

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних відносин**  
**ім. Б.Д. Гаврилишина**  
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Ковальовська Анастасія Вячеславівна

Мотивація та стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі /  
Motivation and Stimulation of the Personnel in the Hotel and Restaurant Business

Спеціальність: 242 Туризм  
магістерська програма – Міжнародний туризм  
Магістерська робота

Виконала студентка групи Тзм-21  
Ковальовська А.В.

Науковий керівник:  
Гугул О.Я.

Магістерську роботу допущено до захисту:

"\_\_" \_\_\_\_\_ 2020 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ О.Я.Гугул

**ТЕРНОПІЛЬ – 2020**

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Досвід функціонування організацій засвідчує, що їх економічне зростання на певних етапах розвитку відбувається завдяки ринковим трансформаціям в економічній сфері держави та відповідним структурним зрушенням в діяльності підприємств зокрема. Особливість їхнього загального менеджменту полягає в тому, що колишні управлінські схеми вже не працюють, а сучасні ринкові підходи та методи ще неможливо повністю використовувати. Нові умови господарювання вимагають від менеджерів уміння розробляти дієву стратегію і тактику розвитку своєї організації, які б забезпечували зростання економічних результатів. Однією з основних вимог до сучасних менеджерів є уміння організувати не тільки працю підлеглих, а й свою особисту працю. Тому в сучасних умовах підвищується актуальність питань, пов'язаних з мотивацією праці.

Управління будь-якою організацією у наш динамічний час є досить складною працею, яку можуть виконувати лише фахівці нової генерації, озброєні найсучаснішими знаннями. В той же час в практиці менеджменту недостатньо приділяється уваги проблемам мотивації управлінського персоналу. В умовах економіки знань вирішальним у забезпеченні успішної господарської діяльності є наголос на компетенції та вмотивованість керівників всіх ланок управління.

Над проблемами мотивації персоналу працювала велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, в Україні значний внесок у методичному і практичному аспектах вирішення розглянутої проблеми внесли вчені: А. Афонін, М. Ведерніков, Г. Дмитренко, О. Єськов, І. Ігнат'єва, А. Колот, М. Коваленко, О. Крушельницька, Н. Лук'янченко, Т. Максименко, Н. Миколайчук, В. Онікієнко, О. Пушкар, Г. Савіна,

В. Сладкевич, Г. Щокін та інші. Проте у працях зазначених науковців хоча і розглядалися питання визначення рівня мотивації праці персоналу, але в них не були враховані динаміка та структурні зміни домінуючих трудових цінностей управлінських працівників; соціальна ієрархія на кожному рівні управління, індивідуальні психоемоційні особливості та тощо.

Незважаючи на те, що сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні, розвиток і функціонування готельного господарства ускладнюється цілою низкою проблем. Однією з причин подібного протиріччя є відсутність надійної та достовірної інформації про стан ринку готельних послуг та відсутність належного сервісу. Наслідком цього є використання готелів не за призначенням, зниження конкуренції на ринку готельних послуг, що ще більше погіршує стан готельного господарства та затримує вихід України на світовий туристський ринок.

Наукова проблема дослідження аспектів розвитку готельного господарства є актуальною в перехідний період становлення ринкової економіки, але поки що малодослідженою, бо потребує виявлення особливостей функціонування кожного окремого ринку готельних послуг і подальшої розробки теоретичних та практичних рекомендацій щодо його розвитку, які забезпечували б підвищення економічної ефективності готельних підприємств.

Дане дослідження є актуальним для розвитку готельно - ресторанного господарства та подальшого розвитку туризму й економічного розвитку України в цілому. Підвищення якості управління окремих готельних підприємств сприятиме підвищенню мотиваційного апарату всього туристського продукту.

Метою даної роботи є розробка пропозицій з вдосконалення мотивації і стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі .

Щоб досягти мети роботи треба вирішити такі завдання:

дослідити сучасний стан управління готельно-ресторанним бізнесом;

охарактеризувати теоретичні засади мотивації персоналу готельно - ресторанного господарства;

охарактеризувати професійні вимоги до менеджера готельно-ресторанного бізнесу;

надати загальну характеристику готелю «Турист» через мотиваційну систему праці персоналу;

провести управлінський аналіз стратегічних проблем та можливостей розвитку системи мотивації персоналу;

окреслити шляхи вдосконалення новітніх методів мотивації та стимулювання персоналу в готельно – ресторанному комплексі «Турист».

**Об'єктом дослідження дипломної роботи** є система мотивації персоналу ГК «Турист», що займається готельно-ресторанною специфікою роботи.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи мотивації персоналу готельного комплексу “Турист”.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети дипломної роботи були використані наступні методи.

Метод аналізу, за допомогою якого вивчали процес здійснення мотивації персоналу в готельному комплексі «Турист» та зарубіжний досвід мотивації персоналу.

Також загальнонаукові методи аналізу, синтезу і узагальнення при дослідженні стану, і тенденцій розвитку готельного господарства України, особливостей функціонування регіонального ринку готельних послуг; систематизації; а також спеціальні методи: методи збору і первинної обробки інформації, методи дослідження, оцінки і узагальнення отриманої інформації.

Інформаційну базу дослідження склали: роботи вітчизняних і українських авторів, матеріали періодичних видань, а також внутрішні

документи та фінансова звітність готельно – ресторанного комплексу «Турист»

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробці теоретичних положень, методичних і практичних рекомендацій щодо розвитку мотиваційної системи управління на підприємстві з метою забезпечення високих кінцевих результатів діяльності досліджуваного об'єкту.

У процесі дослідження автором одержано такі наукові результати:

*вперше:*

розроблено динамічну модель якості обслуговування персоналу через вдосконалення системи мотивації на основі застосування нових концептуальних положень та поєднання методів економічного, соціального і корпоративного характеру.

запропоновано концепцію новітніх комунікаційних технологій через вдосконалення мотиваційного апарату персоналом готельно – ресторанного комплексу .

*удосконалено:*

систему динамічного забезпечення якості обслуговування персоналу через співпрацю з покупцем основного продукту;

CRM стратегію, а саме інтерактивну комунікаційну систему зворотного зв'язку й передачі даних і систему поліпшення стандартів якості обслуговування або її основних регулюючих індикаторів із подачею факторів стимулювання робочого процесу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що викладені в роботі теоретичні положення, науково-практичні рекомендації та пропозиції створюють методичну основу для формування дієвої системи управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах. Упровадження одержаних результатів забезпечить створення передумов цілеспрямованого впливу мотивації на персонал, підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати досліджень дипломної роботи доповідалися на: Науково-практичній конференції студентів та молодих учених “Управління в сучасних умовах: новітні підходи та проблеми практики” (м. Тернопіль, 2020 р.).

Структурно дипломна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 146 сторінки. Робота містить 19 таблиць, 7 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел налічує 47 найменування на 5 сторінках, а додатки охоплюють 7 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СУЧАСНИЙ СТАН ГОТЕЛЬНО – РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1 Загальна характеристика системи мотивації та стимулювання персоналу готельно – ресторанного господарства

Серед вчених та економістів-практиків нерідко вживаються терміни, такі як: потреби, мотив, мотивація, стимул, стимулювання винагорода та ін. На нашу думку, у контексті нашого дослідження потрібно детальніше розглянути суть цих понять.

Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії [2, с. 8].

Мотиви бувають внутрішніми, породжені відношенням людини до своєї діяльності, і зовнішніми, пов'язані з дією на нього певних факторів, існуючих незалежно від нього, які приводяться в дію іншими людьми або обставинами [3, с. 186].

На думку А. Єгошина, мотив — це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні і зовнішні рушійні сили [4, с. 379].

Не можна заперечити той факт, що мотиви виникають розвиваються і формуються на основі потреб. Але, як показує практика, наявність однакових потреб у різних людей зовсім не гарантує виникнення однакових мотивів і дій.

Так, на думку В. П. Нестерчука, потреби — це необхідність, яку відчуває людина на певному етапі життя та розвитку, що виявляється у формі мотивів поведінки особистості соціальної групи, суспільства в цілому [5, с. 60].

Науковці [6 с. 484] дають різні визначення поняття «мотивація», що розкривають його сутність. В економічній літературі поряд з категорією «мотив» широко використовується термін «стимул». На жаль, відсутнє однозначне трактування їх співвідношень. Існує також думка про тотожність категорій мотиви і стимули.

Термін «стимул» (від латинського *stimulus* — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо) [2, с. 10].

Інтенсивне наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності розпочалось із зародженням капіталізму. Одним з перших почав вивчати цю проблему з економічних позицій класик англійської політичної економії Адам Сміт. Погляди Адама Сміта на головні рушійні сили економічного розвитку суспільства лягли в основу теорій ринкової економіки і використані в більшості теорій мотивації трудової діяльності.

Суттєвий внесок у створення і розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834—1876), уважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні, та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833—1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта стосовно поведінки людей — «економічних осіб». Він підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865—1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру.

Американський учений Р. Дарт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. І далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера



саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [13, с. 49].

Серед сучасних українських дослідників теорій мотивації виділяється фахівець в галузі мотивації та психотренінгів С. Занюк, який наголошує, що “мотивація” - це сукупність спонукаючих чинників, що викликають активність особистості та визначають напрям її діяльності. Спонукаючі чинники вчений розділяє на два самостійних класи: потреб та інстинктів як джерел активності та мотивів як причин, що визначають спрямованість поведінки або діяльності [15, с. 7].

Серед різноманітних точок зору на поняття “мотивація” найбільш плідною, на наш погляд, є теорія, відповідно до якої вони розглядаються як віддзеркалення і прояв потреб.

Виділяють два типи мотиваційних теорій – змістові та процесуальні, в яких основними факторами є людські потреби первинного та вторинного рівня.

Процес мотивації неоднозначний. Його умовно поділяють на шість послідовних стадій, але в реальному житті немає чіткого розмежування стадій і відокремлених процесів мотивації. Схематично мотивацію, як процес, можна зобразити у вигляді ряду послідовних етапів на рис. 1.2.



Рисунок 1.1. Схема мотиваційного процесу

Перша стадія - виникнення потреб. Потреба виявляється у виді того, що людина починає відчувати, що йому чогось не вистачає. Виявляється вона в конкретний час і починає “вимагати” від людини, щоб він знайшов можливість і почав робити якісь кроки для її усунення. Потреби можуть бути самими різними.

Їх можна розбити на три групи:

1. Фізіологічні
2. Психологічні
3. Соціальні

Друга стадія - пошук шляхів усунення потреби. Разом потреба виникнула і створює проблеми для людини, то він починає шукати можливості усунути її: задовольнити, придушити. Виникає необхідність щось зробити, щось почати.

Третя стадія - визначення цілей (напрямки) - людина фіксує, що і якими засобами він повинен робити, чого домогтися, що одержати для того, щоб усунути потребу. На даній стадії відбувається ув'язування чотирьох моментів:

1. що я повинен одержати, щоб усунути потребу;

2. що я повинен зробити, щоб одержати те, що бажаю;
3. як мені домогтися того, чого бажаю;
4. наскільки те, що я можу одержати, може усунути потребу.

Четверта стадія - здійснення дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб здійснити дії, що повинні дати йому можливість одержати щось, щоб усунути потребу. Процес роботи робить зворотний вплив на мотивацію, і тому на цій стадії може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія - одержання винагороди за здійснення дії. Проробивши роботу, людина або одержує те, що він може використовувати для усунення потреби, або те, що він може обміняти на бажаний для нього об'єкт. На даній стадії з'ясовується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. У залежності від цього відбувається або послаблення, або зберігання, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія - усунення потреби. В залежності від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, викликає усунення потреби ослаблення або посилення мотивації діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усуненню потреби [14,с 45].

Доцільно зазначити, що розуміння основних положень класичних шкіл мотивації може бути дуже корисним при розробці ефективних мотиваційних моделей у сучасному суспільстві. Згідно теорій які існують в науковому контексті можна свідчити що мотивація один із ключових чинників управління, який функціонує як матеріального так і нематеріального боку. Готельний бізнес включає у себе увесь спектр мотивуючих чинників, що визначають природу готельно – ресторанного бізнесу не лише в Україні.

Готельне господарство України складається з підприємств та засобів розміщення, де можна отримати послуги розміщення, харчування та інші види додаткових і супутніх послуг.

У класичному розумінні готель - це будинок з мебльованими кімнатами для тих, що приїжджають. У сучасних умовах готель - це підприємство, призначене для готельного обслуговування громадян, а також індивідуальних туристів і організованих груп [15,с.87].

Сучасне готельне підприємство надає споживачам не тільки послуги проживання та харчування, але і широкий спектр послуг транспорту, зв'язку, розваг, екскурсійне обслуговування, медичні, спортивні послуги, послуги салонів краси і ін. Фактично готельні підприємства в структурі індустрії туризму і гостинності виконують ключові функції, оскільки формують і пропонують споживачам комплексний готельний продукт, у формуванні і просуванні якого беруть участь всі сектори і елементи індустрії туризму і гостинності.

Виходячи з цього, правомірно виділити готельну індустрію або готельний бізнес як найбільшу комплексну складову індустрії туризму і гостинності і розглядати її самостійно, в значній мірі ототожнюючи з єдиною індустрією туризму і гостинності.

Отже, готель - це майновий комплекс (будівля, частина будівлі, устаткування і інше майно), призначене для надання послуг розміщення (згідно з ДСТУ 4527:2006 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення” готель — це підприємство, призначене для тимчасового проживання). Будучи визначений як колективний засіб розміщення, готель об'єднує в собі кількість номерів (гостьових кімнат), починаючи від необхідного законодавчо встановленого рівня (в Україні він складає 10 номерів) і до кількості, залежної від типу і завдань конкретного підприємства. Всі номери підкоряються єдиному керівництву і груповані в класи і категорії відповідно до послуг, що надаються, і наявного устаткування [3,с.8].

У відповідності з рекомендаціями ВТО всі засоби розміщення можна представити 2-ма категоріями – колективні та індивідуальні [39, с.31]. До складу колективних засобів розміщення туристів включаються готелі та аналогічні заклади розміщення, спеціалізовані заклади. Із основних ознак готелів треба відмітити наявність номерів.

В залежності від особливостей управління, готелі можуть являти собою уособлені підприємства або готелі ланцюги [39, с.31].

В залежності від конкретного оснащення і особливості надання послуг у складі готелів розрізняють готелі широкого профілю, готелі квартирного типу, мотелі, придорожні готелі, курортні клуби з проживанням.

Спеціалізовані заклади – вони не мають номерів. Вихідною одиницею може бути колективна спальня, площадка. Крім надання місця для ночівлі, заклади можуть надавати й інші види послуг. Прикладом служать оздоровчі заклади (оздоровниці, курорти, санаторії). Поряд з лікуванням організовується харчування, відпочинок, спорт.

Інші колективні засоби розміщення включають насамперед, помешкання, призначені для відпочинку. Прикладом цієї групи засобів розміщення служать готелі квартирного типу, комплекси будинків або бунгало [39, с.32].

Також комплексними засобами розміщення слід вважати гуртожитки, молодіжні готелі, шкільні та студентські гуртожитки.

Індивідуальні засоби розміщення надаються за плату, в оренду, безкоштовно. Сюди включають помешкання (квартири, котеджі, особняки), які орендуються почергово членами домогосподарства (тайм-шер) [39; с.32].

В даний час світове готельне господарство налічує близько 350 тис. комфортабельних готелів, що розташовують більш ніж 14 млн. номерів (26 млн. місць) [23,с.34]. При цьому кількість номерів за останні 20 років щорічно зростає в середньому на 3-4 %, що свідчить про значну динаміку зростання засобів розміщення туристів. Більш того, структура світового готельного господарства адекватно відображає туристські потоки і за

географічним принципом: чим більше внутрішніх туристів і іноземні відвідувачі в тому або іншому регіоні миру, тим більше засобів розміщення має цей регіон. Провідне місце в світовому готельному господарстві займає Європейський континент. На його частку доводиться в середньому близько 70 % туристського потоку, відповідно і готельний фонд складає значно переважаючу частку (близько 45 %) світового готельного фонду. Правда, тут не враховується той факт, що в європейських країнах на готельній базі приймається близько половини іноземних відвідувачів, решта туристів приймається на альтернативній (додатковій) базі, що менш характерна для країн інших континентів. Готельний фонд в країнах Європи, не поступаючись своїм лідируючим положенням впродовж всієї історії, зростає щорічно в середньому на 2-2,5 % і по темпах зростання поступається іншим континентам.

Американський континент налічує понад 5 млн. номерів, що складає 35% світового готельного фонду. По темпах приросту готельна база континенту випереджає Європу.

Третім по потужності континентом є Азія, що має понад 3 млн. номерів (14% світового готельного фонду). Темпи її зростання в 2-3 рази перевищують середньосвітові темпи і досягають 15-20 % у рік, що виводить цей континент по динаміці зростання в сучасні лідери.

Частка Африканського континенту (близько 0,4 млн. номерів) складає 3% світового фонду, хоча динаміка зростання (10-15 %) також перевищує середньосвітові темпи.

Частка готельного фонду Австралії і Океанії складає також близько 3 % і характеризується середньосвітовою динамікою зростання [15,89-93].

Серед окремих країн лідерами світової готельної індустрії по потужності бази є: США (близько 3,5 млн. номерів), Японія (1,65 млн.), Італія (1 млн.), Франція, Іспанія, Англія, Китай, Австралія (близько 0,5 млн.), Австрія, Мексика, Канада, Греція (близько 0,3 млн.), Таїланд, Росія,

Індонезія, Туреччина (0,15-0,23 млн.), Швейцарія, Бразилія, Аргентина (менше 0,15 млн.).

Лідерами світової готельної індустрії по темпах зростання готельного фонду є такі країни, як Туреччина, Китай, Малайзія, Сінгапур, Марокко, Іспанія, Німеччина, Аргентина.

Різноманітність інтересів споживачів готельних послуг визначає сучасну сегментацію світового готельного ринку і різноманітність готелів. Понад 50 % подорожей складають ділові поїздки, близько 40 % доводиться на поїздки з метою відпочинку і 10 % - на подорожі з іншими цілями. Ця структура споживчого попиту визначає і попит на готелі відповідної якості і спрямованості. Оскільки у ділових людей і бізнесменів спостерігається попит на дорогі готелі високого рівня обслуговування і цей попит достатньо стійкий, та кількість готелів класу «люкс» і 1-го класу, розташованих в крупних містах, ділових, комерційних, торгових центрах міст, є домінуючим в світовому готельному господарстві. Серед них найбільший відсоток складають бізнес-готелі і конгрес-готелі, що мають умови для роботи (для проведення ділових зустрічей, нарад), а також високі комунікаційні можливості. У ділових людей пріоритети у виборі готелю розподілені таким чином: розташування готелю - наявність умов для роботи - якість обслуговування - ціна.

Готелі, призначені для відпочинку, розваг і екскурсій, складають в процентному відношенні в світовій готельній індустрії приблизно таку ж кількість, але вони відносяться до готелів середнього і економічного класів, готелів-апартаментів і готелів курортного типу. Пріоритети у виборі готелю для мандрівних з метою відпочинку і розваг розподілені інакше: ціна - якість обслуговування - наявність умов для відпочинку і різноманітність сервісних послуг - розташування.

Розвиток масового туризму, в першу чергу внутрішнього туризму, народжує попит на засоби розміщення, розташовані ближче до природи

(заміські готелі і туркомплекси, приватні пансіонати, туристські села і т. д.) і дешевші, але з достатньо широким набором послуг.

Споживчий попит на внутрішні і міжнародні тури розподілений таким чином: масовий туризм і його розвиток обумовлюються перш за все внутрішнім туризмом в кожній з країн; кількість міжнародних подорожей на порядок менше кількості внутрішніх подорожей. Це також відбивається на попиту дешевших готельних місць в кожній країні.

Різноманітність інтересів і потреб решти мандрівників (близько 10 %) народжує попит на засоби розміщення інших типів (готелі для спортивного туризму, спеціалізовані готелі, зокрема мобільні і т. д.) [15,с.96-102].

Готельне господарство із індустрії малих підприємств, що знаходилися практично у приватному володінні і здійснювали управління на незалежній основі, трансформувались у сучасну індустрію з різноманітними способами володіння і керування, такими як: франчайзинг, партнерство, оренда і керування по контракту.

