

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)
_____ Доценко В. Ф.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2020 р.

«До захисту допущено»
В. о. завідувача кафедри
_____ Антоненко І. Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності _____ 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Туризм»

на тему: _____ «Інноваційні технології управління персоналом»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 - 11

_____ Кіянченко Олександра Михайлівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ Верес Катерина Олександрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____ Бондар Н.П.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота складається із 112 сторінок. Кількість розділів 4, рисунків - 1, таблиць - 19, додатків – 4.

Об'єктом дослідження є готельне підприємство «Гостинний двір».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні аспекти управління персоналом в готельне підприємство «Гостинний двір».

Метою роботи є поглиблення знань щодо теоретичних, методичних та практичних інструментів розроблення рекомендацій по вдосконаленню інноваційних технологій управління персоналом та оцінка його ефективності..

У I розділі розглядаються теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом в готельному підприємстві.

У II розділі проведено аналіз організаційно-господарської структури діяльності готелю «Гостинний двір», оцінено внутрішнє та зовнішнє середовища готельного підприємства.

У III розділі досліджено напрями формування стратегічного потенціалу для розвитку готельного підприємства «Гостинний двір».

У IV розділі охарактеризувати технічне та програмне забезпечення автоматизації робіт, а також Інтернет-контент готельного підприємства «Гостинний двір». Запропоновано впровадження сучасних інформаційних технологій для просування туристичних продуктів на вітчизняному ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА : готельне підприємство, стратегічне управління, управління на готельному підприємстві, економічна ефективність.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о.завідувача кафедри _____

Антоненко І. Я.

“ ” _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кіянченко Олександра Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Інноваційні технології в управлінні персоналом
керівник роботи Верес Катерина Олександрівна, к. геогр. н., доц. кафедри ТГБ
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від “03” червня 2020 року № 310-кс
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом готельних підприємств, стратегічний аналіз діяльності готелю «Гостинний двір»,
Формування стратегічного потенціалу для розвитку готельного підприємства,
впровадження сучасних інформаційних технологій на готельному підприємстві «Гостинний двір»
5. Перелік графічного матеріалу
рисунків - 1; таблиць - 19; додатків-3.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Верес К. О. доц. кафедри		
II	Верес К.О. доц. кафедри		
III	Верес К. О. доц. кафедри		
IV	Верес К. О. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 02 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2020-28.02.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.03.2020-13.03.2020	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	16.03.2020-31.03.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2020-19.04.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	20.04.2020-03.05.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	04.05.2020-17.05.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	18.05.2020-24.05.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	25.05-27.05.2020	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	20.05.2020-31.05.2020 .	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	01.06.2020	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15,16, 17,18,19 06.2020	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Кіянченко О. М.

(прізвище та ініціали)

Верес К. О.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
-------------------	----------

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Особливості управління персоналом готельних підприємств.....	10
1.2. Основи стратегічного управління персоналом готельних підприємств.	19
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід стратегічного управління персоналом на готельних підприємствах	32
Висновки до розділу 1.	36

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННИЙ ДВІР»

2.1. Загальна характеристика готельного підприємства «Гостинний двір»	38
2.2. Характеристика внутрішнього середовища готельного підприємства «Гостинний двір».....	41
2.3. Характеристика зовнішнього середовища готельного підприємства «Гостинний двір».....	49
Висновки до розділу 2	56

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз інноваційних технологій управлінської діяльності у готельному підприємстві «Гостинний двір».....	58
3.2. Пропозиції по розвитку та удосконаленню інноваційних технологій управлінської діяльності у готелях	68
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих інноваційних технологій управлінських заходів	77
Висновки до розділу 3	81

РОЗДІЛ 4.ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ГОСТИННИЙ ДВІР»

- 4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на готельному підприємстві «Гостинний двір» 83
- 4.2. Аналіз Інтернет-контенту готельного підприємства «Гостинний двір»... 90
- 4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності готельного підприємства «Гостинний двір» 96
- Висновки до розділу 4 98

ВИСНОВКИ 99

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність роботи. Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Події, що відбулися у світі в перше десятиліття ХХІ ст. багато в чому визначили нові напрямки в діяльності суб'єктів господарської взаємодії, що не могло не вплинути на зміну підходів до діяльності менеджерів в сфері управління персоналом. Забезпечуючи ефективність діяльності підприємства через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків, персонал підприємства став стратегічним його ресурсом.

Для керування ним потрібна дієва система управління та ефективні методи. Незважаючи на значну кількість стратегій управління персоналом, на сьогодні безліч підприємств зіштовхнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. Тому сучасні методика підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди.

Дослідження сучасних інноваційних методів управління персоналом є актуальною проблемою, яка вимагає науковообґрунтованого вирішення.

Управління персоналом – область знань і практичної діяльності, яка спрямована на забезпечення організації якісним персоналом, здатним виконувати покладені на нього трудові функції і оптимальне його використання.

Складність та різноманітність проблем інноваційного управління персоналом визначає актуальність даного дослідження. Досягнення високих результатів діяльності підприємства неможливе без запровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Потенціал використовуваних методів, технологій та інструментів кадрового менеджменту

майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних персонал-технологій.

Зростання ролі людського фактору в діяльності підприємств обумовило необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Саме тому особливу увагу вчені приділяють розвитку теоретичних і прикладних аспектів управління персоналом.

Незважаючи на різноманіття наукових досліджень в цій сфері, сучасні інноваційні методи управління кадрами на підприємстві майже не використовуються. Тому питання запровадження інноваційних технологій управління персоналом є досить актуальною проблемою.

Аналіз досліджень та публікацій. Основою дослідження стали наукові праці українських та закордонних спеціалістів в області менеджменту персоналу, управління персоналом та кадрами, таких як Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р.О., В. Весніна, Дж. Грейсона та монографії Бабенко А. Г., Іщенко Я. Г., Лизунова О. М., Баранник Л. Б., Бикова А. Л., Бондаревська К. В.; звітні дані підприємства; законодавчо-нормативна база України.

