

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

НЕСЕНЕНКО Яна Сергіївна

УДК 331.108.26:338

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНІЗАЦІЯХ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ**

Спеціальність 242 «Туризм»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

_____ Я.С. Несененко

Керівник роботи
Валінкевич Наталія Василівна
д. е. н., професор

Житомир – 2024

Висновок кафедри _____ за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри _____

№ _____ від « _____ » _____ 20 _____ р.

Завідувач кафедри _____

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

« _____ » _____ 20 _____ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)

(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)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Несененко Я.С. Удосконалення системи управління персоналом в організаціях туристичної індустрії. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 242 «Туризм». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

В кваліфікаційній роботі приділено увагу системі управління персоналом в організаціях туристичної індустрії. Проведено паралель між цілями управління персоналом з позицій адміністрації підприємства та працівника, що дозволило виявити соціальні цілі туристичної організації, які мають бути поставлені для досягнення заданого рівня задоволеності працівників. Здійснено діагностику організаційно-економічних засад діяльності ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ». Оцінка рівня забезпеченості персоналом та системи управління ним стала підставою для надання ряду пропозицій в сфері удосконалення системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу, розраховано витрати на реалізацію запропонованих заходів та визначено їх ефективність.

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, підвищення кваліфікації, атестація, професійне зростання.

SUMMARY

Nesenenko Ya.S. Improvement of personnel management system in tourism industry organizations. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 242 "Tourism". – Polis National University, Zhytomyr, 2024.

In the qualification work, attention is paid to the personnel management system in organizations of the tourism industry. A parallel was drawn between the goals of personnel management from the positions of the enterprise administration and the employee, which made it possible to identify the social goals of the tourism organization, which should be set to achieve a given level of employee satisfaction. Diagnostics of the organizational and economic principles of the activity of CITY HOLIDAY LLC was carried out. The assessment of the level of staffing and its management system became the basis for providing a number of proposals in the field of improving the personnel management system of the hotel-restaurant complex, the costs for the implementation of the proposed measures were calculated and their effectiveness was determined.

Keywords: personnel, personnel management system, professional development, certification, professional growth.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. Теоретичні основи управління персоналом в організаціях туристичної індустрії.....	7
1.1. Сутність управління персоналом в організаціях туристичної індустрії.....	7
1.2. Характеристика основних елементів системи управління персоналом в сучасних організаціях	10
1.3. Особливості управління персоналом в туристичних організаціях	14
...	
РОЗДІЛ II. Діагностика організаційно-економічних засад діяльності готельно-ресторанного комплексу ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ»	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ».....	18
2.2. Аналіз забезпеченості готельно-ресторанного комплексу персоналом.....	22
2.3. Діагностика системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу.....	26
РОЗДІЛ III. Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ»	30
3.1. Обґрунтування заходів удосконалення системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу.....	30
3.2. Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів	35
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з підвищення ефективності управління персоналом.....	39
ВИСНОВОК.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. В складних умовах, обумовлених епідемією COVID-19 та воєнним станом, в яких опинилися всі підприємства нашої країни, а особливо підприємства туристичної галузі, великого значення набувають питання підвищення ефективності їх діяльності, які напряду залежать від практичного застосування сучасних форм та систем управління персоналом, адже успіх роботи підприємства забезпечують його працівники. Саме тому, сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з величезної кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, що пов'язана з управлінням персоналом. Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні чисельності персоналу, в ефективній системі підбору, найму та розстановки кадрів, у забезпеченні їхньої зайнятості з урахуванням інтересів підприємства та самого працівника, у системі винагороди за працю, в обліку індивідуальних проблем працівників, покращенні їх побутових умов, відпочинку тощо.

Головний потенціал підприємства знаходиться в його працівниках, адже, якби чудові ідеї, технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу конкурентоспроможності на ринку підприємство не досягне. Саме люди роблять роботу, подають ідеї та дозволяють підприємству існувати.

Аналіз досліджень за темою. Сьогодні існує велика кількість досліджень в сфері управління персоналом які містять як загальну спрямованість, так і вузькоспеціалізовану, з огляду на особливості різних галузей діяльності підприємства. Так, серед дослідників першої групи варто виділити праці Бербенець О.В., Бойка О.С., Глущенко Л.Д., Годящева М.О., Залознова Ю.С., Коваль Н.О., Пілявоз Т.М., Шаповала О.А. та інших. До іншої групи, яка має чітке галузеве спрямування щодо дослідження зазначених питань віднесемо Бурдейну Ж.Р., Войнаренко М.П., Заїку Д.І., Маковей Ю.П., Оболенцеву Л.В., Примака Т.О.,

Юр'єва-Юрій А.В. та інших. Проте, наукові дослідження недостатньо широко розглядають проблему створення сучасної моделі управління персоналом в Україні в умовах глобальної та національної нестабільності, викликаною війною в країні та іншими макроекономічними тенденціями, та визначення впливу перерахованих чинників на формування та функціонування системи управління персоналом підприємств туристичної індустрії в цілому.

Метою дослідження виступають теоретико-методичні засади управління персоналом в організаціях туристичної індустрії з обґрунтуванням подальших підходів до удосконалення відповідного процесу.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність управління персоналом в організаціях туристичної індустрії;
- надати характеристику основним елементам системи управління персоналом в сучасних організаціях;
- встановити особливості управління персоналом в туристичних організаціях;
- здійснити діагностику організаційно-економічних засад діяльності готельно-ресторанного комплексу ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ»;
- проаналізувати забезпеченість готельно-ресторанного комплексу персоналом;
- оцінити систему управління персоналом готельно-ресторанного комплексу;
- обґрунтувати заходи удосконалення системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу;
- провести розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів;
- оцінити ефективність запропонованих заходів з підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємств туристичної індустрії. **Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи управління персоналом в

організаціях туристичної індустрії з метою забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Методи дослідження. В дослідженні використовується системний та комплексний підходи, які розглядають систему управління персоналом в якості складової частини загальної системи управління підприємством. Для узгодження знань у сфері управління персоналом підприємств туристичного бізнесу використовувалися методи порівняння, а також аналізу та синтезу. Оцінку літературних джерел проведено за допомогою методів аналогії та узагальнення. Вивчення забезпеченості підприємства персоналом та особливості управління ним проведено за допомогою методів аналізу, рядів динаміки та структури. Дослідження загальних тенденцій господарювання підприємства здійснювався за допомогою аналітичних та бухгалтерських методів.

Інформаційними джерелами виступили наукові публікації, методичні матеріали вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, в сфері управління персоналом в організаціях туристичної індустрії та шляхів їх вдосконалення. Також до джерел входить чинне законодавство України щодо теми дослідження, а також фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Перелік публікацій автора за темою дослідження.

1. Тищенко С.В. Несененко Я.С. Історико-культурна спадщина як база розвитку туризму. Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Житомир, 24-25 червня 2022р.). Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 148-151.

2. Валінкевич Н.В., Несененко Я.С. Трудовий потенціал як запорука розвитку підприємства. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей I Всеукр. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2023 року, м. Харків). Частина 2. Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2023. С. 88-89.

3. Валінкевич Н.В., Несененко Я.С. Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємств туристичної індустрії. Туризм:

міжнародний досвід та національні пріоритети : матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференція (м. Житомир, 10-11 квітня 2024 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2024. С.62-65.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні переліку заходів спрямованих на підвищення ефективності системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу за рахунок навчання персоналу, атестації, автоматизованої системи управління персоналом, розробки системи преміювання. Розраховано економічний ефект від реалізації запропонованих заходів готельно-ресторанного комплексу ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, загальний висновок. Список використаних джерел нараховує 31 найменування. Основний зміст роботи викладено на 50 сторінках комп'ютерного тексту, містить 16 таблиць і 3 рисунки, 4 додатки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

1.1. Сутність управління персоналом в організаціях туристичної індустрії

Важливою особливістю туристичного продукту є широка участь персоналу туристичних організацій у виробничому процесі. Безсумнівно, персонал у промисловості туризму один із основних чинників конкурентоспроможності організації, адже якість продукту в туристських організаціях залежить від майстерності та свідомості їхніх співробітників.

У діяльності сучасних туристичних організацій функція управління персоналом має першорядне значення. Вона включає весь спектр спеціальних кадрових технологій (планування персоналу, набір та відбір, мотивацію та стимулювання, адаптацію та навчання, оцінку діяльності персоналу організації та управління його кар'єрним розвитком) [16; 22; 28].

Метою управління персоналом в індустрії туризму є мотивування працівників надавати клієнтам якісне обслуговування, яке максимально задовольняє їх потреби.

Управління персоналом, безперечно, має ключове значення для успіху будь-якої організації. У вітчизняній та зарубіжній літературі зроблено безліч спроб сформулювати сутність категорії «управління персоналом», розглянемо найбільш поширені підходи до її розуміння.

Так, Годящев М.О. дає наступне визначення: управління персоналом - це самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої активності персоналу; орієнтація на скорочення чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та

звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу [7].

Корсаков Д.О. визначає управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики [15].

Линенко А.В., Шевченко О.Л. вважають, що управління персоналом – сфера діяльності, характерна для всіх організацій, і її головне завдання полягає у забезпеченні організації персоналом та цілеспрямованому його використанні [17].

Так як управління персоналом це цілеспрямований процес забезпечення оптимального використання людського потенціалу, розвитку командної роботи, створення мотивуючого середовища та досягнення стратегічних цілей організації, об'єднаний єдиним організаційно-економічним механізмом, то можна стверджувати, що даний процес утворює певну систему управління персоналом, в загальній системі управління підприємством.

Поняття «система управління персоналом» у сучасній теорії та практиці управління застосовується досить широко. У літературі можна знайти приклади різного тлумачення поняття «система управління персоналом підприємства». При його визначенні одні автори оперують метою та методами, за допомогою яких можна цієї мети досягти, тобто наголошують на організаційній стороні управління. Інші наголошують на змістовну частину, що відображає функціональну сторону управління [13; 24].

Типовим прикладом першого підходу служить визначення системи управління персоналом як «комплексу цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи» [12]. Це визначення досить повно розкриває поняття, що характеризується, але знову ж таки, варто зазначити, що тільки з точки зору цілей і методів, не торкаючись структурного і функціонального аспектів.

Інший підхід відображено у найчастіше вживаному понятті системи управління персоналом як «системи, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему лінійного керівництва, а також низку функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій» [20]. Таке трактування представляється цілком обґрунтованим, що розкриває загалом сутність даного поняття, проте воно не дає повного уявлення, наприклад, про характер взаємозв'язків, а розкриває лише функціональний бік і склад системи управління персоналом.

Найбільш наочно цей підхід розкриває визначення системи управління персоналом як «сукупності взаємодіючих підсистем» [2]. У цьому визначенні зроблена спроба відобразити змістовну (функціональну) частину поняття, але ця частина не знайшла повного відображення у наведеному визначенні.

Визначення системи управління персоналом як системи, що «забезпечує умови конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства на основі регулювання відносин між нею та працівниками в рамках стратегії бізнесу» [1], на нашу думку, також не повною мірою розкриває суть даного поняття, так як відображає лише перший підхід, зокрема, організаційний бік системи управління персоналом.

Узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє сформулювати основні вимоги загально-методичного характеру до визначення поняття «система управління персоналом підприємства» [1; 2; 12; 13; 20; 24]:

- а) вимога системного підходу;
- б) вимога найповнішого охоплення елементів структури для точності та комплексності характеристик.

Повнота охоплення основних складових системи управління персоналом тісно взаємопов'язана із складом елементів управління підприємством в цілому. Визначальними для системи управління персоналом є такі [18; 29; 30]:

- стратегія розвитку підприємства;
- цілі, завдання та основні напрямки діяльності з управління персоналом;
- механізм управління персоналом підприємства.

Розглянуті особливості визначення системи управління персоналом дозволили уточнити існуюче поняття та сформулювати його наступним чином: система управління персоналом – це сукупність взаємодіючих операційних підсистем управління, об'єднаних генеральною стратегією, вираженою через комплекс цілей, завдань, основних напрямів діяльності та відповідний механізм управління, функціонування якої спрямоване на забезпечення сталого зростання ефективності виробництва, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Переходячи до визначення ролі та місця системи управління персоналом у діяльності підприємств туризму, слід зазначити, що системний підхід є найбільш підходящою методологічною основою здійснення управління його персоналом [23]. Системний підхід до підприємства та управління є способом мислення, способом взаємозв'язку окремих складових у єдину композицію. Даний підхід означає, що кожна система є інтегрованим цілим, навіть коли вона складається з окремих підсистем. Такий підхід дозволяє нам розглядати систему управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою, розкрити її інтегративні властивості, внутрішні і зовнішні зв'язки, а також дослідити властивості, що важко спостерігаються, і відносини в системі та її підсистемах.

Система управління персоналом підприємства здійснює взаємодію з зовнішнім середовищем підприємства, саме, з ринком праці. У розвиненій ринковій економіці ринок праці є сукупність трудових відносин щодо найму та використання працівників у суспільному виробництві.

1.2. Характеристика основних елементів системи управління персоналом в сучасних організаціях

Система управління персоналом будь-якої туристської організації складається із взаємопов'язаних підсистем: кадрова політика; принципів, механізмів та методів управління персоналом; функцій менеджменту

(планування, організація, мотивація та контроль); системи найму та вивільнення персоналу; системи відбору персоналу; системи розвитку персоналу; системи стимулювання. Управління персоналом поділяється на такі сфери діяльності: пошук та адаптація персоналу, оперативна робота з персоналом (включаючи навчання та розвиток персоналу, оперативну оцінку персоналу, організацію праці, управління діловими комунікаціями, мотивацією та оплатою праці), стратегічна робота з персоналом [3; 4; 5; 18; 31].

З розвитком цифровізації різко зростає роль менеджера, а його особистість, здібності, кваліфікація і професійні вміння фактично визначають долю організації. За досвідом країн із розвиненою ринковою економікою основним фактором конкурентоспроможності туристичної фірми, її виживання та процвітання стає якість персоналу та його ставлення до праці, а професіоналізм, прогностичні якості, інтуїція працівника в умовах мінливого довкілля визначають цінність і результативність прийнятих рішень.

Сьогодні очевидно, що не можна досягти стабільного підприємницького успіху, залишаючись у рамках колишньої системи управління персоналом. Керувати старими методами, вбачаючи у людях тільки виконавців керівної волі, не враховуючи їхньої унікальні здібності, вже неможливо. У туристичній організації, націлені на реалізацію функції управління персоналом, включають у себе підсистему лінійного керівництва турфірми та ряд функціональних підсистем управління персоналом, де відбувається облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, що виражається у розробці кінцевих цілей та шляхів їх досягнення, а також у створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію управління персоналом організації. Цілі системи управління персоналом представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Цілі системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [5; 18; 27]

Узагальнення досвіду зарубіжних та вітчизняних організацій дозволяє зазначити, що у системі управління персоналом організації важливе як забезпечення персоналом, так і його професійний і соціальний розвиток. Соціальні цілі туристичної організації полягають у досягненні заданого рівня задоволеності працівників, які можна розглядати з позицій персоналу та з позицій адміністрації, рис. 1.2. [2; 24]

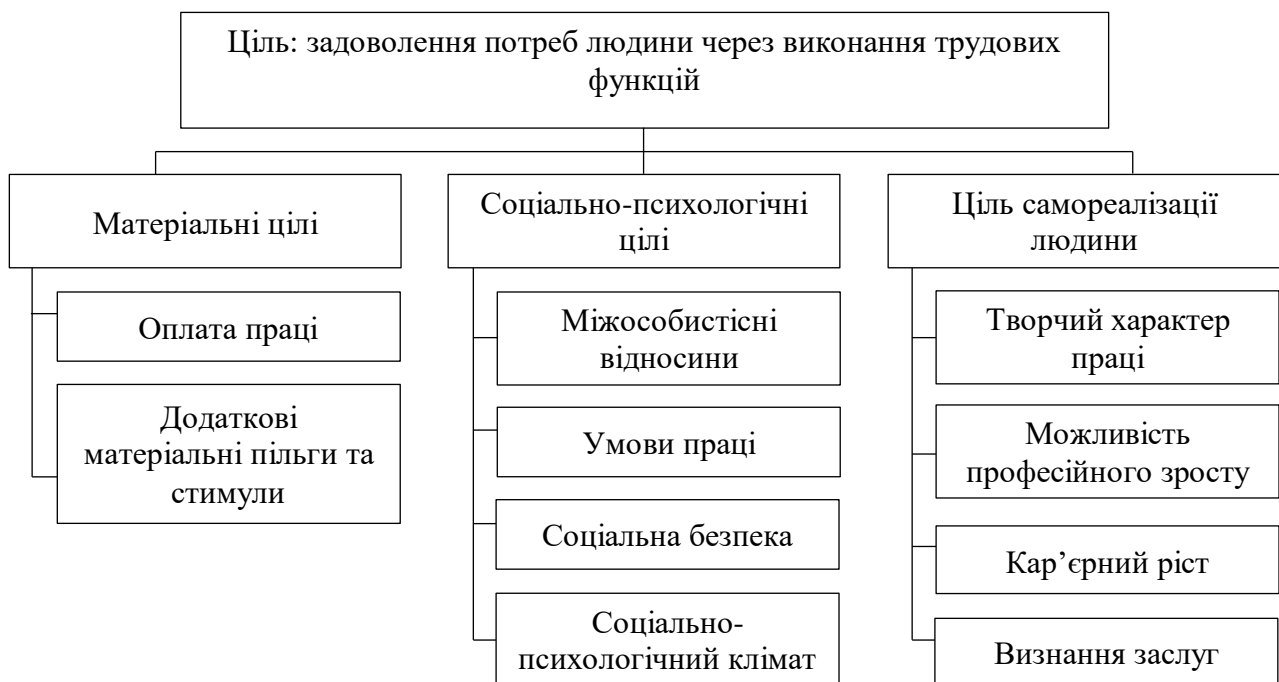


Рис. 1.2. Цілі управління персоналом організації з позиції персоналу

Джерело: складено автором на основі [2; 24; 27; 31]

Завдання управління персоналом підприємств туристичної індустрії представлено в Додатку А. Ці завдання спрямовані на забезпечення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємств туризму шляхом оптимального використання людських ресурсів.

Методи управління персоналом у індустрії туризму вимагають формування спеціальних підрозділів кадрових служб у туристичному бізнесі.

Сьогодні успіх підприємства визначається рівнем компетенцій його персоналу. Під компетентністю розуміємо сукупність наступних факторів: знань, як наслідок освіти особистості; навичок, як результат досвіду роботи та навчання; способи спілкування, як уміння працювати з людьми. Знання сприяють формуванню зусиль людини і є основою розвитку здібностей персоналу, які можна розділити на: специфічні знання – ті, що потрібні щодня для вирішення цілком певних поточних завдань і не можуть бути визначені посадовими обов'язками, а набуваються на основі практичної діяльності та разом із досвідом роботи; загальні професійні знання, які здобуваються в процесі здобуття освіти та подальшої підготовки кадрів. Залежно від мети розвитку персоналу формуються завдання, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Структура цілей та завдань розвитку персоналу організації

Цілі	Завдання	Особистість	Організація
Стратегічні	Поліпшення адаптаційних здібностей та розвиток якостей працівників в умовах цифровізації	Поглиблення та розширення персональної стабільності. Розвиток потенціалу особистості	Розвиток кадрового потенціалу та вміння працювати в команді
Тактичні	Удосконалення професійних знань та здібностей, підвищення компетенцій.	Орієнтація працівників на професійну кар'єру всередині організації. Розвиток творчого потенціалу.	Вироблення навичок персоналу до прийняття рішень під впливом зовнішніх факторів

Джерело: складено автором на основі [4; 21; 22]

Інструменти управління персоналом - це засоби, методи та системи, які використовуються керівництвом для ефективного управління робочою силою в організації. Ось деякі з найпоширеніших інструментів управління персоналом [21; 22; 27; 31]:

- HR-системи (інформаційні системи управління персоналом) - це програмні засоби, які допомагають в керуванні основними процесами управління персоналом, такими як рекрутинг, відбір, навчання, оцінка роботи та управління винагородами;

- методи оцінки роботи (перформанс-менеджмент) – це систематичні підходи до оцінки робочої продуктивності та досягнень працівників з метою визначення їхнього внеску та розвитку;

- системи навчання та розвитку – це навчальні програми, тренінги, семінари та інші засоби, які допомагають працівникам розвивати свої навички, знання та професійні вміння;

- системи мотивації та винагороди – це програми та системи стимулювання, винагороди та визнання працівників за досягнення цілей та високу продуктивність;

- системи управління конфліктами та комунікаціями – це методи та системи, що допомагають вирішувати конфлікти, підтримувати ефективну комунікацію та співпрацю в організації;

- програми розвитку лідерства та командної роботи – це навчальні та розвиткові програми, спрямовані на розвиток лідерських якостей та підтримку співпраці та ефективної роботи в команді;

- стратегічне планування ресурсів людських (HR) – це процес розробки стратегічних планів та стратегій управління персоналом, які відповідають стратегічним цілям та потребам організації.

Перелічені інструменти допомагають підприємствам ефективно управляти робочою силою та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

1.3. Особливості управління персоналом в туристичних організаціях

В умовах жорсткої конкуренції підприємствам туристичної галузі притаманні певні особливості в сфері управління персоналом. Отже, управління персоналом туристичного підприємства являє собою взаємозв'язк трьох основних елементів управління [31]:

- стратегічне управління персоналом – це орієнтація на довгострокове планування і розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей та потреб організації.

- організаційна культура та лідерство - створення атмосфери сприятливої роботи, розвитку командної культури та ефективного лідерства в організації;
- управління змінами та адаптація персоналу – забезпечення готовності персоналу до змін, впровадження нових технологій та стратегій організації.

Ці елементи враховують стратегічні аспекти управління персоналом та сприяють створенню ефективного та конкурентоспроможного робочого середовища.

Із стрімким зростанням цифровізації та діджиталізації суспільства на перше місце в туріндустрії виходять питання цільового розвитку персоналу туристичних організацій. Формування цільового розвитку персоналу у сфері туріндустрії має будуватися з урахуванням трьох чинників [5; 21; 29].

1. Знання є основою розвитку здібностей персоналу, вони сприяють формуванню зусиль людини. У контексті розвитку персоналу розрізняють два види знань:

а) специфічні знання, які потрібні щодня на вирішення цілком певних поточних завдань, які можуть бути визначені посадовими обов'язками. Це спеціалізовані професійні знання, які набуває персоналу разом з досвідом роботи;

б) загальні професійні знання, які здобуваються в процесі здобуття освіти та подальшої підготовки кадрів.

2. Можливості означають умови використання набутих знань, вони визначають індивідуальний коефіцієнт корисної дії знань, їх реалізацію. Розвиток персоналу, перш за все, пов'язаний з приведенням знань співробітників у відповідність до їх можливостей. У межах своїх можливостей та на основі власної діяльності співробітники розширюють свій досвід.

3. Поведінка персоналу, як чинник розвитку, стала відігравати дедалі помітнішу роль під час управління групою, солідарному стилі лідерства. Без урахування особливостей поведінки, взаємовідносин, міжособистісних та неформальних комунікацій, а лише на основі підвищення знань та можливостей не можна забезпечити розвиток персоналу [13].

Загалом система цільового розвитку персоналу організації у сфері туріндустрії складається з комплексу елементів, що сприяють підвищенню кадрового потенціалу організації відповідно до її цілей.

До елементів системи цільового розвитку персоналу можна віднести наступні [3; 18; 22]:

- елемент організаційної структури - штатний розпис;
- елементи розвитку кадрового потенціалу: професійна кар'єра; ротація; заміщення посад;
- елементи розвитку особистого потенціалу: перекваліфікація; підвищення кваліфікації (явне чи приховане) шляхом самопідготовки;
- інформаційні елементи: аналіз ринку освіти; аналіз пропозицій та попиту на освіту всередині організації; персоніфікована система даних щодо розвитку кадрів; результати атестації та оцінки роботи персоналу.

Підвищення кваліфікації персоналу в організаціях туристичної індустрії передбачає використання, перш за все, активних методів навчання персоналу турфірми, максимальне впровадження у процесі навчання комп'ютерних та інформаційних технологій. В даний час у вітчизняній туріндустрії активно використовуються такі методи навчання персоналу, рис. 1.3.

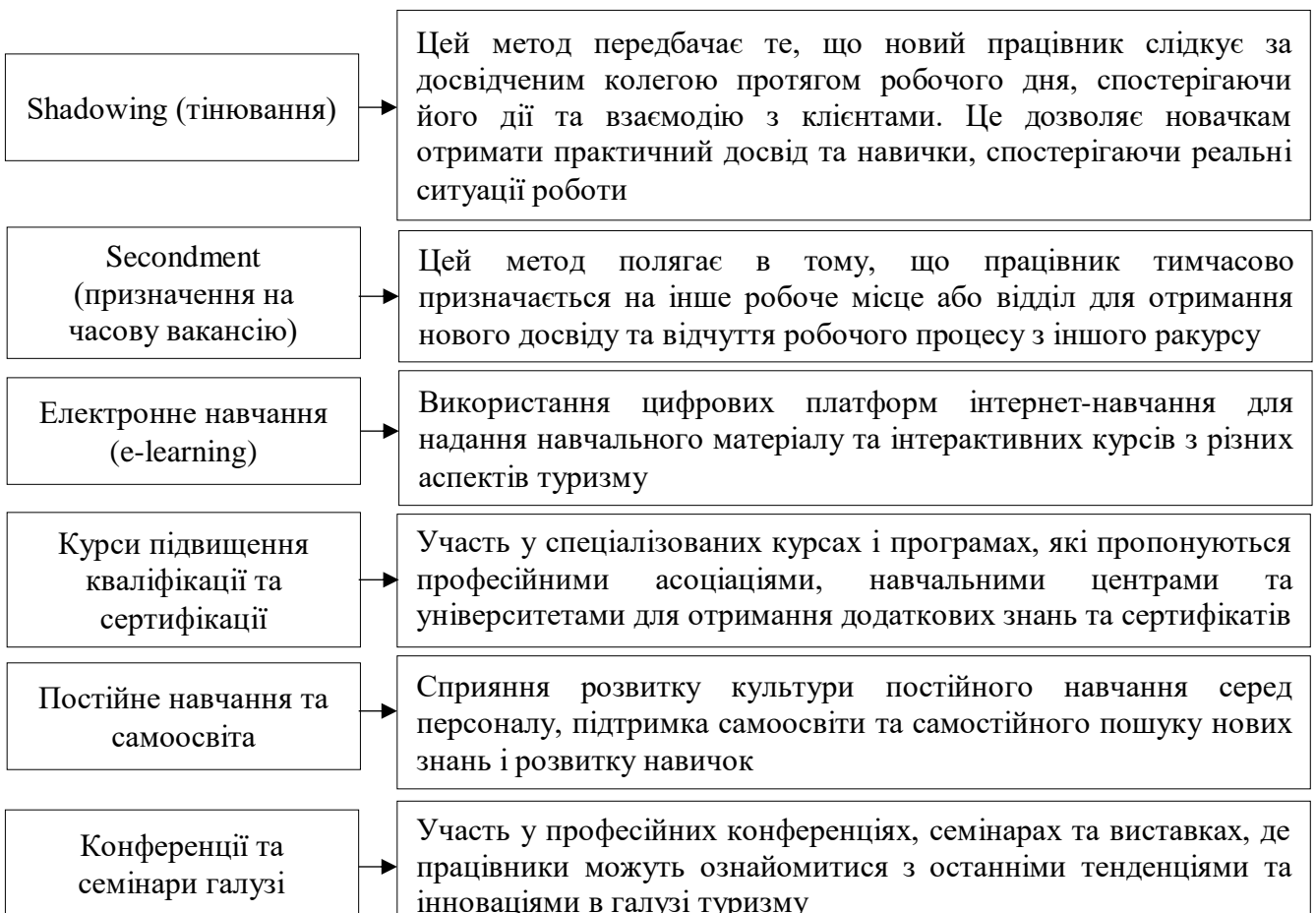


Рис. 1.3. Методи підвищення кваліфікації персоналі в туріндустрії

Джерело: складено автором на основі [3; 13; 21; 29]

Ці методи навчання допомагають персоналу туристичної галузі розвиватися, покращувати свої навички та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Відмітимо, що системи управління персоналом націлені не тільки на рядових співробітників компаній, а й на менеджмент різних рівнів, у тому числі і вищого керівництва організацій. Рівень професіоналізму менеджменту у найкращих підприємствах туризму у світі визначається наступними факторами: професійною підготовкою менеджера будь-якого рівня управління; професіоналізмом персоналу; наявністю організаційних та соціально-економічних умов (умови праці, заробітна плата), його практична реалізація; стимулювання творчої ініціативи працівника; орієнтацією персоналу на максимальне задоволення потреб клієнтів [18; 26].

Важливим завданням для підприємств сфери туризму є створення репутації підприємства високої якості обслуговування, що забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб підприємства, постійним та ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалення форм та методів обслуговування, вивчення та впровадження нових технік навчання персоналу. Тому в умовах сьогоденної конкуренції підприємства туріндустрії не можуть спиратися на традиційні неефективні методи управління та підвищення кваліфікації менеджерів, що в свою чергу актуалізує питання розробки політики підвищення кваліфікації персоналу, оскільки відсутність спеціалізованих програм призводить до різкого зниження рівня мотивації працівників даної галузі та відображається на якості послуг таких підприємств [21; 31].

Таким чином, процес формування цільового підходу до розвитку персоналу в організаціях сфери туріндустрії є найважливішим фактором їх успішної

діяльності, досягнення поставлених цілей та завдань. Це особливо справедливо за сучасних умов, коли розвиток інноваційних підходів до ведення бізнесу значно прискорює процес старіння професійних знань та навичок. Впровадження в діяльність організацій туристичної індустрії запропонованих методів та способів управління менеджерами на основі підвищення кваліфікації персоналу дозволить покращити систему управління персоналом, що безпосередньо вплине на результати конкурентоспроможності організації туристичної компанії, допоможе підвищити якість послуг у готелі та залучити більшу кількість клієнтів.

РОЗДІЛ II

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ»

ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» представлений на ринку торговою маркою «City Holiday Resort & SPA» - це сучасний бізнес-готель для ділових людей, які цінують висококласний рівень сервісу та активний відпочинок. «City Holiday Resort & SPA» - один із небагатьох готелів, розташованих в центральній парковій зоні м. Києва, на Великій Окружній вулиці, 5, Петропавлівської Борщаговки. Неподалік від готелю розташовані транспортні вузли, такі як Одеська і Житомирська траси, а також Варшавське шосе. Міжнародний аеропорт «Жуляни» знаходиться на відстані в 10,1 км, а Міжнародний аеропорт «Бориспіль» - в 45,6 км від готелю. До центру міста 11,9 км, а до станції метро «Житомирська» - 3 км.

Зірковість готелю становить 5 зірок, а сервіс надається у відповідності до стандартів готелів, що мають п'ять зірок. Готель орієнтований на туристів та бізнесменів: в ньому надається повний спектр ділових послуг, є всі умови для проведення зустрічей та переговорів. В готелі 2 поверхи, обладнані 62 затишними

та комфортабельними номерами. Загальна площа однокімнатного номера 26,5 м²., двокімнатного – 53 м². Готель відрізняється підвищеним рівнем комфортності та безпеки, обладнаний службою прийому та розміщення, баром, розширеним набором додаткових послуг для високопоставлених гостей (сучасний SPA-центр, 4 конференц-зали тощо). Кожен з номерів обладнаний зручними та м'якими ліжками, телефоном, телевізором, міні-баром, системою кондиціонування, можливістю підключення до бездротового Інтернету, супутниковим телебаченням з 19 іноземними, 5 українськими та 4-ма додатковими платними каналами, в номерах забезпечується підвищена звукоізоляція.

Залежно від комфортабельності номери діляться на кілька типів, включаючи різну цінову характеристику, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Прейскурант ціна на номери готелю City Holiday Resort & SPA

Тип номеру	Кількість	Вартість при різних типах розміщення SNL/ DBL
Двухмісний економ	10	3600/ 4200
Двухмісний стандарт (DBL)	16	4000/ 4600
Двохмісний стандарт (TW)	10	3600/ 4200
Двохмісний комфорт	13	4500/ 5100
Студію	4	4800/ 5400
Студія ДеЛюкс	2	7500/ 7500
Люкс	4	8000/ 8000
Люкс Панорамний	2	8500/ 8500
Люкс Весільний	1	8000/ 8000

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Служба барів, ресторанів та інших розважальних закладів у готелі представлена такими закладами як:

- Банкетний зал City Holiday на 100 персон;
- Банкетний зал Vinette - на 50 персон;
- Panoramic Bar на даху готелю на 20 осіб;
- VIP кімната на 10 персон;
- Літня тераса з басейном для виїзної весільної церемонії, банкетів open air, pools party;
- SPA -центр.

Цільова аудиторія комплексу розглянута у Додатку Б1.

Успіх готельно-ресторанного підприємства багато в чому залежить від того, наскільки чітко розподілені завдання та закріплені функції за кожним відділом та співробітником, що у результаті сприяє підвищенню ефективності роботи комплексу в цілому, удосконаленню технології надання та надання послуг постояльцям. У комплексі «City Holiday Resort & SPA» можна виділити такі основні служби, Додаток Б2.

Оцінивши фінансово-економічну ситуацію на підприємстві, табл. 2.2 можна дійти висновків, що 2021 р. був найуспішнішим для підприємства через послаблення карантинних обмежень, викликаних COVID-19, тому обсяг наданих послуг сягав 143242 тис. грн., а чистий прибуток був найбільшим – 1482 тис. грн.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-господарські показники діяльності
ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	95861	143242	75651	-20210	-21,08
Валовий прибуток, тис. грн.	19342	25883	8541	-10801	-55,84
Чистий прибуток, тис. грн.	1092	1482	206	-886	-81,14
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	105	110	92	-13	-12,38
Середньорічна вартість, тис.грн.:					
– необоротних активів	68912	73241	73589	4677	6,79
– оборотних активів	48774	63713	70132	21358	43,79
Фондовіддача, грн.	1,39	1,96	1,03	-0,36	-25,90
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів, об. в рік	1,97	2,25	1,08	-0,89	-45,17
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	912,96	1302,2	822,29	-90,67	-9,93
Рентабельність активів підприємства, %	0,93	1,08	0,19	-0,74	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В цілому, рік воєнного стану виявився менш ефективним для підприємства ніж 2020 р., адже до травня 2022 р. підприємство не працювало, і тільки осінню налагодило більш-менш стабільну діяльність. Так, чистий дохід від реалізації продукції протягом 2020-2022 рр. зменшився на 21,08%, валовий прибуток – на 55,84%, а чистий прибуток на 81,14%. Зменшення зазнала середньооблікова

чисельність працівників на 13 осіб. Середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 43,79% в першу чергу через збільшення обсягів запасів та грошових коштів. Зменшилася ефективність використання необоротних активів на 25,90%, що обумовлено зменшенням використання номерного фонду та банкетних приміщень в 2022 р. В цілому майже по всіх параметрах у 2022 р. відносно 2020 р. відбулося зниження ефективності діяльності цього комплексу.

Показники фінансового стану представлено в Додатку Б3. Коефіцієнт покриття, що є загальним коефіцієнтом ліквідності, показує, що у 2020 році на одну гривню поточних зобов'язань готельно-ресторанного підприємства припадало 0,58 грн. оборотних активів, а у 2022 р. - 0,69 грн. Оборотні активи перевищують поточні зобов'язання, що характеризує підприємство як ліквідне. Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на те, яка частина зобов'язань може бути погашена не лише за рахунок готівкових коштів, а й за рахунок очікуваних надходжень. Протягом аналізованого періоду більшу частину зобов'язань можна погасити за рахунок готівки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що лише 0,01 % поточних зобов'язань у 2022 р. можна погасити за рахунок грошових коштів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що в 2022 р. лише 0,01 частина поточних зобов'язань може бути погашена активами, що мають абсолютну ліквідність.

Коефіцієнт автономії має невеликі значення протягом всього періоду дослідження 0,21 пункт у 2020 р. та 0,28 пунктів у 2022 р. це означає велику залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Це також означає, що ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» має низький рівень фінансової стійкості. Так, коефіцієнт фінансової стійкості підприємства у 2022 р. склав 0,38, що на 0,1 пункт більше, ніж у 2020 р.

Проаналізовані показники фінансового стану свідчать про те, що ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» не тільки не має достатньо власних коштів, а й, навпаки, користується позиковими. Так, коефіцієнт концентрації позикового капіталу в 2020 році становив 0,79 пунктів, а в 2022 році це значення скоротилося до 0,74 пунктів, що

ще раз вказує на те, що підприємство здійснює власну діяльність здебільшого за рахунок кредитів та позик.

2.2. Аналіз забезпеченості готельно-ресторанного комплексу персоналом

Перш ніж аналізувати систему управління персоналом, докладно потрібно дослідити склад та структуру працівників готельно-ресторанного комплексу. У табл. 2.3 та табл. 2.4 представлений склад та структура працівників ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» залежно від статі та віку. Аналізуючи склад та структуру працівників підприємства за гендерним принципом відмітимо, що чисельність чоловіків зменшилася на підприємстві протягом 2020-2022 рр. на 9 осіб, це в першу чергу обумовлено тим, що деякі з них пішли добровольцями на фронт, деяких було мобілізовано до лав ЗСУ.

Таблиця 2.3

Склад та структура працівників в залежності від статі

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, -	%	п.с
Чоловіки	37	34,9	41	37,3	28	30,3	-9	-24,3	-4,6
Жінки	68	65,1	69	62,7	64	69,7	-4	-5,9	4,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	105	100	110	100	92	100	-13	-12,4	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В цілому ситуація, яка характеризується меншою кількістю чоловіків, а більшою жінок, визначена галузевими особливостями підприємства, адже у сфері готельно-ресторанного обслуговування, як правило залучена здебільшого жінки.

Таблиця 2.4

Склад і структура працівників в залежності від віку

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, -	%	п.с
до 24 років	19	18,2	22	19,8	17	18,1	-2	-10,5	-0,1
від 25 до 29 років	30	28,7	32	29,1	27	28,9	-3	-10,0	0,2
від 30 до 34 років	18	17,1	19	17,0	16	17,1	-2	-11,1	0,0
від 35 до 39 років	16	15,3	16	14,9	14	15,2	-2	-12,5	-0,1
від 40 до 44 років	13	12,1	13	12,4	11	12,3	-2	-15,4	0,2

від 45 і більше	9	8,6	8	6,8	7	8,4	-2	-22,2	-0,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	105	100	110	100	92	100	-13	-12,4	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглядаючи структуру працівників за віковою ознакою відмітимо, що найбільшу частку на підприємстві у 2022 р. становлять молоді та активні працівники – 47,0% (до 29 років), ще також пояснюється специфікою діяльності підприємства, при якій, покоївками і офіціантами працює здебільшого молодь. Проте відмітимо, що позитивною і є те, що частка працівників віком від (30 до 39 років) складає 32,3%, оскільки працівники у цьому віці вже мають досвід роботи, налаштовані на сучасні методи роботи, маневренні, ерудовані, що багато в чому позначається на ефективності роботи підприємства.

На підприємстві будь-якої сфери діяльності присутні працівники, які виконують керівні функції (адміністративний персонал та керівник підрозділів), виробничий та допоміжний. Склад та структура працівників залежно від функціональних обов'язків представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Склад та структура працівників залежно від функціональних обов'язків

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, –	%	п.с
Управлінський персонал	24	23,1	25	24,3	20	21,7	-4	-16,7	-1,4
Оперативний персонал	69	66,1	72	64,1	61	66,3	-8	-11,6	-8
Допоміжний персонал	12	10,8	12	11,6	11	12,0	-1	-8,3	1,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	105	100	110	100	92	100	-13	-12,4	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.5 дозволяють дійти висновку, що чисельність працівників формується переважно за допомогою оперативного персоналу, частка якого становить більше 60%, протягом всього періоду дослідження. Адміністративний персонал становить 20% у 2022 р. Зауважимо, що такий розподіл персоналу вважається науково-обґрунтованим та доцільним.

Важливим для будь-якого підприємства є наявність персоналу відповідного професійно-кваліфікаційного рівня підготовки, для забезпечення високої ефективності виконання процесів та операцій. Склад та структура працівників залежно від рівня професійної підготовки, табл. 2.6. Оцінюючи склад та структуру працівників за рівнем професійної підготовки позитивно слід оцінювати те, що весь адміністративно-управлінський персонал та більшість оперативного персоналу має вищу освіту – 56,5% та середньо спеціальну освіту – 33,7% (освіта фахівців у сфері готельно-ресторанної справи). Наявність вищої освіти є невід'ємним критерієм, який враховується при прийомі працівника для управлінської чи оперативної роботи на даному підприємстві.

Таблиця 2.6

Склад та структура працівників залежно від рівня професійної підготовки

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, –	%	п.с
Вища освіта	55	52,7	60	54,4	52	56,5	-3	-5,5	3,8
Середньоспеціальна (середньотехнічна) освіта	36	34,3	39	35,2	31	33,7	-5	-13,9	-0,6
Загальна середня освіта	14	13,0	11	10,4	9	9,8	-5	-35,7	-3,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	105	100	110	100	92	100	-13	-12,4	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На заключному етапі аналізу забезпеченості персоналом підприємства слід розглянути склад та структуру працівників залежно від стажу роботи у сфері готельно-ресторанного бізнесу, що також характеризує професійну підготовку працівників. Склад та структура працівників залежно від стажу роботи в готельно-ресторанній сфері, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Склад та структура працівників залежно від стажу роботи в готельно-ресторанній сфері

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, –	%	п.с
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
до 1 року	10	9,8	12	10,9	13	14,1	2	20,0	4,3

від 1 до 4 років	14	13,2	17	15,5	14	15,2	0	0	2,0
від 5 до 9 років	54	51,3	55	50,0	40	43,5	-14	-25,9	-7,8
від 10 до 14 років	15	14,3	14	12,7	15	16,3	0	0	2,0
від 15 років і більше	12	11,4	12	10,9	10	10,9	-2	-16,7	-0,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	105	100	110	100	92	100	-13	-12,4	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці. 2.7 дозволяють відзначити, що більшість працівників підприємства – 43,5% мають стаж роботи у сфері гостинності понад 5 років, що слід оцінювати позитивно. Найбільшу частку у кількості персоналу підприємства посідають працівники зі стажем роботи у туристській сфері від 5 до 9 років: 51,3%, 50,0%, 43,5% відповідно у 2020-2022 рр.

2.3. Діагностика системи управління персоналом готельно-ресторанного підприємства

Мистецтво менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі передбачає відмінне знання індивідуальної та групової психології. Не можна забувати, кожен працівник є особистістю з її неповторними переживаннями і запитами, нехтування якими може поставити під загрозу досягнення цілей підприємства.

Головним завданням в цій сфері полягає в його здатності створити умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, у здатності пробуджувати в людях ентузіазм, прагнення виконувати поставлені перед ними завдання якнайкраще. Нині загально визнано, що успіх у бізнесі майже повністю визначається вмінням менеджера працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми.

Відповідно перед здійсненням набору персоналу HR-менеджер визначає кількість вакансій та перелік вимог до кожної. Важлива роль управління персоналом підприємства такого високого рівня полягає у тому, що весь персонал має бути якісно підібраний, для уникнення крадіжок, або неякісного надання послуг клієнтам. Саме тому, перед тим, як потрапити у штат кандидат на посаду

спочатку проходить перевірку службою безпеки підприємства, і тільки потім допускається до стажування, при якому відбувається його перевірка не тільки на вміння чітко та якісно виконувати поставлені перед ним обов'язки, а й на сумісність із колективом.

Нажаль роки карантинних обмежень та війна негативно вплинули показники ефективності використання персоналу підприємства, Додаток Б4. За даними Додатку Б4 робимо висновок про те, що зменшення середньооблікової чисельності персоналу відбулося на 13 осіб в порівнянні з 2020 р. Хоча і 2020 р. не можна вважати еталонним, адже перші локдауни і довготривалі карантинні обмеження спричинили високу плинність персоналу. Так, плинність персоналу в 2020 р. була на рівні 0,23, покращення відбулося в 2021 р. – 0,19, у 2022 році відбулося масове звільнення працівників внаслідок виїзду за кордон, особливо це стосується молоді, також декілька працівників вступили до лав ЗСУ, плинність становила 0,38. В цілому, вся негативна динаміка показників обумовлена скороченнями персоналу при короно вірусній інфекції – 2020 р, та війною у 2022 р. Для підприємства така ситуація є вкрай складно, адже більше часу потрібно витратити на набір висококваліфікованого персоналу, здатного якісно виконувати поставлені перед ним завдання, підтримуючи репутацію комплексу.

Найважливішим чинником ефективної роботи підприємства є безперервна та високоякісна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, що у свою чергу сприяє підвищенню його теоретичних знань, практичних умінь та навичок. Між кваліфікацією працівника та ефективністю його праці існує пряма залежність: що вищий його розряд, то вища продуктивність його праці. На виконання однієї й тієї роботи у кваліфікованих працівників йде значно менше часу, ніж у менш кваліфікованих. Більш кваліфіковані працівники швидше та ефективніше освоюють нову техніку, технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній та професійній підготовці такі працівники отримують можливість технологічно «бачити» значно більше своїх безпосередніх обов'язків у процесі виробництва. Саме це, як з'ясувалося в ході розмов з робітниками, багато в чому зумовлює їхній вищий ступінь задоволеності. Проте,

відмітимо, що на підприємстві останніми роками значно скоротилися витрати на підвищення кваліфікації персоналу, як адміністративного, так і обслуговуючого, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка витрат City Holiday Resort & SPA на розвиток персоналу, тис. грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Навчання співробітників, у тому числі:	152,0	212,7	41,9	-110,1	-72,4
- семінари (вебінари)	55,3	78,9	41,9	-13,4	-24,2
- тренінги	61,9	87,2	0	-61,9	-100
- підвищення кваліфікації	34,8	46,6	0	-34,8	-100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи витрати на розвиток персоналу відмітимо їх суттєве зменшення у 2022 р., що в першу чергу пов'язано із воєнними діями. Зазначимо, що до 2022 р. підприємство активно інвестувало у власний персонал за рахунок витрат на семінари, тренінги чи підвищення кваліфікації. Адже індустрія гостинності має завжди тримати марку і відповідати всім вимогам сертифікації, за якістю обслуговування номерів, а особливо за кухнею та супутнім сервісом.

Люди працюють заради чогось. Одні прагнуть грошей, інші – слави; треті – рвуться до влади; четверті просто люблять свою роботу. Перелічені та інші обставини, що спонукають людину до активної діяльності, називаються мотивами, які застосування – мотивацією. Крім розвитку, витрати на здійснення якого розглянуто у попередній таблиці, вагомим мотиватором виступає оплата праці, динаміка та структура фонду якої наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура фонду оплати праці персоналу підприємства

Витрати	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Основна оплата праці	14865	69,4	16893	70,1	16074	78,7	1209	8,1	9,3
Додаткова оплата праці	5205	24,3	6130	25,8	3901	19,1	-1304	-25,1	-5,2
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1350	6,3	974	4,1	449	2,2	-901	-66,7	-4,1
Разом	21420	100	23760	100	20424	100	-996	-4,6	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Звернувши увагу на табл. 2.9 відмітимо, що фонд оплати праці складається з основної заробітної плати, додаткової оплати праці та інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Отже, сума витрат на оплату праці зменшилася за рахунок зменшення працівників у 2022 р. відносно 2020 р. Проте, в структурі фонду оплати праці відбулися зміни такі як: зменшилася питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат у 2022 р. відносно 2020 р. на 4,1 п.с. (з 6,3% до 2,2%), зменшилася питома вага і додаткової оплати праці на 5,2 п.с. (з 24,3% до 19,1%) відповідно. Це пояснюється в першу чергу тим, що за умов воєнного стану в країні підприємство почало оптимізувати витрати, наприклад раніше закінчувати зміни через комендантську годину, повітряні тривоги, та осінній блекаут. Тобто скоротилася кількість додаткових умов, за які підприємство доплачувало окремо, проте зріс рівень оплати праці, адже за будь яких умов, персонал має прагнути і бути вмотивованим виконувати свою роботу якісно.

Відповідно витрати, які здійснює підприємство на оплату праці, завжди мають аналізуватися, з точки зору доцільності їх здійснення, з метою виявлення рівня зиску, який отримує підприємство, коли їх здійснює, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання засобів на оплату праці

Показники	Роки			2022 р до 2020 р., +,-
	2020	2021	2022	
Зарплатовіддача, тис. грн./ тис. грн.	4,48	6,03	3,70	-0,78
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат, %	21,44	21,20	17,53	-3,91
Питома вага заробітної плати в обсягах товарної продукції, %	22,31	16,59	26,99	4,68
Рентабельність заробітної плати, %	5,09	6,24	1,01	-4,08

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці видно, що в цілому показники ефективності використання засобів на оплату праці і зменшується, проте зважаючи на обставини, що обумовлені військовим станом у 2022 р, то в цілому ситуація є нормальною. Зменшується показник зарплатовіддачі, тобто менше створюються одиниць

продукції або послуг за одиницю заробітної плати, яка виплачується працівникам підприємства, найкращим цей показник був у 2021 р. – 6,03 тис. грн. Зменшення персоналу, призвело до зменшення фонду оплати праці, і відповідно зменшилася питома вага заробітної плати в загальній сумі втрат виробництва на 3,91%, тут ще вплинуло зростання собівартості послуг.

В рамках реалізації кадрової політики спрямованої на формування корпоративної культури всередині підприємства, що виражається у підкріпленні іміджу та престижу через стиль одягу, для всього обслуговуючого персоналу підприємство замовляє у відомого вітчизняного кутюр'є – Андре Тана. В цілому, оцінюючи систему управління персоналом підприємства варто відмітити, що незважаючи на ряд викликів сучасності підприємство працює, намагаючись зберегти свій персонал, поряд із тим варто відмітити, що ряд програм розвитку та кар'єрного зростання керівництву підприємства довелося скоротити щоб утримати конкурентні позиції у важкі часи.

РОЗДІЛ ІІІ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ»

3.1. Обґрунтування заходів удосконалення системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу

Аналіз ефективності системи управління персоналом ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ», проведений у другому розділі роботи показав, що незважаючи на всі успіхи керівництва підприємства в галузі кадрової роботи, у компанії через війну склався ряд проблем в даному напрямку для усунення яких та підвищення ефективності системи управління персоналом можна запропонувати комплекс наступних заходів.

Підвищення ефективності роботи підприємства забезпечується злагодженою та ефективною роботою персоналу. Таким чином, програма змін у системі управління персоналом готельно-ресторанного комплексу City Holiday Resort & SPA повинна включати наступні заходи: підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання; атестація працівників; розробка системи

преміювання; впровадження автоматизованої системи управління персоналом TRACE MODE; придбання кадрів; адаптація персоналу; стажування; тренінги.

Пропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» призведуть до створення фінансово успішного підприємства, що динамічно розвивається, з високою лояльністю працівників і загальною доброзичливістю в колективі, деталізуємо їх.

Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів. Мета цього заходу полягає у підвищенні ефективності роботи персоналу, забезпеченні зацікавленості працівників у зростанні професійного рівня та зниження плинності кадрів.

Завдання: зацікавити працівників перспективами кар'єрного зростання; збільшити інтенсивність та ефективність роботи.

Цілями співробітника, що працює в ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ», є: підтримка на відповідному рівні та підвищення професійної кваліфікації; отримання професійних знань поза сферою професійної діяльності тощо.

Встановлено, що для досягнення успіху підприємству, потрібні високопрофесійні кадри, а надання додаткової освіти з допомогою підприємства дозволить виростити власні професійні кадри. Тому нами рекомендовано підприємству оплачувати вищу освіту своїх спеціалістів.

2. Атестація працівників. Якщо ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» хоче мати конкурентоспроможний персонал і підвищувати ефективність своєї діяльності в нових умовах господарювання, то йому необхідно розробляти чітку кадрову політику навчання працівників, що працюють на ньому. Удосконалення системи навчання веде до підвищення важливості атестації працівників. Результати атестації повинні використовуватися, для оперативного коригування кадрової політики, виведення її на новий рівень, що відповідає актуальним завданням та проблемам підприємства.

Заходи щодо вдосконалення методики та системи оцінки персоналу готельно-ресторанного комплексу дозволять знизити витрати часу на проведення атестації. Зокрема, за рахунок впровадження комп'ютерних досліджень щодо

виявлення найбільш і найменш важливих якостей у працівників підприємства можна значно зменшити час, що витрачається на атестацію. Це, у свою чергу, призведе до умовного вивільнення чисельності персоналу та економії фонду заробітної плати членів атестаційної комісії.

3. Розробка системи преміювання. З метою уникнення плинності кадрів серед персоналу, корисно впровадити виплату винагороди за вислугу років. Найбільш переважною є практика обліку вислуги у розмірі річного бонусу або премії до ювілею ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ». Зазначимо і більш ефективну практику заохочення, так як: переведення на більш високооплачувану посаду або підрозділ із вищим статусом.

4. Впровадження автоматизованої системи управління персоналом TRACE MODE. За висновками експертів консалтингової компанії «AGG», впровадження системи управління персоналом TRACE MODE дозволить покращити показники ефективності роботи персоналу ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» на 2,4%.

Емпіричні розрахунки показали, що, використовуючи відповідне програмне забезпечення та інформаційні ресурси Інтернету, можна звільнити одну посаду менеджера з розміщення реклами, тобто програма дозволяє за рахунок економії часу скоротити витрати на заробітну плату, що виплачується такій посадовій особі. (На даний момент обов'язки менеджера із розміщення реклами за сумісництвом виконує менеджер з маркетингу, що негативно позначається на його основній роботі).

5. Придбання кадрів. ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» потребує притоку молодих кадрів, особливо через воєнний стан молодь масово виїжджає за кордон на навчання і там залишається. Одне з джерел – студенти та випускники закладів освіти. Для ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» дуже важливо, щоб людина вміла навчатися. Саме тому керівництву важливо залучати до своїх лав вчорашніх випускників та студентів старших курсів закладів освіти за спеціальністю готельно-ресторанна справа.

6. Адаптація персоналу. Одним з найважливіших етапів реалізації програми вдосконалення складу та структури персоналу є адаптація персоналу, що залишився, до нових умов діяльності.

Для вдосконалення системи адаптації пропонується запровадження планової адаптації, коли всі працівники вводяться в компанію відповідно до розробленої процедури та незалежно від запропонованої їм посади. Реалізація програми адаптації працівника має стати важливим завданням служби HR-менеджменту. Її мета – сприяння успіху працівника на новому робочому місці та відповідно ефективне включення нового працівника у діяльність підприємства. Важливою є інтеграція попереднього досвіду та поглядів працівника до системи норм та цінностей ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ», що зумовлено можливістю втратити цінного працівника внаслідок невідповідності його очікувань та реальності, неприйняття ним філософії підприємства.

В результаті планової політики адаптації нові співробітники раніше виходитимуть на заданий рівень і почнуть приносити прибуток, скоротитися плинність кадрів та витрати на пошуки нового персоналу. Удосконалення системи адаптації працівників призведе до того, що працівники скорочуватиметься період влиття у колектив. Внаслідок цього знизяться втрати часу на початковому етапі роботи.

7. Стажування. Мета навчання – забезпечити збільшення сукупного конкурентоспроможного потенціалу та якості персоналу ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» за допомогою освоєння нових знань, методів управління з огляду на інтереси майбутнього.

Пропонуються програма стажування, що пов'язана із залученням студентів на одну ділянку роботи, наприклад, на два-три місяці влітку. Потім вони переходять до наступної ділянки. За цей час вони адаптуються до ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ», звикають і тому підприємство може отримати випускників-фахівців, адаптованих до ціннісних орієнтирів підприємства.

Роль стажування студентів на ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ»: зміцнюються довгострокові відносини з бізнесом (довгострокові договори про співпрацю

тощо); відбувається поєднання теорії та практики; завдяки стажуванню ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» приймає рішення щодо подальшого працевлаштування; взаємний обмін досвідом (підвищення кваліфікації працівників з урахуванням навчального закладу); навчальні заходи у сфері гостинно-ресторанної справи (заняття, ділові ігри тощо). Стажування дозволить підвищити ефективність роботи молодих працівників до рівня досвідчених працівників, відповідно, відбудеться пропорційне збільшення виручки.

8. Тренінги. Для персоналу ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» потрібно провести блок тренінгів, з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення якості наданих послуг. За вартістю тренінгів та якістю програм та одержуваних результатів найбільше підходить компанія «Система – К.І.М.», яка пропонує комплекс послуг: проведення комплексної багаторівневої діагностики персоналу підприємства; проведення досліджень у галузі маркетингу персоналу: проблеми мотивації, корпоративної культури, лояльності персоналу, структури цінностей, аналізу руху персоналу та інші; проведення експертної оцінки та атестації персоналу; розробка та впровадження проекту «Система ефективного управління персоналом»; побудова постійно діючої системи корпоративного навчання персоналу.

Таким чином, нами запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення ефективності системи управління персоналом. Але перш ніж впроваджувати розглянуті пропозиції, необхідно поррахувати витрати на їх реалізацію.

3.2. Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів

Звісно, не весь комплекс запропонованих заходів є витратними, адже певні умови співпраці з закладами вищої освіти чи розробка плану адаптації працівників не потребує додаткових витрат. Отже, розглянемо бюджет витрат на ті заходи, які реально є можливість розрахувати.

1. За програмою підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів нами запропоновано витрати на підвищення

кваліфікації диференціювати в залежності від терміну роботи працівника на підприємстві, тобто вірними справі. На нашу думку це є доцільним через виявлення поваги працівникам, які не виїхали закордон, а залишилися відданим в першу чергу підприємству та країні.

- співробітники, які пропрацювали у ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» менше 2 років – мають право укласти договори на суму до 14000 грн. на рік.

- співробітники, які пропрацювали в ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» понад 3 роки – мають право укласти договір на суму до 20000 грн. на рік.

Витрати на надання підтримки працівникам у підвищенні кваліфікації представлені у табл. 3.1. Зауважимо, що дану програму запропоновано нами саме для працівників керівного складу, в якості компенсаційної складової соціального пакету підприємства.

Таблиця 3.1

Витрати на надання підтримки працівникам у підвищенні кваліфікації

Найменування показника	Вартість 1 договору, грн.	Кількість співробітників, які потребують підвищення кваліфікації, осіб	Сума, грн.
Співробітники зі стажем менше 2 років	14000	6	84000
Співробітники зі стажем понад 3 роки	20000	4	80000
Разом	X	X	1640000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином витрати на надання підтримки працівникам в здобутті освіти становитимуть 164,0 тис. грн.

Підвищення кваліфікації є взаємозумовленим процесом, що впливає як на ефективність праці, так і на якість кадрового потенціалу підприємства, що має проявитися в наступному: у процесі навчання відбудеться підвищення здатності персоналу адаптуватися до економічних умов, що змінюються, що забезпечить ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» підвищення цінності людських ресурсів, що перебувають у його розпорядженні; навчання працівників дозволить фірмі успішніше вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності та підтримувати

необхідний рівень конкурентоспроможності, що знайде прояв у підвищенні якості обслуговування клієнтів та ефективності праці персоналу, скороченні витрат тощо; підвищення кваліфікації супроводжуватиметься зростанням прихильності персоналу підприємства, а також зниженням ризику плинності кадрів; навчання дозволить підтримувати та поширювати серед співробітників основні цінності та пріоритети організаційної культури, пропагувати нові підходи та норми поведінки, покликані підтримувати організаційну стратегію.

2. За програмою розробка системи преміювання вважаємо, що впровадження річного бонусу завжди стимулює узгоджену роботу колективу на загальний результат. Його величина прив'язується до розміру чистого прибутку підприємства і це вигідно відрізняє річний бонус від так званої тринадцятої зарплати, після виплати якої завжди спостерігається відтік кадрів (коли розмір бонусу невідомий, цього не відбувається). Нами запропоновано встановити плаваючий відсоток від 15 до 20 від чистого прибутку підприємства, це зробить персонал залученим до кінцевих результатів діяльності підприємства, це стане матеріальною складовою соціального пакету підприємства.

Диференціація працівників за повнотою та різноманітністю пільг буде залежить від стажу роботи на ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ»:

- C1 – які пропрацювали менше 1 року;
- C2 – які пропрацювали від 1 року до 3 років,
- C3 – які пропрацювали від 3 до 7 років,
- C4 – які пропрацювали від 7 до більше.

Укрупнені витрати на систему преміювання представлені в табл. 3.2. Для пояснення, всі витрати, які наведено в таблиці, крім винагороди за підсумками роботи за рік, є розшифрованою фонду додаткової оплати праці та інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Таблиця 3.2

Витрати на систему преміювання найменування показника, 2022 р.

Найменування показника	Сума, тис. грн.
Виплати персональних надбавок за індивідуальні професійні якості та кваліфікацію працівника	1144,05

Надбавки за якісне ставлення до праці	922,2
Надбавки за досягнення певних виробничих показників	652,5
Надбавки за ефективність роботи	673,7
Надбавки за наставництво	957,6
Винагорода за підсумками роботи за рік, у розмірі 20%	194,0
Разом	4544

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

3. Впровадження автоматизованої системи управління персоналом TRACE MODE. Переваги на скороченні доплат менеджеру з маркетингу за суміщення посад складе: $5000 \text{ грн.} \cdot 12 \text{ міс.} = 60000 \text{ грн.}$ на рік по оплаті праці, а з врахуванням відрахувань на соціальні заходи у сумі 13200 грн. на рік, економія складе 73200 грн.

Крім того, поштові витрати на розсилку рекламної інформації та листування з організаціями скорочуються на 5000 грн. на рік.

Витрати на покупку такої АРМ системи обійдуться підприємству 84000 грн., проте з врахуванням економії на оплаті праці та розсилці: $84000 \text{ грн.} - 73200 \text{ грн.} - 5000 \text{ грн.} = 5800 \text{ грн.}$, видно, що покупка АРМ системи коштуватиме підприємству майже річну економію на її використанні, і окупиться майже за рік. Крім того вивільниться час у менеджера з маркетингу, що підвищить ефективність його праці.

Таким чином, можна бачити, що впровадження АРМ забезпечить економію витрат, отже, цей захід є економічно доцільним і сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Застосування автоматизованої системи управління персоналом фірми дозволяє ефективніше використовувати трудові ресурси організації.

3. Щодо придбання кадрів, то ми пропонуємо укласти договори із 3 студентами вищих навчальних закладів за спеціальністю готель-ресторанна справа з оплатою 15 тис. грн./міс., це частково покриє їх витрати на навчання, із подальшою умовою працювати на підприємстві. Послуги з підбору персоналу коштують підприємству 42 тис. грн, тому вважаємо такий захід доцільним.

4. Щодо залучення працівників до тренінгів, то сьогодні актуальними є декілька видів тренінгів для керівників в умовах воєнного стану, це «Ментальне

здоров'я колективу» та «Ефективний керівник». Дані тренінги є новими повністю адаптованими під умови сучасності, вони допоможуть розвинути навички керівництва, навчать збереженню емоційного стану та отримання задоволення від роботи, які будуть корисними в різних ситуаціях. Вони також навчать технікам стимулювання працівників, що є надзвичайно важливим аспектом, особливо у воєнний час в умовах обмежених або частого обмежених ресурсів. Тренер розкриє методи розподілу завдань та поділиться стратегіями, які забезпечать продуктивну роботу колективу навіть за умов відсутності керівника. Кошторис витрат наведений у табл. 3.3 для двох керівників.

Таблиця 3.3

Кошторис витрат на навчання персоналу, грн.

Захід	Сума, грн.
Тренінг «Ментальне здоров'я колективу»	50000
Тренінг «Ефективний керівник»	46000
Разом	96000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, загальна сума витрат для двох керівників складе 96 тис. грн. Варто зазначити, що перелік запропонованих заходів не обов'язково впроваджувати одразу весь, керівництво має зважувати, які із перелічених заходів є більш доцільніші для підприємства.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з підвищення ефективності управління персоналом

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно розрахувати основні техніко-економічні показники, які передбачається одержати внаслідок їх впровадження. Розрахунок проведено за основними заходами вдосконалення системи управління персоналом, як вже говорилося, саме для того, що б в умовах воєнного стану керівництво підприємством змогло визначити найкращий та найефективніший для себе:

- підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів;

- атестація працівників;
- розробка системи преміювання;
- впровадження автоматизованої системи управління персоналом TRACE MODE;
- проходження тренінгів.

Під час прогнозування зміни основних показників використовується нормативний підхід. В результаті впровадження першого заходу виручка від реалізації має збільшитися на 5%.

Методика розрахунку техніко-економічних показників

Виручка у 2022 році склала 75651 тис. грн., з урахуванням впровадження заходу щодо підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів вона складе: $75651 * 1,05 = 79434$ тис. грн.

Структура собівартості до проведення заходу: повна собівартість у 2022 році склала 67110 тис. грн., у тому числі постійні витрати 40051 тис. грн. (59,68%) та змінні витрати 27059 тис. грн. (40,32%).

Після впровадження заходу постійні витрати залишаться колишніми – 40051 тис. грн., а змінні витрати необхідно розрахувати:

Змінні витрати на 1 грн виручки = $27059 / 75651 = 0,36$ грн.;

Плановані змінні витрати = $0,36 * 79651 = 28489$ тис. грн.;

Витрати на проведення заходу 164 тис. грн.

Таким чином, запланована собівартість після впровадження заходу становитиме: $40051 + 28489 + 164 = 68704$ тис. грн.

Надання співробітникам можливості навчання та підвищення кваліфікації не спричинить змін у чисельності працівників. Внаслідок збільшення виручки зросте розмір фонду оплати праці та становитиме 23592 тис. грн. ($20424/68704 * 100\% = 29,7\%$; $79434 * 29,7/100\% = 23592$ тис. грн.). Ефективність впровадження заходу представлено, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Техніко-економічні показники ефективності підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів

Найменування показника	2022 до впровадження	2024 після впровадження	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
			+/-	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	75651	79434	3783	5,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	67110	68704	1594	2,4
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	92	92	0	0
Фонд оплати праці, тис. грн.	20424	23592	3168	15,5
Валовий прибуток, тис. грн.	8541	10730	2189	26,6
Продуктивність праці, тис. грн., чол.	822,29	863,42	41,13	5,0
Валова рентабельність продукції, %	12,7	15,6	2,9	X

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Здійснені розрахунки показують, що внаслідок зростання виручки сталося збільшення таких показників: валовий прибуток – на 26,6%, валова рентабельність продукції на 2,9%. Наявність позитивних змін показує, що захід щодо підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів буде економічно ефективним. Техніко-економічні показники ефективності вдосконалення системи атестації співробітників ТОВ «СІТІ ХОЛДЕЙ» представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Техніко-економічні показники ефективності вдосконалення системи атестації співробітників

Найменування показника	2022 до впровадження	2024 після впровадження	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
			+/-	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	75651	76165	514	0,68
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	67110	66956	-154	-0,23
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	92	92	0	0
Фонд оплати праці, тис. грн.	20424	23230	2806	13,74
Валовий прибуток, тис. грн.	8541	9209	668	7,82
Продуктивність праці, тис. грн., чол.	822,29	827,88	5,59	0,68
Валова рентабельність продукції, %	12,7	13,8	1,1	X

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Виручка у 2024 році з урахуванням впровадження заходу щодо вдосконалення системи атестації співробітників становитиме: $75651 + 514 = 76165$ тис. грн. Структура собівартості до проведення заходу та сама, що й у попередньому розрахунку: повна собівартість 67110 тис. грн., зокрема постійні витрати 40051 тис. грн. (59,68%) та змінні витрати 27059 тис. грн. (40,32%).

Після впровадження заходу постійні витрати залишаться колишніми – 40051 тис. грн., а змінні витрати необхідно розрахувати:

Змінні витрати на 1 грн. виручки = $27059 / 75651 = 0,36$ грн.;

Плановані змінні витрати = $0,36 * 76165 = 27419$ тис. грн.;

Економія від зниження собівартості проведення атестації – 514 тис. грн.

Таким чином, запланована собівартість після впровадження заходу становитиме: $40051 + 27419 - 514 = 66956$ тис. грн.

Удосконалення системи атестації співробітників не спричинить змін у чисельності працівників. Внаслідок збільшення виручки збільшиться розмір фонду оплати праці та становитиме 23230 тис. грн. ($20424/66956*100\% = 30,5\%$; $76165*30,5/100\% = 23230$ тис. грн.).

Здійснені розрахунки показують, що внаслідок зростання виручки сталося збільшення таких показників: валовий прибуток – на 7,82%, валова рентабельність продукції на 1,1%. Крім того, збільшення виручки вплинуло на зростання продуктивності праці на 0,68%. Загалом удосконалення системи атестації співробітників буде економічно ефективним заходом. Техніко-економічні показники ефективності впровадження системи преміювання працівників представлені в Додатку В1.

За оцінками експертів, запровадження системи преміювання має підвищити виручку від реалізації продукції підприємства на 2%. Виручка в 2024 з урахуванням впровадження системи преміювання складе: $75651 * 1,02 = 77164$ тис. грн.

Структура собівартості до проведення заходу та сама, що й у попередньому розрахунку. Після впровадження заходу: постійні витрати залишаться колишніми – 40051 тис. грн., а змінні витрати необхідно розрахувати:

Змінні витрати на 1 грн. виручки = $27059 / 75651 = 0,36$ грн.;

Плановані змінні витрати = $0,36 * 77164 = 27779$ тис. грн.;

Витрати на проведення заходу 194 тис. грн.

Таким чином, запланована собівартість після впровадження заходу становитиме: $40051 + 27779 + 194 = 68024$ тис. грн.

Впровадження системи преміювання не спричинить змін у чисельності працівників.

Внаслідок збільшення виручки зросте розмір фонду оплати праці та становитиме 23152 тис. грн. ($20424/68024*100\% = 30,0\%$; $77174*30,0/100\% = 23152$ тис. грн.).

Зроблені розрахунки показують, що внаслідок зростання виручки сталося збільшення таких показників: валовий прибуток – на 7,0%, валова рентабельність продукції на 0,7%. Крім того, збільшення виручки вплинуло на зростання продуктивності праці на 2%. Загалом впровадження системи преміювання праці буде економічно ефективним заходом.

Техніко-економічні показники ефективності заходів щодо впровадження автоматизованої системи керування персоналом представлено в Додатку В2.

Так як цей захід вимагає придбання додаткових основних засобів (програмного забезпечення), то постійні витрати збільшуватимуться внаслідок збільшення амортизації основних засобів:

– вартість обладнання – 84,0 тис. грн.;

– норма амортизації – 15% на рік, тобто, постійні витрати зростуть на 12,6 тис. грн. ($84,0*0,15$).

Таким чином, запланована собівартість після впровадження заходу становитиме: $40051 + 27779 - 73,2 + 5,8 = 67763$ тис. грн.

Середньорічна вартість необоротних активів збільшиться на 84,0 тис. грн. та становитиме 73673 тис. грн.

Внаслідок збільшення виручки зросте розмір фонду оплати праці та становитиме 23318 тис. грн. ($20424/67763*100\% = 30,1\%$; $77467*30,1/100\% = 23318$ тис. грн.).

Здійснені розрахунки показують, що внаслідок зростання виручки сталося збільшення таких показників: валовий прибуток – на 13,6%, валова рентабельність продукції на 1,2%. Крім того, збільшення виручки вплинуло на зростання продуктивності праці на 2,4% та фондівдачі на 2,16%. Розмір середньої зарплати збільшився на 1,4%. Загалом, захід із впровадження автоматизованої системи управління персоналом буде економічно ефективним.

Відмітимо, що окремо ефективність системи тренінгів розраховувати не будемо, адже від точно буде доцільним до впровадження на підприємстві, адже за песимістичними підрахунками ефективність заходу має скласти в середньому 2% приросту до чистого доходу від реалізації продукції (як і першому розрахунку), проте витрати на його реалізацію будуть вдвічі меншими, тому даний захід також можна вважати таким, який вартий уваги та впровадження.

Загалом впровадження системи надання співробітникам можливості навчання та підвищення кваліфікації, проходження спеціалізованих тренінгів, покращення системи атестації персоналу, впровадження системи преміювання, а також автоматизація управління персоналом ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» є економічно ефективними заходами.

ВИСНОВОК

Персонал в індустрії туризму виступає найважливішою складовою кінцевого продукту, одним з основних ресурсів формування конкурентних переваг організацій, адже, якість обслуговування у туристських організаціях залежить від майстерності та свідомості працівників даної сфери. Використовуючи різні кадрові інструменти, керівник повинен відтворити такі компетенції своїх співробітників, як знання, навички, мотивацію, щоб впливаюча з них організаційна поведінка вела до досягнення підприємством запланованих цілей та вирішення поставлених завдань. Мета управління персоналом в індустрії туризму полягає в тому, щоб мотивувати службовців на надання клієнтам якісного обслуговування, яке максимально задовольняє їх потреби. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу, мотивації та формування корпоративної культури, що підвищує лояльність споживачів до туристичної організації.

Успішне виконання поставленої мети потребує вирішення таких завдань, як: забезпечення потреби підприємства у робочій силі; повне та ефективне використання потенціалу працівника; забезпечення умов для високопродуктивної праці; закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу, розвиток персоналу; забезпечення реалізації потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, посадового просування; узгодження виробничих та соціальних завдань; підвищення ефективності управління при скороченні витрат робочої сили.

Ефективність управління персоналом, найповніша реалізація поставленої мети багато в чому залежить від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Об'єктом дослідження в роботі стало ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ», торговельна марка «City Holiday Resort & SPA» - це сучасний готельно-ресторанний комплекс, спроектований для людей, які шукають високоякісний сервіс і можливості для активного відпочинку. Оцінивши фінансово-економічну ситуацію на підприємстві, можна дійти висновків, що 2021 р. був найуспішнішим для підприємства через послаблення карантинних обмежень, викликаних COVID-19, тому обсяг наданих послуг сягав 143242 тис. грн., а чистий прибуток був найбільшим – 1482 тис. грн.

Загалом забезпеченість трудовими ресурсами слід оцінювати позитивно, незважаючи на зменшення середньооблікової чисельності працівників у 2022 р. відносно 2020 р. на 13 осіб; у загальній чисельності персоналу, переважають працівники віком від 25 до 29 років; практично весь персонал підприємства компанії має вищу освіту або середньо спеціальну (середньотехнічну) за фахом роботи; більшість працівників мають стаж роботи у сфері гостинності понад 5 р.

Плинність персоналу в 2020 р. була на рівні 0,23, покращення відбулося в 2021 р. – 0,19, у 2022 році відбулося масове звільнення працівників внаслідок виїзду за кордон, особливо це стосується молоді, також декілька працівників вступили до лав ЗСУ, плинність становила 0,38. В цілому, вся негативна динаміка

показників обумовлена скороченнями персоналу при короно вірусній інфекції – 2020 р, та війною у 2022 р. Оцінюючи систему управління персоналом підприємства, зазначимо, що незважаючи на різноманітні виклики сучасності, підприємство працює над збереженням персоналу. Відмітимо, що керівництво підприємства змушене було скоротити ряд програм розвитку та кар'єрного зростання, щоб зберегти свою конкурентоспроможність у важкі періоди.

Таким чином, виявлені внаслідок аналізу недоліки системи управління персоналом ТОВ «СІТІ ХОЛІДЕЙ» свідчать необхідність впровадження комплексу заходів підвищення ефективності даного процесу.

Програма змін у системі управління персоналом включатиме наступні заходи: підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів; атестація працівників; розробка системи преміювання; впровадження автоматизованої системи управління персоналом TRACE MODE; придбання кадрів; адаптація персоналу; стажування; тренінги.

Також нами представлений розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів та визначена їх економічна ефективність.

1. Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення професійного зростання кадрів з метою підвищення ефективності роботи персоналу, забезпечення зацікавленості працівників у підвищенні професійного рівня, зниження плинності кадрів. Витрати на надання підтримки працівникам в здобутті освіти становитимуть 164 тис. грн. Здійснені розрахунки показують, що внаслідок зростання виручки сталося збільшення таких показників: валовий прибуток – на 26,6%, валова рентабельність продукції на 2,9%.

2. Атестація працівників. За рахунок впровадження комп'ютерних досліджень щодо виявлення найбільш і найменш важливих якостей у працівників можна значно зменшити час, що витрачається на атестацію. Здійснені розрахунки показують, що впровадження заходу призведе до зростання виручки, а також збільшення таких показників: валовий прибуток – на 7,82%, валова рентабельність продукції на 1,1%. Збільшення виручки вплине на зростання продуктивності праці на 0,68%.

3. Розробка системи преміювання з метою зниження плинності кадрів, стимулювання узгодженої роботи колективу на загальний результат, стимулювання освіти, самоосвіти, підвищення кваліфікації. Витрати систему преміювання становитимуть 194 тис. грн. Зроблені розрахунки показують, що внаслідок зростання виручки сталося збільшення таких показників: валовий прибуток – на 7,0%, валова рентабельність продукції на 0,7%. Збільшення виручки вплине на зростання продуктивності праці на 2%.

4. Впровадження автоматизованої системи управління персоналу TRACE MODE забезпечить підвищення ефективності роботи підприємства. Застосування автоматизованої системи управління персоналу дозволяє найефективніше використовувати трудові ресурси організації. Показники ефективності роботи персоналу компанії покращаться: валовий прибуток – на 13,6%, валова рентабельність продукції на 1,2%. Крім того, збільшення виручки вплине на зростання продуктивності праці на 2,4%.

Загалом впровадження системи надання співробітникам можливості навчання та підвищення кваліфікації, покращення системи атестації персоналу, впровадження системи преміювання, а також автоматизація управління персоналом є економічно ефективними заходами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 31–33
2. Бойко О. С. Наука управління персоналом. Л.: Галичина, 2011. 200 с.
3. Бурдейна Ж.Р., Примак Т.Ю. Управління персоналом готельного підприємства в умовах пандемії. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2022/23.pdf
4. Винничук Р. О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2013. № 769. С. 19-26

5. Войнаренко М.П., Юр'єва-Юрій А.В. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України. Вісник ДІТБ. 2009. № 13. 280 с.
6. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом в сучасній системі управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
7. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf
8. Гривнак А.В., Бала О.І. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. URL: <http://can.lip.edu.ua>.
9. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6(44). С. 194–198.
10. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.
11. Залознова Ю. С. Формування та розвиток системи управління персоналом: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2010. 444 с.
12. Іваровська Н.В. Особливості сучасного управління персоналом на підприємстві. URL: [ir.bvu.org.ua>bitstream>handle](http://ir.bvu.org.ua/bitstream/handle)
13. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45700/15-Kalyuzhna.pdf?sequence=>
14. Ковальов В.М., Яковлева Ю.В. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 2(18). С. 84-89.
15. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Esoroz/2011_3/e113kors.pdf

16. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. URL: www.kbuara.kharkov.ua.
17. Линенко А.В., Шевченко О.Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. 2008. № 4. С. 111–116.
18. Маковей Ю.П. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 329-336.
19. Марченко О.А., Самокіш А.О., Стребкова К.М. Особливості управління персоналом у сфері туризму та готельно-ресторанному господарстві. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/30.pdf
20. Медведєв О., Постоева О. Особливості управління персоналом підприємства в сучасних умовах. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_4/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%B2.pdf
21. Мішура В.Б., Касьянюк С.В., Петренко Ю.О. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Вісник економічної науки України. 2019. № 1. С. 76-81.
22. Оболенцева Л.В., Заїка Д.І. Кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства. International scientific journal. 2015. № 9. С. 146-149.
23. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.
24. Ситник Н.І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
25. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика: Зб. Наук. Пр. К: ІЕП НАНУ, 2018. С. 116-129.
26. Харчишина О.В., Трушкіна Н.В. Клієнтоорієнтованість як ключовий принцип трансформації організаційної культури підприємства. Moderní aspekty vědy: XI Díl mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. Str. 128-139.

27. Цимбалюк Г.С., Сем'янчук П.М., Оліх Г.І. Управління персоналом рекреаційно-курортних комплексів у контексті підвищення ефективності функціонування туристичної індустрії. URL:

<http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1169/1669>

28. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. URL:

http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/25.pdf

29. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

30. Шаповал О., Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 33. С. 137–140.

31. Щербина А. М. Особливості управління персоналом на туристичних підприємствах. Моделювання регіональної економіки. 2013. № 1. С. 310-316.

ДОДАТКИ