Інтенсивна концентрація готельного господарства у ХХ ст. привела до створення готельних ланцюгів. Утворення готельних ланцюгів дозволяє просувати на світовий ринок готельних послуг високі стандарти обслуговування клієнтів. Готельні ланцюги становлять 30% готельного ринку світу (в світі їх більше 200, із них 25 найбільших контролюють 25% світового ринку). Серед них 12 готельних ланцюгів світу, які мають у власності більше 1 млн. місць: “Інтерконтиненталь Хотелз”, “Хілтон Інтернешнл””, “Холідей Інз” (США), “Траст Хаузінг Форте” (Великобританія), “Аккор” (Франція), “Рамада Інз” (США), “Дей Інз оф Америка” (США), “Клуб Медітеране” (Франція) [ 15;с.126].

Глобалізація і концентрація готельного бізнесу виявляються в створенні крупних корпорацій і готельних ланцюгів. Такий підхід дозволяє готельним підприємствам перегрупуватися і привернути додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. Готельні підприємства концентруються через створення союзів або асоціацій, що не порушують їх юридичну і



господарську самостійність, але що дозволяють проводити сумісні маркетингові програми, вести дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки і перепідготовки кадрів.

Світова практика переконливо доводить, що інвестиції в індустрію гостинності по своїй віддачі порівнянні з вкладеннями в нафтовидобуток. Економічний аналіз готельного сектора свідчить про ефективність інвестицій саме в готельні ланцюги, а не в окремі готельні господарства. У світовій практиці існують два основні види готельних ланцюгів: інтегровані ланцюги, які створені з однорідних одиниць, і готельний консорціум, який об'єднує незалежні готелі. За контрактом франчайзингу крупна фірма або компанія (франчайзер) передає свої права на використання торгової марки, системи маркетингу, збуту і централізованого резервування номерів, системи управління операціями франчайзіату, який підкоряється управлінським критеріям франчайзера, підтримує його стандарти обслуговування і комфорту, виплачує гонорар за угоду у розмірі 3-4% обороту, а також вносить первинний внесок в розмірі близько 30%. Франчайзер за контрактом франчайзингу передає свої стандарти обслуговування і разом з ними свою репутацію. Компанія надає свою технологію в обмін на інвестиції. Вона допомагає франчайзіату в організації заходів щодо публісیتی і порадами при покупці устаткування, а також займається підготовкою персоналу. У Франції, наприклад, система франчайзингу розвивається в одно- і двохзірковому готельному секторі. Завдяки цій системі двохзіркові готельні ланцюги ("Аркад", "Ібіс") і однозіркові ланцюги ("Балладан", "Формула 1") побудували сотні готелів за останнє десятиліття. Цей успіх можна віднести до політики французьких готельних ланцюгів, яка полягає в залученні франчайзіатів маленьким первинним внеском від 270 до 540 тис. дол. У США систему франчайзингу активно застосовують такі імениті готельні ланцюги, як "Холідей Інн Уордвайд" і "Редіссон Готелі".

Для того, щоб протистояти конкуренції з боку інтегрованих і франчайзінгових ланцюгів, незалежні готелі об'єднуються в готельні

консорціями. Концепція готельного консорціуму останніми роками стала дуже популярною, і число консорціумів в світі значного зросло. Найкрупніший готельний консорціум в світі - американський ланцюг "Бест Вестерн Інтернешнл", що налічує 3350 готелів і 270 тис. номерів. Вартість членства в цьому міжнародному готельному консорціумі складає 1% обороту після сплати податків. У Європі Франція є найбільшим власником готельних консорціумів. Двадцять консорціумів різного об'єму складають чверть всіх готелів країни. Найбільший з них "Ле Ложе де Франс" забезпечує 60% загальної кількості пропозицій номерів в країні і об'єднує майже 70% всіх готелів-членів консорціумів країни. У Великобританії об'єднані в консорціуми готелі забезпечують 60% загальної пропозиції готельних номерів, тобто четверту частину ринку [26,с.18-24].

Базу розміщення в Україні на момент дослідження 01.06.2011р. складають 1269 підприємств готельного господарства на 53 тисячі номерів, 3160 санаторно-курортних закладів, а також 2144 суб'єкти підприємницької діяльності (фізичні особи, що надають послуги розміщення), з них пройшли сертифікацію 1555 підприємств готельного господарства [34,с.13], в т.ч.:

5 п'ятизіркових („Прем'єр Палас" у Києві, „Донбас Палас" у Донецьку, „Отрада" в Одесі, „Україна" та „San Ray" в Туристпетровську

36 – чотиризіркових;

106 – тризіркових;

67 – двозіркових;

77 – однозіркових.

За даними Державного комітету статистики, в 2012 році введено в експлуатацію 3797 місць в підприємствах готельного типу, що на 1752 місця більше, ніж в 2010 році [40,с.43].

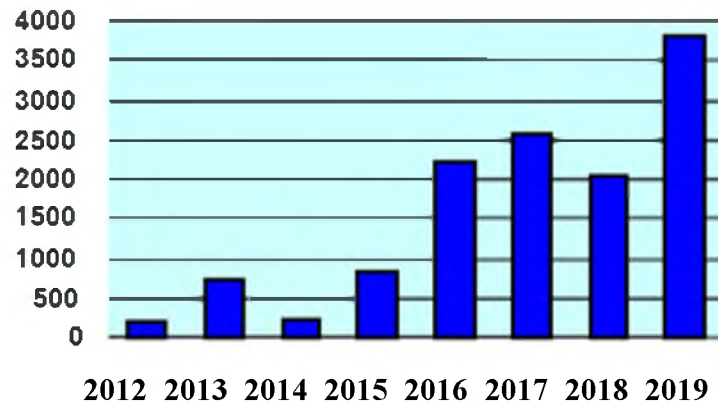


Рисунок 1.2. Кількість готелів, введених в експлуатацію протягом 2012-2019 рр. в Україні

Характеризуючи структуру готелів України за категоріями, слід зазначити, що найменше в країні 5-зіркових та 4-зіркових готелів - на них припадає відповідно 0,5% та 2,7% від загальної кількості готелів, третє місце посідають 3-зіркові готелі - 7%, на 2-зіркові та 1-зіркові припадає 4% і 3,9% відповідно. 82% готелів України взагалі не мають категорії [29,с.70]. Структура закладів готельного господарства України за місткістю і чисельністю працюючих не є оптимальною. За останні роки на туристично-рекреаційних територіях з'явилася значна кількість приватних домоволодінь, що надають послуги з тимчасового розміщення. Відсутність затверджених меж округів та зон санітарної охорони курортів унеможлиблює визначення кількості таких закладів. Водночас, доходи домоволодінь від надання послуг розміщення у більшості випадків належним чином не оподатковуються, а їх діяльність суттєво збільшує навантаження на місцеві бюджети в частині утримання інженерної та транспортної інфраструктури, комунального обслуговування [35,с.18]

Сьогодні структура готельного господарства України виглядає так: готелі – 69%, мотелі – 1,1%, молодіжні турбази та гірські притулки 0,8%, готельно-офісні центри 0,5%, кемпінги – 0,7%, інші – 27,9%. Хоча, як

свідчить міжнародний досвід, саме такі підприємства могли б дати значний поштовх розвитку сфери гостинності і створенню додаткової кількості робочих місць [29,с.71].

Елітний сегмент готельного ринку України представлений п'ятьма 5-зірковими готелями і 29 - 4-зірковими. Вартість розміщення в них 250-700дол. на добу, що перевищує навіть європейські мірки, причому завантаженість готелів складає 72-92% [25,с.118]. При цьому 2 п'ятизіркових готелі знаходяться у Туристпетровську, по одному - в Києві, Донецьку і Одесі. Дев'ять чотиризіркових готелів працюють в Одеській області, шість - в Києві, по чотири - у Туристпетровській і Львівській областях, три в Криму, по одному - в Донецькій, Закарпатській і Полтавській областях [25,с,119].

Готелі середньої та високої категорії – три–п'ятизіркові, неоднорідні за базовими характеристиками – лише умовно можна об'єднати в одну групу. Згідно з аналізом, із зазначених категорій можна виділити групи прямих і непрямих конкурентів, серед яких порівняльний аналіз є логічнішим.

У верхньому сегменті виділяють три підгрупи:  
 п'ятизіркові готелі, розташовані в центрі міста;  
 чотиризіркові більшої місткості аналогічного розташування і більш віддалені від центра;  
 тризіркові готелі значної місткості.

Готелі першої категорії є лідерами ринку ділового туризму за середнім показником доходу на номер, їхня ефективність функціонування на 100 % вища порівняно з категорією тризіркових готелів.

Категорія чотиризіркових готелів поступається лідерам, проте менше помітно. Стійке зростання заповнюваності сьогодні зафіксовано не тільки у готелях центральної частини міст, що традиційно є лідерами на ринку, але й у менш рентабельних готелях зі значною одночасною місткістю та віддалених від центральної частини міст.

Отже, чинник розташування готелю відіграє суттєву роль в економічних показниках його функціонування, номери у віддалених від

центра готелях більшої місткості дають нижчі доходи, незважаючи на категорію готелю.

У переважній більшості українські готелі побудовані в епоху соціалізму, вони технологічно, морально і фізично застаріли. Деякі готелі реконструйовані, але часто це зроблено поверхнево або без розуміння сучасних вимог. Більшість готелів в Україні знаходяться в незадовільному стані. Іноземні туристи часто незадоволені співвідношенням ціни і якості готельних послуг, що надаються. При цьому, якщо орієнтуватися на статистику, вартість мешкання в готелі в Україні набагато вище за мешкання в готелі аналогічного класу в Європі, що пояснюється, в першу чергу, дефіцитом готелів на ринку. Взагалі, кількість готелів в Україні порівняно з визнаними туристичними країнами світу - незначна.

В цілому, в Україні за прогнозами буде введено у експлуатацію до 60 нових готелів.

В Києві, процес підготовки готельного господарства спеціально контролюється спеціальною групою КМДА, до складу якої увійшли представники усіх профільних підрозділів міськадміністрації [47,с.18].

## **1.2. Теоретичні передумови удосконалення системи мотивації персоналу готельно – ресторанного господарства з позиції організаційної структури ГК «Турист»**

Методи мотивації персоналу - це сукупність прийомів і способів спонукання працівників для досягнення цілей організації на основі узгодження їх цілей і цілей організації шляхом постійного дослідження та активізації структури мотивів праці. Ці методи засновані на дії законів та закономірностей управління, вони передбачають використання різноманітних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності.

Мотивація персоналу здійснюється за допомогою різних методів управління, бо мотивація як і методи управління передбачає досягнення цілей організації [16, с. 82].

Виділяють три основні групи методів мотивації праці - соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні методи [21, с.80].

Економічні методи мотивації - це методи, що спираються на економічні інтереси працівників їх основу складає формування доходів підприємств і організацій, а також кожного працівника в залежності від особистого внеску.

Організаційно-адміністративні методи мотивації розподілені на засоби стабілізуючої, розпорядчої та дисциплінарної дії. Вони здійснюються через загальні й окремі організаційно-адміністративні акти управління (розпорядження) відповідних суб'єктів, розвивають, конкретизують і втілюють у визначену форму організаційне регламентування.

Соціальні методи управління включають соціальні способи і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, на процеси спілкування, які протікають усередині нього. Дані методи основані на використанні механізмів формальних і неформальних груп, соціальних ролей і статусу особистості, системи особистих взаємин, соціальних потреб й інших соціальних аспектів.

Психологічні методи застосовуються для забезпечення зростаючих соціальних потреб людини, її всебічного гармонійного розвитку і підвищення на цій підставі трудової активності окремих працівників й ефективної діяльності колективів.

Провідними мотивами праці в Україні на сьогодні є прагнення отримати відповідний рівень доходів, яке і формує домінанту зовнішньої позитивної мотивації. Зовнішня негативна мотивація є достатньо сильною і обмежує професійний розвиток особистості, атрофує її внутрішні інтереси та потреби. Потенціал внутрішніх мотиваційних чинників при цьому є достатньо великим, однак діючі моделі мотивації праці не дають йому можливості бути реалізованим. В умовах економічної нестабільності більшість працівників, з одного боку, віддають перевагу невисокому, але гарантованому заробітку, а з іншого — вони готові змінити роботу на більш прибуткову, але менш змістовну.

Система менеджменту – це сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів [37,с.34].

У вітчизняній практиці поряд з терміном “менеджмент” використовують термін “управління”, хоча сфера застосування його дещо ширша. Термін “управління” вживають щодо управління технічними системами (автомобілем, верстатом тощо); управління соціальними процесами (через інститути громадянського суспільства); управління соціально-економічним розвитком країни (через систему її органів державного управління та місцевого самоврядування); управління господарською діяльністю організацій, що функціонують у системі ринкових відносин[4, с.62].

Стосовно організації як соціотехнічної системи ці терміни часто використовують як синоніми, хоча між ними є деяка різниця. Проте вона має значення лише для спеціалістів і полягає у тому, що говорячи про

“менеджмент”, мають на увазі виконання керівних дій професійним управлінцем – менеджером, який пройшов спеціальну підготовку і має необхідні знання для управління людьми. Тому надалі вживатимемо терміни “менеджмент” і “управління” як рівнозначні.

Менеджмент охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю, у ході яких формуються і досягаються означені цілі. Характерною особливістю сучасного менеджменту є тісний зв'язок з соціологією, психологією, конкретними емпіричними дослідженнями організації.

Успіхи чи невдачі вітчизняних підприємств значною мірою обумовлені наявністю чи відсутністю знань специфіки управлінської діяльності у людей, які ними керують, причому не лише у професіональних менеджерів, але і у фахівців економічних, маркетингових чи фінансових служб. Тому вивчення менеджменту як науки є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних спеціальностей у всьому світі. В Україні дисципліна “Основи менеджменту” є нормативною складовою напряму підготовки “Менеджмент організацій” і входить у відповідний державний стандарт освіти.

Менеджмент як вид діяльності охоплює не лише технічну сторону функціонування організації – виробничі процеси, але і її соціальну складову – людей, оскільки організація є соціотехнічною системою. Елементи, на які націлена ця діяльність, утворюють об'єкти менеджменту, які мають певні просторові і часові межі.

Ефективний менеджмент можливий за умови усвідомлення змісту і раціонального використання функцій організації і функцій менеджменту, вміння вищого керівництва організації структурувати функції менеджменту відповідно до функцій організації і формувати адекватну його структуру.

Мотивування — це діяльність, що має метою активізувати людей, що працюють в організації, і спонукати їх ефективно працювати для виконання цілей, поставлених у планах.

Процес мотивування включає:

- встановлення чи оцінка (усвідомлення) незадоволених потреб;



- формулювання цілей, спрямованих на задоволення потреб;
- визначення дій, необхідних для задоволення потреб.

Мотиваційні дії включають економічне і моральне стимулювання, збагачення самого змісту праці і створення умов для прояву творчого потенціалу працівників і їхніх саморозвитків. Здійснюючи цю функцію, менеджери повинні постійно впливати на фактори результативної роботи членів трудового колективу. До них у першу чергу відносяться: розмаїтість роботи зі змісту, ріст і розширення професійної кваліфікації працюючих, задоволення від отриманих результатів, підвищення відповідальності, можливості прояву ініціативи і здійснення самоконтролю і т.д.

Аналіз вітчизняної і зарубіжної наукової літератури виявляє неповноту висвітлення, а у деяких випадках практично повну відсутність теоретичних розробок і практичних досліджень з питань управління готельним господарством. Більшість науковців, зокрема Браймер Р.А., Бугаєнко В.С., Ісмаєв Д.К., Коган Т.Л., Наследніков А.В., Новіков В.М., Семенов В.С., Квартальнов В.А., Ходорков Л.Ф., якщо і приділяють увагу проблемам розвитку готельного господарства, то тільки як одній з складових туризму, тобто досить скорочено і неповно. Крім того, значно утруднює проведення аналізу існуюча недосконала статистика з туризму та готельного господарства України. Все це свідчить про недостатню увагу як з боку держави, так науковців і спеціалістів до теоретичних і практичних проблем розвитку готельного господарства. Все вищенаведене потребує науково обґрунтованого і комплексного розгляду проблем управління готельним господарством як складової сфери послуг з урахуванням особливостей, що йому властиві.

Огляд наукової-теоретичної літератури дає змогу встановити, що проблемам управління готельного господарства приділяється недостатня увага. Рівень розвитку готельного господарства визначається загальним рівнем економічного розвитку народного господарства країни. Це обумовлює те, що управління готельним господарством як складової сфери послуг,

потребує науково обґрунтованого і комплексного підходу з урахуванням особливостей даного напрямку діяльності у взаємозв'язку із проведенням економічних реформ в Україні.

Ринок послуг готельного господарства базується на економічних відносинах, які складаються у процесі виробництва, реалізації та організації процесу споживання, що в свою чергу впливає на механізм функціонування і управління готельним господарством. Більша частина цих послуг у нематеріальній сфері економіки існує незалежно одна від одної.

Сфера послуг, що містить у собі готельне господарство, все більше відіграє роль своєрідного запобіжного засобу від можливого соціального вибуху в умовах економічної кризи, запобігаючи масовому безробіттю.

Все це свідчить про необхідність більш глибокого теоретичного та практичного дослідження проблем управління готельного господарства.

Головною особливістю готельного господарства є його багатофункціональність, обумовлена складністю і різноманітністю напрямків його діяльності в процесі виробництва, реалізації та організації процесу споживання готельних послуг.

Факторам які впливають на управління готельним господарством приділяється незначна увага.

Управління готельним господарством на макrorівні залежить від факторів зовнішнього середовища, що характеризуються насамперед державною політикою у сфері туризму.

Значний вплив факторів зовнішнього середовища на управління готельним господарством обумовлений як складністю і невизначеністю цих факторів, так і неадаптованістю діючих структур управління до їхньої дії. У процесі дослідження нами було визначено основні з них, що мали найбільший вплив на управління готельним господарством: ринок матеріально-технічних засобів необхідних для функціонування готельного господарства; сегмент ринку трудових ресурсів для готельного господарства; ринок капіталу; нормативні та законодавчі акти; регіональний фактор;

споживачі послуг готельного господарства; культурні, економічні і політичні аспекти міжнародних подій; соціокультурні фактори та ін.

Аналізом факторів зовнішнього середовища, на наш погляд, повинні в першу чергу займатися вищі органи управління готельним господарством, що дасть можливість більш докладно прогнозувати перспективи розвитку внутрішнього і міжнародного туризму на регіональному і державному рівнях з урахуванням рекреаційного та історико-культурного потенціалу України.

Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища виявило недосконалість діючої системи управління готельним господарством як на макро-, так і на мікрорівні.

Одним з головних показників оцінки якості процесу управління є економічні результати розвитку підприємства та їх структура.

Найбільше значення для підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств готельного господарства на даному етапі розвитку мають структурні зміни, що знаходять відображення у сукупності пріоритетів зростання економічних показників. Для пошуку більш ефективної структури управління підприємств готельного господарства України було проведено дослідження, щодо відповідності фактичної структури показників розвитку підприємств до нормативної структури показників. Нормативна структура показників відображає потребу ефективного управління підприємств, фактична структура - пріоритети у зростанні показників, що склалися.

Мірою відповідності зазначених структур є так звана “пропорційність економічного зростання”, або “динамічний нормативний ряд”. Вона відображає ефективність управлінської діяльності, оскільки свідчить про її можливість досягати у процесі діяльності підприємств певних співвідношень у зростанні економічних показників.

Для формування складу показників оцінки може бути використано логічний метод, основою якого є урахування умов інтенсивного типу розвитку підприємств готельного господарства. На його основі було

сформульовано нормативну структуру (нормативний ряд) темпів зростання (Т) показників розвитку підприємств готельного господарства України на сучасному етапі:

$$T_{зп} < T_{в} < T_{де} < T_{п} < T_{дд} < T_{кр}, \quad (1.1)$$

де зп - витрати на оплату праці;

в - витрати на експлуатацію;

де - доход від експлуатації;

п - прибуток;

дд - доход від надання додаткових послуг;

кр - витрати на капітальний ремонт.

Даний нормативний ряд свідчить, що найбільш обмежувальним показником є темпи зростання витрат праці, а найвищим - темпи зростання капітальних витрат. Це пов'язано і з специфікою сучасного розвитку готельного господарства України, де знос матеріально-технічної бази становить від 60 до 100%.

Необхідність пріоритетних темпів зростання капітальних витрат обумовлено тим, що капітальні витрати на сучасному етапі є не тільки наслідком ефективності управління, а й проявом адаптованості підприємств до впливу факторів зовнішнього середовища, що виявляється насамперед у необхідності підвищення якості основної послуги.

Ступінь співвідношення НРП і фактичного ряду показників оцінюється за допомогою коефіцієнта (r) рангової кореляції (коефіцієнта Спірмена), що розраховується за формулою:

$$r = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (1.2)$$

d - квадрат різниці рангів показників у ряду;

n - кількість рангів у ряду.

Проведені дослідниками розрахунки засвідчили, що найбільш негативні процеси відбувалися у підприємствах, підпорядкованих державі, про що свідчать значні зміни коефіцієнта кореляції. Швидка зміна коефіцієнта кореляції з “+” на “-” з великою амплітудою (від +0,80 до -0,77) свідчить про негативні тенденції розвитку підприємств та їхньої ефективності управління. Такі інтенсивні показники розвитку підприємств готельного господарства, як підвищення якості та кількості додаткових послуг практично не використовувалися. Усе це свідчить, що в управлінні даними підприємствами переважаючого значення мали поточні та оперативні управлінські рішення, що здійснювалися з урахуванням короткострокових обставин, які є свідченням відсутності певної лінії управлінської поведінки.

Значення коефіцієнта кореляції зі знаком “-” у всіх підприємствах готельного господарства України за аналізований період пов’язано, на наш погляд, як із загальним кризовим становищем економіки України, так і з невідповідністю готельних підприємств до функціонування в ринкових умовах.

Іншою найбільш вагомою причиною є недосконала адаптованість готельних підприємств до впливу факторів зовнішнього середовища.

В науковій літературі розроблена модель управління організаційно-економічним розвитком готельного господарства та визначено напрямки розвитку механізму управління готельним господарством, основними з яких є: стимулювання розвитку підприємств готельного господарства за рахунок інструментів цінової, податкової та інвестиційної політики; організація готельних комплексів (ГК).

Створення готельних комплексів рекомендується провадити у такій послідовності: об’єднання підприємств готельного господарства одного типу; створення власної або приєднання до ГК діючої фінансової структури; об’єднання ГК з підприємствами та організаціями транспорту, зв’язку, діючими турагентствами і туроператорами та підприємствами і організаціями інших суміжних галузей, що входять до інфраструктури туризму.

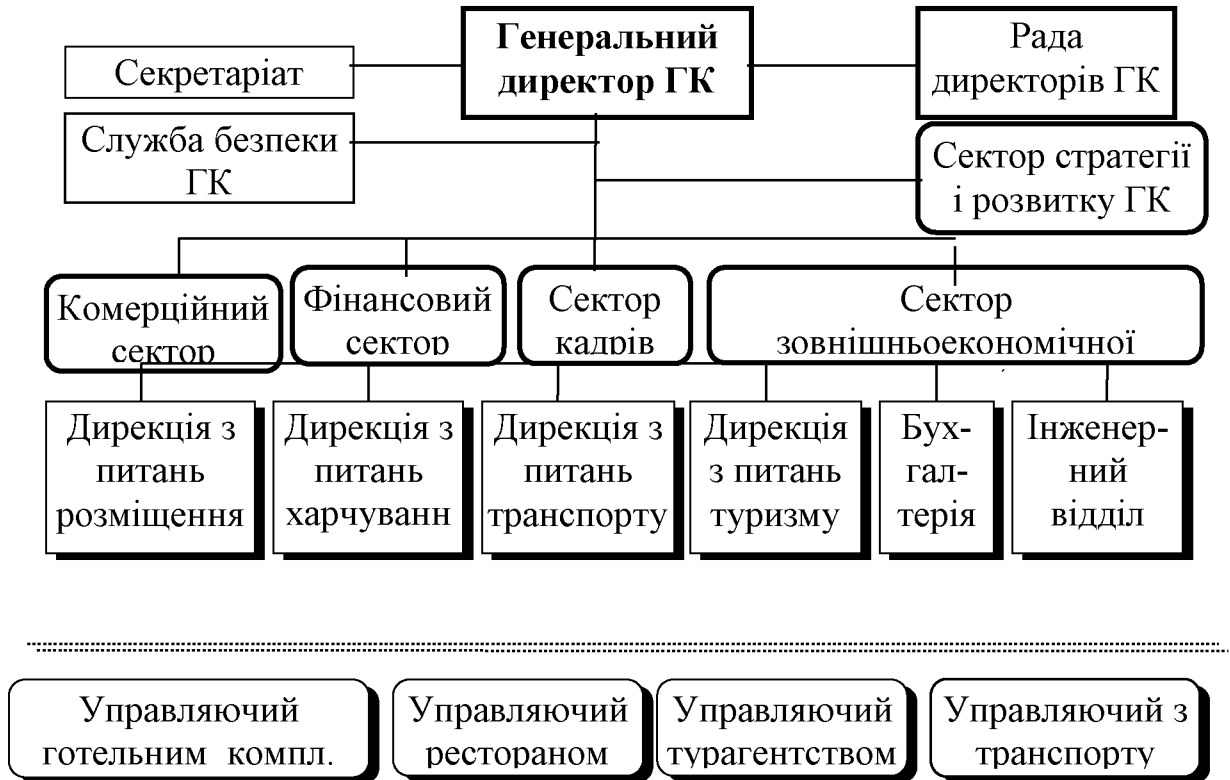


Рисунок 1.3. Організаційна структура управління готельним комплексом (ГК)

Модель організаційної структури управління ГК (рис. 1.3) має три рівні: вищий (стратегічний); середній (функціональний); нижчий (операційний).

До основних функцій вищого (стратегічного) рівня управління належать: визначення стратегічних цілей та задач ГК, стратегічне планування і прогнозування розвитку; вирішення комерційних, цінових і диспетчерських питань.

Основними функціями середнього (функціонального) рівня управління ГК є: керівництво та контроль за виробництвом і збутом одного виду послуг гостинності та відповідальність за нього.

На нижчий (операційний) рівень управління покладено функції прийняття оперативних рішень у рамках своїх підрозділів.

Значний вплив факторів зовнішнього середовища на управління готельним господарством обумовлений як складністю і невизначеністю цих

факторів, так і неадаптованістю діючих структур управління до їхньої дії. Основні з них, що мають найбільший вплив на управління готельним господарством: ринок матеріально-технічних засобів необхідних для функціонування готельного господарства; сегмент ринку трудових ресурсів для готельного господарства; ринок капіталу; нормативні та законодавчі акти; регіональний фактор; споживачі послуг готельного господарства; культурні, економічні і політичні аспекти міжнародних подій; соціокультурні фактори та ін.

Аналізом факторів зовнішнього середовища, повинні в першу чергу займатися вищі органи державного управління готельним господарством, що дасть можливість більш докладно прогнозувати перспективи розвитку внутрішнього і міжнародного туризму на регіональному і державному рівнях з урахуванням рекреаційного та історико-культурного потенціалу України, але, цей аналіз має доповнюватися і відповідно організованою системою аналізу на рівні готелю.

Управління підприємствами готельного господарства України має як позитивні, так і негативні сторони. Негативні пов'язані як із кризовим станом усієї економіки країни, так і з недоліками в існуючій системі управління готельним господарством.

Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища виявило недосконалість діючої системи управління готельним господарством як на макро-, так і на мікрорівні.

### **1.3. Професійні вимоги до менеджера, як основи стимулюючого апарату готельно – ресторанного бізнесу**

Оцінка особистості менеджера з загальнолюдських позицій ґрунтується на тім, що це повинна бути дуже розумна і висококультурна людина, професіонал своєї справи і т.д. У першу чергу повинний піклуватися не про свій прибуток, а про те, як допомогти клієнтові готелю, як його культурно обслужити, тому що готель саме на цьому і заробляє. Таким чином, вихідною посилкою в розгляді вимог до менеджера готелю є розуміння їм того, що саме це приносить прибуток готелю[30,с.46].

Менеджер здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі. Будучи членом трудового колективу, він досягає результатів праці за допомогою впливу на інших членів колективу (виконавців). Ефективність роботи менеджера залежить багато в чому від того, чи готові підлеглі менеджеріві працівники активно співробітничати з ним. Якщо так, то це значно підвищить згуртованість команди.

Не всі менеджери відіграють однакову роль у готелі, що зв'язано насамперед з рівнем керування, їхніми задачами і функціями.

З усієї розмаїтості ролей, що грають менеджери готельного бізнесу, необхідно виділити головні — ті, котрі не залежать від типу готелів і розходження гостей, що обслуговуються ними. До цих основних ролей відносяться:

1. Підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень. Це головна функція менеджера. Будучи наділеним особливим правом приймати управлінські рішення, менеджер у той же час несе і відповідальність за їхні наслідки.

2. Інформаційна роль. Для того щоб прийняти ефективне управлінське рішення, необхідно одержати й обробити достовірну інформацію про розвиток системи керування готельним комплексом. Від того, наскільки повною інформацією володіє менеджер, наскільки він може ясно і чітко



доводити потрібну інформацію до виконавців, багато в чому залежить результат його роботи.

3. Робота як керівника, що формує відношення усередині і поза організацією, що мотивує членів трудового колективу на досягнення цілей організації.

Ефективне керівництво припускає здатність розділити своє бачення проблем з іншими, мотивувати них для досягнення поставлених цілей, тобто керувати разом з людьми, а не керувати людьми. Люди хочуть, щоб їхній лідер був не тільки і не стільки професіоналом-технократом, орієнтованим винятково на процес виробництва, скільки керівником з "людською особою", що має відповідну соціально-психологічну підготовку. У його управлінській діяльності на першому плані повинна стояти орієнтація на людину, що особливо важливо для готельної індустрії (що належить до системи "людина-людина")[26,с.87].

Оскільки і люди, і ситуації постійно міняються, менеджер повинний бути досить гнучким, щоб пристосуватися до змін, що не припиняються. Розуміння ситуації і знання того, як керувати людськими ресурсами, — найважливіші компоненти ефективного керівництва. Усе це свідчить про те, що управлінська робота відноситься до числа таких видів людської діяльності, що вимагають специфічних особистісних якостей, що роблять конкретну особистість професійно придатною до управлінської діяльності.

Сучасна теорія і практика керування в готельному і ресторанному господарстві висуває наступні вимоги до менеджера:

1. Професійна компетентність — базується на знаннях і здібностях. Те, що потрібно від співробітників, повинний уміти робити і менеджер. Це значить він повинний бути прикладом у роботі.

2. Соціальна компетентність — припускає знання в області управлінської психології (знання людей). Оскільки менеджер досягає результату своєї праці, впливаючи на інших осіб, то йому необхідні насамперед знання соціальної психології, сучасних управлінських підходів і,

особливостей професії. Уміння мотивувати співробітників — це передумова продуктивної спільної роботи. Напруженість і дисгармонія негативно діють на успішність роботи всього готелю. До соціальної компетентності також відносяться: педагогічні навички, чутливість до особистих проблем співробітників, здатність до комунікації, нестандартне мислення, рішучість і наполегливість у досягненні мети, ініціативність, уміння виконувати зобов'язання й обіцянки, високий рівень ерудиції, твердість характеру, справедливість, тактовність, акуратність, уміння розташувати до себе, почуття гумору і гарне здоров'я.

3. Концептуальна компетентність — означає уміння менеджера визнати проблеми і вирішувати них. Крім того, менеджер повинний уміти відрізнити значне в явищах і процесах, що відбуваються в отеленні, від незначного. Таким чином, концептуальна компетентність менеджера припускає розвите почуття значимого, уміння аналізувати, враховувати тенденції і закономірності.

Принципом роботи менеджера повинне стати дотримання норм ділової етики, що включає наступні правила:

- максимізація прибутку не повинна досягатися за рахунок руйнування навколишнього середовища;
- у конкурентній боротьбі варто використовувати лише дозволені прийоми, тобто дотримувати правила ринкової гри;
- розподіл благ повинен бути справедливим;
- варто показувати особистий приклад дотримання етичних норм на роботі й у побуті.

Уміло використовуючи інформацію, час і людей, керівник забезпечує одержання результатів, що підвищують конкурентоздатність готелю. Якщо спостерігається невідповідність якостей менеджера якому-небудь з вимог, то говорять про певне обмеження (недоліки) можливостей менеджера. Виявивши такі обмеження, можна зосередити увагу на тих факторах, що перешкоджають повної реалізації всіх особистих якостей менеджера.

Виділяють наступні потенційні обмеження в діяльності керівника готельно – ресторанної сфери.

1. Невміння керувати собою. Ті керівники, що не вміють правильно "розряджатися", боротися з конфліктами і стресами, ефективно використовувати свій час, енергію і навички, не здатні ефективно керувати іншими людьми.

2. Розмиті особистісні цінності. Якщо особистісні цінності не ясні для себе і навколишніх, то вони будуть сприйматися в перекрученому виді. У результаті цього ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень знизиться.

3. Неясні особисті цілі. Менеджер, не здатний визначити свої мети, не може досягти успіху в управлінській діяльності.

4. Загальмований особистий розвиток. Для менеджера важливо одержати визнання, а для цього потрібно постійно підвищувати свій загальний розвиток. Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, але й умінням впровадити в практику отримані знання. Керівники, що не розвивають свої здібності, не мають перспективи.

5. Невміння вирішувати проблеми (приймати рішення). Рішення проблем ніколи не буває простою справою, але відповідні навички можуть бути в значній мірі розвинуті. Менеджер, не здатний вчасно приймати рішення, постійно дозволяє собі залишати проблемні питання на завтра. У результаті цього накопичується велике коло справ, справлятися з якими керівник уже не в змозі. Природно, такий менеджер терпить фіаско.

6. Відсутність творчості в роботі. Творча особистість підготовлена до роботи в умовах невизначеності. Менеджери, що використовують у своїй діяльності ситуаційний підхід, здатні грати багато ролей, вчасно коректувати свої дії в залежності від сформованої ситуації. Для досягнення стратегічних цілей організації вони можуть порвати з традиціями, використовувати новаторські ідеї, йти на виправданий ризик. Керівник, що не бажає

експериментувати, ризикувати або зберігати творчий підхід у роботі, не здатний ефективно керувати.

7. Невміння впливати на людей. Ключову роль у питаннях впливу грає особистий фактор. На багатьох людей робить враження владність, манера триматися, невербальні форми впливу (жести, зовнішній вигляд і т.п.).

8. Нерозуміння специфіки управлінської праці. Менеджер повинний домагатися результатів не особистою працею, а через працю інших осіб. Доти, поки керівники не сконцентрують свої зусилля власне на керуванні, високих результатів у діяльності організації їм не домогтися.

9. Низькі організаторські здібності (нездатність керувати). Мова йде про здатності менеджера "заряджати" енергією членів колективу, уміння оптимально організувати роботу. Аритмія трудового процесу і неефективність застосовуваних методів приводять до того, що люди почувають себе невпевненими в завтрашньому дні, не одержують задоволеності від праці і відповідно працюють нижче своїх можливостей.

10. Невміння навчати. Кожен керівник повинний піклуватися про підвищення компетентності тих, ким він керує. Гарний керівник виступає, крім всього іншого, і в ролі вчителя. Підвищення кваліфікації, у якій би формі воно ні проводилося, — найважливіший елемент управлінської діяльності.

11. Невміння формувати колектив.

Таким чином, ринкова економіка жадає від менеджера готельно – ресторанного бізнесу:

- здатності керувати собою;
- розумних особистісних цінностей;
- чітких особистих цілей;
- постійного особистого росту (розвитку);
- навичок рішення проблем;
- творчого підходу;
- здатності впливати на навколишніх;

- знання теорії керування;
- організаторських здібностей;
- здатності навчати підлеглих;
- здатності формувати і розвивати трудовий колектив.

## **Висновки до розділу 1.**

Підсумовуючи, слід зазначити, що мотивація персоналу — явище багатофакторне, оскільки на неї впливає широке коло умов і чинників на всіх рівнях господарювання. Тому розв'язання проблеми мотивації праці вимагає об'єднання економічних, психологічних і соціологічних підходів.

Залежно від рівня розвитку країни, а також під впливом сучасних загально цивілізаційних гуманістичних тенденцій, використовуються різні моделі мотивації праці. Так, у розвинутих країнах, при побудові даних моделей переважає моральна складова, яка реалізується під впливом неекономічних методів. Відмітною особливістю реалізації даної моделі є поступовий перехід від відчуженої праці до вільної творчості, формування нового типу працівника, що відповідає потребам постіндустріального суспільства.

Отже, в сучасних умовах мотивація праці здійснюється за взаємодії низки як традиційних, так і нових кількісних і якісних характеристик праці. Одні з них пов'язані з гуманізацією виробництва, створенням сприятливих умов праці, інші — з формуванням особистих якостей працівника, його професійної підготовки, рівня культури і ціннісних пріоритетів, треті — із залученням тих, хто працює, до управління виробництвом.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ»

#### 2.1 Загальна характеристика готельно - ресторанного комплексу «Турист»

Готельний комплекс „Турист” розташований за адресою: м. Київ, вул. Р. Окіпної, 2, у мальовничому куточку Києва на Лівому березі Дніпра, неподалік від улюблених місць відпочинку киян та гостей столиці України, впритул до станції метро „Лівобережна”. Це сучасна елегантна 27-поверхова споруда, з вікон якої відкривається чудовий краєвид схилів Дніпра та Києво-Печерської Лаври. Відстань: до залізничного вокзалу – 10 км., до автовокзалу – 8 км., до міжнародного аеропорту „Бориспіль” – 30 км. Готель має 402 номери, з яких 7 люксів, 10 напівлюксів, 120 одномісних та 265 двомісних номерів. У двомісних номерах знаходяться : два ліжка, шафа, кольоровий телевізор, телефон, холодильник, лампа, журнальний столик, ванна та туалет. Одномісні номери мають таке ж оснащення, але одне ліжко. Загальна чисельність персоналу готелю складає 360 чоловік. До послуг гостей готелю є:

послуги бронювання;

ресторан готелю з широким асортиментом страв, спиртних напоїв та «живою» музикою, де одночасно можна прийняти 400 осіб.

комфортні конференц зали на 80 і 300 місць та бізнес-центр на 30 місць для проведення конференцій, семінарів, з'їздів, переговорів та прес-конференцій, обладнані необхідною презентаційною технікою;

бізнес-послуги: копіювання, факс, комп'ютер, Інтернет;

автостоянка з цілодобовою охороною;

сауна, басейн;

перукарня, стоматологічний кабінет;

організація екскурсій.

Метою створення підприємства є сприяння розвитку в Україні ринкової економіки, розвитку міжнародних економічних зв'язків направлених на задоволення потреб населення, підприємств та організацій в товарах та послугах, систематичне отримання прибутку.

Предметом діяльності підприємства є надання готельних та туристичних послуг. Готельний комплекс „Турист” займається:

Організацією прийому та обслуговуванням іноземних туристів в Україні (іноземний туризм);

Організацією прийому та обслуговуванням вітчизняних туристів в Україні (внутрішній туризм).

Якісний стан матеріально-технічної бази наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз якісного стану матеріально-технічної бази готельного комплексу  
«Турист» за 2018 – 2019 роки

№	Показники	Кількість номерів		Відхилення (+,-)
		2018 рік	2019 рік	
1	2	3	4	5=4-3
1	Люкси	7	7	-
2	Напівлюкси	45	10	-35
3	Одномісні номери	82	120	38
4	Двомісні номери	272	265	-7
	Разом:	406	402	-4

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що за два роки змінився якісний стан матеріально-технічної бази, змінилась кількість номерів, у 2018 році їх кількість становила 406, а у 2019 – 402. Так, проведені дослідження показали, що кількість люксів є достатньою – 7, а напівлюкси – не завжди були зайняті клієнтами. Переобладнання дозволило з напівлюксів зробити одномісні номери, тому їх кількість зросла на 38 номери. Переобладнано також

двомісні номери, їх кількість зменшилась на 7 номерів, з 272 до 265. Така реконструкція відповідає попиту клієнтів і була направлена на збільшення коефіцієнту завантаження.

Таблиця 2.2

Структура номерного фонду готельного комплексу «Турист» станом на  
2018 – 2019 роки

№	Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	5=4-3
1	Люкси	1,72	1,74	0,02
2	Напівлюкси	11,08	2,49	-8,59
3	Одномісні номери	20,2	29,85	9,65
4	Двомісні номери	67,0	65,92	-1,08
Разом:		100	100	-

Як видно з даних таблиці 2.2 найбільшу частку номерного фонду складають двомісні номери, у 2018 році показник становив 67%, а у 2019 – 66%. Частка одномісних номерів становить 20,2% у минулому році та майже 30% у звітному році. Суттєво знизилась доля номерів класу напівлюкс у минулому році їх частка становила 11%, а у 2018 році – 2,49%, це пояснюється тим, що вони не користувались великою популярністю і було прийнято рішення переобладнати їх в одномісні номери. Кількість люксів хоч і залишилась незмінною, проте зменшилась їх частка номерного фонду, у 2018 році вони становили 1,72%, а у 2019 – 1,74%.

Таблиця 2.3

Цінові показники за проживання в готельному комплексі «Турист»

№	Показники	Ціна (грн.)
1	Люкс	720
2	Напівлюкс	540
3	Одномісний номер	360
4	Двомісний номер	450



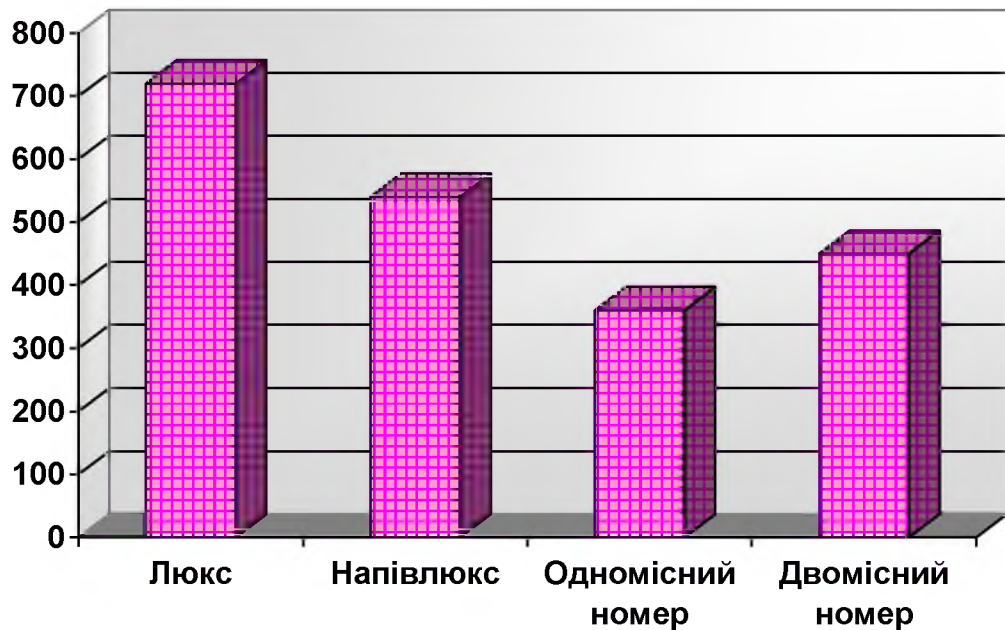


Рис. 2.1. Ціна за проживання у номері станом на 2019 рік

Як ми бачимо з таблиці 2.3 найдорожче проживання у номерах класу люкс – 720 грн., проте кожний номер люкс має вітальню, спальню, дві ванні кімнати, двоспальне ліжко або два з'єднаних ліжка, супутникове телебачення, телефон, холодильник, телевізор і кондиціонер, письмовий стіл, вентилятор, магнітофон, фен. Проживання у напівлюксі складає 540 грн., в двомісному номері – 450 грн. та в одномісному – 360 грн.

## 2.2. Аналіз мотивуючих показників на основі економічного сектору діяльності готелю «Турист»

Прибутковість готельного господарства характеризується абсолютними та відносними показниками. Абсолютний показник прибутковості – це сума прибутку. Відносний показник – рівень рентабельності. Її величина вимірюється рівнем рентабельності. Так, рівень рентабельності діяльності господарюючих суб'єктів, пов'язаний з наданням послуг, визначається найчастіше відсотковим відношенням прибутку від реалізації та надання послуг до собівартості послуг.

$$P_c = \frac{\Pi}{C} \times 100 \quad (2.1)$$

де  $P_c$  – рівень рентабельності, %;

$\Pi$  – прибуток від реалізації та надання послуг в грошових одиницях;

$C$  – собівартість послуг в грошових одиницях;

Ще одним показником рентабельності є рентабельність реалізації товарів і наданих послуг, який розраховується як відсоткове відношення прибутку від основної діяльності готелю до суми одержаної за від надання послуг

$$P_T = \frac{\Pi}{T} \times 100 \quad (2.2)$$

де  $P_T$  – рентабельність реалізації наданих послуг і реалізації товарів, %

$\Pi$  – прибуток від основної діяльності (від реалізації товарів та наданих послуг), в грошових одиницях;

$T$  – виручка від реалізації товарів та надання послуг, в грошових одиницях;

З даних таблиці 2.4 видно, що рівень рентабельності готелю «Турист» у 2019 році склав 24%, що на 6% більше ніж у 2018 році, а саме – 18%, темп приросту рівня рентабельності склав 33,3%. Рентабельність реалізації наданих послуг у 2019 році склав 16%, а у 2018 – 13%, тобто темп приросту даного показника збільшився на 23%.

Прибутки готелю «Турист» мають тенденцію до зростання, слід зауважити, що розмір прибутку залежить від ціни та кількості реалізації товарів або надання послуг і витрат, що пов'язані з наданням послуг, кількістю наданих послуг, різниці між доходами, витратами і витратами від іншої діяльності.

Таблиця 2.4.

## Аналіз рентабельності готелю «Турист»

№	Показники	Ум познач	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6=5-4	7=6/4x100
1.	Виручка від реалізації продукції (послуг)	T	24497,0	27951,0	3454,0	14,1
2.	Собівартість	C	17280,0	18597,0	1317,0	7,62
3.	Валовий прибуток (прибуток від реалізації послуг)	ВП	3157,0	4451,0	1294,0	41,0
4.	Рівень рентабельності	Pc	18	24	6	33,3
5.	Рентабельність реалізації послуг	Pт	13	16	3	23

Управління даними факторами та їх прогнозування дозволить забезпечити отримання необхідного (бажаного) прибутку готелю “Турист”.

Аналіз прибутку здійснюється за даними фінансового звіту – форма №2, розрахунки наведені в таблиці 2.5.

Дані наведені в таблиці 2.5 свідчать про те, що за 2018 рік:

- валовий прибуток зріс на 1294 тис. грн. (з 3157,0 тис. грн. до 4451,0 тис. грн.) або на 40,9%;

- прибуток від операційної діяльності зріс на 581,0 тис. грн. (з 3412,0 до 3993,0 тис. грн.) або на 17%;

- прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 739,0 тис. грн. (з 3415,0 до 4154,0 тис. грн.) або на 21,6 %;

- чистий прибуток також мав тенденцію до зростання на 188 тис. грн. (з 2658,0 до 2846,0 тис. грн.) або на 7,1 %.

Таблиця 2.5

Аналіз основних показників готельного комплексу «Турист»  
за 2018 – 2019 роки

№	Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+ ; -)	
				+/-	%
1	2	3	4	5=4-3	6=5:3*100
1.	Доход від реалізації послуг, тис. грн.	24497,0	27951,0	3454	14,1
2.	ПДВ, тис. грн.	4060,0	4903,0	843	20,8
3.	ПДВ у відсотках до виручки, % (2:1x100)	16,57	17,54	0,97	5,8
4.	Чистий дохід від реалізації послуг	20437,0	23048,0	2611	12,8
5.	Собівартість реалізованих послуг	17280,0	18597,0	1317	7,6
6.	Собівартість у % до виручки (5:1x100)	70,5	66,5	-4	-5,7
7.	Валовий прибуток	3157,0	4451,0	1294	40,9
8.	Валовий прибуток у % до виручки, % (7:1x100)	12,9	15,9	3	23,2
9.	Рівень рентабельності поточних витрат, % (7:5x100)	18,3	23,9	5,6	30,6
10.	Прибуток від операційної діяльності	3412,0	3993,0	581	17,0
11.	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	3415,0	4154,0	739	21,6
12.	Податок на прибуток	757,0	1308,0	551	72,8
13.	Чистий прибуток	2658,0	2846,0	188	7,1

Також слід зазначити, що всі показники прибутковості готелю «Турист» є позитивними та мають тенденцію до зростання, що є позитивним показником розвитку підприємства. У зв'язку з цим готель здатний витримати конкуренцію та постійно покращувати свій імідж.

Розглянемо аналіз формування прибутку для цього на основі даних форми №2 «Звіт про фінансові результати» побудуємо таблицю та проаналізуємо показники прибутку готелю, а для більшої наглядності, побудуємо діаграму.

Таблиця 2.6

## Аналіз прибутку готелю «Турист» за минулий і звітний роки

№	Показники	Умов позн	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6=5-4	7=6:4x100
1.	Валовий прибуток	ВП	3157,0	4451,0	1294,0	40,99
2.	Прибуток від операційної діяльності	Поп	3412,0	3993,0	581,0	17,03
3.	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	ПдоОП	3415,0	4154,0	739,0	21,64
4.	Податок на прибуток від звичайної діяльності	Пп	757,0	1308,0	551,0	72,79
5.	Прибуток від звичайної діяльності		2658,0	2846,0	188	7,07
6.	Чистий прибуток	ЧП	2658,0	2846,0	188	7,07

Дані таблиці 2.6 показують, що валовий прибуток збільшився на 1294,0 тис. грн., або на 41%, у 2018 році він становив 3157,0 тис. грн., а у 2019 році – 4451,0 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 17,03%, у 2018 році він складав 3412,0 тис. грн., а у 2019 році – 3993,0 тис. грн. Також збільшився прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, у минулому році він складав 3415,0 тис. грн., а у звітному – 4154,0 тис. грн., тобто він зріс на 739 тис. грн., або на 21,64%. Прибуток від звичайної діяльності зріс на 7,07%, у минулому році він складав 2658,0 тис. грн., а у звітному році – 2846,0 тис. грн. У результаті чистий прибуток готелю у 2013 році зріс на 7,07%, у минулому році він становив 2658,0 тис. грн., а у звітному 2846,0 тис. грн.

Проаналізуємо рентабельність товарообороту, витрат та використання персоналу, отримані дані занесемо в таблицю «Показники ефективності діяльності».

Рентабельність товарообороту розраховується за формулою:

$$P_o = \frac{ЧП}{Д}, \text{ де} \quad (2.3)$$

ЧП – чистий прибуток

Д – виручка від реалізації продукції

$$P_{o(2007)} = \frac{2658,0}{24497,0} = 0,11$$

$$P_{o(2008)} = \frac{2846,0}{27951,0} = 0,10$$

Рентабельність витрат:

$$P_B = \frac{ЧП}{B}, \text{ де} \quad (2.4)$$

В – витрати

$$P_{B(2007)} = \frac{2658,0}{6097,0} = 0,44$$

$$P_{B(2008)} = \frac{2846,0}{7783,0} = 0,37$$

Рентабельність використання персоналу розраховується за формулою:

$$P_{ПЕР} = \frac{ЧП}{P}, \text{ де} \quad (2.5)$$

P – середньооблікова чисельність персоналу

$$P_{ПЕР(2007)} = \frac{2658,0}{350} = 7,6$$

$$P_{ПЕР(2008)} = \frac{2846,0}{360} = 7,9$$

Таблиця 2.7

Показники ефективності діяльності готелю «Турист» за 2018 – 2019 роки

№	Показники	Умовн познач	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6=5-4	7=6/4*100
1	Чистий прибуток	ЧП	2658,0	2846,0	188,0	7,07
2	Виручка від реалізації продукції	Д	24497,0	27951,0	3454,0	14,11
3	Витрати	В	6097,0	7783,0	1686	27,7
4	Середньооблікова чисельність персоналу	P	350	360	10	2,9
5	Рентабельність товарообороту	P <sub>о</sub>	0,11	0,10	-0,01	-9,1
6	Рентабельність витрат	P <sub>в</sub>	0,44	0,37	-0,07	-15,9
7	Рентабельність використання персоналу	P <sub>пер</sub>	7,6	7,9	0,3	3,95

З даних таблиці 2.7 видно, що виручка від реалізації продукції збільшилась на 3454,0 тис. грн. або на 14,11%, з 24497,0 тис. грн. у 2018 році, до 27951,0 тис. грн. у 2019 році.

Також збільшилась кількість персоналу готелю з 350 до 360 чоловік, та підвищилась рентабельність використання персоналу, у 2018 році вона становила 7,6, а у 2019 році – 7,9. Йдуть на спад показники рентабельності товарообороту та витрат на 0,01 та на 0,07 відповідно. Зменшенню рентабельності витрат сприяло збільшення витрат на оплату праці на 27,7%, а рентабельність товарообороту зменшилась через збільшення виручки від реалізації продукції, товарів та послуг.

Слід зазначити, що адміністрація готелю приділяє певну увагу вирішенню соціальних проблем персоналу.

Так, адміністрація частково оплачує путівки для відпочинку персоналу, надає разові виплати матеріальної допомоги, організовує відпочинок дітей працівників.

В кількох випадках, адміністрація готелю оплачувала лікування працівників готелю.

На підприємстві існує правило, коли працівники можуть самі обирати час для своєї відпустки, за умов наявності на те виробничої можливості.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в досліджуваному готелі існують як недоліки, так і переваги в системі управління персоналом.

Ліквідації слабких місць в цьому процесі буде присвячений наступний розділ даної роботи.

### **2.3 Аналіз показників ефективності управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі**

Трудові ресурси підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості та ефективності використання якого, залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність. Для



сукупності працівників підприємства найчастіше застосовують термін – персонал.

До персоналу підприємства, відповідно й готелю, належать всі працівники, які мають відповідні професії та кваліфікацію для виконання процесів господарської діяльності, та входять до облікового складу (штатного розкладу) готелю. Залежно від виконуваних функцій, працівники поділяються на категорії:

- керівники;
- фахівці;
- технічні службовці;
- робітники.

Проаналізуємо чисельність персоналу готелю «Турист» за 2012 – 2013 роки та зміни які в ньому відбулись.

Таблиця 2.8

Чисельність та склад персоналу готелю «Турист» за 2012 – 2013 роки

№	Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення
1	2	3	4	5=4-3
1	Загальна чисельність персоналу, у тому числі:	350	360	10
1.1	Штатний персонал	349	345	-4
1.2	Позаштатний персонал	1	15	14

Як ми бачимо з таблиці 2.8, загальна чисельність персоналу збільшилась на 10 чоловік, проте відбулось зменшення штатного персоналу, з 349 чол. у 2018 році до 345 у 2019 році. Кількість позаштатних працівників збільшилась на 14 осіб, у минулому році в готелі був 1 позаштатний працівник, а у звітному – 15.

Зробимо аналіз динаміки руху робочої сили готелю «Турист» за 2018 – 2019 роки.

Таблиця 2.9

## Аналіз динаміки руху робочої сили в готелі «Турист»

№	Показники	Умов позн.	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6=5-4	7=6/4*100
1	Середньоспискова чисельність персоналу	P	350	360	10	2,9
2	Кількість прийнятих на роботу людей	Pп	25	38	13	52
3	Кількість робітників звільнених згідно всіх причин	Pзв	44	33	-11	-25
4	Кількість робітників, звільнених за своїм бажанням	Pзб	44	33	-11	-25
5	Кількість працівників, звільнених згідно негативних причин	Pзн	-	-	-	-

З метою аналізу зміни чисельності персоналу готелю «Прем'єр Палац» ми розрахуємо наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт вибуття кадрів (Квк)

$$K_{BK} = \frac{P_{ЗВ}}{P}, \text{ де} \quad (2.6)$$

PЗВ – кількість працівників звільнених згідно всіх причин;

P – середньоспискова чисельність персоналу

$$K_{BK(2007)} = \frac{44}{350} = 0,126$$

$$K_{BK(2008)} = \frac{33}{360} = 0,092$$

## 2. Коефіцієнт прийому кадрів (КПК)

$$K_{ПК} = \frac{P_{П}}{P}, \text{ де} \quad (2.7)$$

$P_{П}$  – кількість прийнятих на роботу;

$$K_{П \text{ } 2007} = \frac{25}{350} = 0,071$$

$$K_{ПК( \text{ } 2008} = \frac{38}{360} = 0,11$$

## 3. Коефіцієнт загального обороту кадрів (КЗО)

$$K_{ЗО} = \frac{P_{ЗБ} + P_{ЗН} + P_{П}}{P}, \text{ де} \quad (2.8)$$

$P_{ЗБ}$  – кількість працівників звільнених за власним бажанням;

$P_{ЗН}$  – кількість працівників звільнених за негативних причин;

$$K_{ЗО( \text{ } 2007} = \frac{44 + 25}{350} = 0,197$$

$$K_{ЗО( \text{ } 2008} = \frac{33 + 38}{360} = 0,197$$

## 4. Коефіцієнт стабільності кадрів (КСК)

$$K_{СК} = 1 - K_{ЗО}, \text{ де} \quad (2.9)$$

$K_{ЗО}$  – коефіцієнт загального обороту кадрів

$$K_{ЗО( \text{ } 2007} - 1 - 0,197 = 0,803$$

$$K_{ЗО( \text{ } 2008} - 1 - 0,197 = 0,803$$

## 5. Коефіцієнт плинності кадрів (Кплк)

$$K_{ПЛК} = \frac{P_{ЗН}}{P} \quad (2.10)$$

Оскільки в готелі за 2018 – 2019 роки не було працівників, звільнених з негативних причин, ми не можемо розрахувати даний коефіцієнт. Аналіз динаміки руху робочої сили показав, що збільшилась середньоспискова чисельність персоналу, у позаминулому році вона становила 350 чоловік, а у звітному 2019 – 360 осіб, тобто чисельність персоналу зросла на 10 чоловік.

У звітному році до готелю було прийнято на 52% працівників більше ніж минулого року, а загальна кількість звільнених зменшилась на 25%. Про ці зміни також свідчать і розраховані коефіцієнти. Отримані дані занесемо в таблицю.

Таблиця 2.10

## Показники стабільності кадрів

№	Показники	Умов позначен	2018 рік	2019 рік	Відхилення
1	2	3	4	5	6=5-4
1	Коефіцієнт вибуття кадрів	Квк	0,126	0,092	-0,034
2	Коефіцієнт прийому кадрів	Кпк	0,071	0,11	0,039
3	Коефіцієнт загального обороту кадрів	Кзо	0,197	0,197	–
4	Коефіцієнт стабільності кадрів	Кск	0,803	0,803	–
5	Коефіцієнт плинності кадрів	Кплк	–	–	–

Зробимо аналіз робочого часу працівників готелю, дані для аналізу взяті з форми №3 «Звіт про використання робочого часу» за 2018 – 2019 роки.

Таблиця 2.11

## Баланс робочого часу

№	Показники	Од. виміру	2018 рік	2019 рік	Відхилення
1	2	3	4	5	6
1	Календарний фонд часу	днів	365	365	-
2	Всього відпрацьовано:	год	607904	618461	10557
3	-з них надурочно		-	-	-
4	Щорічні відпустки	осіб	343	325	-18
5	Тимчасова непрацездатність	осіб	183	108	-75

Продовження табл. 2.11

6	Навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	год	3088	2460	-628
7	Неявки з дозволу адміністрації	год	4160	4345	185
8	Відпустки за ініціативою адміністрації		-	-	-
9	Простої		-	-	-
10	Прогули		-	-	-
11	Фонд робочого часу	год	711420	718200	6780

З таблиці 2.11 ми бачимо, що збільшилась кількість відпрацьованих годин, в порівнянні з минулим роком на 10557 годин. Це відбулось за рахунок багатьох причин, серед яких зменшення навчальних відпусток, вони в сумі за рік скоротились на 628 годин; за рахунок того, що зменшилась кількість тимчасово непрацездатних людей з 183 чоловік у 2018 році, до 108 у 2019 році. Також скоротились щорічні відпустки, що позитивно впливає на збільшення відпрацьованих годин.

В готелі використовується змішана система оплати праці. Для обслуговуючого персоналу що контактує з відвідувачами – це погодинна оплата, крім того, джерелом доходів даної групи персоналу є традиційні чайові. Для окремих працівників (масажисти, працівники ресторану та т.п.) використовується відрядна форма оплати праці. Для управлінського персоналу – це окладна форма. Для всіх категорій працівників передбачаються премії за результатами праці.

Розрахуємо наступні показники діяльності готелю «Прем'єр Палац», такі як продуктивність праці та оплата праці персоналу, розраховані показники внесемо в таблицю «Аналіз ділової активності готелю».

Продуктивність праці характеризує ступінь ефективності затрат праці в процесі реалізації продукції та наданні послуг, це кількісне відношення обсягу отриманого продукту праці до витрат на його виготовлення.

Продуктивність праці розраховується за формулою:

$$ППП = \frac{Д}{P}, \text{ де} \quad (2.11)$$

Д – доход (виручка)

P – середньооблікова чисельність працівників

$$ППП_{2007} = \frac{24497,0}{350} = 70$$

$$ППП_{2008} = \frac{27951,0}{360} = 77,6$$

Продуктивність праці середньооблікового працівника розраховується за формулою:

$$ППП = \frac{P}{Д} \quad (2.12)$$

$$ППП_{2007} = \frac{350}{24497,0} = 0,014$$

$$ППП_{2008} = \frac{360}{27951,0} = 0,013$$

Оплата праці працівника розраховується за наступною формулою:

$$ОП = \frac{В_{ОП}}{P}, \text{ де} \quad (2.13)$$

ВОП – витрати на оплату праці

$$ОП_{2007} = \frac{6097,0}{350} = 17,42$$

$$ОП_{2008} = \frac{7783,0}{360} = 21,6$$

Слід зазначити, що адміністрація готелю приділяє певну увагу вирішенню соціальних проблем персоналу.

Так, адміністрація частково оплачує путівки для відпочинку персоналу, надає разові виплати матеріальної допомоги, організовує відпочинок дітей працівників.

В кількох випадках, адміністрація готелю оплачувала лікування працівників готелю.

На підприємстві існує правило, коли працівники можуть самі обирати час для своєї відпустки, за умов наявності на те виробничої можливості.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в досліджуваному готелі існують як недоліки, так і переваги в системі управління персоналом.

## **2.4 Управлінський аналіз стратегічних проблем та можливостей розвитку системи мотивації персоналу.**

Управління діяльність готельним комплексом реалізується в рамках організаційної структури, яка представлена у Додатку А.

Розробка стратегічного плану розвитку підприємства неможливе без виявлення та аналізу основних проблем та можливостей, що обумовлюють складання стратегічного плану.

Такий аналіз може бути проведений у процесі здійснення SWOT-аналізу.

В процесі SWOT-аналізу здійснюється аналіз сильних та слабких сторін організації як у її внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Внутрішнє середовище організації являє собою сукупність всіх внутрішні змінних організації, які визначають процеси її життєдіяльності.

Внутрішнє середовище організації має кілька зрізів, кожний з яких включає набір ключових процесів й елементів стан яких у сукупності визначають той потенціал і ті можливості, якими оперує підприємство.

Сильні й слабкі сторони підприємства так само як погрози й можливості в зовнішньому середовищі визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому необхідно здійснити оцінку її факторів.

Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства (табл. 2.12). Так, оцінка фактору внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону підприємства, а оцінка в 1 бал - про слабку сторону діяльності підприємства.

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства, що містяться в табл. 2.12 і зразкового переліку сильних і слабких сторін складається перелік фактичних сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства (табл. 2.13).

У переліку сильних і слабких сторін підприємства відіб'ємо оцінку ступеня значимості фактору для підприємства. Для оцінки факторів варто використати шкалу оцінок, використовувану при оцінці факторів макросередовища й мікросередовища підприємства.

Найбільш значимі сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, гарна стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Перелік сильних і слабких сторін підприємства:

Сильні сторони:

Високий фінансовий потенціал

Висока кваліфікація персоналу

Гарна система контролю якості

Передова технологія, сучасне обладнання

Перевага в області витрат

Переваги в області якості послуг

Висока рентабельність

Слабкі сторони:

Висока плинність кадрів

Низька продуктивність праці

Низький рівень організації маркетингової діяльності

Неефективна організаційна структура управління

Занадто вузький асортимент послуг.



Таблиця 2.12

## Профіль діяльності підприємства

Показники	Бали		
	1	2	3
1. Ступінь досягнення цілей		x	
2. Рівень ризику (3-фактор)	x		•
3. Ступінь доцільності організаційної структури	x		
4. Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		x	
5. Стиль керівництва			x
6. Рівень прибутку		x	
7. Частка ринку		x	
8. Система контролю якості товару		x	
9. Широта асортименту		x	
10. Гнучкість цінової політики	x		
11. Доцільність договірної політики			x
12. Система організації збуту	x		
13. Рівень сервісу		x	
14. Система стимулювання клієнтів	x		
15. Ступінь маркетингової активності	x		
16. Дослідження й розробки	x		
17. Стан матеріально-технічної бази			x
18. Кваліфікаційний склад кадрів		x	
19. Оцінка рухливості кадрів	x		
20. Ступінь умотивованості кадрів	x		
21. Фінансові можливості підприємства		x	
22. Організаційна культура		x	
23. Рейтингова оцінка підприємства		x	

Таблиця 2.13

## Перелік сильних і слабких сторін підприємства

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактору по ступені впливу на підприємство у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактору по ступені впливу на підприємство у балах
1. Організація управління	контроль якості	3		
2. Маркетинг			погана організація маркетингу	2
3. Дослідження й розробки				
4. Технологія	передова	3		
5. Персонал			висока плинність	3
7. Фінанси	високі можливості низькі витрати висока рентабельність	3 1 1		
7. Організаційна культура й імідж			неефективна оргструктура	2

Після аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства й складання переліку сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей (I етап SWOT-аналізу) варто встановити лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT.

У ліву частину матриці - SWOT (рис. 2.2) записуються виявлені сильні й слабкі сторони підприємства з оцінкою їхньої значимості, а у верхню частину матриці вписуються виявлені можливості й погрози зовнішнього

середовища з оцінкою їхньої значимості для підприємства. При цьому використовуються дані табл. 2.12; табл. 2.13.

		Можливості		Загрози	
		Постачальники	3	Торговельна сила	2
		Ринок	2	споживачів	
		Покупці	1	Сила	2
		Макроекономіка	2	конкурентного	
		Політичні	0	тиску	
		Демографічні	1	Правові	1
		Технологічні	2	Доходи населення	3
				Соціальні умови	0
<b>Сильні сторони:</b>					
Організація	2		Поле СіМ		Поле СіЗ
управління					
Технологія	3				
Високі фінансові	3				
можливості					
Витрати	1				
Рентабельність	1				
<b>Слабкі сторони:</b>					
Погана організація	2		Поле СЛМ		Поле СЛЗ
маркетингу					
Висока плінність	3				
Неефективна	2				
оргструктура					

Рис. 2.2 Матриця SWOT

На основі складеної матриці - SWOT для формулювання стратегічних проблем підприємства й стратегічних альтернатив його розвитку необхідно в кожному полі матриці встановити й проаналізувати всі парні комбінації сильних, слабких сторін підприємства з можливостями й погрозами в зовнішнім середовищі, орієнтуючись на оцінку значимості в балах даних факторів. При цьому варто позначити головні проблеми й сформулювати стратегії розвитку підприємства.

Поле СіМ (сили і можливості) припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішнім середовищі.

Для виявлення головних стратегічних проблем у даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства з

мінімальною оцінкою (1 бал) і можливостей у зовнішній середовищі, оцінених максимальною кількістю балів (3 бали).

Такими комбінаціями є постачальники-витрати; постачальники-рентабельність. Таким чином, за рахунок постачальника можливе зниження витрат, і підвищення рентабельності, чого й планується досягти за рахунок закупівлі нового обладнання.

Поле СіЗ (сили і загрози) припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.

Комбінації сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) і погроз із максимальною значимістю (3 бали) повинні бути віднесені до стратегічних проблем підприємства.

Такими комбінаціями є витрати-доходи населення; рентабельності-доходи населення.

Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даному полі варто орієнтуватися на максимальну оцінку 3 бали, як сильних сторін підприємства, так і погроз у зовнішньому середовищі.

Такими комбінаціями є технології-доходи населення; фінансові можливості-доходи населення.

Поле СЛМ (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку.

Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою (3 бали) і можливостей у зовнішній середовищі з мінімальною оцінкою їхньої значимості (1 бал) варто віднести до головних стратегічних проблем підприємства.

Отже, головною стратегічною проблемою підприємства є комбінація плинності персоналу з проблемами в демографічному плані, тобто відносна дефіцитність кваліфікованої робочої сили у відповідній віковій категорії.

При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства в даному полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значимість

можливостей у зовнішнім середовищі й максимальній оцінці слабких сторін підприємства

Найбільшу можливість надають постачальники.

Поле СЛЗ (слабкість і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і погрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Щоб визначити пріоритетність якого-небудь поля матриці - SWOT, необхідно розрахувати частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. Виявлені парні комбінації сильних, слабких сторін підприємства з можливостями й погрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в табл. 2.14 і табл. 2.15.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями й загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. постачальники-витрати 2. постачальники-рентабельність	3-1 3-1
СіЗ	витрати-доходи населення рентабельності-доходи населення	1-3 1-3
СЛМ	плинність персоналу-демографічні проблеми	3-1

Таблиця 2.15

Вихідні дані для складання переліку стратегічних можливостей розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями й загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
1	2	3
СiМ	технології-постачальники фінансові можливості-постачальники	3-3 3-3
СЛМ	технології-доходи населення	3-3
СiЗ	фінансові можливості-доходи населення	3-3
СЛЗ	постачальник-рентабельність	3-1

Вибір стратегії підприємства здійснюється наступними діями:

- ранжирування стратегічних проблем і виявлення найбільш значимих для підприємства;
- розробка (або коректування) системи стратегічних цілей підприємства;
- генерування альтернативних стратегій підприємства.

Для ранжирування й виявлення найбільш значимих стратегічних проблем, а також для оцінки ступеня впливу відповідного середовища на діяльність підприємства необхідно скласти "Профіль середовища" підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

## Профіль середовища підприємства

	Важливість для галузі	Характер впливу на підприємство	Ступінь впливу на підприємство	Інтегральний показник оцінки важливості фактору
<b>1. Фактори макросередовища</b>				
1. Розвиток економіки України (регіону діяльності підприємства)	2	+	2	4
2. Розвиток виробництва послуг номенклатури підприємства	1	+	1	1
3. Рівень доходів населення України (регіону)	2	-	3	-6
4. Рівень політичної стабільності в суспільстві	1	+	0	0
5. Правові	2	-	1	-2
6. Демографічні	2	-	1	-2
7. Науково-технічні	3	+	2	6
8. Соціально-культурні	1	-	0	0
<b>Всього:</b>				<b>5</b>
<b>2. Фактори мікросередовища</b>				
1. Конкурентна сила постачальників	2	+	3	6
2. Ступінь привабливості постачальників	2	+	3	6
3. Доцільність договірної політики	2	+	3	6
4. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	2	+	2	4
5. Стан і тенденції попиту на послуги підприємства	3	+	2	6
6. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	1	+	1	1
7. Ступінь прихильності покупців до послуг підприємства	3	+	1	3
8. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	2	-	2	-4

Продовження табл. 2.16

Всього:				31
3. Фактори внутрішнього середовища				
1. Організація управління	3	+	3	9
2. Маркетинг	3	-	2	-6
3. Технологія	3	+	3	6
4. Персонал	3	-	3	-9
5. Високі фінансові можливості	3	+	3	9
6. Низькі витрати	3	+	1	3
7. Висока рентабельність	3	+	1	3
8. Організаційна культура й імідж	3	-	2	-6
Всього:				9

В "Профіль середовища" внесені окремі найбільш значимі фактори зовнішнього середовища, як сприятливого, так і несприятливого впливу, а також найбільш істотні по оцінці сильні й слабкі сторони підприємства (2-3 бала).

Щоб визначити узагальнену оцінку ступеня важливості кожного фактору для підприємства, - всі його експертні оцінки перемножені. У результаті обчислення отриманий інтегральний показник ступеня важливості фактору для підприємства. По величині інтегрального показника визначається, які з факторів середовища мають відносно більш важливе значення.

Отримані результати оцінки ступеня важливості факторів відповідного середовища підприємства використовуються при формулюванні й ранжируванні стратегічних проблем. Оцінка ступеня впливу певного середовища на підприємство здійснюється по підсумковому Інтегральному показнику оцінюваного середовища (рядок «Всього» табл. 2.16).

Необхідно ранжувати виявлені стратегічні проблеми по ступені важливості для підприємства,



Ранжирування стратегічних проблем, обумовлених станом і взаємодією зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства, здійснюють методом угруповання виявлених стратегічних проблем на дуже важливі, важливі й менш важливі проблеми.

Першорядне значення будуть мати стратегічні проблеми, обумовлені тим середовищем, що робить найбільш несприятливий (або найменш сприятливий) вплив на діяльність підприємства, а також виявленої його проблеми, які обрані з поля СЛЗ SWOT-матриці.

Другорядне значення будуть мати стратегічні проблеми, обумовлені впливом середовища, що робить не дуже сильний несприятливий (або сприятливий) вплив на підприємство, а також його проблеми, що перебувають на поле СЛМ і на поле СіЗ SWOT-матриці.

У третю групу проблем, що мають не дуже важливе значення для підприємства, варто віднести ті проблеми, які виявилися на поле СіМ матриці - SWOT і того середовища, що робить мінімально негативний або найбільш позитивний вплив на підприємство.

Результати ранжирування стратегічних проблем відіб'ємо в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

## Стратегічні проблеми розвитку підприємства

Формулювання стратегічних проблем	Оцінка значимості проблеми, бали	Можливі варіанти рішення
1. Дуже важливі проблеми:		
1.1 Рівень доходів населення України	-6	1.1 Орієнтація на верстви населення з високим рівнем доходу
1.2 Правові	-2	1.2 Чітке відстеження змін законодавства
1.3 Персонал	-9	1.3 Удосконалювання мотивації

Продовження табл. 2.17

2. Важливі проблеми: 2.1 Маркетинг 2.2 Організаційна культура й імідж	-6 -6	2.1 Удосконалювання маркетингової діяльності 2.2 Реорганізація оргструктури
3. Не дуже важливі проблеми: 3.1 Торговельна сила клієнтів	-4	3.1 Відстеження потреб покупців

Отже, проведений аналіз доводить, що однією за найважливіших проблем підприємства є низька вмотивованість персоналу, що призводить до його високої плинності. Цей фактор негативно впливає на загальну систему управління персоналом, враховуючі те, що найбільша плинність спостерігається у групі висококваліфікованого управлінського персоналу, знаходити якому заміну з урахуванням складного демографічного становища досить складно.

До важливих проблем, відносяться проблеми в організації маркетингової діяльності та проблеми іміджу підприємства.

## Висновки до розділу 2

Отже, в даному розділі здійснено аналіз методів управління персоналом, оцінку ефективності системи мотивації, а також досліджено проблемні аспекти управління персоналом на готельному підприємстві «Турист» Методи, які підприємство використовує для управління мотивацією персоналу безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства.

Присутня відпрацьована система оплати праці та нарахування премій. Щомісячна оплата праці складається із: тарифної ставки або посадового

окладу; премії за продуктивність; премії за присутність; доплати за нічну зміну.

Оцінка ефективності мотивації персоналу в ГК «Турист» проводиться за напрямками досягнення певного кінцевого результату діяльності. Кадровою службою було розроблено систему показників за допомогою яких визначається ефективність мотиваційної системи.

Проведене дослідження показало, що, незважаючи на існування багатьох теорій мотивації, досі не запропоновано підходу до кількісного виміру рівня ефективності системи мотивації. Для цього пропонується використання концепції соціальних стандартів.

Мотиваційний моніторинг, виконує роль аналітичного забезпечення без якого неможлива оцінка ефективності системи мотивації.

Завдяки мотиваційному моніторингу можна не тільки ефективно управляти мотивацією працівників, розвивати їх трудовий потенціал, а й прогнозувати та запобігати негативним наслідкам та тенденціям, своєчасно виявляти та ліквідовувати конфлікти.

Як підсумок зазначимо, що поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом. Проблема мотивації постійна і до кінця не вирішена, оскільки доводиться застосовувати все нові і нові методи стимулювання працівників до праці за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів, враховуючи специфіку національно-культурних особливостей різних країн. Це постійний обов'язок менеджменту – викликати у найнятих робітників відчуття того, що вони переслідують свої власні, а не чужі цілі.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НОВІТНІХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО – РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «ТУРИСТ»

### 3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в ГК «Турист»

В даній роботі було проведено дослідження практичних та теоретичних аспектів мотивації персоналу ГК «Турист». Вивчення системи управління персоналу підприємства дозволило встановити коло питань, пов'язаних із необхідністю адаптації до швидких змін ринкового середовища та ієрархії потреб людини.

Мотиваційна система ГК «Турист» включає, як матеріальні, так і нематеріальні стимули та мотиви до праці. Важливе місце займає соціальний механізм заохочень, що спирається на впровадження програм розвитку та навчання персоналу.

Система нематеріальної та матеріальної мотивації є досить вдало налагодженою, проте вона недосконала і потребує певного вдосконалення. Варто спробувати змінити направленість мотивації трудової діяльності персоналу, удосконаливши систему мотивації, оскільки при даній системі не досягаються повністю цілі підприємства.

Основою формування прогресивної мотивації та ефективного використання трудового потенціалу має бути система економічних, фінансових, соціальних, законодавчих та адміністративних методів, важелів, заходів та організаційних форм як ринкового, так і державного регулювання та управління системою відтворення трудового потенціалу, які охоплюють всю сукупність ознак останнього і приведення в дію яких забезпечує підвищення ефективності його використання та формування соціально зорієнтованої економіки людського капіталу.

На нашу думку, трудовий потенціал можна умовно поділити на психо-фізіологічний і мотиваційний, де перший відображає сукупність здібностей людини, психологічний стан, здоров'я, працездатність, витривалість, тоді як мотиваційний потенціал визначає здатності людини до підвищення ефективності, результативності трудової діяльності.

Ефективне використання трудового потенціалу ГК «Турист» потрібно здійснювати за допомогою системи прогресивних мотиваторів та стимулювання до високопродуктивної праці у вигляді системи, що поєднує матеріальні, соціальні та моральні стимули. Відповідно до цього, організацію стимулювання і впливу на прогресивну мотивацію людини теж потрібно зробити багатоаспектною і різноспрямованою.

Для повної реалізації трудового потенціалу працівників підприємства необхідно:

1. Визначити перелік фахівців за спеціальностями, які необхідні для забезпечення нормального протікання виробничих та інших процесів на підприємстві.
2. Розробити систему оцінки професійних і ділових якостей працівників.
3. Забезпечити належні умови праці.
4. Створити диференційовану систему мотивації праці.

Таким чином підприємство зможе розраховувати на успіх, якщо воно володітиме певною кількістю працівників відповідних спеціальностей, які зможуть реалізовувати свої знання, навички і здібності на практиці. Здатність ефективно використовувати потенціал працівників залежить від умов праці та їхньої зацікавленості у належному виконанні своїх обов'язків, тобто від розвиненості системи мотивації персоналу на підприємстві.

Істинні спонукання, які змушують віддавати роботі максимум зусиль, визначити важко. Для того, щоб зрозуміти, як стимулювати людину, необхідно знати, що є цінним для неї в роботі, які фактори впливають на висоту досягнень, які вона ставить перед собою, а також що впливає на інтенсивність зусиль, які вона докладає для виконання поставлених

завдань. Важливою умовою для підвищення ефективності мотивації праці є явно видимі перспективи кар'єрного зростання співробітника. У компаніях, які дорожать своїми кадрами, існує таке поняття, як планування кар'єри.

Проблемним аспектом мотивації праці ГК «Турист» є саме незадовільна політика кар'єрного зростання. Для вирішення даного завдання і уникнення можливих негативних наслідків, підприємство повинно створити план кар'єрної політики і просування по службі, де доцільно вказувати послідовність посад, які може займати працівник у перспективі.