Метою бакалаврської роботи є теоретичні, методичні та практичні інструменти розроблення рекомендацій щодо вдосконалення інноваційних технологій управління персоналом та оцінка його ефективності. На основі цього були поставлені такі **завдання**:

- визначити теоретично-методичні засади інноваційних технологій управління персоналом готельного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику об'єкту дослідження;
- проаналізувати процес управління персоналом підприємства;
- виявити недоліки методик управління персоналом на підприємстві;
- розробити заходи щодо покращення інноваційних технологій управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є готельне підприємство «Гостинний двір».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні аспекти управління персоналом в готельне підприємство «Гостинний двір».

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні положення сучасної теорії ринкової економіки. В роботі було використано економічний аналіз та внутрішнього середовища, проведено SWOT – аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства. Поставлені в роботі завдання вирішувалися за допомогою методів: діалектичного – при вивченні системності та розвитку управління трудовими ресурсами; статистичних – при здійсненні аналізу стану використання трудових ресурсів та управління ними; системного підходу – при розробці системи управління трудовими ресурсами в готельному комплексі.

Інформаційна база дослідження В роботі використані праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань технологій управління персоналом, розвитку готельної галузі в світі та Україні, процесу розробки та формування інновацій з питань технологій управління персоналом на готельних підприємствах. В роботі використана внутрішня звітність готелю за 2016-2018 рр.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані готельним підприємством.

Робота пройшла **апробацію** на 86-а міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді - вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті»

Структура роботи – дипломна робота складається з 4 розділів, 19 таблиць, 1 рисунк, 1 формула.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Особливості управління персоналом готельних підприємств

Сьогодні всі розуміють, що для того щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне - людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах.

Управління персоналом – це функція лінійних керівників і фахівців кадрових служб, що фіксується в концепції "подвійної відповідальності". Треба розрізняти функцію управління персоналом і роботу з управління персоналом, що виконується спеціальною службою. Функція управління персоналом обов'язкова, але вона може по-різному виконуватися. Значна частина кадрової роботи здійснюється керівниками та працівниками лінійного управління. Чим менше організація, тим більша частина роботи з управління персоналом лягає на плечі останніх. У великих організаціях кадрова робота виконується переважно спеціальними службами, які консультують менеджерів усіх рангів, виробляють єдину кадрову політику і вирішують частину її завдань. У будь-якому випадку всі менеджери повинні мати уявлення про управління персоналом, щоб самим брати участь в роботі і ефективно взаємодіяти зі службами управління персоналом. Помилки в управлінні персоналом породжують плинність кадрів, роздуті штати, несприятливий психологічний клімат.

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як

організації, так і індивідуальностей (особистих)[1]. З цього випливає, що поняття «управління персоналом» має два основних аспекти:

- функціональний;
- організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання найважливіших елементів:

- Визначення загальної стратегії;
- Планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- Залучення, відбір та оцінка персоналу;
- Підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- Система просування по службі (управління кар'єрою);
- Звільнення персоналу;
- Побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- Політика заробітної платні та соціальних послуг;
- Управління витратами на персонал[2].

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи і організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли готель проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Управління персоналом - це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей[3].

Він має такі особливості:

- Менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню

проблем підприємства і поставлених за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці;

- Менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;
- Менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє.
- Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:
- Планування - постановка цілей, розробка правил і послідовних дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому. - Організація - постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.
- Керівництво - вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.
- Контроль - встановлення відхилень від вимог за кількістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановлення стандартам, нормам.
- Регулювання - коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

Отже до етапів та напрямків управління персоналом в організації можна віднести такі[4]:

- Програми забезпечення рівних можливостей зайнятості.
- Аналіз робочих процесів і їх планування.
- Планування використання трудових ресурсів.
- Набір персоналу.

- Відбір персоналу.
- Визначення заробітної плати і пільг.
- Профорієнтування і адаптація.
- Практичне навчання персоналу.
- Оцінка виконання роботи (Підвищення, пониження, переведення, звільнення; просування по службі).
- Безпека і здоров'я.
- Трудові відносини.
- Дисципліна, контроль, оцінка дій персоналу.
- Розпорядок роботи.
- Умови праці.

У сучасній ринковій економіці розповсюджені такі поняття як людські ресурси, трудові ресурси, персонал, поняття управління людськими ресурсами, трудовими, управління персоналом.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток готелю, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють підприємству жити і виживати. Поточні зміни у оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо[5].

Всі ресурси оцінюються у грошовому вираженні, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи підприємства[6].

Без необхідних спеціалістів ні одне готельне підприємства не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають величезну вартість.

Великі зрушення у кадровій роботі викликало впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішення управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву

«управління людськими ресурсами», яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватись вищими посадовими особами організації[7]. Характерні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами показано у таблиці 2.11.

Таблиця 1.1.

Ознаки управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Зорієнтовано на потреби персоналу	Зорієнтовано на потреби самої організації в робочій силі
Розглядає діючий кадровий потенціал організації	Розглядає персонал з точки зору наявних робочих місць в організації
Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	Кадрову політику здійснює служба персон і лінійні менеджери. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективного реалізації кадрової політики
Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації	Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	Спрямована на довгострокові інвестиції в людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському

	апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця

Управління людськими ресурсами є ефективним, якщо в організації дотримуються таких умов[9]:

- Здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів;
- Використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;
- Система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників;
- Використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;
- Здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

Персонал організації формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції (послуг), технології та організації виробництва (створення, надання послуг) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні[8].

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління.

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми: — правові норми й акти — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання; — інструкції, організаційні схеми, нормування; — накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління[8].

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників[8].

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку. В умовах підприємств це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини[11]. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного
- клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;

- встановлення соціальних норм поведінки і соціального
- стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист[11].

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведені в таблиці 1.2.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи[9].

Керуюча система (суб'єкт) - це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу. Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Таблиця 1.2.

Методи управління персоналу

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1.Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2.Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки.
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних	Спостереження, бесіда, вивчення документів,

Продовження табл. 1.2.

	здібностей особисто 2.Індивідуальнопсихоло гічні особливості людини, її спрямованість	тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника. 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	1.Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	1.Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально психолог. клімату в колективі	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку[10].

Отже, управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва (підприємства, організації тощо). Люди вирішують, процвітати підприємству чи бути банкрутом.

1.2. Основи стратегічного управління персоналом готельних підприємств

Стратегія управління персоналом – це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації. Це система методів і засобів управління персоналом, що застосовується протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики[4].

Цілі стратегічного управління персоналом:

1. Забезпечення потреби організації в персоналі на перспективу.
2. Регулювання рівня оплати праці, достатнього для підбору, утримання і мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях.
3. Високий пріоритет розвитку лідерства на ключових посадах.
4. Забезпечення ефективних програм навчання і розвитку для підвищення кваліфікації всього персоналу та формування високої внутрішньої динаміки персоналу.
5. Розвиток ефективних систем комунікації між управлінською ланкою та іншими співробітниками, між департаментами та відділами.
6. Створення механізмів боротьби з наслідками психологічного сприйняття змін.

Принципи стратегічного управління персоналом [7]:

- довгостроковість оцінюваних перспектив;
- спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу персоналу;

- створення можливостей ефективної реалізації потенціалу;
- альтернативність вибору в залежності від стану зовнішнього і внутрішнього середовища;
- здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища і своєчасне внесення змін в управлінські рішення.

У самій організації застосування стратегічного управління персоналом дає величезний вигаш, бо дозволяє отримати синергетичний ефект.

Для отримання синергетичного ефекту необхідно дотримання наступних умов:

- розвиток системи адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці;
- наявність гнучкої системи організації робіт;
- використання систем оплати, побудованих на принципах всебічного врахування персонального внеску та рівня професійної компетенції кожного працівника (у зв'язку з чим особлива увага повинна приділятися оцінці та винагороді працівника);
- високий рівень участі працівників і робочих груп в обговоренні проблем та прийнятті управлінських рішень;
- делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас найважчим принципом управління персоналом;
- функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим фактором всієї моделі стратегічного управління персоналом.

Об'єктами стратегічного управління персоналом є:

- співробітники організації;
- умови праці;
- структура персоналу.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації. На практиці зустрічаються різні варіанти їх взаємодії[4].

1. Найбільш поширеним є уявлення про стратегію управління персоналом як залежну похідну від стратегії організації в цілому. У такій ситуації

працівники служби управління персоналом повинні пристосовуватися до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії.

2. Загальна стратегія організації та стратегія управління персоналом розробляються і розвиваються як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом у вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Цьому сприяє наявність у них високої компетентності, а отже, можливості самостійно вирішувати завдання, що стосуються персоналу, з точки зору перспективи розвитку всієї організації.

Стратегія управління персоналом як функціональна стратегія може розроблятися на двох рівнях:

1. для організації в цілому відповідно до її загальної стратегії – як функціональна стратегія на корпоративному, загальноорганізаційному рівні;
2. для окремих сфер діяльності (бізнесу) багатoproфільної, диверсифікованої компанії – як функціональна стратегія кожної сфери бізнесу, що відповідає цілям цієї сфери.

Існує велика кількість підходів до диференціації стратегій. "Зв'язування" кадрових і конкурентних стратегій за М. Портером представлено в таблиці 1.3[4].

Таблиця 1.3.

"Зв'язування" кадрових і конкурентних стратегій за М. Портером

Конкурентна стратегія	Стратегія управління персоналом		
	Забезпечення ресурсами	Розвиток людських ресурсів	Винагорода
Стратегія інновацій	Залучення й утримання висококваліфікованих людей зі схильністю до інноваційних дій і хорошим послужним списком в області інновацій	Розвиток стратегічної спроможності та забезпечення заохочення і умов для збільшення інноваційних якостей	Забезпечення фінансовими стимулами і винагорода за успішні інновації
Стратегія	Використання складної	Стимулювання	Зв'язок винагороди

якості	процедури відбору для прийняття людей, здатних забезпечити якість та високий рівень обслуговування споживачів	розвитку організації, що навчається та підтримка ініціатив в області досягнення загального якості турботи про споживача з проведенням спеціалізованого курсу навчання	з якістю результатів і досягненням високих стандартів обслуговування споживачів
Стратегія за допомогою лідерства у витратах	Розробка стрижневих і периферичних структур зайнятості; залучення людей, які здатні створити додаткову цінність, у разі скорочення штату планування і управління цим процесом з гуманних позицій	Проведення навчання, спрямованого на підвищення продуктивності праці; проведення навчання роботі за методом "точно в строк", який тісно пов'язаний з безпосередніми потребами бізнесу і може запустити процес значного підвищення ефективності	Перегляд всіх систем оплати праці з метою забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості і щоб уникнути зайвих витрат

Стратегічне управління персоналом включає наступні етапи[4]:

- етап аналізу;
- етап планування (вибору);
- етап реалізації прийнятого рішення.

На етапі аналізу визначаються і оцінюються найбільш важливі для розвитку готельного підприємства фактори, які називають стратегічними чинниками. Ці фактори стосуються як зовнішнього, так і до внутрішнього

середовища організації. Найбільш поширеним інструментом аналізу стратегічних чинників є SWOT-аналіз[3].

Суспільне значення готельної діяльності як одного з індикаторів розвитку економіки держави зумовлює необхідність створення галузевої системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Подальше вдосконалення системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів для готельної індустрії потребує, перш за все, з'ясування реальної потреби у фахівцях відповідно до кількісних та якісних критеріїв готельної сфери, визначення переліку професій і відповідних спеціальностей, розроблення навчальних програм і методичних посібників, формування мережі спеціалізованих навчальних закладів і комплектування корпусу викладачів. Така модель розв'язання проблеми має базуватись на маркетинговому підході, зважаючи на вирішальність оцінки роботодавця. При цьому слід зважати на вплив низки факторів макро- та мікро рівня, які позитивно/негативно позначаються на перебігу процесів у готельній сфері, у тому числі й безпосередньо у процесі формування персоналу (табл. 1.4), коригують критерії якості[6].

Таблиця 1.4.

**Фактори впливу на процес формування персоналу підприємств
готельного господарства України**

Фактор впливу	Тенденція впливу	Вплив на сферу готельного господарства	Вплив на процес формування персоналу
Економічна нестабільність	Посилюється	Гальмування розвитку готельного господарства в цілому	Обумовлює неефективне використання персоналу
Сприяння розвитку підприємництва	Зберігається	Створення нових типів підприємств готельного господарства	Сприяє створенню нових робочих місць

Створення сприятливого інвестиційного клімату	Формується	Будівництво нових, реконструкція діючих типів підприємств готельного господарства	Сприяє створенню нових робочих місць, поліпшенню умов праці
Недосконалість законодавства	Залишається	Гальмування розвитку готельного господарства в цілому, господарських відносин між суб'єктами підприємницької діяльності	Обумовлює неефективне використання персоналу
Політична нестабільність	Посилюється	Скорочення потоків іноземних туристів, інвестицій	Обумовлює неефективне використання персоналу
Процеси європейської інтеграції	Посилюються	Збільшення потоків іноземних туристів, інвестицій. Підвищення якості послуг до міжнародного рівня	Сприяє: – підвищенню кваліфікаційних вимог до персоналу; – набуттю міжнародного досвіду готельного обслуговування
Розвиток культурно-природничого потенціалу	Триває	Розширення мережі підприємств готельного господарства	Сприяє створенню нових робочих місць
Інтенсифікація науково-технічного прогресу	Посилюється	Підвищення техніко-економічного рівня і якості готельних послуг	Сприяє: – скороченню чисельності персоналу; – розвитку

			професійних здібностей
Посилення конкуренції	Триває	Підвищення рівня якості готельних послуг	Сприяє підвищенню кваліфікаційних вимог до персоналу

На наступному етапі відбувається формулювання можливих організаційних стратегій і вибір кращої стратегічної альтернативи для її реалізації. Також на цьому етапі відбувається формулювання місії і цілей організації.

Коли загальна стратегія сформульована, увага стратегічного менеджменту переключється на процес її реалізації. Стратегія втілюється в життя через розробку програм, бюджетів, і процедур, які можна розглядати як короткострокові і середньострокові плани реалізації стратегії.

Таким чином, розглядаючи управління персоналом в контексті стратегічного управління організацією, формування стратегії управління персоналом має наступні етапи:

- розробка місії організації;
- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування і вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка та контроль за ходом реалізованої стратегії.

Розробляючи стратегію управління персоналом, необхідно керуватися правилом: в основу вдосконалення систем і методів управління повинні бути покладені людські ресурси, що розглядаються в сукупності різних елементів системи управління персоналом.

Формування стратегії управління персоналом може проходити двома способами:

знизу – вгору: Підрозділи ► Власна стратегія та план заходів ►
Інтеграція в єдиний план організації;

зверху – вниз: Керівництво ► Стратегія розвитку ► Стратегія і план для кожного підрозділу.

Складовими стратегії управління персоналом є:

- умови і охорона праці, техніка безпеки персоналу;
- форми і методи регулювання трудових відносин;
- методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів;
- встановлення норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка кодексу ділової етики;
- політика зайнятості в організації, що включає аналіз ринку праці, систему найму та використання персоналу, встановлення режиму роботи і відпочинку;
- профорієнтація та адаптація персоналу;
- заходи з нарощування кадрового потенціалу та кращого його використання;
- вдосконалення методів прогнозування і планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць;
- розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу та проектування робіт, що виконуються на різних посадах і робочих місцях;
- нові методи і форми відбору, ділової оцінки та атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджаючого проведення цих заходів по відношенню до термінів появи потреби в них;
- вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу;
- розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників;

- заходи щодо поліпшення вирішення правових питань трудових відносин та господарської діяльності;
- розробка нових та використання існуючих заходів соціального розвитку організації;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках обраної стратегії;
- заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем і елементів (оргструктури, функцій, процесу управління і т. ін.).

У кожному конкретному випадку стратегія управління персоналом може охоплювати не всі, а тільки окремі її складові, причому набір цих складових буде різним у залежності від цілей і стратегії організації, цілей і стратегії управління персоналом.

Розробка стратегії управління персоналом здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого може бути представлена цілісна концепція розвитку персоналу та організації в цілому відповідно до її стратегії. До зовнішнього середовища відносяться макросередовище і безпосереднє оточення організації, що мають спрямований вплив і контакти з системою управління персоналом.

Таким чином, стратегія управління персоналом може охоплювати різні аспекти управління персоналом організації: вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професії, кваліфікації тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання та інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально- культурне та побутове забезпечення та ін.); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо); вдосконалення

системи управління персоналом організації (складу та змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення та ін.).

При цьому завдання розробки потрібної стратегії управління персоналом може бути настільки складне через брак фінансових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів, рівня професіоналізму керівників і фахівців, що виникне необхідність встановлювати пріоритети вибору потрібних напрямків і складових стратегії управління персоналом. Тому критеріями вибору стратегії можуть бути обсяги виділених для її реалізації ресурсів, часові обмеження, наявність достатньої професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та деякі інші. В цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах і розробці заходів, що підсилюють можливості організації в конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері персоналу.

Основою формування стратегії управління персоналом є кадрова політика.

Кадрова політика – це система принципів і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми.

Кадрова політика – це система заходів, спрямована на зміну персоналу, що розробляється з урахуванням:

- а) обраної стратегії розвитку;
- б) горизонту прогнозування і планування;
- в) передбачуваного кількісного та якісного неспівпадання персоналу і потреби в ньому.

Метою кадрової політики є досягнення найбільш високих кінцевих результатів діяльності підприємства. Завдання кадрової політики розкриваються в напрямках її реалізації:

- організаційно-штатна політика – планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату персоналу організації;
- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;

– фінансова політика – формування принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

– політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка та підвищення кваліфікації.

Необхідність в добре навчених працівників з досвідом роботи в індустрії гостинності та проблема великої плинності робочої сили зумовлюють актуальність ефективного планування кадрів. В останні роки кадрове планування стало таким же важливим справою в процесі управління підприємством, як планування фінансів.

Відомо, що плинність робочої сили на багатьох посадах в індустрії гостинності дуже часто може бути викликана нестачею знань стосовно до даної роботи, а також часто зустрічається невідповідністю між уявленнями про роботу і самою роботою. Процес введення включає в себе процес адаптації нового працівника до культури організації, до її політики, до правил праці і, нарешті, до інших членів колективу.

Управління персоналом пов'язане з розробкою і реалізацією кадрової політики, що включає в себе:

- планування, наймання і розміщення робочої сили;
- навчання, підготовку і перепідготовку працівників;
- принципи просування по службі та організацію кар'єри;
- умови найму праці і його оплати;

- забезпечення формальних і неформальних зв'язків, створення комфортного психологічного клімату в колективі.

Аналізуючи існуючі в конкретних організаціях кадрові політики, можна виділити дві підстави для їх угруповання.

Перша підстава може бути пов'язаною з рівнем усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаним з цим рівнем,

безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. По даній підставі можна виділити наступні типи кадрової політики:

1) пасивна кадрова політика. Керівництво не має програми дій стосовно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації;

2) реактивна кадрова політика. Керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до праці. Кадрові служби мають засоби діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги;

3) превентивна кадрова політика. Керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані завдання з розвитку персоналу;

4) активна кадрова політика. Керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуацій. Але механізми, якими може користуватися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (що мало піддаються алгоритмізації та опису).

Другою підставою для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. У цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики – відкрити і закрити.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати

працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій або подібній організації. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії або автомобільні концерни, які готові "купувати" людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також, якщо вони працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

На підставі горизонтів прогнозування і планування виділяють:

- оперативну кадрову політику (до 1 місяця);
- короткострокову кадрову політику (від 1 місяця до 1 року);
- середньострокову кадрову політику (від 1 року до 5 років);
- довгострокову кадрову політику (більше 5 років).

Кадрова політика в організації може здійснюватися за такими напрямками:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;
- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;

- створення сучасних систем найму і відбору персоналу;
- здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;
- формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;
- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;
- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;
- поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

Зарубіжний досвід свідчить, що в сучасних умовах кожен працівник має особливе значення, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, у зв'язку з чим моральне і матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, яка проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом.

1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід стратегічного управління персоналом на готельних підприємствах

Успішне функціонування готельного господарства залежить від ефективності використання виробничих ресурсів та зростання продуктивності праці персоналу.

Формування якісного кадрового забезпечення є складовою управління готельним господарством, тому кваліфікаційний рівень персоналу розглядають як основний ресурс організаційної діяльності, що потребує грамотного, професійного управління та створення оптимальних умов для постійного його розвитку. Воно спрямоване як на задоволення потреб готельного комплексу в кваліфікованих кадрах, так і на забезпечення високого рівня зайнятості працездатного населення та його оптимального розподілу[12].

Готельний бізнес України на сучасному етапі активно розвивається, що вимагає постійного підвищення вимог до всіх категорій персоналу у готелі, оскільки від цього залежить якість готельних послуг, рівень сервісного обслуговування тощо. Потребу підвищення кваліфікації персоналу обумовлює активна глобальна інтеграція ринків, природнім наслідком якої є підвищення якості готельних послуг[15].

Стратегічним напрямом удосконалення кадрового забезпечення готельного господарства України має бути вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників готельної галузі, спроможної забезпечити її фахівцями належного освітньо-кваліфікаційного рівня, сприяти більш ефективному використанню кадрових ресурсів галузі, підвищенню їх професійної та соціальної мобільності[13].

Провівши моніторинг різних баз даних, ми дійшли висновку, що більшість працівників обслуговуючого персоналу готелів країни не має спеціальної фахової освіти. Відповідно, вони не володіють навичками роботи із сучасними інформаційними системами та технологіями, знаннями з психології та ділового етикету в роботі з клієнтами. Для порівняння, за кордоном спеціальна фахова освіта є обов'язковою, що гарантує встановлений рівень якості всіх операцій. Про недостатній рівень організації та підготовки кадрів для готельного господарства України свідчать такі факти: – зростання витрат праці в більшості готелів на обслуговування клієнтів без відповідного підвищення якості послуг[14];

– мала кількість кваліфікованого персоналу, що призводить до низької якості наданих послуг;

– байдужість кадрів до виконання обов'язків через відсутність мотивації праці;

– відсутність контролю наданих послуг.

Кадрова політика організації готельного господарства повинна бути тісно пов'язана з інноваціями. Якщо немає добре підготовленого персоналу, будь-які інновації у виробництві можуть виявитися неефективними або спричинити додаткові витрати на підготовку або наймання нового персоналу.

Велике значення в удосконаленні системи кадрового забезпечення готельного господарства України має процес підбору кадрів. Вагоме місце в плані функціонування фірми посідає план трудових ресурсів, згідно з яким має бути правильно підібраний персонал. Сутність цього процесу полягає в тому, щоби з урахуванням вимог до кандидата на наявну вакансію залучити кваліфікованих працівників. Як показує світова практика, для забезпечення ефективної діяльності підприємствам недостатньо підібрати персонал, потрібно здійснювати в «людський капітал» відповідні інвестиції. Американський вчений Е. Денісон стверджує, що інвестиції в «людський капітал» приносять в 5–6 разів більше прибутку, ніж у виробництво.

За останні роки система професійної підготовки працівників в Україні проводилась неналежним чином. Кількість осіб, які підвищували свою кваліфікацію, постійно знижується. Так, якщо на початку 90-х рр. їх кількість становила в середньому три млн. осіб, то в останні роки – приблизно один млн. працюючих. Водночас у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить майже п'ять років, в Японії – від одного до півтора року. В Україні підвищення кваліфікації проводиться кожні дванадцять років[19].

Підвищення кваліфікації – це вдосконалення методів, навичок та способів роботи, що повинні бути досягнуті на цьому етапі навчання. З метою оволодіння нових методів, навичок та способів роботи у зв'язку зі зміною чи

доповненням кваліфікації під час проведення закритої кадрової політики закладами розміщення використовують такий вид навчання, як перепідготовка кадрів[16].

Одним із сучасних підходів до підготовки працівників є концепція безперервного навчання на основі навчальнотренінгового центру. Тренінг – це форма активного навчання, яка дає змогу людині формувати навички й уміння в побудові продуктивних психологічних та соціальних міжособистісних відносин, аналізувати соціальнопсихологічні ситуації зі своєї точки зору та позиції партнера, розвивати в собі здібності пізнання та розуміння себе й інших у процесі спілкування.

Тренінги поділяють на комунікативні (психологічні) та спеціалізовані. Комунікативні тренінги формують навички спілкування в готелі. До них належать тренінги з техніки спілкування з гостями, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, вирішення конфліктів. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей в готельній справі базуються на конкретній маркетинговій стратегії розвитку готельного бізнесу та системи взаємодій між підрозділами[16].

Низький рівень кваліфікованого персоналу в готельному бізнесі є причиною вжиття певних заходів щодо підвищення їх кваліфікації. Саме тому необхідно використати досвід країн Європейського Союзу щодо шляхів вдосконалення кваліфікації персоналу.

В країнах з ринковою економікою для підвищення професійного розвитку персоналу здійснюють певні капіталовкладення, причому витрати на персонал відносять до інвестицій. Так, у Франції, згідно із законом, будь-який французький готель з числом службовців більше 10 осіб зобов'язаний витратити не менше 1,6% фонду заробітної плати на підвищення кваліфікації працівників різного рівня[10]. Якщо ці засоби не використані за прямим призначенням, то їх вилучають до державного бюджету. Причому навчання має проводитися в робочий час, а час, витрачений працівниками на навчання,

оплачується як робочий. Саме тому програми перенавчання мають сильну державну фінансову підтримку, а великі готелі, в яких зайнято понад дві тисячі службовців, можуть витратити на цілі перенавчання та підвищення кваліфікації більше трьох відсотків фонду заробітної плати. В Україні витрати на професійне навчання кадрів складають менше 1% фонду заробітної плати, охоплено близько 8% працівників, тоді як в країнах Європейського Союзу – не менше 20%[20].

Готельні господарства Польщі активно використовують коучинг, який є основою розвитку та ефективним способом управління персоналом. Він здатний прискорити та реалізувати стратегічні цілі підприємств індустрії гостинності, а також підвищити його конкурентоспроможність. Застосування коучингу в закладах індустрії гостинності дає змогу повністю розкрити потенціал працівника, що приводить до зменшення плинності кадрів та покращення обслуговування споживачів готельно-ресторанного господарства. Також у Польщі використовують періодичну систему оцінювання працівників, що дає можливість виявити рівень знань та кваліфікованості працівника, а самому працівнику зрозуміти, які в нього є недоопрацювання.[17]

В низці європейських країн, зокрема Німеччині, Данії та Нідерландах, реалізуються моделі, для яких характерна значна роль соціальних партнерів у сфері професійного навчання та розвитку кадрів, а держава лише визначає загальні рамки цієї роботи.

У Сполучених Штатах Америки одними з найбільш ефективних форм підвищення кваліфікації працівників на базі готельного підприємства є групові заняття, конференції професійної майстерності, обговорення проблемних ситуацій, ділові ігри, психологічні тренінги[18].

Висновки до розділу 1.

Таким чином, основу концепції сучасної системи управління персоналом підприємств готельного господарства становить зростаюча роль особистості

робітника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством. Сучасний процес управління персоналом містить у собі комплекс інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого й організаційного персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Абсорбуючи традиційні світові підходи до управління людськими ресурсами, управлінські процеси виходять на потенційно новий рівень.

Однією з основних проблем в діяльності готелів є неефективне стратегічне планування. Це обумовлено низкою проблем, таких як неадаптовані методи, що використовуються в закордонній практиці, відсутність завдань та цілей при стратегічному плануванні, не достатній контроль за розробкою і виконанням стратегічних планів, недостатністю висококваліфікованих фахівців з стратегічного планування в штаті готельних підприємств, кризовий стан економіки країни.

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. При подальшому розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом та підвищить ефективність розвитку та реалізації трудового потенціалу підприємства.

Подолання вказаних проблем дозволить покращити стратегічне планування роботи готельних підприємств, що в свою чергу, буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності цих підприємств і зміцненню їх позицій на ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННИЙ ДВІР»

2.1. Загальна характеристика готельного підприємства «Гостинний двір»

Сучасний готельний комплекс "Гостинний двір" в Обухові розташований в районі новобудов недалеко від центру міста (30 км від Києва). Невелика триповерхова будівля стоїть на центральній вулиці Обухова.

Готельний комплекс був збудований у 2006 році 13 грудня.

Готельний комплекс «Гостинний двір» є приватним готелем ФОП Ременюк Людмили Павлівни.

Реєстраційний номер ФОП ЄДР: 20015824609.

Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку.

Види діяльності:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;

56.30 Обслуговування напоями.

Головною задачею підприємства є обслуговування гостей міста.

З 08:00 і до 00:00 в готелі працює чудовий ресторан на 2 зали. Тут подають блюда національної і європейської кухні, ресторан можна розділити на 2 зали за бажанням замовника. Також цілодобово на першому поверсі готелю функціонує лобі-бар який порадує широким вибором напоїв і легких закусок.

Номери: 12 комфортабельних номерів різних категорій. У кожному номері: санвузол, холодильник, телевізор, кондиціонер. Є люкс-апартаменти з вітальнею, спальнею і видом на нічне небо через величезне вікно над ліжком.

В готелі: доставка їжі та напоїв в номер, цілодобова стійка реєстрації, індивідуальна реєстрація заїзду / виїзду, факс / ксерокопіювання, місця для куріння.

В готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір» є:

- ресторан
- кафе / бар
- літній майданчик
- банкетний зал
- автостоянка (платна)

Готель має дуже демократичну цінову політику:

Одномісний стандарт – 200 грн./доб;

Двомісний стандарт – 320 – 360 грн./доб;

Двокімнатний двомісний напівлюкс – 380 – 400 грн./доб;

Двокімнатний двомісний люкс – 550 грн./доб.

Кваліфікований персонал з великим досвідом в індустрії гостинності допоможе у рішенні будь-яких питань, а приємна атмосфера, комфорт і високий рівень обслуговування зроблять перебування гостей в готелі незабутнім, стануть заставою гарного настрою.

До складу майна підприємства входять основні фонди й оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відбивається в самостійному балансі. Передане підприємству у повне господарське ведення майно утворить статутний фонд.

Готельний комплекс має право:

1. Робити послуги фізичним особам, організаціям згідно укладених договорів.
2. Здавати юридичним і фізичним особам в оренду, надавати в тимчасове користування кімнати – готельні номери.
3. Це дозволяє зробити фірму стійкою – прибутковою й конкурентоздатною, а також забезпечити її подальший розвиток.

Проведення систематичних аналізів діяльності фірми дозволяє:

- швидко, якісно й персонально оцінювати результати діяльності фірми і її структурних підрозділів;
- точно й вчасно знаходити й враховувати фактори, що впливають на одержуваний прибуток;
- визначити витрати й тенденцію їхніх змін, що необхідно для визначення продажної ціни й розрахунку рентабельності;
- знаходити оптимальні шляхи рішення різних проблем і одержання достатнього прибутку.

Для всебічної оцінки ефективності діяльності готелю використовуються різні показники: товарообіг, прибуток, рентабельність й ін.

Інформаційною основою аналізу господарської діяльності готелю є дані бухгалтерської й статистичної звітності, бухгалтерські баланси.

Документообіг в готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір» грає дуже важливу роль. Дуже важливим є документальне оформлення угод (договорів). Дуже важливим аспектом є оформлення платіжних документів (рахунка-фактури й ін.) та ін.

Документація оформляється діловодами, і в залежності від призначення завіряється директором, головним бухгалтером. Організація роботи з документами – це створення оптимальних умов для усіх видів робіт із документами.

Якість і культура обслуговування, інформованість, насиченість програм, ненав'язлива сервісу і т. д. - це один з напрямів обслуговування. Одним з важливих властивостей туристичного продукту є гостинність. Тому готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір» при спілкуванні з клієнтами використовує наступні засоби, які впливають на гостинність в готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір»:

- 1) якісна інформація як місцевих, так і регіональних ринків про можливості відпочинку, пізнання і розваг, про те, що туристів чекають і до зустрічі з ними готуються;

- 2) створення позитивного образу туристичної місцевості, підприємств, обслуговуючих потенційних споживачів (реклама, участь в телепередачах, присвячених туризму, добродійна діяльність і ін.);
- 3) неприховане прагнення обслуговуючого персоналу до надання туристам знаків уваги (обслуговування за принципом все для клієнта);
- 4) уважне відношення тих, хто надає готельні послуги, до прохань і побажань клієнта (що ми можемо ще для вас зробити?);
- 5) турбування про полегшення орієнтації туристів в отриманні послуг (інформація усередині готелю, про об'єкти в путівниках і буклетах на зрозумілому туристу мові і ін.);
- б) доброзичливе відношення до туристів, яке повинне бути зведене в принцип обслуговування.

Всі ці принципи закладені в технологію обслуговування. Тому в готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір» на перший план ставляться особові інтереси туриста, душевне до нього відношення.

2.2. Характеристика внутрішнього середовища готельного підприємства «Гостинний двір»

Внутрішнє середовище - це сукупність всіх внутрішніх факторів підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності.

Основною діяльністю підприємств готельного господарства є надання ліжко-діб. У закладі розміщення аналізується потужність номерного фонду, його завантаженість за сезонами, можливості її підвищення, наявність додаткових послуг. Мета такого аналізу – пошук резервів збільшення номерного фонду та його завантаженості, розробка заходів щодо скорочення простоїв, а також визначення реальної бази для економічно обґрунтованого планування експлуатаційної програми (Див. Табл. 2.5.).

Експлуатаційна програма складається на основі кількості місць для розміщення (проживання) гостей, що передбачається в плановому періоді. Вона виражається в натуральних і вартісних показниках. Натуральним показником експлуатаційної програми є кількість місце-днів, а вартісним - виручка (доход) від реалізації послуг з розміщення клієнтів.

Таблиця 2.5.

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю «Гостинний двір»

Показники	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
1.Одночасна місткість, місць	218	228	10	0,01
2.Можлива пропускна спроможність готелю	6758	7068	490	104,5
3. Коефіцієнт завантаження, %	0,6	0,6	-	-
4.Плановий річний обсяг реалізації послуг, л-д	3066	3285	219	107,1
5.Середній тариф, грн.	2550	2550	-	-
6.Чистий дохід від реалізації ,тис.грн.	7818,3	8376,75	558,45	107,1

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

Також хочу звернути увагу на організаційну структуру готельного комплексу (рис. 1.1.). В даному готелі працює 2 менеджерів, з них 1 менеджер з бронювання та менеджер туристичного відділу, також є адміністратор. Керівником даного готелю є директор. В безпосередньому підпорядкуванні в директора знаходиться менеджер туристичного відділу та адміністратор.

Менеджеру туристичного відділу підпорядковуються менеджер з бронювання. Адміністрацію підпорядковується покоївка.

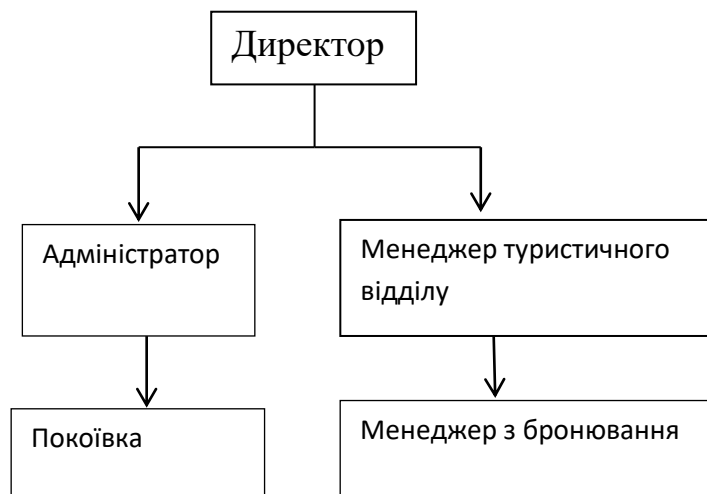


Рисунок 1.1. Організаційна структура готелю «Гостинний двір»

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

Виходячи з рисунку 1.1., ми можемо бачити, що в готельному комплексі «Гостинний двір» функціонує лінійно-функціональна структура управління готелю.

Права і обов'язки директора визначаються виходячи із потреб клієнтів. На ньому лежить відповідальність за прийняття загальних управлінських рішень. В обов'язки менеджера туристичного відділу входить здійснювати контроль за роботою менеджера з бронювання, консулює відвідувачів з питань наявності вільних номерів, виконує доручення директора та ін. Обов'язками менеджерів з бронювання є: робота з клієнтами по телефону, електронній пошті; здійснення бронювання номерів; робота з туристичними фірмами; підготовка рахунків та інших супровідних документів. Робота адміністратора заключається в прямому контакті з гостями готелю, вирішення їх проблем на місці. Покоївка підтримує чистоту в номерах. Характеристика кадрового складу готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» на 2019 виглядає наступним чином. (Таблиця 2.6.)

Штатний розклад готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір»

№	Посада	Ставка
1	Директор	1
2	Завідуюча	1
3	Бухгалтер-касир	1
4	Завгосп	1
5	Адміністратор	3
6	Повар	1
7	Офіціант	2
8	Покоївка	1
9	Електрик	0,5
10	Двірник	0,5

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

З урахуванням суміщення ряду посад загальна чисельність співробітників готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» на 2019 рік склала 12 людини.

Більшість співробітників готелю мають досвід роботи більше 7 - 10 років. Середній вік персоналу - 35 - 45 років.

Персонал готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» переважно жіночий.

Приєм співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку із закінченням строку трудового договору.

З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу. Правила внутрішнього розпорядку складаються з наступних пунктів:

1. Порядок прийому і звільнення.
2. Основні права і обов'язки працівника.
 - Права і обов'язки роботодавця.
 - Робочий час і його дослідження.
 - Стягнення за порушення трудової дисципліни.

Для адміністраторів і покоївок існує графік змінності, 12 годинний робочий день з 9.00 до 21.00. За місяць старшим адміністратором складається графік змінності.

Особливості режиму робочого часу і часу відпочинку:

1. Працівникові встановлюється повний робочий день.
2. Особливості режиму робочого часу: змішаний режим роботи відповідно до графіка змінності.

Тривалість робочого тижня - 36 годин.

Працівникові надається щорічна оплачувана відпустка, відповідно до законодавства України, згідно затвердженого графіка відпусток – 28 календарних днів.

Кадрова політика готельного комплексу «Гостинний двір» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації.

Система оплати праці в готелі погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

Основні категорії мотивів і стимулів, використовуваних в керівництвом готельного комплексу «Гостинний двір» для мотивування співробітників представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Мотиви і стимули

№	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича
3	Моральна винагорода, Навчання, підвищення кваліфікації	Грамоти моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами Курси по підвищенню кваліфікації
4	Оцінка праці	Задоволеність працею, повагу

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

Оцінка трудового потенціалу підприємства має будуватися на основі економічних оцінок здібностей людей, створювати певний дохід. Чим вища індивідуальна продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і є більшою цінністю для підприємства. