

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
*Кафедра економіки, підприємництва
та туризму*

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Папіровий Данило Кирилович

УДК 338.48:331.103:728.5

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«Напрями вдосконалення формування та використання трудового
потенціалу готельного підприємства»**

242 «Туризм»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавру

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Науковий керівник -
Валінкевич Наталія Василівна
доктор економічних наук,
професор

Житомир 2023

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму № __ від
«__» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри
економіки, підприємництва та туризму

д.е.н. професор _____

Валінкевич Н. В.

«__» _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Мутасова С.А.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Папировий Д. К. Напрями вдосконалення формування та використання трудового потенціалу готельного підприємства – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 242 «Туризм». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питання «потенціал» та розкриттю систем управління персоналом на територіях готельних підприємств України. Було досягнуто типи методів, які допомагають використовувати весь трудовий потенціал, а також було охарактеризовано окремих готельний об'єкт, який допоміг проаналізувати внутрішні процеси роботи трудового потенціалу та надати оцінку управлінню працівниками в цілому.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, системи управління персоналом, трудовий потенціал, кадрова політика, колектив, працівники готелю, методи управління, ефективність кадрового забезпечення.

ANNOTATION

Papirovyy D. K. Directions for improving the formation and use of the labor potential of a hotel enterprise. - Qualification work on manuscript rights. Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 242 "Tourism". – Polissia National University, Zhitomir, 2023.

The qualification work is dedicated to the research of the "personnel" issue and the disclosure of personnel management systems in the territories of hotel enterprises of Ukraine. The types of methods that help to use the entire labor force were understood, and an individual hotel facility was characterized, which helped to analyze the internal work processes of the labor force and provide an assessment of the management of workers as a whole.

Keywords: personnel, personnel management, personnel management systems, labor potential, personnel policy, staff, hotel employees, management methods, personnel efficiency.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Теоретичний зміст та сутності трудового потенціалу підприємства	7
1.2. Функції та цілі системи управління трудовим потенціалом.....	10
1.3. Оцінка ефективного використання трудових ресурсів туристичного підприємства.....	14
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «VILLA «ЗАТИШНА»	
2.1. Характеристика діяльності готельного підприємства «Villa «Затишна»...	18
2.2. Аналіз діючої системи управління і функціональні обов'язки персоналу..	21
2.3. Особливості управління персоналом в готелі «Villa «Затишна».....	27
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Впровадження сучасних методів управління трудовими ресурсами готелю	31
3.2. Основні напрями вдосконалення системи управління трудовим потенціалом готелю «Villa «Затишна».....	34
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення відбору персоналу в готелі	35
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних ринкових умовах спостерігається тенденція по-новому сприймати людські ресурси, що підприємство використовує у своїй діяльності. Управління трудовим потенціалом в умовах розвитку соціально орієнтованого суспільства вимагає врахування не тільки здібності працівника до праці, а також його соціально-психологічних якостей, інтелектуального рівня, можливостей інноваційної діяльності, активізація яких дає можливість більш повно реалізувати трудовий потенціал.

Трудовий потенціал – це найважливіша складова якісної та ефективної роботи готельного закладу. Отже, сміливо можна сказати, що основою для ведення якісного підприємства у сфері туристичного бізнесу є обов'язки наглядання та турбота за працівників.

Аналіз останніх досліджень. Серед наукових досліджень щодо питань управління трудовим потенціалом варто відзначити праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Азарова А., Бажан І., Байєрс Л., Баран Р., Балабанова Л., Бірдус Л., Виноградський М., Войнаренко М., Гавриш О., Годящев М., Грідін О., Данюк В., Дериховська В., Десслер Г., Джеджула В., Дідур К., Довгаль О., Дуляба Н., Єпіфанова І., Жилінська Л., Загрева В., Закаблук Г., Климчук А., Ковальчук В., Пушкар З., Романчукевич М., Сардак О., Свергун О., Телишевська Л. та інші. Всі ці автори присвятили не одну наукову працю задля розкриття та більшого розуміння управління персоналом та його подальшого покращення.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне та науково-практичне обґрунтування процесу розвитку трудового потенціалу в контексті удосконалення діяльності АТ «Villa «Затишна».

Щоб досягти конкретної мети в роботі поставлено **наступні завдання:**

- розкрити поняття персоналу та його управління на території підприємства;
- дослідити існуючі класифікації певних методів роботи із персоналом, а також розкриття цілей та завдань роботи готельних працівників;
- вивчити системи управління персоналом та його роботи в цілому, на прикладі

об'єкту господарювання під назвою «Villa «Затишна»»;

- розкриття основних напрямів вдосконалення системи управління персоналом готелю «Villa «Затишна» та на його прикладі обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення відбору персоналу в готелі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення та використання трудового потенціалу готельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління та розвитку трудового потенціалу підприємства «Villa «Затишна».

Для повного розкриття теми в дипломній роботі були використанні такі **методи дослідження** як узагальнення, аналітично-дослідницький метод, статистичний та оцінювальний методи.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що кваліфікаційна робота охоплює не тільки теоретичне розуміння теми, а також і авторські думки із використанням дослідження конкретних прикладів управління персоналом. Також, використовуючи літературні джерела було аргументовано основні проблеми удосконалення роботи персоналу та інші аспекти.

Апробація результатів наукових досліджень здійснена на двох наукових конференціях:

1. Валінкевич Н. В. Папіровий Д. К. Особливості управління персоналом в готелі «Villa «Затишна». Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети: II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція (15-16 червня. 2023 р., м. Житомир) м. Житомир, 2023 С. 56-60.
2. Валінкевич Н. В. Папіровий Д. К. Аналіз діючої системи управління і функціональні обов'язки персоналу підприємства « VILLA«ЗАТИШНА» Міжнародні наукові інтернет-конференції на тему: світ наукових досліджень (20-21 червня 2023 року) м. Тернопіль, 2023.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. В роботі присутні - 12 таблиць та 11 рисунків. Загальна кількість сторінок – 35.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичний зміст та сутність трудового потенціалу підприємства

У наші дні туризм зростає з кожним днем, а готельні об'єкти та ресторани набули того піку популярності, коли без їх існування люди не зможуть уявити собі нормальне життя. Щоб тримати власну репутацію серед великої кількості конкурентів готелям потрібно розуміти свою справу та надавати якісні послуги. Це питання неможливе невиконання своїх обов'язків трудовим ресурсом готелю чи його некомпетентністю. Отже, можна зробити висновок, що невід'ємна частина вдалого туристичного бізнесу - це правильний вибір трудового колективу.

Іншими словами, персонал, який кваліфіковано та злагоджено виконує свою роботу – це запорука успішного функціонування туристичного об'єкту обслуговування. Також, важливим фактором є інноваційне впровадження методів управління персоналом, тільки так можна підняти готель на вищу планку ринку туристичних послуг. Існують різні наукові підходи до розуміння понять «персонал» та «система управління персоналом».

Наприклад, персонал є окремим колективом працівників, які виконують зобов'язання та трудову діяльність згідно підписаним договором. Він поділяється на адміністративно-технічний, оперативний (черговий), оперативно-ремонтний, ремонтний, електротехнічний персонал [1].

У «Економічній енциклопедії» персонал розглядається як «...особовий склад організацій, установ, компаній та частина особового складу, що розподіляється за особливостями виконуваної ним роботи» [2, с. 390].

Якщо базуватись на виказуванні І. Бажана, то персонал – це лише та частка працюючих людей на підприємстві, яка отримала потрібні знання та навички для обслуговування відвідувачів [3, с. 69-73].

Автор О. Довгаль розуміє управління персоналом як стратегічну розробку за допомогою якої можна знизити витрати на персонал, а також налагодити загальну атмосферу роботи, щоб внутрішні процеси проходили як найкраще [4].

На думку І. Єпіфанової, метою «управління трудовим потенціалом повинно бути забезпечення підприємства працівниками, що відповідають його вимогам і мають здібності до соціальної та професійної адаптації» [5].

Науковець В. Петюх виражає думку, що в управлінні персоналом є основні два підходи – це системний та комплексний. Під першим він має на увазі загальні взаємозв'язки між всіма службами управління та керівництвом, що передбачає їх колективу працю на подальший розвиток [6, с. 23-24].

В цілому, можна сказати, що до поняття «управління персоналом» відокремлюються наступні чинники [7]:

- формування системи управління працівниками, як загальної системи управління підприємством;
- характеризування всього трудового потенціалу;
- впровадження завчасних планів на всю кадрову роботу;
- щомісячне проведення для персоналу маркетингової політики;
- визначення трудового потенціалу через мотивацію, тобто розуміння потреб своїх працівників, що здатні мотивувати їх до кращого результату роботи;
- обліку і нормуванні персоналу підприємства.

Щоб належним чином управляти працівниками та стабільно залишатись у комунікації, потрібно обов'язково створювати та впроваджувати на підприємстві стратегічні чинники роботи.

Взагалі, говорячи про поняття трудового ресурсу на території готельного підприємства можна сказати, що кадрова політика складається із двох глобальних складових:

- зовнішні чинники, мається на увазі саме з огляду на підприємство;
- внутрішні чинники, а конкретно цілі та місії, які намагаються виконати робітники.

Отже, управління персоналом дуже тісно пов'язується із всіма процесами кадрового забезпечення. На рис. 1.1. представлена схема цих комунікацій.

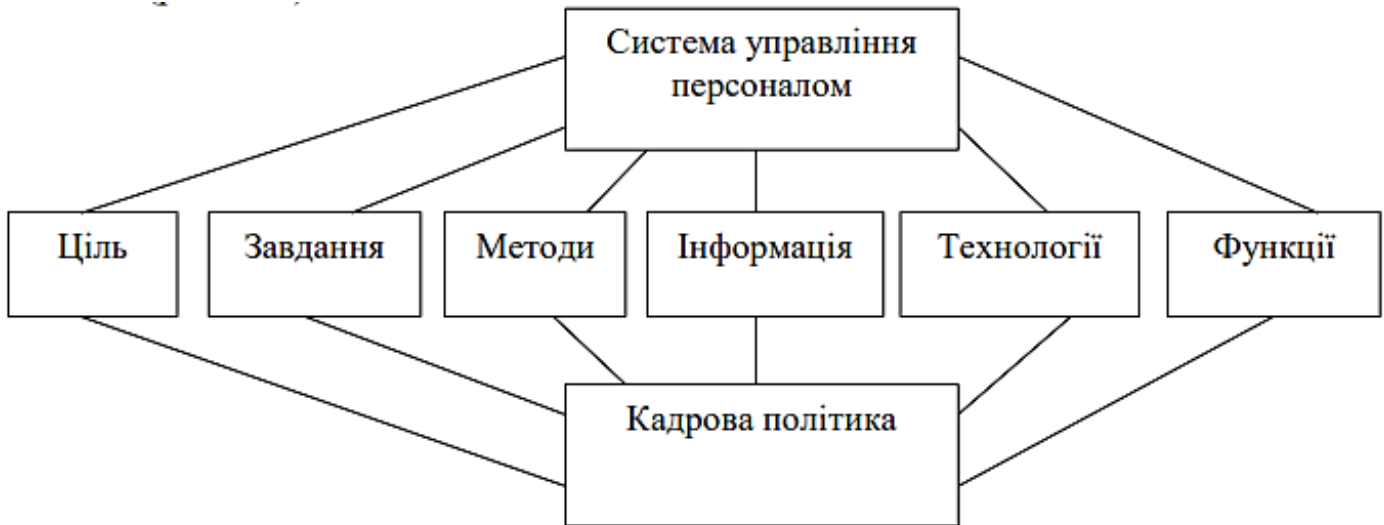


Рис. 1.1. Взаємозв'язки управління персоналом та кадрової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [7]

В управління трудовим потенціалом є деякі специфічні методи, які впливають на швидкість роботи, якість, а також бажання самого персоналу виконувати ті чи інші зобов'язання. Тобто, від обраного методу відрізняється спосіб впливу на діяльність окремого працівника в робочих процесах.

Методи поділяються на такі угруповання [7]:

- адміністративний (методи, в якому робітники прагнуть працювати та заохочуються до роботи репутацією закладу, пошаною та іншими нематеріальними чинниками);

- економічні (виникають тільки при високому мотивуванню персоналу матеріальними аспектами, а саме підвищенням зарплати, преміальними, оплаченими путівками в іншу країну на відпочинок, тощо);

- соціально-психологічні (в основу такого методу покладені гарні та затишні взаємозв'язки із керівництвом, тепла сімейна атмосфера в колективі, тобто, все спрямовано на позитивний вплив на колектив та самостійне бажання робітників принести користь).

Таким чином, можна сказати, що поняття «трудового потенціалу» є досить необ'ємним, але без його розуміння не варто очікувати якісних результатів туристичного бізнесу. А щоб добитись потрібного результату обов'язково треба впроваджувати систему управління персоналом, адже саме вона сприяє ефективному використанню трудового потенціалу та призводить до покращенню бізнесу.

1.2. Функції та цілі системи управління трудовим потенціалом

Системи управління трудовим потенціалом можна характеризувати великою кількістю різних варіантів, адже вона не є сталою системною базою, яка не може видозмінюватись залежно від обставин, у яких її приміряють. Навпаки, вона є гнучкою та підходить всім, адже підлатувати процес управління персоналом можна під конкретний колектив та готельний заклад.

М. Армстронг розглядає систему управління трудовим ресурсом як «...сукупність різноманітних прийомів, методів та технологій організації роботи з персоналом» [8].

На думку В. Лук'янихіна «...система управління трудовим потенціалом в широкому розумінні повинна передбачати формування цілей, функцій та оргструктури управління трудовим потенціалом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців підприємства в процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень» [9, с. 33].

Цілі системи управління персоналом є взаємозалежними від цілей, які стоять в загальному розумінні перед туристичною організацією, адже трудовий колектив працює, в основному, на якісну роботу всього закладу. Але, щоб спростити роботу трудового колективу та розкрити їх потенціал, для персоналу спеціально ставляться окремі цілі, які маленькими кроками наближають підприємство до майбутній перспектив.

Окрім цього, ці завдання повинні також розширювати та удосконалювати складові частини і самої системи управління трудовим потенціалом. Таким чином, цей процес стратегічно виконується службою трудового колективу, але допомагає сприяти розвитку усього закладу. Звичайно, в результаті виконаних роботи працівники отримують свої потреби матеріальні або нематеріальні. Так і піднімається трудовий потенціал. На рис. 1.2. можна розглянути, які саме підсистеми управління персоналом існують і чим саме вони мають займатися в процесі виконання своїх внутрішніх обов'язків.



Рис. 1.2. Складові системи управління трудовим потенціалом та їх робочі задачі

Джерело: складено автором на основі [10]

Цілі у системи управління існують не тільки з точки зору робочих процесів для вигоди готельного закладу. Неабияку частину цього питання займають цілі, які виконуються по відношенню до працівника, який виконує свої обов'язки щоденно. Вони показані на рис. 1.3.

Якщо обґрунтовувати роботу трудового ресурсу з точки зору персоналу, то варто сказати, що найголовніша мета робітника, що працює в готельному закладі це, насамперед, стабільність, позитивна атмосфера для нормальної роботи та інколи впровадження бонусів як заохочення за вдало виконану роботу.

Іншими словами, персоналу потрібно надати такі умови, в яких він буде працювати із задоволенням, пропонуючи власні задумки та ідеї, надихаючись, при цьому, на перспективність та розквіт бізнесу. Тому потрібно завжди орієнтуватись у бажанням свого трудового колективу та мотивувати робітників саме тим, що турбує їх в ту саму хвилину.

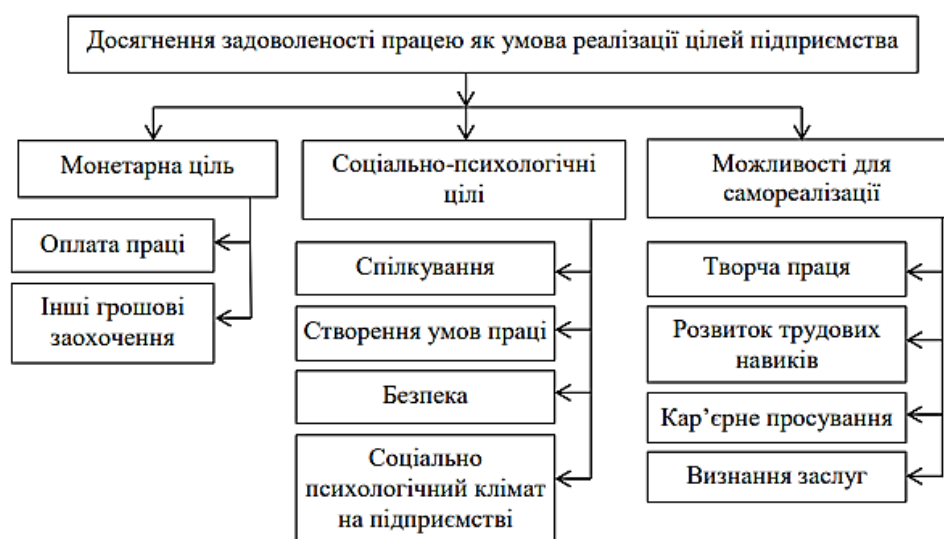


Рис. 1.3. Цілі системи управління трудовим потенціалом відповідно до бачення працівника

Джерело: складено автором на основі [10]

Отже, як ми бачимо на рис. 1.3. не обов'язково заохочувати працівників, адже кожен робітник є індивідуальною особою, яка потребує індивідуальних речей.

Найпопулярніші із таких цілей, це матеріальна мотивація, адже багатьох влаштовує підвищена оплата праці за свою роботу, або певні преміальні. Але також цінується можливість кар'єрного зросту, визнання працівника іншими колегами та будь-які інші аспекти самореалізації.

Соціально-психологічні цілі повинні бути присутніми на території готельного закладу постійно, адже це неабияк важливо для трудового потенціалу: знаходитись у теплій атмосфері та працювати в безпеці.

Також у процесі дослідження теми були виокремлені деякі функції, які також виконуються системою управління трудовим потенціалом. До них входить велика кількість функціональних задач, де також присутні забезпечення умов роботи, визначення методів управління, підбір, відбір та установка задач персоналу, соціальне забезпечення співробітників та багато інших. Основна база функцій управління персоналом відокремлена на рис. 1.4.

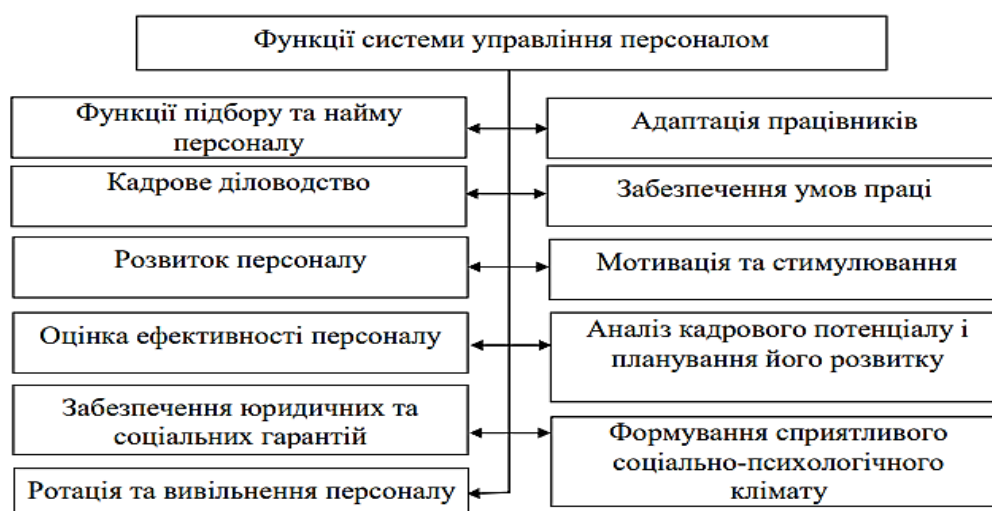


Рис. 1.4. Функції системи управління персоналом в організації

Джерело: складено автором на основі [11, 12, 13]

Отже, якщо виконувати всі ці функції, а також не забувати про цілі, поставлені перед системою управління, підприємство вийде на новий рівень заробітку та отримує вищу репутацію серед конкурентів. Система управління, яка працює правильно обов'язково призведе до ефективності роботи як персоналу, так і закладу, в цілому.

1.3. Оцінка ефективного використання трудових ресурсів туристичного підприємства

В цілому, поняття ефективності трудового потенціалу – це загальний відсоток результативності людської роботи в закладі. Іншими словами, це співвідношення отриманого корисного результату до об'єму ресурсів, які були витрачені одне до одного. Можемо стверджувати, що продуктивність праці показує співвідношення кількості вироблених матеріальних чи нематеріальних товарів і об'єму затраченої на неї праці [14]. Щоб оцінити ефективність праці кожного окремого працівника потрібно, насамперед, проаналізувати стратегію готельного розвитку. Це потрібно для того, щоб побачити як саме відбувається управління всіма службами, в тому числі і персоналом [15].

Поняття ефективності стосується не лише економічних факторів, але і суспільних. Відповідно до цього оцінка ефективності працівників підкріплюється наступними аспектами [16]:

- користь, яку отримує керівництво від останнього результату роботи персоналу;
- цінність від економічних затрат підприємства і, чи є позитивним картина витрат з огляду на доходи;
- задоволення, яке отримує персонал під час виконання своїх обов'язків.

Взагалі, оцінювати ефективність роботи працівників на підприємстві вважається нормою через поняття рентабельності та продуктивності. Вони виступають як певний показник трудових, капітальних та речових ресурсів, які виникають під час створення туристичної послуги. Але, як показує практика, це показує ступінь ефективності самого робочого процесу, але не повністю розкриває питання всіх аспектів ефективності праці [17].

Автором запропоновано механізм оцінювання ефективності у сфері рекреації та готельно-ресторанного бізнесу, який ототожнено на основі літературних джерел:

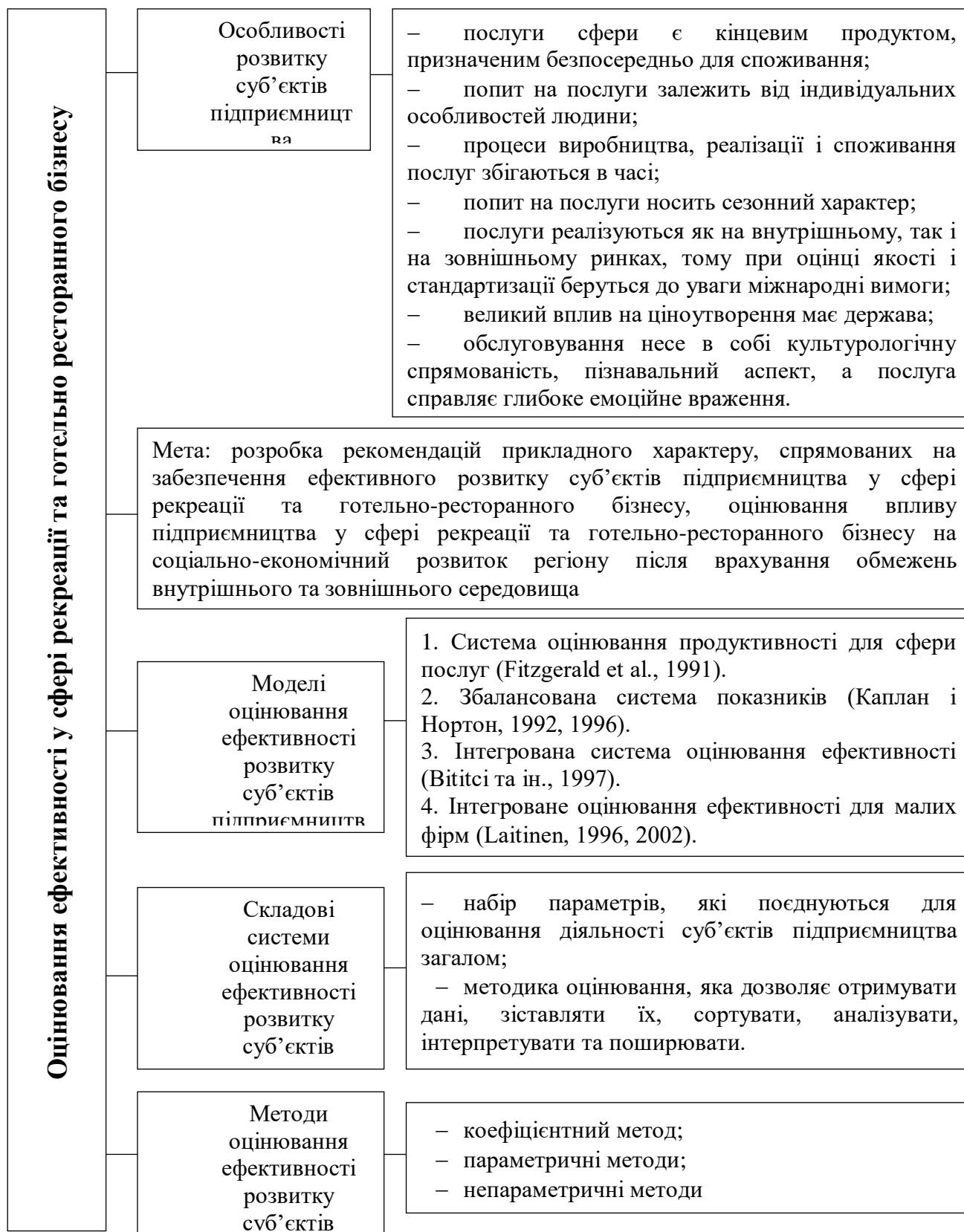


Рис. 1.5. Механізм оцінювання ефективності у сфері рекреації та готельно-ресторанного бізнесу

Існує декілька варіантів методів обчислення продуктивності праці, залежно від одиниці виміру, яка використовується для розрахунків обсягів виробництва послуг на підприємстві [18]: натуральний, вартісний, трудовий.

Натуральний метод обчислення продуктивності, повністю походить від своєї назви і використовує натуральні одиниці вимірів (в одиницях, ваги, об'єму та інших). Цей метод встановлює неабияку залежність між обсягами витрат в заклади та трудовими витратами, а також повністю залежить від якості послуг [19].

Другий метод, під назвою, вартісний є універсальним у використанні. Від користується вартісними вимірниками. Завдяки його обчисленням можна вирахувати високо номенклатурні та велико об'ємні показники, а також охарактеризувати загальну динаміку роботи та рівень продукції всього асортименту послуг. Недоліком цього методу є лише той момент, що при не грамотному підвищенні цін на послуги разом з цим і підвищується фіктивний відсоток покращення продуктивності роботи [20].

Трудовий метод вимірювання продуктивності праці використовується в умовах випуску на підприємстві різноманітної незавершеної продукції. Іншими словами, вимірюється час за який робота повинна виконуватись в теорії одним працівником і, після чого, вона підставляється з реальною картиною після проведеної роботи. Таким чином, цей метод найграмотніше характеризує динаміку продуктивності праці персоналу [20].

Отже, оцінювати ефективність роботи можна багатьма методами. Цей процес обов'язково має бути присутнім на підприємстві, щоб правильно прослідкувати динаміку роботи персоналу.

Підсумовуючи, можна сказати, що трудовий ресурс в готельному закладі – це об'ємне питання, яке охоплює в собі сукупність людського потенціалу у вигляді кадрових структур, які виконують туристичне обслуговування. Колектив в закладі є найвагомим фактором для перспективного розвитку та найбільш потрібною службою роботи на території підприємства.

В якості оцінки ефективності працівників використовують безліч факторів, серед яких: продуктивність праці, дотримання стандартизації та законів, плинність кадрового складу, наявність прогулів, тощо.

РОЗДІЛ II

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ ПІДПРИЄМСТВА «VILLA «ЗАТИШНА»

2.1. Характеристика діяльності готельного підприємства «Villa «Затишна»

«Villa «Затишна» був обраний як приклад суб'єкта господарювання для розкриття теми дослідження та більш детального її дослідження. Отже, цей готель знаходиться у Прикарпатті. Він є дуже популярним в Україні, адже за 10 років свого існування дуже гарно показував себе в роботі та має велику кількість позитивних відгуків від споживачів.

Насамперед, трудовий потенціал та в цілому готельне підприємство дуже відрізняється від своїх конкурентів та не дає їм можливість випередити його у рентабельності та продуктивності. Розташований в с. Микуличин цей готель є чи не єдиним дизайнерським туристичним об'єктом, який охоплює на одній своїй території гуцульський стиль із сучасними технологіями з додаванням басейну, спа, сауни, чани, а також бездротовий інтернет, власна пральня, автономна система водопостачання та інше.

«Villa «Затишна» бере своєю індивідуальність та поєднанню цих двох стилів в комплексі. Тут ви знайдете як домашній затишок та природній спокій, як і технологічне забезпечення та комфорт, який звикли отримувати в сучасному світі.

Основні види діяльності готелю «Villa «Затишна»:

- надання послуги розміщення (номерний фонд);
- надання послуги харчування (власне кафе на території готелю);
- можливість користування конференц-залом для проведення різного виду бізнес зустрічей та подій;
- надання звичайних побутових послуг;

- можливість проведення свят, весілля та річниць, а також надання особливого весільного номеру;

- користування саунами, чанами, та послугами пральні.

Номерний фонд готелю «Villa «Затишна» складається із 10 номерів різних категорій: «Люкс», «Півлюкс», «Стандарт +», «Стандарт» та «Стандарт економ».

Правовстановлюючими документами в області готелю «Villa «Затишна» є [21, 22, 23,]:

- Закон України «Про туризм»;
- Правила пожежної безпеки;
- Закон України «Про захист прав споживачів»;
- Санітарно-епідеміологічні правила і нормативи;
- Правила технічної експлуатації готелів та їх обладнання.

Що стосується питання трудового колективу, то можна сказати, що на сьогоднішній день на території закладу працює 16 осіб, на рис. 2.1. можна розглянути організаційну структуру готелю, яка представляється як лінійно-функціональною.

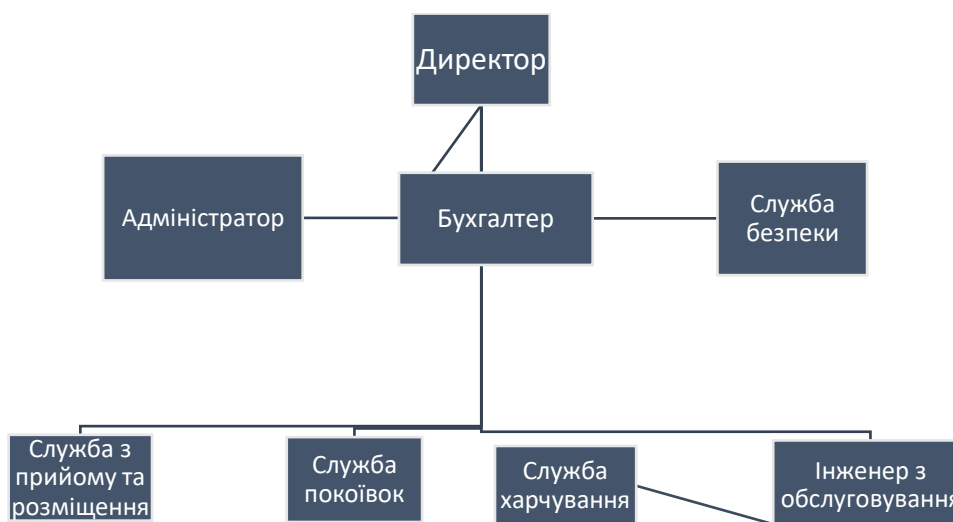


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелем «Villa «Затишна»

Джерело: складено автором на основі [24]

Як бачимо на схемі, найголовніше структура управління це директор. Він в змозі примати самостійні рішення з будь-якого питання та, в цілому, керує всіма іншими структурами роботи в закладі. Адміністратор, в свою чергу, може, з дозволу керівництва, брати на себе участь управляючого та надавати зобов'язання нижчим службам та безпосередньо персоналу.

У готелі є система електронного бронювання, отже можна спокійного забронювати для себе номер в інтернеті і по приїзду він вже буде готовий до заселення. Звичайно, перед наданням житлового приміщення споживачам, номер прибирається, додаються всі необхідні предмети для проживання та провітрюється. Крім обов'язкових послуг, готель надає цілий список додаткових, які можна отримати за окрему плату.

На рис. 2.2. можна побачити графік завантаженості номерного фонду готелю за період 2019-2020 року. Цей час взято з інтересу огляду як саме працював закладі протягом активної фази карантину, а тому для розрахунку використовувався не календарний рік, а саме час, пов'язаний із Covid-19.

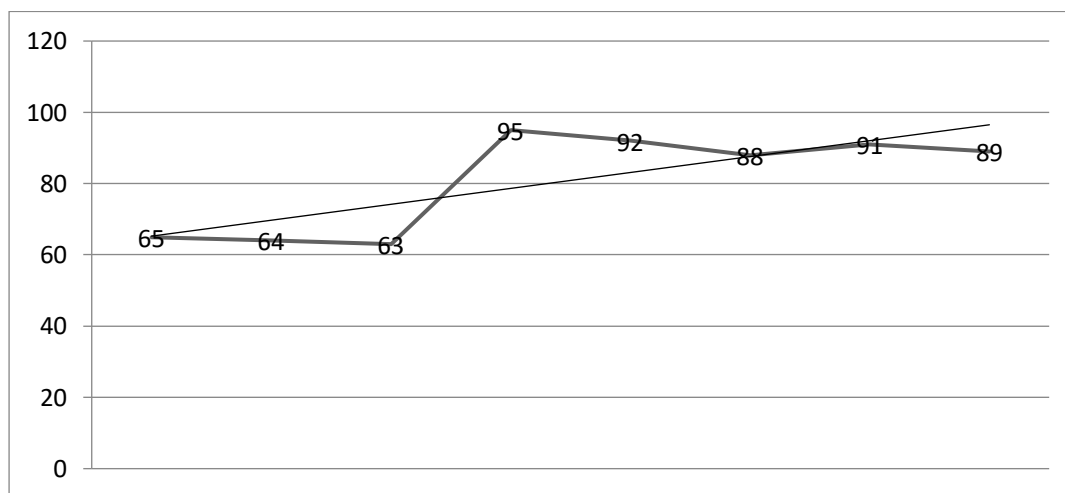


Рис. 2.2. Завантаження номерного фонду за 2019-2021 рік, %

Джерело: складено автором на основі [24]

З даних, отриманих по графіку, ми бачимо позитивну динаміку. Адже готель мав плинність споживачів та статистику відвідувань, у час для туристичної індустрії, а саме період карантину.

Отже, розглянемо місце готелю в загальній динаміці:

Таблиця 2.1

Динаміка показників оцінювання ефективності готельно-ресторанного бізнесу
України, 2016-2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість суб'єктів господарювання, од.	71569	70623	75558	84857	87522
Кількість зайнятих працівників, тис. ос.	254,0	269,3	319,2	332,6	295,4
Витрати на персонал, тис. грн.	5715334,8	6925466,5	7906510,3	8821424,0	8363499,1
Обсяг реалізованих послуг, тис грн	12035268,0	15582836,9	18481011,7	19632588,9	11941224,4
Чистий прибуток, млн. грн	-3582,6	-526,9	1753,8	4241,9	-6025,7

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних Держстат України

Зробимо висновок, що готель «Villa «Затишна» має динамічний розвиток. Трудовий колектив чітко розуміє стандарти роботи та безперечно їх виконує, що про їх професіоналізм та високу кваліфікацію. З огляду на все вище сказане, можна характеризувати внутрішні процеси роботи підприємства, як ефективні.

2.2. Аналіз діючої системи управління і функціональні обов'язки персоналу

Готель «Villa «Затишна» має достатню кількість постійних відвідувачів та, загалом, не поступається конкурентам в якості та професійності надання послуг. Цьому сприяє аспект трудового потенціалу, який кожного дня демонструє персонал підприємства. Всі робітники мають достатній досвід, високу кваліфікацію та, найголовніше, бажання працювати та виводити свій заклад на вищий рівень туристичного ринку.

Їх чисельність складає 16 осіб, але кожен з них безумовно якісно виконує свої функції та обов'язки, без цього неможливо налагодити процеси обслуговування і досягти навіть середнього рівня якісного надання послуг.

Таблиця. 2.2

Склад чисельності працівників готелі «Villa «Затишна»

Посада	Кількість робітників
Директор	1
Бухгалтер	1
Служба безпеки	2
Служба з прийому та розміщення	2
Адміністратор	3
Покоївки	4
Кухар	1
Інженер з обслуговування	1
Робітник	1
Всього	16

Джерело: складено автором на основі [24]

Функціональні обов'язки персоналу, який найбільше часу проводить із відвідувачами є різними. Вони змінюються залежно від посади, служби, яка виконує роботу та інших чинників. В основному, до задач адміністратора відносять:

- приймають постояльців, виконують процес оплати, реєструють заїзд та виїзд людей, ведуть всю необхідну документацію.

Для проведення аналізу необхідно проаналізувати кількість підприємств малого та середнього бізнесу в Закарпатській області:

Таблиця 2.3

Динаміка кількості підприємств малого та середнього бізнесу в Закарпатській області, 2016-2020 рр.

	2016	2017	2018	2019	2020
Середні підприємства, од.	256	243	248	287	292
Малі підприємства, од	4800	5543	6173	6096	6360
Усього	5058	5788	6424	6388	6655

Джерело: сформовано на основі даних Головного управління статистики у Закарпатській області

Загальний розподіл функцій готелю по категоріям служб працівників розглянуто в таблиці 2.2., в якій видно певну сегментацію. В основному, директор регулює всі процеси, виникаючі в процесі роботи, але виконує їх адміністратор, який і розподіляє всі обов'язки в решті-решт між персоналом.

Таблиця. 2.2.

Функціональний розподіл праці в сфері управління персоналом

Функція	Директор	Адміністратор	Бухгалтерія
Розробка кадрової політики	Регулює	Виконує	
Підготовка локальних нормативних актів	Регулює	Регулює	
Комплектування кадрів		Виконує	
Адаптація та навчання персоналу		Виконує	
Оплата праці	Регулює	Виконує	Виконує
Кадровий облік		Виконує	
Оцінка персоналу		Виконує	
Планування ділової кар'єри	Регулює	Виконує	

Джерело: складено автором на основі [24]

Аналізуючи дані роботи персоналу готелю, було зрозуміло, що трудовий потенціал робітників та закладу, в цілому, є дуже позитивним та потенційно привабливим, адже плинність кадрів не зменшується у кількості працівників, а навпаки збільшується з кожним роком. Таблиця 2.3. показує статистичну картину вище сказаного.

Таблиця. 2.3.

Порівняльна оцінка зміни чисельності персоналу готелю за 2019-2021 рр.

Посада	Кількість персоналу
--------	---------------------

	2019	2020	2021
Обслуговуючий персонал	9	11	12
Керівники	3	5	4
Всього	12	16	16

Джерело: складено автором на основі [24]

Тобто, старий колектив зберігається, а до нього ще й додаються нові співробітники. Це говорить про те, що трудовий потенціал тільки зростає, а мотиваційний аспект працює якісно та заохочує персонал виконувати свою роботу із задоволенням.

Також, для визначення трудового потенціалу не варто забувати і про самі робочі можливості працівників, адже дуже важливими є компетенція персоналу та їх професійні фактори для гарної якісної роботи. Отже, розглянемо якісний склад персоналу готелю «Villa «Затишна».

По-перше, говорячи про вікову складову, то варто зазначити, що основний вік працівників до 40 років – 56,25%, що є досить добре для високо продуктивності працюючих. Далі йдуть працівники віком від 30 до 40 років – 25%, і всього 18,75 % всіх працівників ті, чий вік від 20 до 30 років.

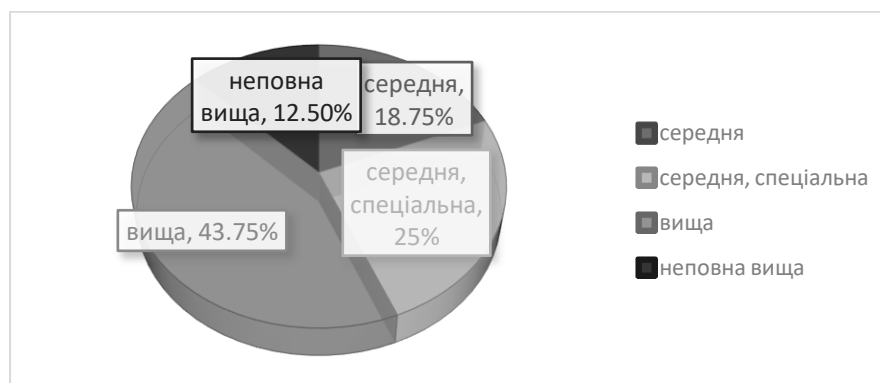


Рис. 2.3. Аналіз рівня освіти персоналу готелю «Villa «Затишна»

Джерело: складено автором на основі [24]

Дивлячись на діаграму ми бачимо досить перспективну картину. В цілому, на підприємстві працюють люди з повною вищою освітою за спеціальністю – майже 44% від усієї кількості. Вища освіта допомагає працівникам якісно обслуговувати

споживачів та надає їм перевагу серед інших. Ці показники є гарними з огляду на трудовий потенціал, адже робітники такого віку бажають вдосконалюватись та рости по кар'єрі вище.

Також варто проаналізувати фінансовий результат підприємства, який було отримано завдяки грамотній та якісній роботі турового аспекту. Динаміку показників формування фінансових результатів підприємства наведено в таблиці 2.4.

Таблиця. 2.4.

Оцінка показників формування фінансових результатів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34773	68758	10556	-24217	-30,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16414	32071	13833	-2581	-84,2
Валовий прибуток	17248	25603	5612	-11636	-32,5
Інші операційні доходи	1654	311	117	-1537	-7
Адміністративні витрати	10053	29368	14667	4614	68,5
Витрати на збут	1072	1650	576	-496	-53,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-1112	2787	-8503	-7391	-13
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	26	3143	-8203	-8229	-0,3

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

З огляду на дані табл. 2.2 варто відмітити, що робота на підприємстві протягом 2020-2022 рр. стабільно змінювалась. Не дивлячись на негаразди у вигляді карантину та інших проблем для туризму підприємство працювало і навіть отримувало прибуток, так у 2020 р. – чистий прибуток складав 26 тис. грн., а у 2021 р. всього лише 3143 тис. грн.

Також більш глибоко розкрити аналіз роботи готельного підприємства допоможе показник ефективності використання ресурсів підприємством відображається також через ряд коефіцієнтів.

Таблиця. 2.5.

Показники ефективності використання ресурсів АТ «Villa «Затишна»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Фондовіддача, тис. грн./тис. грн.	27,8	68,2	18,3	-8,4	-13,3
Фондомісткість, тис. грн./тис. грн.	0,03	0,01	0,03	0	0
Фондоозброєність, тис. грн./особу	120,0	99,8	173,2	42,2	30,6
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,97	0,98	0,97	0	0
Коефіцієнт автономії	-0,03	-0,02	-0,04	-0,01	33,3
Коефіцієнт фінансової залежності	-24,3	-53,3	-17,3	6,0	-18,7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	0,07	0,09	0,03	-0,04	-57,1
Продуктивність праці, тис. грн./особу.	4076,1	7763,2	4305,7	207,5	5,1
Рентабельність активів підприємства, %	0,01	0,49	-1,20	-1,21	X

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Підсумовуючи варто провести аналіз ефективності господарської діяльності готельного підприємства в цілому, адже він показує повну картину трудового аспекту та потенціальної привабливості закладу. Спираючись на оцінювальні дані, які були описані в таблиці 2.6. можна навести кінцеві результати робочих процесів трудового потенціалу. Як бачимо, на період 2022 року через політичні негаразди у

вигляді воєнного конфлікту обсяг реалізації туристичного продукту значно зменшився та перестав надавати високий процент обслуговування з огляду навіть на 2020 рік. Таку саму негативну картину ми можемо споглядати у показнику кількості проданих туристичних продуктів. Тому 2022 рік є відносно несприятливим для готелю.

Таблиця. 2.6.

Оцінка ефективності господарської діяльності АТ «Villa «Затишна»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
	Кількість проданих турпродуктів, шт.	2801	5080	1353	1337
Середня вартість продукту, тис. грн.	10,6	11,8	13,7	2	26,5
Обсяг реалізації, тис. грн.	34773	68758	10556	-24217	-30,3
Собіварість реалізованого продукту, тис. грн.	16414	32071	13833	-2581	-84,2
Валовий прибуток, тис. грн.	17248	25603	5612	-11636	-32,5
Чисельність персоналу, чол.	12	16	16	4	55,6
Валова рентабельність продажу, %	56,3	74,0	33,8	11,4	X

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Отже, трудовий потенціал підприємства формується з внутрішніх якостей, можливостей найманих працівників та засобів реалізації цих можливостей. Можна зробити висновок, що ефективність реалізації трудового потенціалу як кожного працівника, так і трудового колективу залежить від умов, у яких здійснюється трудова діяльність. Трудовий потенціал підприємства у загальному розумінні характеризує можливості працівника трудового колективу, спрямовані на досягнення певної мети.

2.3. Особливості управління персоналом в готелі «Villa «Затишна»

Проаналізуємо основні системи управління персоналом в готелі «Villa «Затишна». По-перше, підбором, підготовкою до роботи та управлінням працівників належать до функцій директора та адміністратора. Саме вони

займаються проведенням співбесіди із потенційними працівниками. Далі персонал, який підбрали на роботу проходить необхідні ознайомлення із територією закладу та його правилами, а також інструктаж із метою розуміння всіх внутрішніх процесів обслуговування. Наприклад, в закладі проводився семінар «8 кроків до серця гостя», який потрібен для якісної роботи та вивчення інноваційних аспектів адміністратора, служби розміщення, покоївок та служби харчування [25]. На нашу думку цікавим є те, що директор виконує оцінювання претендентів по документації.

Для здійснення аналізу розглянемо динаміку кількості зайнятих працівників на підприємствах малого та середнього підприємництва України:

Таблиця 2.7

Динаміка кількості зайнятих працівників на підприємствах малого та середнього підприємництва, 2010-2020 рр.

	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Суб'єкти середнього підприємництва, тис. осіб	3413,8	2632,7	2649,9	2623,8	2784,5	3089,7	3123,2
Суб'єкти малого підприємництва, тис. осіб	4958,6	3838,7	3871,8	3956,3	4173,7	4319,8	4234,1

Сформовано на основі даних Державної служби статистики України

Порівняльний аналіз участі підприємств у формуванні обсягу реалізованої продукції та доданої вартості, а ще за кількістю зайнятих працівників (табл. 2.7) в Україні та інших європейських країнах, демонструє, що суб'єкти підприємництва відіграють вагомую роль не тільки в Україні.

Таблиця 2.8

Питома вага суб'єктів середнього та малого підприємництва у загальних показниках по суб'єктах господарювання (дані по окремих країнах), 2019 рік

	Кількість діючих суб'єктів господарювання, %	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), %	Кількість зайнятих працівників, %	Додана вартість за витратами виробництва, %
Україна	99,98	65,5	82,2	66,4
Болгарія	99,8	68,2	74,1	63,8

Естонія	99,8	81,2	79,1	78,6
Німеччина	99,5	38,4	58,0	46,9
Латвія	99,8	75,8	77,3	68,3
Литва	99,8	66,0	73,1	64,8
Польща	99,8	54,0	66,2	50,8
Словаччина	99,9	57,1	72,4	56,3
Чехія	99,8	54,2	67,1	56,0

Сформовано на основі даних Державної служби статистики України

Отже, із особливостей управління персоналом в готелі «Villa «Затишна» є фактор сімейної атмосфери та затишку у внутрішніх комунікаціях. Щоб завжди залишатись із розумінням потреб своїх працівників та бажань споживачів керівництво закладу завжди здійснює опитування, що сприяють розкриттю або вирішення певного питання. Наприклад, що стосується підвищення кваліфікації персоналу. Дирекція обов'язково перед реалізацією курсів для підвищення професійності завжди проводить анкетування « чи є бажання удосконалюватись у самих робітників», адже дуже важливо, що у них виникало бажання до цього, що буде спонукати їх краще вчитись у процесі.

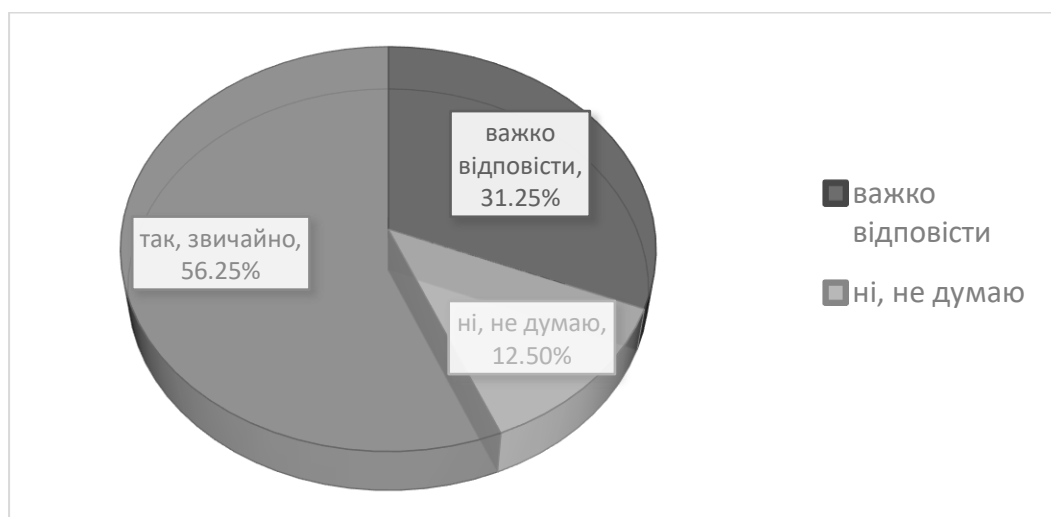


Рис. 2.4. Результати опитування персоналу на тему: «Чи здатне підвищення кваліфікації вплинути на якість вашої роботи?»

Джерело: складено автором на основі [26]

Як можна бачити на рис. 2.4 персонал підприємства постійно радий удосконалюватись та ставати з більш високим рівнем освіченості. Така

зацікавленість управління дуже заохочує працівників поширювати та підвищувати свій трудовий потенціал.

За іншими опитуваннями, які були проаналізовані в процесі аналізу особливостей управління персоналом, варто відмітити, що майже всі питання, які стосуються працівників були обговорені із самими працівниками. Наприклад, таким чином були реалізовані мотиваційні аспекти управління, а саме було визначено, що найбільший стимул для персоналу «Villa «Затишна» є стабільність та підвищення зарплатні, а також можливість працювати на отримання преміальних.

Серед інших також виділяється питання кар'єрного зросту та більш висока репутація серед конкурентів. Ці чинники, анкетування та мотивації персоналу, а також задля вирішення потреб персоналу стимулює їх працювати краще.

Отже, трудовий потенціал готелю «Villa «Затишна» показує себе як дуже перспективний фактор покращення репутації та конкурентоспроможності готелю.

Директор та адміністратор мають найбільше функцій та обов'язків в роботі, адже вони є найвищими в організаційній структурі закладу та несуть зобов'язання налагоджувати всі внутрішні та зовнішні процеси роботи.

Загалом, трудовий потенціал стримується багатьма чинниками протягом декількох років обслуговування в цьому закладі. Це показує навіть статистика плинності кадрів, у якій видно, що персонал лише додається, і немає жодного бажання працівників звільнюватись за власним бажанням.

Особливості управління трудовим потенціалом також показують себе із позитивної сторони, адже найголовніше для керівництва «Villa «Затишна» це стабільний взаємозв'язок із робітниками та постійне розуміння їх власних бажань. Це стимулює персонал розвиватись та удосконалюватись ще більше.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження сучасних методів управління трудовими ресурсами готелю

В управлінні трудовим потенціалом дуже важливим аспектом є правильне стимулювання кожного працівника індивідуально. Знаходження самостійного підходу до робітників призведе до самореалізації людини як гарного працівника сфери діяльності. Цьому служать як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації. Тому це дуже важливе впровадження для сучасного туристичного бізнесу і йому потрібно приділяти особливу увагу. Розглянемо темп росту показників оцінювання ефективності готельного бізнесу з визначенням показників:

Таблиця 3.1

Темп росту показників оцінювання ефективності господарювання готельно-ресторанного бізнесу Закарпатської області, 2016-2020 рр.

Показники	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Кількість суб'єктів господарювання	0,91	0,96	1,01	1,00
Кількість зайнятих працівників	0,95	1,11	0,99	0,90
Витрати на персонал	1,61	1,27	1,37	0,70
Обсяг реалізованих послуг	1,21	1,28	1,11	0,87
Чистий прибуток	Збиток	Збиток	Збиток	Прибуток

Джерело: розраховано автором

Статистика інших готелів, що було досліджено завдяки статистичним даним та літературним джерелам, показує, що насамперед підприємства, які не працюють із мотивацією та взагалі не впроваджують її у стратегію розвитку, чекає повна відсутність реалізації послуг, збільшення витрат на фінансові проблеми, часові рамки та інше. Розуміючи своїх робітників та даючи їм закрити свої

мінімальні життєві потреби чи бажання можна розраховувати на певну ефективність готелю. Отже, ефективність роботи на території підприємства повністю залежить від ефективності впровадження мотивації та інших сучасних методів управління персоналом [27]. Існує певна «концепція стимулюючої праці». Вона використовується як у вузьких розуміннях, так і у ширшому загальному понятті. У глобальному розумінні вона охоплює всі процеси мотивації: методи, загальне управління, винагороди усіх типів як матеріальних, так і нематеріальних. Наприклад, адміністративні методи впливають на людину з точки зору роздачі конкретних завдань чи наказів, а також в результаті чи покарань чи похвали. Це формує працівника як індивіда та реалізує його характер та поведінку в роботі [28].

Головним показником ефективної мотивації, а як результат збільшення прибутку підприємства, є продуктивність праці. Розглянемо на прикладі Закарпатської області:

Таблиця 3.2

Продуктивність праці готельно-ресторанного бізнесу Закарпатської області у
2016 р. та 2020 р.

	Роки				Продуктивність праці	
	2016		2020		2016	2020
	Обсяг реалізованих послуг	Кількість зайнятих	Обсяг реалізованих послуг	Кількість зайнятих		
тис. грн.	ос.	тис. грн.	ос.	тис. грн./ос.	тис. грн./ос.	
Тимчасове розміщення й організація харчування	1023800	9368	1452688	8716	109,287	166,669
Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність	37430,5	302	64312,2	312	123,942	206,129

Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	81352,7	704	179564,4	698	115,5 58	257,2 56
Разом	1142583	10374	1696564	9726	110,139	174,436

Джерело: розраховано автором

Метод стимулювання матеріальних та нематеріальних варіантів сприяє покращенню ефективності роботи персоналу та її якості. Обов'язково працівник повинен знати, що його очікує у разі виконання роботи, яке саме винагородження йому нададуть у якості заохочення або яке ж покарання він отримує через неякісний результат. Тому ця система має базуватись на конкретній систематичній основі [29].

До сучасних методів удосконалення роботи також можна включити соціальний захист персоналу, до якого відносять [29]:

- індивідуальний формат самореалізації для робітників, а саме проведення семінарів, тренінгів та іншого роду підвищення кваліфікації, що дозволить людині підніматись по кар'єрній сходинці;

- постійний перегляд заробітної плати з урахування збільшення часових рамок роботи, напруженості, а також щорічні преміальні, які працівник заробив своєю службою;

- страхування від непередбачених негативних випадків, які можуть вплинути на його фізичне чи ментальне здоров'я, медичне страхування, а також страхування дітей персоналу.

Ефективність процесу мотивації на підприємстві повинна визначатися ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, у свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін [30].

В цілому, впровадження сучасних методів кожне готельне підприємство має адаптувати під себе індивідуально, враховуючи всі аспекти та бажання персоналу. Тільки так вони будуть давати гарний вплив та сприятимуть ефективності мотиваційній праці.

3.2. Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю «Villa «Затишна»

Повертаючись до готелю «Villa «Затишна» як окремого прикладу готелю самоврядування варто відзначити, що система управління персоналом безумовно має високий вплив на популярність закладу, рентабельність, конкурентну спроможність. Саме тому, що заклад намагається слідкувати за інноваціями та впроваджує сучасні методи роботи із працівниками, керівництво має досить позитивну картину та готель користується попитом серед споживачів.

Готельний ринок України зараз переповнений та завжди конкурує між собою. Саме тому треба постійно удосконалювати власне обслуговування, а також не забувати про стабільність вже робочих процесів. Готель «Villa «Затишна» для залучення більшої кількості клієнтів та удосконалення надання послуг постійно виконує ряд заходів, які описано на рис. 3.1.

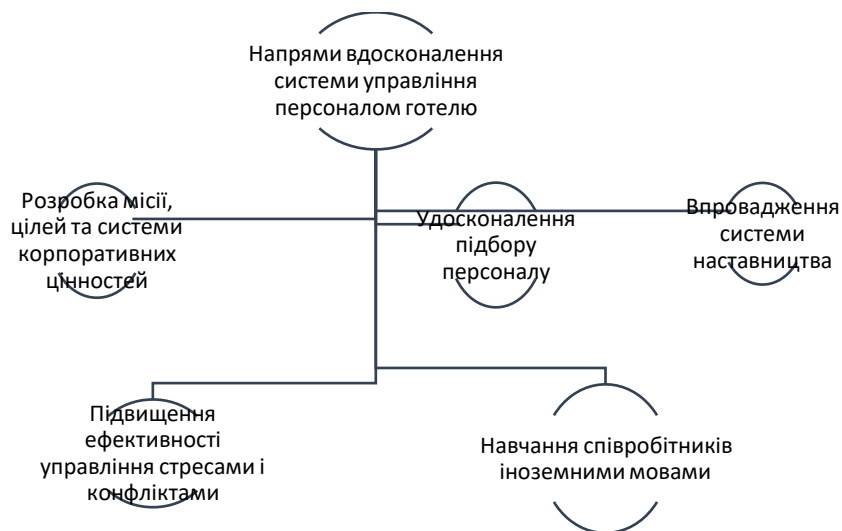


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю «Villa «Затишна»

Джерело: складено автором на основі [31]

Отже, як ми бачимо по схемі, майже всі аспекти удосконалення персоналу в готелі впроваджуються через керівництво та наставництво. Також всі ці процеси напряду впливають на ефективність роботи.

Важливо підмітити, що, як і зазначалось раніше, щоб персонал працював ефективно, потрібно не лише покращувати систему управління або збільшувати контроль над їх роботою. Також варто попрацювати над внутрішніми моментами, а саме навчати співробітників іноземним мовам, знижати стреси та конфлікти між співробітниками чи розробляти місії та системи корпоративних цінностей, як зазначається на рис. 3.1.

Насамперед, один із основних напрямів удосконалення в роботі готелю є використання електронних допоміжних систем. Мається на увазі, система бронювання Booking. Завдяки її використанню заклад залучає не тільки українських відвідувачів, а і туристів з інших країн. Гості закладу відзначають дуже якісне обслуговування. Персонал завжди знає, що робити, а також швидко обслуговує.

Підсумовуючи, можна сказати, що саме ті впровадження, які були змістовно розкриті у схемі рис. 3.1. і виступають основними напрямками удосконалення системи управління персоналом. Треба підмітити, що керівництво готелю дуже чітко сформулювала всі процеси та стабільно дотримується них по сей день, що виокремлюється для підприємства дуже позитивною картиною.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення відбору персоналу в готелі

Отже, досліджуючи питання роботи персоналу в готелях можна прийти до висновку, що саме трудовий ресурс, працюючий на території закладу і найбільш потрібною, найважливішою для репутації та найвагомішою в результаті. Адже готель може не бути облаштованим останніми інноваційними технологіями, але якість наданих їм послуг завжди повинна бути на максимально високому рівні.

Готель дуже турбується за свою репутацію, тому вирішує питання підбору персоналу дуже відповідально.

Проведений аналіз персоналу готелю «Villa «Затишна» показав необхідність пошуку нових працівників, оскільки готелю вводять в експлуатацію два нових корпуси. Також необхідним є або підвищення кваліфікації існуючого персоналу, або його заміна новим, відбір якого все одно буде проводитись для нових об'єктів готелю.

Це зумовлено тим, що персонал готелю «Villa «Затишна» працює від початку його діяльності, а керівництво не приділяє зростанню персоналу належної уваги. Таким чином, для покращення якості роботи готелю «Villa «Затишна» необхідний найм нових висококваліфікованих працівників. Вирішення даної проблеми можна реалізувати через низку заходів.

На даний момент відбір трудового ресурсу на підприємстві відбувається не зовсім коректно та правильно. Вже реалізована схема відбору забирає досить багато часу і групи відбору персоналу на чолі з керівником готелю, і в керівника певної служби, куди призначено нового працівника. В готелі, як вже визначалось працює 16 співробітників. Кожен із них проходив ретельну підготовку до початку своєї роботи в обслуговуванні туристів. Водночас із цим позитивним фактором стоїть той аспект, існуюча схема, наведена на рисунку 3.2 не дає змогу керівникам підрозділів самостійно обирати критерії відбору та відбирати працівників, які їм є необхідними.



Рис. 3.2. Існуюча організаційна схема відбору персоналу в готелі «Villa «Затишна»

Джерело: складено автором на основі [33]

Пропонується змінити цей підхід вибору працівників у готелі «Villa «Затишна» наступними рекомендаціями, задля того, щоб повноваження та обов'язки між керівниками стали зрозумілими та об'єднували їх роботу замість ускладнення. у готелі «Villa «Затишна».

По-перше, саме керівники того підрозділу чи служби до якої бажає потрапити працівник будуть приймати найбільшу участь у його прослуховуванні, адже саме вони зацікавлені у відборі грамотного та кваліфікованого робітника. Вони самі вестимуть співбесіди із претендентами та зможуть відчутти чи підходить він на дану посаду швидше, ніж при стандартній організаційній схемі, що дасть змогу відібрати працівника, який більше відповідає даній посаді і вимогам безпосереднього керівника.

По-друге, потрібно встановити більш тісні взаємозв'язки між безпосереднім керівником і потенційним працівником. Адже він бере участь не тільки у самому початковому відборі працівників, а і навчає їх, проводить стажування та в цілому контролює трудову діяльність на підприємстві. Тому потрібно одразу налагоджувати контакт та комунікувати з початку для того, щоб одразу розуміти ефективність подальшої співпраці. Таким чином, запропонований алгоритм відбору персоналу у готелі «Villa «Затишна» є процедурою відносно спрощеною, водночас, дасть змогу дешевше підібрати співробітників, але не менш ретельно, і отримати персонал, який внесе у роботу готелю нові віяння.

Отже, підсумовуючи можна зробити наступні висновки. Ефективність роботи персоналу залежить від багатьох факторів, які сприяють або покращенню якості обслуговування або погіршення. Основні напрями, що використовує готелю «Villa «Затишна» спрямовують персонал працювати якісніше та краще у всіх питаннях, адже вони контролюють не лише процес обслуговування, здійснений робітниками, а також враховує потреби самого персоналу.

Також були описані рекомендації щодо підбору персоналу до закладу, які допоможуть виконувати цей процес швидше, простіше, але також якісно.

ВИСНОВКИ

У роботі було розкрито теоретичне поняття трудового потенціалу та кадрового ресурсу на території готелів України. Також описано безліч варіантів як саме ґрунтується це поняття різними вченими, енциклопедіями та науковими статтями.

Було досліджено функції та цілі, які несе в собі кадровий потенціал. Цілі системи управління персоналом є взаємозалежними від цілей, які стоять в загальному розумінні перед туристичною організацією, адже трудовий колектив працює, в основному, на якісну роботу всього закладу. Найпопулярніші із таких цілей, це матеріальна мотивація, адже багатьох влаштовує підвищена оплата праці за свою роботу, або певні преміальні. Але також цінується можливість кар'єрного зросту, визнання працівника іншими колегами та будь-які інші аспекти самореалізації.

У другому розділі розглядався готель «Villa «Затишна» як об'єкт самоврядування та приклад кадрового потенціалу та роботи персоналу в цілому. Як стало зрозуміло, цей заклад є достатньо популярним та якісним в обслуговування. Не малий внесок до цього результату зробив персонал готелю, який є кваліфікованим, молодим та креативним складом.

Проаналізувавши діючу систему управління трудовим потенціалом можна зробити висновки, що найбільшу відповідальність за виконану роботу несе директор та адміністратор. Останній іноді виконує функції директора, маючи на це дозвіл та причину. В основному, до задач адміністратора відносять прийняття постояльців, виконання оплати, реєстрація заїзду та виїзду людей; ведення всієї необхідної документації, яка виникає при обслуговуванні споживачів.

Трудовий потенціал готелю досить високий, адже базуючись на статистику плинності кадрів закладу, ми бачимо, що в основному за роки роботи підприємства надто маленький відсоток звільнення працівників. В цілому, тенденція відбувається тільки в зворотному напрямку, а саме персонал додається. Зараз він складає 16 осіб.

Також фактором гарного кадрового потенціалу можна віднести факт про високу професійність працівників. Ґрунтуючись на аналіз другого розділу, ми бачимо досить перспективну картину. В цілому, на підприємстві працюють люди з повною вищою освітою за спеціальністю- майже 44% від усієї кількості. Вища освіта допомагає працівникам якісно обслуговувати споживачів та надає їм перевагу серед інших.

У третьому розділі було опрацьовано основні напрями удосконалення системи управління на території готелю «Villa «Затишна». В роботі цього підприємства дуже допомагає стратегія розуміння власного персоналу. Це видно навіть у розробленні напрямів впровадження системи управління. Адже керівництво закладу розуміє, що варто працювати над внутрішніми моментами, а саме навчати співробітників іноземним мовам, знизати стреси та конфлікти між співробітниками чи розробляти місії та системи корпоративних цінностей.

Також були запропоновані рекомендації щодо удосконалення процесу підбору на роботу нових працівників. В процесі дослідження кваліфікаційної роботи, ми вважаємо, було розкрито всі завдання, які ставились на початку, а також досягнуто загальної мети дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Персонал. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Персонал> (дата звернення 19.04.2023)
2. Кузьмін О. Є. Економічна енциклопедія. Київ: Академія, 2002. 390 с.
3. Бажан І. І. Сутність категорії "трудоий потенціал" та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні: довідник. Київ, 2003. № 1. 69 -73 с.
4. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227> (дата звернення 21.04.2023)
5. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.
6. Петюх В.М. Управління персоналом: довідник. К.: КНЕУ, 2000. 124 с.
7. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства: довідник. К.: Центр учбової літератури, 2018. Вип. 26. 27 с.
8. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Thirteenth edition 2014. Kogan Page, 2014. 880 p.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
10. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212> (дата звернення 25.04.2023)
11. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві: навч. посібн. К: ІЕП НАНУ, 2018. 116-129 с.
12. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 35 с.
13. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
14. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: навч. посібн. К.: Знання, 2011. 390 с.

15. Удосконалення кадрової політики підприємства: монографія / за ред. Ю. В. Гончаров, Р. М. Федоряк, Ю. Б. Бережна. 2017. № 6.
16. Колот, А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія / за ред. А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2010. 251с.
17. Шахно, А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства: довідник. Київ, 2014. № 3. 237-245 с.
18. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 488 с.
19. Дідченко О.І., Крецул М.М. Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Сер. Економіка*. 2017. Вип. 2. 28-30 с.
20. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
21. Про захист прав споживачів : Закон України від 15 трав. 1991 р. № 1023-ХІІ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення 28.04.2023).
22. Про туризм: Закон України від 15 вер. 1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 01.05.2023).
23. Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні : Наказ МВС України від 30.12.2014 № 1417. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15#Text> (дата звернення: 02.05.2023)
24. Villa «ЗАТИШНА». Karpaty.info. URL: <https://www.karpaty.info/ua/uk/if/nd/mykulychyn/hotels/villa.zatyshna/> (дата звернення 02.05.2023)
25. «8 кроків до серця гостя»: персонал готелів та ресторанів навчається гостинності по-вінницьки. Вінницька міська рада. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=8156> (дата звернення 03.05.2023)

26. Villa "Затишна". Facebook. URL: <https://www.facebook.com/villaZATYSHNA/>
(дата звернення 03.05.2023)
27. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства: навч. посібн. Львів, 2018. 102–118 с.
28. Соціологія праці: навч. посібн. К.: Либідь, 2014. 440 с.
29. Маслова, В. М. Управління персоналом: монографія / за ред. В. М. Маслова. К.: Центр учбової літератури, 2014. 492 с.
30. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. К.: Економіст, 2010. № 9. 32–36 с.
31. Принципи та методи управління персоналом. Taylrrenee. URL: <https://uk.taylrrenee.com/biznes/4403-principy-i-metody-upravleniyapersonalom.html>
(дата звернення 03.05.2023)
32. Романчукевич М. Й., Баран Р. Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства: довідник. К.: Знання, 2019. Вип. 30. 210-217 с.
33. Рисін І. Е., Трещевский Ю. І. Економіка участі. К.: Знання, 2010. 310 с.
34. Економіка підприємства: навч. посібн. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
35. Економіка праці та соціальні відносини: підручник. К. : Знання, 2011. 390 с.
36. Рисін І. Е. Економічний аналіз : навч. посібн. Вінниця: ВНТУ, 2013. 85 с.
37. Квасницька Р.С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посібн. / за ред. Р.С. Квасницька. Львів, 2013. 631с.
38. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
39. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств: довідник. К.: Знання, 2011. Вип. 8, ч. 2. 303-307 с.
40. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. «Економічний вісник Запорізької інженерної академії». К.: Знання, 2013. 177-187 с.

41. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів: Кальварія, 2017. 164 с. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf>
42. Williamson O. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. Journal of Economic Literature. 2000. Vol. XXXVIII. № 3. P. 595-613. URL: <https://www.jstor.org/stable/2565421>
43. Ступень Н. М. Теоретичні аспекти та сутність збалансованого розвитку рекреаційних територій. Ефективна економіка № 4, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5833>
44. Критерії для дестинацій. Комітет з туризму та сталого розвитку ООН. 2019 р. URL: <https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-Destination-Criteria-v2.0-RUSSIAN.pdf>
45. Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області на період 2021-2027 років затверджена Рішення обласної ради №1630 від 20.12.2019 року. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalna-strategiya-rozvytku-zakarpatskoyi-oblasti-na-period-2021-2027-rokiv/>