При цьому зміни у статусі співробітника не обов'язково повинні бути значущі, з точки зору ієрархії компанії: це може бути підвищення статусу в рамках однієї посади тощо.

Ротація кадрів не обов'язково повинна проходити по вертикалі, достатньо й ефективного переміщення співробітників.

Формуючи систему мотивації праці, керівнику організації необхідно передбачити такі кроки:

1. Провести дослідження й аналіз ринку праці на зацікавленому сегменті ринку.
2. Визначити необхідний і можливий список соціальних пільг, який можна звести в єдину систему, що позитивно впливатиме на загальну картину стану продуктивності праці в компанії.
3. За необхідністю ранжувати надані пільги за ієрархічною системою підприємства (чим більше статус, тим більш значущі пільги).
4. Визначити джерела фінансування соціальних програм, оскільки система повинна функціонувати досить чітко й мати регулятивний характер.

Таким чином, мотиви праці відрізняються за: потребами, які людина прагне задовольнити за допомогою трудової діяльності; тими благами, які потрібні людині для задоволення своїх потреб; ціною, яку працівник готовий заплатити за отримання бажаного блага.

До системи управління професійним розвитком входить професійне навчання, підготовка резерву керівників, управління розвитком кар'єри.

Реалізація концепцій розвитку персоналу передбачає гнучкі системи професійного навчання, зорієнтовані на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконує об'єднуючу роль в досягненні цілей. Управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних і функціональних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих.

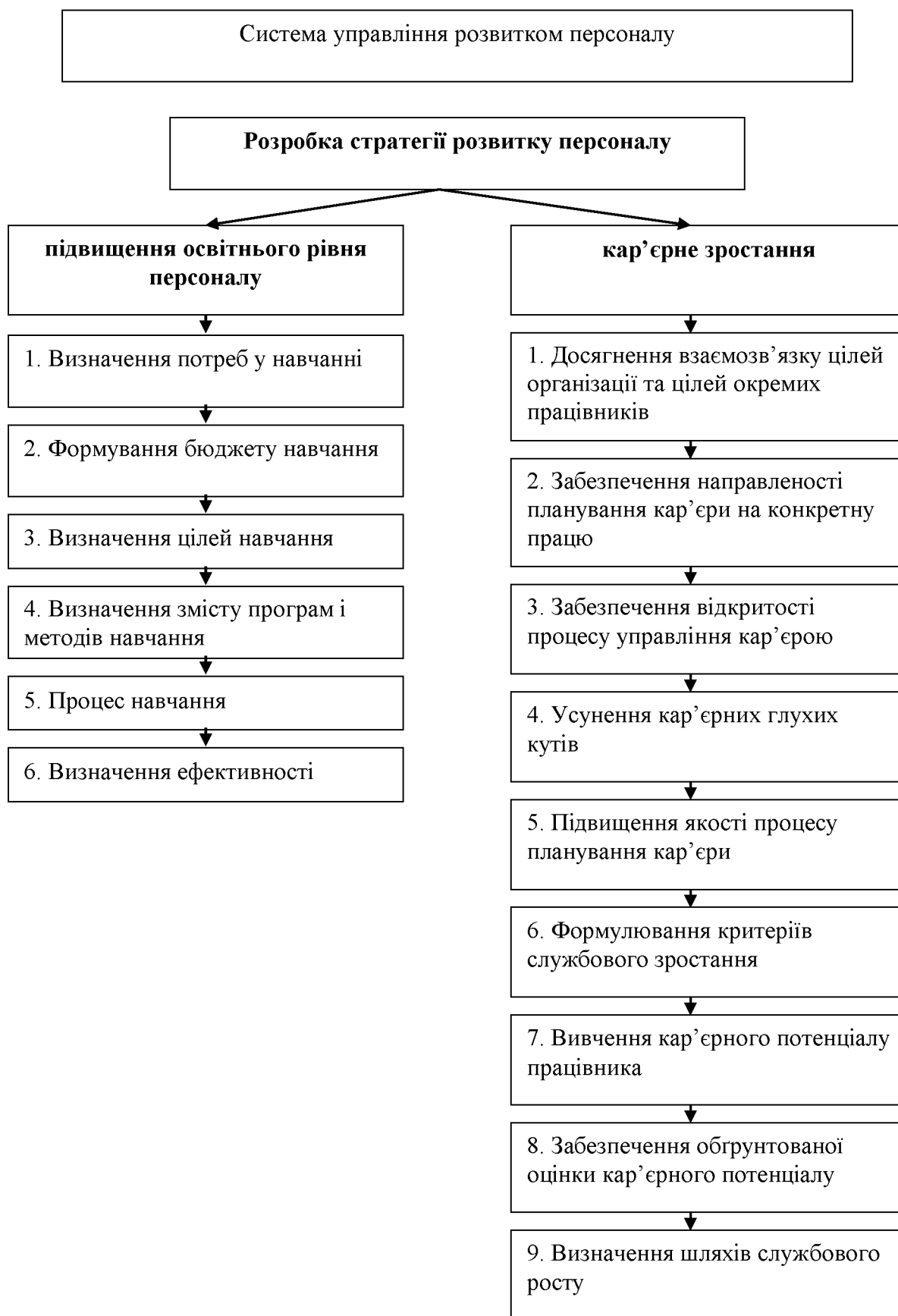


Рис. 3.1 Пропоновані етапи розробки стратегії розвитку персоналу для готелю «Турист»



Завданням управління персоналом з питань безперервного професійного розвитку є забезпечення:

- відповідного професійного рівня вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови їх здібностей і використання;
- можливості просування працівника, як у професійній так і у службовій кар'єрі.

Система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи і організаційні форми згідно потребам виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці.

Основними напрямками професійного розвитку вважаються:

- первинне навчання з врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками.

В сучасних умовах швидкого старіння професійних навичок ( у високотехнологічних областях – через 3 роки, інших – через 5-10 років) здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших факторів успіху. Управління професійним розвитком перетворилось в важливий елемент управління сучасною організацією. Головним засобом професійного розвитку є професійне навчання. Практично кожна організація діє в швидко змінюючих умовах. Вміння та знання людей теж змінюються, більш швидкими темпами. Освіта та навчання стає безперервним. Важливість безперервного навчання підтверджують такі фактори:

1. Впровадження нової техніки, технології створюють умови для ліквідації чи зміни деяких видів робіт. В зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою.

2. Світ перетворюється в ринок без кордонів з високим рівнем конкуренції між країнами. Країни, які мають сучасну систему інженерної праці та програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість в найкоротший термін відповісти на будь-який виклик підвищенням продуктивності праці.

3. Для фірми більш ефективно і економічно підвищення віддачі від працівників на основі їх безперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

Професійне навчання – процес безпосередньої передачі нових професійних навичок, знань співробітникам. Це комплексний, безперервний процес, що включає ряд етапів:

1. Визначення потреб у навчанні, яке полягає в виявленні невідповідності між вимогами організації до професійних знань і фактичними знаннями, якими працівники володіють.

2. Формування бюджету навчання.

3. Визначення цілей навчання і критеріїв оцінки його ефективності.

4. Визначення змісту програм і методів навчання.

5. Процес навчання.

6. Оцінка ефективності навчання.

Основним напрямком професійного розвитку є навчальний процес, формування у працівників специфіки професійних знань, навичків за допомогою спеціальних методів навчання.

Визначення фінансових ресурсів у бюджеті пов'язано з значними матеріальними витратами і є важливим моментом управління професійним навчанням. Слід пам'ятати про особливості навчання дорослих людей. Слід дотримуватися таких принципів:

- відношення до професії і посади людини, що навчається;
- усвідомленість того, хто навчається;
- участь у навчальному процесі;

- повторення матеріалу для закріплення в перетворення знань в навички;

- зворотній зв'язок – надання інформації про якість засвоєння матеріалу;

- неформальна атмосфера занять.

У світовій практиці застосовуються такі методи навчання:

- навчання на робочому місці;

- поза робочим місцем.

Навчання на робочому місці може здійснюватись у різних формах.

1. Наставництво (коучінг) – це процес передачі знань і вмінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій методом співбесіди, консультативної поради і методом ускладнюючих завдань.

2. Інструктаж - роз'яснення і демонстрація методів роботи досвідченими працівниками.

3. Ротація – послідовна робота на різних посадах, в тому числі в інших підрозділах.

4. Самонавчання шляхом вивчення літератури або спостереження і аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань.

5. Делегування (передача чітко окресленої області задач з повноваженнями прийняття рішень по ряду питань. При цьому керівник навчає підлеглого під час виконання роботи).

Навчання на робочому місці відрізняється практичною направленістю, безпосереднім зв'язком з функціями працівника, надає можливості для закріплення вивченого. Однак воно дуже вузьке для розвитку потенціалу, не дає можливості абстрагуватися від конкретної ситуації і вийти за рамки традиційної поведінки. Для досягнення таких цілей більш ефективні програми навчання поза робочим місцем:

- стажування на передових підприємствах в Україні і за кордоном;

- перепідготовка з метою освоєння нових і суміжних професій;

- ділові ігри, практичні ситуації;

- кейс-стаді;
- моделювання;
- самостійне навчання,
- комп'ютеризоване навчання.

Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань і умінь і навичок, зростання майстерності. Для цього організуються виробничі курси цільового характеру і школи передового досвіду з методів праці. Потреба організації в підвищенні кваліфікації співробітників обумовлена: змінами внутрішнього і зовнішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути компетентним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективу професії. Враховуючи досвід американського і японського менеджменту сформульовані принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів:

1. Всебічний розвиток особистості слухачів у сфері людських відносин.
2. Цільова інтенсивна підготовка на основі набору навчальних модулів.
3. Використання методів активного навчання – 60-70% від загального фонду навчання.
4. Залучення висококваліфікованих вчених, педагогів, керівників для проведення навчання.
5. Гнучкий зворотний зв'язок з слухачами, який встановлений з врахуванням індивідуальних інтересів слухачів (в різних програмах і групах слухачів).
6. Індивідуальний і груповий метод навчання.
7. Використання комп'ютерної техніки і сучасних комп'ютерних засобів.

Основою підвищення кваліфікації є гнучка програма навчання, що ґрунтується на базі навчальних модулів.

Навчальний модуль – сформульований елемент певної дисципліни з чіткою структурою плану, цілей і завдань роботи, вихідних методів, методики викладання, переліку технічних засобів, списку літератури і способу контролю одержаних знань.

Загалом структура навчальних модулів:

проблемні лекції до 25%;

методи активного навчання – 50%;

практичні заняття – 15%;

оздоровчий комплекс – до 10-%.

Другим напрямком розвитку персоналу є кар'єрне зростання.

Професійна кар'єра характеризується тим, що кожна людина в процесі своєї трудової діяльності проходить різні стадії розвитку своєї професійної майстерності. Тому, етапами професійної кар'єри є: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підвищення індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці етапи конкретної праці може пройти в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – охоплює послідовну зміну стану розвитку праці в межах однієї організації. Вона реалізується в 3-х основних напрямках:

1. Вертикальний – підйом на більш високий ступінь структурної ієрархії.

2. Горизонтальний – переміщення в іншу функціональну область діяльності, або виконання службової ролі на сходинці, яка немає жорсткого формального закріплення в організаційній структурі, робота в різних підрозділах одного рівня, розширення відповідальності або ускладнення задач в рамках посади, що обіймається, зміна виду занять .

3. Центрострімкий – рух до керівництва організацією, що виражається в зростанні довіри до праці, поваги як до спеціаліста, професіонала і означає доступ на різні наради, запрошення на раніше недоступні зустрічі, збори, окремі доручення керівництва.

Управління кар'єрою зводиться до таких понять як планування і розвиток кар'єри. Головне завдання планування і розвитку кар'єри полягає в забезпеченні взаємодії професіонала і внутрішньоорганізаційної кар'єри. Ця взаємодія передбачає виконання ряду завдань.

1. Досягнення взаємозв'язку цілей організації та цілей окремих працівників.
2. Забезпечення направленості планування кар'єри на конкретну працю з метою врахування його специфічних потреб і конкретної ситуації.
3. Забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою.
4. Усунення кар'єрних глухих кутів.
5. Підвищення якості процесу планування кар'єри.
6. Формулювання критеріїв службового зростання, які добре сприймає працівник.
7. Вивчення кар'єрного потенціалу працівника.
8. Забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу з метою скорочення нереалістичних очікувань.
9. Визначення шляхів службового росту для задоволення потреб організації в персоналі необхідної кваліфікації.

У формі таблиці 3.1 складемо стратегічний план розвитку персоналу підприємства, з розбивкою його на дві основні групи: виробничий персонал та управлінський персонал.

Стратегічний план складається по двом напрямкам: підвищення освітнього рівня персоналу та кар'єрне зростання.

Таблиця 3.1

## План розвитку персоналу готелю «Турист»

Група персоналу	Періодичність			
	постійно	раз на рік	кожні 3 роки	кожні 5 років
	розвиток рівня освіти (форма навчання)			
Управлінський персонал	самонавчання	ділові ігри	перепідготовка	стажування за кордоном
Виробничий персонал	коучінг, інструктаж	психологічні тренінги, моделювання	стажування	навчання з метою перепідготовки та підвищення кваліфікації
	кар'єра			
Управлінський персонал	центрострімке зростання	горизонтальне	вертикальне	горизонтальне та вертикальне
Виробничий персонал	центрострімке зростання	горизонтальне	горизонтальне	вертикальне

Застосування такого стратегічного плану розвитку персоналу з одного боку підвищить мотивацію персоналу, а з іншого, забезпечить підприємство персоналом відповідного кваліфікаційного рівня.

Однак, загрозою, що виникає в процесі реалізації такого плану є потенційна можливість, при недостатньо розробленому механізмі мотивації, стати фактично «школою кадрів» для інших підприємств, коли підготовлений на нашому підприємстві персонал переходить на роботу до конкурентних підприємств, що пропонують йому кращі умови праці.

Для того, щоб запобігти таким явищам, потрібно надавати особливої уваги процесам мотивації, що мають свою особливість на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

Оцінка економічної ефективності заходів з розвитку персоналу ускладнена тим, що розвиток персоналу є нематеріальною, важковимірюваною величиною.

На думку спеціалістів, та спираючись на досвід комплексного впровадження систем розвитку персоналу в провідних закордонних готелях, такого роду заходи, їх впровадження збільшує обсяг реалізації послуг готелю у перший рік на 3-5%, з подальшим щорічним збільшенням 2-4 %.

Орієнтовна вартість впровадження вказаних заходів складатиме щороку 400-450 тис. грн.

Приймаючи до уваги, що станом на 2013 рік обсяг реалізації послуг в готелі складав 27951 тис. грн., складемо таблицю, в якій розрахуємо ефективність запропонованих заходів.

В розрахунках використовуємо песимістичні сценарії розвитку подій.

Таблиця 3.2

Ефективність впровадження системи розвитку персоналу

	2012 (прогноз)	2013 (прогноз)
Збільшення обсягу реалізації	838,53	559,02
Збільшення витрат на персонал	450	450
Економічний ефект	388,53	109,02

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими .

Слід зазначити, що крім економічного ефекту, розвиток персоналу є невід’ємним засобом підвищення якості обслуговування, а, отже, стратегічної конкурентоспроможності готелю.

### **3.2 Впровадження новітніх комунікаційних технологій через вдосконалення мотиваційного апарату персоналом готельно – ресторанного господарства.**

Як основні напрямки вдосконалення якості обслуговування в готелі “Турист” може бути запропоновано впровадження динамічних систем управління якістю та стандартами послуг, оскільки, те що сьогодні є



послугою високого стандарту якості, в швидко змінюваному середовищі може завтра вже не бути конкурентною перевагою.

Слід зауважити, що нині фактична конкурентоспроможність підприємств сфери послуг перебуває в діапазоні, що визначається такими факторами:

Чи достатньо того, що гості отримують високоякісне обслуговування, яке відповідає їх попиту та очікуванням?

Чи слід надавати гостям обслуговування на вищому рівні, що здатне “перекривати” можливі негативні моменти і навіть викликати деяке здивування гостей?

Менеджери вищого рівня готелю за допомогою інтерактивних комунікаційних систем, що забезпечують реалізацію динамічної концепції якості послуг, шляхом інформаційних технологій зможуть оперативно дістати відповіді на багато запитань, пов'язаних з індустрією гостинності.

Нині, коли число готелів у світі стало суттєво зростати, між ними та споживачами послуг виникає ефективний обмін інформацією. У зв'язку з необхідністю підтримання конкурентоспроможності готелів, збільшення обсягу інформації виникає необхідність в адекватній реакції з боку готелів. Навіть невеликі готелі змушені спрямовувати більше коштів на придбання сучасних комп'ютерних технологій.

Для більш чіткої орієнтації на ринку готельних послуг готельним підприємствам необхідно володіти сучасними комп'ютерними системами, що дадуть їм можливість отримувати точніші дані про попит, звички, смаки та цілі подорожі потенційних клієнтів. Відсутність об'єктивної інформації може призвести до того, що пріоритети щодо кількості та якості послуг у готелі та у клієнта будуть різними.

Отже, для досягнення готельним підприємством високого рівня обслуговування його “обличчя” має стати більш відкритим для гостей, а персоналу потрібно швидко реагувати на попит як основних, так і потенційних клієнтів, сприяючи задоволенню потреб у готельних послугах.

Методи контролю якості обслуговування й опитування гостей, заповнення гостьових анкет, візуальний контроль та періодичні перевірки стану номерного фонду, ефективності використання комерційних площ готелю й ресторанів, а також обслуговуючого персоналу частково здійснюється за допомогою сучасних технічних засобів та інформаційних технологій.

Персонал готелю має бути впевнений, що може вільно інформувати керівництво про будь-які зміни в умовах, які негативно впливають на якість. У цьому йому повинні допомагати інформаційні технології, включені в систему управління організацією обслуговування в готелі.

Одним з основних показників якості обслуговування в готельному секторі вважають турботливе ставлення до гостя.

Усі ці та багато інших факторів забезпечення обслуговування мають бути включені в концепцію якості обслуговування будь-якого готельного підприємства.

Основні компоненти динамічної моделі, що дають змогу забезпечити високу якість послуг у готельному бізнесі за допомогою інформаційних технологій, можна подати такою схемою (рис. 3.2).

Для забезпечення дієздатності моделі потрібно два динамічних інструменти:

- 1) інтерактивна комунікаційна система зворотного зв'язку й передачі даних;
- 2) система поліпшення стандартів якості обслуговування або її індикатори.

Ці динамічні інструменти в своїй комбінації ініціюють необхідність якісних змін на певному проміжку часу. Якісно надана послуга буде затребувана конкретним покупцем, який визначає її відповідність, здійснюючи оплату.

Невід'ємною частиною успішного функціонування системи є здатність персоналу готелю залучати гостя в організацію реалізації послуг і забезпечити надійне введення даних у систему.

Система на основі програми обліку майбутнього попиту й споживання послуг готелю аналізує введені дані про споживача послуг (ринку) та діяльності персоналу, порівнюючи їх з очікуваними потребами гостя, закладеними в програмі.

У подальшому показники реакції покупця послуг і результати його очікування можуть бути використані системою й перетворені на нові стандарти якості послуг, методи або операції, пов'язані з обслуговуванням гостей (експлуатаційні, контроль та ін.). Таким чином, комп'ютерна система якості обслуговування здатна накопичувати й класифікувати послуги, які відповідають очікуванням гостей.

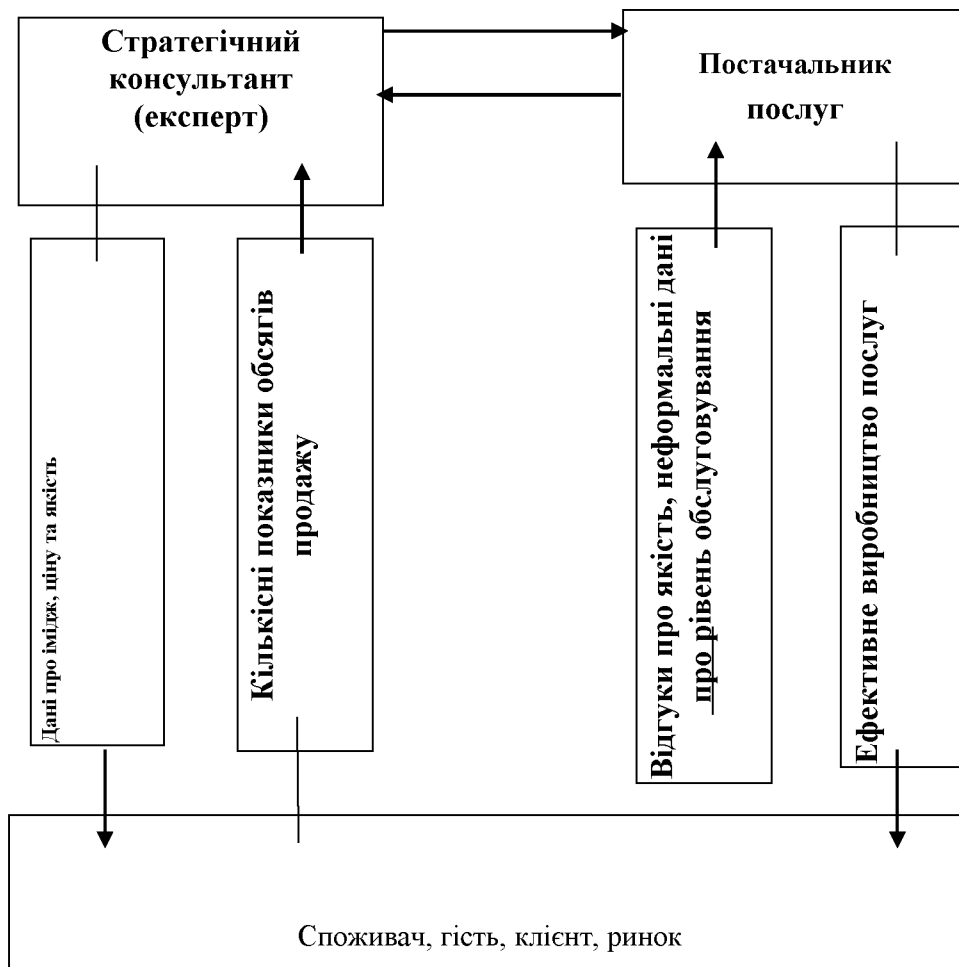


Рис. 3.2 Схеми інформаційних потоків і процесів, що відповідає динамічній концепції

Програмні продукти системи сумісні з іншими спеціалізованими технологіями, які застосовують на підприємствах індустрії гостинності і включають двох учасників процесу: постачальника послуг та стратегічного консультанта. Вона забезпечує можливість двостороннього обміну потоками інформації, обліку й виведення даних аналізу про кількісні та якісні показники.

У систему надходять дані як формальні, так і неформальні, отримані в ході контактів менеджменту з гостями або в результаті введення даних їх анкетного опитування.

За допомогою системи гості, як і службовці готелю, можуть вільно повідомляти про будь-які фактори, що негативно впливають на якість послуг.

Впровадження системи менеджменту послуг у готелі не зумовлює ніяких системних або структурних змін для підприємства. На практиці вона інтегрується в технологічний ланцюг формування та обробки інформації про всі готельні послуги з максимальною перервою для діючих комп'ютерних систем підприємства.

Розробка і створення інтерактивної комунікаційної системи зворотного зв'язку є першим динамічним інструментом у системі управління процесом обслуговування гостей та надання туристських послуг.

Двосторонній комунікаційний обмін інформацією між учасниками процесу обслуговування забезпечує формальний і неформальний контроль, а також самоконтроль якості обслуговування. Він посилює роль динамічної моделі якості, яку західні дослідники вважають діалектичною. На їх думку, виконуючи комерційні функції в умовах ринку, сучасний готель не повинен іти шляхом створення та розвитку статичної концепції організації послуг, а зміст кожної послуги не повинен допускати відхилень від установленого стандарту.

Для того щоб скоротити до мінімуму можливі відхилення, процес обслуговування в підприємствах індустрії гостинності має бути підданий управлінню. Серед основних інструментів, які використовують у системі

гостинності, можна виділити такі: система зворотного зв'язку; система заохочень; стандарти обслуговування, що існують у більшості готелів.

Крім першочергових інформаційних цілей динамічна система створює в готелі багато корисних супровідних продуктів, які включають:

- 1) поліпшення взаєморозуміння між менеджментом і службовцями;
- 2) удосконалення моральних стосунків між менеджерами й службовцями;
- 3) розвиток корпоративної культури, взаємних зобов'язань та участь кожного співробітника готелю в досягненні загальних цілей підприємства.

Розвиток комунікаційної системи зворотного зв'язку шляхом реалізації програм заохочень і винагород персоналу на всіх етапах ієрархічної структури готелю також сприяє вдосконаленню інших систем управління підприємством.

Інший динамічний інструмент – поліпшення стандартів якості послуг або операцій з обслуговування – має два функціональних значення.

Перше. Стандарти обслуговування допомагають управляти всіма складовими процесу, кожен з яких має забезпечувати глобальний атрибут сервісу вищої якості. Фахівці вважають, що зміст стандартів має відображати здатність пропонувати гостям послуги без будь-яких “непередбачених сюрпризів”. Це означає – здатність робити те, що необхідно виконувати щоразу однаково. На думку автора саме стандарти обслуговування мають відображати очікування гостей.

У результаті тривалих емпіричних досліджень західні вчені дійшли висновку, що “відношення персоналу до обслуговування є основою найкращого обслуговування, його єдиним найважливішим показником”. На їх думку, стандарти обслуговування мають бути розроблені таким чином, щоб стимулювати як менеджерів, так і службовців готелю.

Додатково в стандартах необхідно деталізувати ті завдання обслуговування, виконувати які службовці готелю можуть “за скороченою

програмою”, або по-своєму, на відміну від інтересів готельного підприємства.

Усі вищезгадані аргументи на користь стандартів мають бути сфокусовані на гості, оточеному увагою і турботою службовців. Службовцем готелю слід бути готовими постійно забезпечувати виконання окремих операцій з надання послуг, а менеджерам – перетворювати їх на систему організації обслуговування в готелі.

Друге. Для того щоб стандарти обслуговування в готелі удосконалювались відповідно до вимог ринку (побажань гостей), вони мають стати основою як стратегії розвитку готелю, так і стосунків його зі своїми конкурентами.

Деякі консалтингові групи, що спеціалізуються у сфері підприємств сервісу, вважають, що стандарти обслуговування в готелі мають бути орієнтовані на прибуток і збільшення вартості готелю.

Загалом, стандарти обслуговування в готелі мають відображати технологічний рівень, який є результатом спеціалізованої освіти персоналу, цілеспрямованої діяльності й тренінгу.

Динамічна модель якості обслуговування в готелях (рис. 3.3), розроблена на основі інформаційних технологій, здатна виділити стандарти, очікування гостей, особливості ринку, відношення персоналу до обслуговування, здійснювати контроль і співвідносити результати з прибутком.

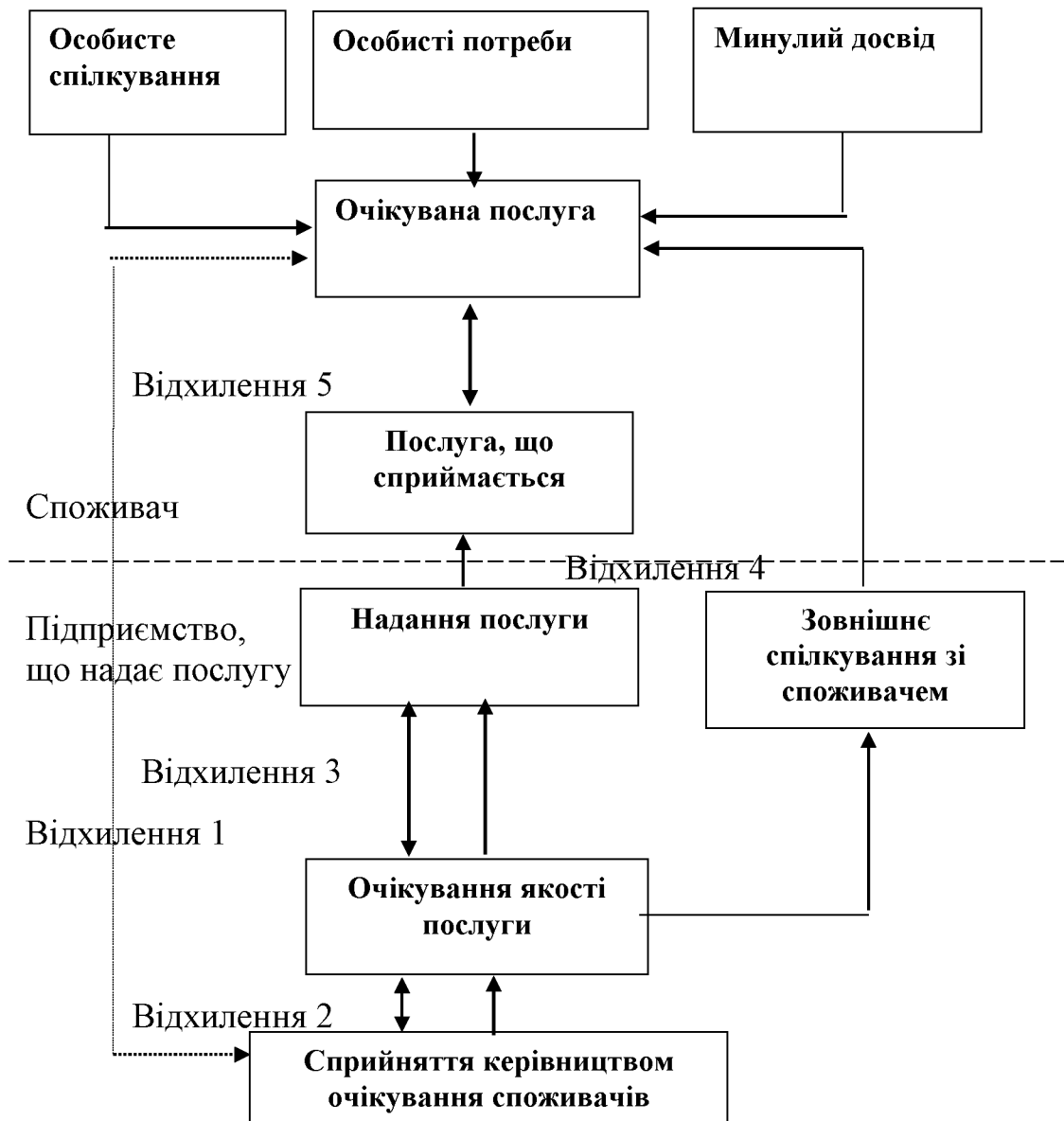


Рис. 3.3 Динамічна модель якості обслуговування для готелю «Турист»

Ця модель якості обслуговування використовує аналіз відхилень, який має близькі паралелі з позиціонуванням та функціонально розгорнутою якістю.

Завдання готельного підприємства полягає в тому, щоб ідентифікувати й зменшити відхилення, які були виявлені дослідником і визначені як значні перешкоди для надання якісної послуги.

В цілому, можна стверджувати, що система вдосконалення стандартів обслуговування повинна базуватися на розумінні того, що очікування споживача можуть справдитись або ні залежно від того, як розроблена послуга, наскільки кваліфікований персонал, яку він отримує винагороду і яким чином контролюється. Оскільки послуга надається особисто, її реалізація залежить від роботи багатьох людей в організації. Тому особливо важливо, щоб підприємство, яке надає послуги, створило власну культуру на рівні підприємства загалом, яка заохочувала б своїх службовців до надання якісної послуги під час особистого спілкування персоналу зі споживачем і відповідала прийнятим високим стандартам.

Дієвим засобом є використання інноваційних комунікаційних технологій між постачальником послуг, їх споживачем та керівництвом готелю.

Система динамічного забезпечення якості обслуговування має, на нашу думку, бути інтегрована в загальну систему проактивного управління взаємовідносинами з клієнтами: CRM.

CRM - це концепція керування проактивними взаєминами з покупцем. У термінах керування бізнесом підприємства це система організації роботи front-office з орієнтуванням на потреби клієнта, на проактивну роботу з клієнтом. У порівнянні з орієнтуванням бізнесу на удосконалення роботи back-office шляхом використання переваг ERP систем, CRM націлений на удосконалення продажів, а не на виробництва як такого.

Даний підхід не є зовсім новим, багато компаній уже давно застосовували його у своїй практиці, установлюючи прямі і глибокі відносини зі своїми покупцями. Більш того, роздрібна торгівля і надання дрібних послуг завжди ґрунтувалися на особистих відносинах між покупцем і продавцем, між майстром і замовником. З настанням індустріальної епохи і появою пропозиції товарів масового попиту цей стиль встановлення особистих відносин став витіснятися стандартизованим сервісом. Поки існувала недостача товарів і послуг, незадоволений попит на стандартні



товари - рівень конкуренції був низок, а ринки збуту росли разом з ростом пропозиції товарів і послуг.

Але прогрес цивілізації привів до того, що в постіндустріальну епоху проста пропозиція товару або послуги навіть при наявності платоспроможних покупців не гарантує збуту продукту. Низька ціна, масова реклама і традиційний маркетинг не гарантує успішних продажів. Настала пора повернення до відомих але забутих методів спілкування з клієнтами - особистим персоніфікованим продавам.

У світі немає більше дефіциту продаваних благ і наданих послуг. Є дефіцит покупців, споживачів благ. Компанії конкурують між собою за гроші споживачів. Споживач, що утомився від достатку рекламних гасел і товарів, що відрізняються часом тільки назвами й упакуванням, уже не реагує на масивні рекламні компанії. Для активізації збуту замість товару починають продавати товар-бренд, замість утилітарної користі від споживання товару починають продавати задоволення від володіння бренд-реччю. У розкручування нових брендів вкладаються величезні гроші, але навіть гроші нічого не гарантують. От чому компанії і корпорації в усім світі повертаються до персоніфікованих продажів. Використовуючи автоматизовані інформаційні системи, call-центри й аналітичні БД, стало можливим і рентабельним працювати з кожним клієнтом так, немов він єдиний.

Для успіху продажів важливо знати усі про покупця: як його кличуть і скільки йому років, де він живе, чи має родину, що любить купувати, де і як часто він це робить.

Справді, людина любить увагу до своєї персони. Він буває розчарований "холодним" прийомом у банку, неуважністю в магазині, чергою в поліклініці, і тому будь-яка увага до своїх нестатків вітає і запам'ятовує. Підприємство, що виявляє увагу до кожного покупця, стає шановним і улюбленим клієнтами. Клієнт звертається до його послуг знову і знову, збільшуючи тим самим обсяг продажів компанії без зайвих витрат на

просування товару. Адже, по статистиці, задоволений клієнт розповість про вдалу покупку п'ятьом знайомим, котрі з великою часткою імовірності звернуться при необхідності в ту ж фірму.

Розвиток бізнесу в нашій країні йде швидко. І в деяких сферах конкуренція за споживача стала дуже гострою.

За CRM підходом велике майбутнє. Колись реклама вважалася двигуном торгівлі, а заводи намагалися робити сотні тисяч однакових предметів споживання. Сьогодні недостатньо зробити товар, його треба кастомізувати, пристосувати для нестатків конкретного індивідуума. Маркетинг починається з ідеї виробництва товару або задуму надання послуги, виробництво набувається на випуск усе більш адаптованих під замовника виробів, реклама забезпечує поінформованість про наявність товару, а CRM дозволяє замкнути весь цикл шляхом "правильної" роботи з клієнтом. Компанія, що освоїла технологію CRM, зможе на голову випередити своїх конкурентів, оскільки CRM - це філософія, яка поміщає клієнтів в центр бізнесу і дозволяє досягти довірчих відносин з клієнтами.

Очевидно, що відносинами з клієнтами так чи інакше людство управляє з тих пір, як з'явилося саме поняття продажу чого-небудь ким-небудь кому-небудь (на базарі найудачливіше ті торговки, які не просто чекають, коли до них підійде покупець, щоб відважити йому товар і узяти гроші, але ті, які зазивають людей до себе, розхвалюють якість продуктів і т.д.). Новим тут є слово "систематичний", тобто заснований на певній системі, з своїми принципами і підходами.

А. Скорочення часу продажів і підвищення продуктивності роботи співробітників

Скорочення часу на адміністративну роботу за рахунок автоматизації:

Управління історією взаємодії з клієнтом

Управління календарем і списком телефонних номерів

Генерації пропозицій і контрактів

Управління потенційними операціями/проспектами

Генерації звітності (комісійні з продажу, прогнози, потенційні клієнти)

Скорочення часу на доступ до інформації за рахунок:

Єдиної бази даних клієнтів

"Он-лайн" енциклопедії продажів і електронної бібліотеки документів

Інтерфейсів між системою CRM і суміжними інформаційними системами (бухгалтерія, склад і інш.)

Покращувана "розвідка" продажів

Інтегровані дані по клієнтах

Доступ до зовнішніх джерел інформації про клієнтів

Сильні засоби аналітики

Скорочений цикл навчання і покращувані можливості для передачі знань як результат:

Структурованих матеріалів для навчання

Баз історичної інформації

Підвищена мотивація і покращувана робота співробітників як результат реалізації вищепереліченого.

Б. Інтеграція зусиль по взаємодії з клієнтами для різних підрозділів компанії/підприємств холдингу

Надання єдиної платформи, використовуваної всіма підрозділами:

Підтримка стандартизованих процесів продажів і обслуговування по групах продуктів і типам клієнтів

Доступ до інформації по клієнтах для всіх зацікавлених підрозділів

Підтримка співпраці між відділами, необхідної для продажу сумісних пропозицій і "пакетованих" пропозицій

В. Підтримка ухвалення управлінських рішень

Надання критичних управлінських звітів:

Потенційні продажі

Прогноз продаж

Аналіз продаж (відношення "план/факт")

Періодичні звіти про продажі в розрізі типів клієнтів і груп послуг

Необхідність в CRM визнають власники сучасних компаній, що розвиваються, які заздалегідь готуються до майбутніх жорстких реалій ринку. Їм відомо, що аналіз результатів роботи з пріоритетними клієнтами дозволяє визначити їх особливості, тобто складе так званий "портрет групи клієнтів 80/20" (20% клієнтів, які приносять 80% прибутку) з метою збереження лояльності цієї групи на тривалий термін, а також її подальшого розширення. CRM-система є якраз тим інструментом, який допоможе компаніям розвивати свій бізнес, зберегти і розширювати клієнтську базу.

Сьогодні багато хто все ще придивляється, упроваджує окремі рішення (Call-центри, елементи contact-менеджменту і ін.). В основному це телекомунікаційні, виробничий-торгові підприємства і ЗМІ.

Сьогодні вже важко знайти підприємство, на якому хоч в якій-небудь формі не автоматизовані бізнес-процеси, і оскільки ПЗ вже встановлено, експлуатується і на нього витрачені певні грошові кошти, то придбання CRM-системи полягатиме в покупці декількох ліцензій вузькоспеціалізованої спрямованості.

Поява CRM насправді обумовлена переорієнтацією стратегії бізнесу компаній з продукту на клієнта, на максимальне задоволення його потреб. Це захисна реакція на конкуренцію, що постійно росте, прагнення виділитися, забезпечити якнайкращий рівень сервісу, добитися додаткових конкурентних переваг. Боротьба за покупця характерна для підприємств практично всіх видів діяльності, масштабів і галузей, а CRM-системи - один з допоміжних засобів в цій боротьбі.

Стратегія CRM як така не припускає обов'язкового використання інформаційних технологій. Сучасні засоби автоматизації роблять цю стратегію доступною й економічно виправданою, формують нові стандарти клієнтського обслуговування.

З погляду інформаційних технологій, система CRM являє собою набір певного програмного забезпечення (ПЗ), що дозволяє автоматизувати й удосконалювати бізнес-процеси, пов'язані з управлінням продажами,

маркетингом і сервісною підтримкою клієнтів. Таке ПЗ дає можливість координувати не тільки дії різних підрозділів, що взаємодіють з клієнтом (продажі, маркетинг, сервіс), але й роботу різних каналів взаємодії із клієнтом - особиста взаємодія, телефон, Інтернет - для того, щоб установити довгострокові й взаємовигідні відносини. Проблема вибору оптимального ІТ-рішення з урахуванням перспективних та поточних бізнес-задач є дуже відповідальною під час автоматизації страхової та фінансової діяльності.

Будь-який проект, що має на меті не просте впровадження програмного інструментарію, а зміни всієї стратегії й методів ведення бізнесу в компанії, потребує детального опрацювання й підготовки, як на стадії планування, так і на стадії реалізації. Саме технологічна можливість використання єдиного інформаційного простору, формалізація процесу взаємодії з клієнтами, а, по-цьому, всебічний аналіз діяльності компанії, робить привабливими для готельного підприємства інформаційні CRM-системи.

CRM-рішення для готельних підприємств мають вирішувати головні завдання в області управління взаєминами з клієнтами, а саме:

- запуск програм лояльності;
- оптимізацію бізнес-процесів фронт-офісу;
- створення контакт-центру;
- побудова маркетингу замкнутого циклу;
- автоматизацію служби сервісного обслуговування.

При цьому важливо, що дане рішення не просто допомагає відладити всі бізнес-процеси, але і усунути “стики” між ними, щоб звернення клієнта в готель не було низкою дій, за кожною з яких відповідають різні підрозділи, а за кінцевий позитивний результат клієнтові доводиться боротися.

Адже саме все в комплексі — асортимент послуг гостинності, сервіс, консультації, бонусні схеми, чітко сфокусовані маркетингові програми, зручні бізнес-процеси — і притягає покупця в хороший готель, навіть якщо там перебування обходиться дещо дорожче. Проте реалізувати ефективну технологію роботи з клієнтом на всіх стадіях — від залучення нових

покупців до повторних продажів і обслуговування постійних клієнтів — неможливо без CRM-системи.

Уся економічна діяльність людини так чи інакше зв'язана з проблемою ефективності. В основі цього поняття лежить обмеженість ресурсів, бажання заощаджувати час, одержувати якнайбільше продукції з доступних ресурсів.

Проблема ефективності - це завжди проблема вибору. Вибір стосується того, що робити, які види продукції, яким способом, як їх розподілити і який обсяг ресурсів використовувати для поточного і майбутнього споживання.

Сутність економічної ефективності поряд з її критеріями конкретизується на основі класифікації економічного ефекту (результату), а також витрат і ресурсів.

На сьогодні досвід впровадження CRM-систем в готельному господарстві в Україні ще невеликий, тому навіть методом експертних оцінок складно прогнозувати рівень підвищення збуту послуг (відвідувань клієнтами), але досвід закордонних країн говорить про те, що підприємства, які не впроваджували своєчасно CRM-системи, відставали в результаті у конкурентної боротьбі за задоволеного відвідувача, та вимушені були в подальшому витратити значно більші кошти в зусиллях витримати конкурентну боротьбу, в якій конкуренти вже обійшли їх на крок вперед.

Також, закордонний досвід свідчить про те, що мінімальний обсяг зростання реалізації послуг після впровадження CRM-систем складе не менш ніж 1% на рік, та є стабільним на протязі тривалого періоду.

Базовим елементом CRM-системи є Call-Центр, або «гаряча лінія», що забезпечує оперативне спілкування з клієнтами.

На початковому етапі, розрахуємо ефективність впровадження послуг Call-Центру, враховуючі, що за досвідом багатьох підприємств, впровадження Call-Центру підвищує загальний обсяг збуту приблизно на 1 відсотків щороку.

Разові витрати на впровадження Call-Центру складуть близько 150 000 грн.

Щорічні витрати на абонентське обслуговування складатимуть близько 50 000 грн.

Оплата праці операторів Call-Центру складе на рік 120 000 грн., виходячи з розрахунків, що для функціонування Call-Центру потрібні 5 операторів з заробітною платою на місяць 2000 грн.

В табл. 3.3 представимо ефективність застосування розробленої пропозиції на практиці.

Таблиця 3.3

## Ефективність впровадження послуг Call-Центру

	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
приріст обсягів реалізації	279,51	282,31	285,15	288
щорічні витрати на обслуговування Call-центру	170	170	170	170
економічний ефект	109,51	112,3051	115,15	118

Отримані результати свідчать про те, що в випадку впровадження послуг Call-Центру, за рахунок збільшення обсягів продаж, початкові витрати на впровадження Call-Центру будуть компенсовані на протязі 1,5 року з початку реалізації проекту.

В подальшому, економічна ефективність складатиме близько 115 тис. грн. на рік, що свідчить про високу ефективність застосування розроблених заходів.

Як окремий аспект підвищення задоволення відвідувачів послугами готелю слід розглядати наданні додаткових послуг.

Додаткові послуги — обсяг готельних послуг, що не належать до основних, замовляються та сплачуються додатково.

До додаткових послуг, які доцільно впровадити в готелі, належать:

До оплачуваних додаткових послуг готелю належать:

- Бізнес-центр (факс, копіювання, комп'ютер, доступ до мережі Інтернет) — цілодобово;

- послуги зв'язку ТОВ "Ламіс Україна";
- система платного телебачення "Pay TV";
- надання у користування клієнтам комп'ютера, відео обладнання, графо- та слайдового проектора, мікрофона та ін. обладнання для проведення засідань і конференцій;

- організація зустрічі та проводів (в аеропортах, на вокзалі тощо);
- надання авто послуг (оренда автомобіля з послугою водія);
- поштові та телеграфні послуги (замовлена відправка та доставка);
- послуги перекладача та секретаря (за попереднім замовленням);

масажний кабінет (8 видів масажу);

- перукарня (чоловічий та жіночий зали);
- косметичний кабінет;
- дрібний ремонт одягу;
- послуги по харчуванню в номерах (Room Service) – цілодобово;
- служба організації міні-барів;
- надання раннього сніданку у номери всіх типів;
- надання за вимогою гостей додатково теле- та відеоапаратури, караоке;

- надання додатково холодильників у номери;
- послуги візажиста;
- послуги флориста;
- депозитарій;
- бар;
- ресторан;
- оздоровчий бар;
- хімчистка;
- прання та прасування білизни (цілодобово);



- виїзне обслуговування харчуванням (банкети, фуршети тощо);
- парковка автотранспорту, що охороняється (цілодобова);
- музичний супровід банкетів, фуршетів та інших святкових заходів у ресторани (субота-неділя).

**Висновки до розділу 3.** Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що неможливо виділити найбільш ефективний метод стимулювання персоналу на підприємстві, адже кожен з них має свої переваги та недоліки. Саме тому, матеріальні та нематеріальні стимули повинні взаємно доповнювати та збагачувати один одного. Складаючи програму мотивації співробітників, необхідно приймати до уваги усі особливості колективу та підприємства в цілому, час від часу переглядати внутрішню політику компанії, прислухаючись до думки підлеглих. Система мотивації персоналу повинна розвиватись не тільки на рівні підприємства, але й з боку держави та на регіональному рівні.

Отже, була виконана мета розділу – розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на промислових підприємствах. Створити мотиваційне середовище на підприємстві, насамперед, через забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, максимально зацікавити людей у реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу – головне завдання керівників. Сьогодні потрібні нові механізми й інструменти, що створюють могутні стимули для продуктивної праці і максимальної реалізації здібностей людини.

## ВИСНОВКИ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується процесами змін, які відбуваються як в самій економіці, так і в суспільному житті. Українські підприємства знаходяться на межі розвитку та внесення змін у процеси діяльності. Варто зауважити, що актуальними на сьогоднішній день є питання мотивації та побудови організаційного механізму мотивації праці персоналу при виході на зовнішній ринок, які були розглянуті у даній роботі. Мотивація праці є надзвичайно важливою і впливає на результативність та продуктивність підприємств.

У роботі визначено сутність поняття «мотивація», розглянуто різні точки зору вчених, які вивчали це питання, виявлено характерні риси організаційного механізму мотивації праці персоналу підприємства «СЕ Борднетце-Україна» та запропоновано шляхи його вдосконалення для даного господарюючого суб'єкта. Все це дало можливість обґрунтувати наступні висновки:

1. Персонал є найціннішим ресурсом підприємства, який здатний бути значною конкурентною перевагою, на відміну від новітньої техніки та технологій, вдосконалюючи навички працівників, підприємства тим самим переходять на вищий ступінь, зміцнюють свої конкурентні можливості й переваги. Ефективне управління персоналом забезпечує продуктивну та довгострокову роботу підприємства в цілому. Мотивація праці персоналу є тим засобом, котрий дозволяє спрямовувати дії працівників у русло, яке потрібне підприємству. Добре вмотивований персонал прагнучиме досягнути високих результатів, прикладатиме максимум зусиль для того, щоб збільшити власну продуктивність та бути корисним для підприємства, на якому працює.

Основним елементом, за допомогою якого здійснюється процес мотивації є стимул. В економічній літературі дане поняття пояснюють як форми впливу на людину та її свідомість, що породжують у людини мотиви

до тих чи інших дій. Першоосновою господарської діяльності є потреби та інтереси, які служать своєрідним поштовхом до дії.

Мотивація – це засіб, який дозволяє отримати необхідний результат та спонукає діяти у певному напрямку.

2. Мотиваційна спрямованість працівників визначається їхніми потребами, інтересами, цілями та мотивами. Саме тому побудова організаційного механізму мотивації праці персоналу підприємства набуває все більшого значення для господарюючих одиниць. Підприємство ГК «Турист» розробило власний мотиваційний механізм, який базується на матеріальній та нематеріальній формах мотивації. На підприємстві матеріальна мотивація проявляється у виплаті заробітної плати, надання премії за продуктивність для робітників, премії за професійні успіхи для допоміжних працівників та службовців, премії за присутність для робітників та допоміжних працівників, спеціальної премії та 13-ї зарплати. Також підприємство проводить доплати за години роботи у нічний час, у подвійному розмірі оплачує понаднормову працю, виплачує лікарняні, забезпечує часткову оплату вартості обідів та повністю оплачує транспортування працівників

Проведений в першому розділі даної роботи теоретичний аналіз проблем за темою роботи довів, що сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному обумовлюється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту - готельної послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, організаційним консерватизмом процесу управління. За останні роки завантаження підприємств готельного господарства України не перевищувало 25 % пропускної спроможності; питома вага збиткових підприємств у загальній кількості готельних підприємств складала близько 30%, майже 80% потребують модернізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ситуація також ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища,

неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, не адекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю.

Основні проблеми готельного господарства на сучасному етапі: скорочення чисельності готелів і номерного фонду; проблема забезпеченості готельними місцями; проблеми МТБ готелів; проблема сертифікації готельних послуг в Україні; складні економічні умови, в яких вимушені виживати готелі – значні витрати на утримання та експлуатацію номерного фонду і проблема платежів готелів за комунальні послуги, значний податковий тиск, високі тарифи на готельні послуги. Це призвело до скорочення переліку послуг готельних підприємств, низької якості обслуговування, що викликало зменшення попиту на готельні послуги, зниження завантаженості готелів. Слабка підтримка готельної діяльності з боку держави, проблема інвестиційної активності, сезонність завантаження і нерівномірність завантаження по регіонах України, виникнення конкуренції на готельному ринку між готельними підприємствами та індивідуальними засобами не готельного типу, використання готелів не за призначенням, відсутність надійної і достовірної інформації про стан ринку готельних послуг і відповідної конкуренції на цьому ринку ще більше погіршує стан і затримує вихід України на світовий туристський ринок.

У цих умовах необхідна розробка стратегії розвитку готельного господарства та підвищення рівня мотиваційного апарату.

Проведені розрахунки підтверджують, що розроблені пропозиції є економічно обґрунтованими та ефективними.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Україна. Верховна Рада. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР // Відомості Верховної Ради. – 1995. – № 31. – Ст. 241
2. Про Державну програму розвитку туризму в Україні на період 2002-2010 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України № 583 від 29 квіт. 2002 р. // Відомості Верховної Ради. – 2010. - № 12. – Ст. 144.
3. ДСТУ 4527:2006 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення”. “[Електрон. ресурси]/Спосіб доступу: URL: <http://www.tourism.gov.ua..> – Загол. з екрана.
4. Про стан та перспективи розвитку туризму в Україні (інформаційно-аналітичний матеріал до парламентських слухань). – жовтень. – 2018. – 87 с.
5. Андренко И. Б. Сегментация рынка для гостиничных предприятий // Вестник Международного Славянского Университета (г. Харьков). Серия “Экономика. Социология”. – 2017. – Т.5, №5. – С. 44-46.
6. Андренко И. Б. Конкуренция на гостиничном рынке города: гостиницы и индивидуальные средства размещения негостиничного типа // Программа и тезисы докладов XXXI научно-технической конференции преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковской государственной академии городского хозяйства. Часть 3. Общественно-экономические науки. – Харьков: ХГАГХ, 2013. – С. 12-13.
7. Бейдик О.О. Туристично-рекреаційна інформація як складова геоінформаційних систем / О.О. Бейдик, О.Ю. Дмитрук, С.В. Дмитрук // Проблеми міжнародного туризму : зб. наук. Статей / Федерація профспілок України, Ін-т туризму. - К., 2016. - С. 74 – 82.

8. Богославська А.В., Молчанова А.Ю. Розробка механізму інвестування в готельний сектор України . "[Електрон. ресурси]/Спосіб доступу: URL:[http://www.rusnauka.com/7.\\_DN\\_2007/Economics/20486.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7._DN_2007/Economics/20486.doc.htm)
9. Борулько Н.М. Проблеми розвитку туристичної інфраструктури України// Перспективи розвитку туризму і сфери послуг на міжнародному і національному рівнях. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. Випуск 1.- Луганськ: Знання, 2012.- с. 48 - 51
10. Веремеєнко О. Курорты Украины // Гостиничный бизнес. - № 1. – 2012. – С.15-18.
11. Гамоля Н. Звіздарі// Н. Гамоля. Український діловий тижневик "Контракти". - № 09 від 27-02-2018. – С.11-15.
12. Герасименко В.Г. Основи туристичного бізнесу: навч. посібник / В.Г. Герасименко. – Одеса: Черномор'я, 2009. – 160 с.
13. Готельний бізнес в Україні: тенденції та перспективи "[Електрон. ресурси]/Спосіб доступу: URL: <http://www.hotelexecutive.com>
14. Гостиничный рынок Украины: проблемы роста// Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2013. - №1. – С.21-29.
15. Гостиничный и туристический бизнес / под ред. проф. Чудновского А.Д. — М.: ЭКМОС, 2018. - 352 с.
16. Грант ТАСИС /Материал подготовлен информационной и коммуникационной программой ТАСИС // Гостиничный бизнес. - 2010. – С.42-43.
17. Єріна А.М., Ващаєв С.С. Узагальнюючі багатовимірні показники в соціально-економічних дослідженнях // Наукові записки Києво-Могилянської академії. Економіка. Том 6.- Київ, 2019. – С. 38- 41.
18. Єріна А.М., Мазуренко О.К., Пальян З.О. Економічна статистика: Практикум. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2018.
19. Інвестиційна політика в Україні на регіональному рівні // Економічне есе Інституту Реформ. – Київ, 2019.

20. Інвестиційна привабливість готельного сектора України "[Електрон. ресурси]/Спосіб доступу: URL: // <http://www.hotelexecutive.com>
21. Запорожец К.Н. Большая Ялта – неофициальная туристическая столица Крыма // Гостиничный бизнес. - № 3. - 2017. – С. 11-12.
22. Зверева Є. На нас чекає готельний зорепад // Дзеркало тижня. – 2005. №1. - Січень.
23. Карягін Ю.О. Тенденції розвитку готельної індустрії світу і її вплив на розвиток готельного господарства України // Масове харчування, готельне господарство і туризм в умовах ринкових відносин: Зб. наук. статей КДТЕУ. - К. 2016.- С.34-38; 56-59.
24. Крапива С. Вместо жительство//Бизнес, №7, 13.02.2006. - с.92-95
25. Крапива С. В 2007 г. объем украинского рынка организованного туризма может составить 1 млрд.у.е. [Текст] /С.Крапива // Бизнес. - 2018. - №42. – С. 118-124.
26. Козлова, Т. “Лицо” сетевых отелей [Текст]/ Т. Козлова // Новости турбизнеса. – 2013. - №22. – С. 23.
27. Лесник Л.А., Чернышев А.В. Корпоративное бизнес-планирование в гостиничной индустрии. - М.: Интел универсал, 2012. - 247с.
28. Мещерських Л. Стан розвитку готельного господарства України за підсумками роботи у 2012 році // Новости турбизнеса. – 2018 г. - №17(67). – С. 7.
29. Опанащук Ю.Я. Развитие гостиничного хозяйства в Украине: тенденции и перспективы //Гостиничный и ресторанный бизнес, №3, 2004. - с. 70-72
30. Орленко. О.Становлення та розвиток студентських хостелів в Україні.// Економічний Часопис-XXI №3. - 2017.
31. Основні аспекти соціального планування розвитку туристської інфраструктури // Мультиверсум. Філософський альманах: Зб. наук. праць // Вип. 9. – К.: Укр. Центр духовної культури, 2017. – С. 150–158.

32. Пандяк І. Сучасний стан та проблеми розвитку інфраструктури ділового туризму в Україні. - ВІСНИК ЛЬВІВ. УН-ТУ. Серія географічна. 2018. Вип. 34. С. 183–188
33. Панченко Т.Ф. Головні напрями розвитку інфраструктури туризму в Азово-Чорноморському регіоні // Туристично-краєзнавчі дослідження: Випуск 1: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції "Туризм в Україні: економіка та культура". – У 2 ч. – К.: "КМ-Треїдинг", 2017. – Ч. 1. – С. 46-52.
34. Проект „Стратегія сталого розвитку туризму і курортів в Україні”. – К., 2017. – 44с.
35. Перспективи готельного сектора України. - „Майгер Консалтинг” 21.01.2016":[Електрон. ресурси]/Спосіб доступу: URL: <http://www.maygerconsulting.com>
36. Соціальні аспекти розвитку готельного господарства як елемента інфраструктури туризму // XXI століття і сучасна науково-практична інноваційна культура. Матеріали III-х аспірантських читань (м. Київ, 11 квітня 2001 р.). – К.: Вид-во КІТЕП, 2018. – С. 12–16
37. Сенин В.С. Организация международного туризма. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 400с.
38. Семиколєнова С.В., Галицька Е.В.Оцінка інвестиційної привабливості готельного господарства регіонів України// Проблемы материальной культуры. – К., 2016. – С.133-137.
39. Слипушко, Г.К. проблеме классификации отелей в мире и Украине [Текст]/ Г.Слипушко // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2017. - №1. – С. 30-32.
40. Статистичний щорічник України за 2006 рік. Державний комітет статистики України. Під ред. О.Г.Осауленка. – К.: Українська енциклопедія, 2018. – 624с.
41. Ткаченко Т.І. Організаційно-економічні особливості функціонування підприємств готельного господарства різних форм власності // Вісник ДІТБ. 2011. -№5. –С. 209- 213.



42. Самарцев Е. Крымская Ривьера // Гостиничный бизнес. - 2018. – С.38-40.
43. Труднощі і ризики готельного бізнесу в Україні (або особливості національного готельного бізнесу)// "[Електрон. ресурси]/Спосіб доступу: URL: <http://www.hotelexecutive.com>
44. Формування стратегії сталого розвитку курортів в Україні: Матеріали всеукраїнського „круглого столу”, Київ, 26 червня 2017р./Міністерство культури і туризму, Державна служба туризму і курортів, Науковий центр розвитку туризму. – Сімферополь: ВАТ”Сімферопольська міська друкарня”, 2017. – 175с.
45. Юр'єв, А.П. Формування ціни та цінової політики на підприємствах туристичного бізнесу: Монографія / А.П. Юр'єв, К.В. Єрмілова; Донецький ін - т турист.бізнес. – Донецьк, 2019 – 200 с
46. [http://www.komitet12.org.ua/law\\_base/33/Будівництво готелів](http://www.komitet12.org.ua/law_base/33/Будівництво_готелів)
47. [http://euro-2012.unian.net/ukr/detail/1574/КМДА створила робочу групу з підготовки готелів до Євро-2017 71.](http://euro-2012.unian.net/ukr/detail/1574/КМДА_створила_робочу_групу_з_підготовки_готелів_до_Євро-2017_71)
48. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. Т. 5. №. 2. С. 36-39.
49. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. № 4. 2015. С.72-76.
50. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.
51. Брич, В. Я., Крамарчук С. Управління ризиками у туристичному бізнесі. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Сер. Географія*. 2010. № 2. С. 105-110.
52. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, Я. Д. Паранюк та ін. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2017. 300 с.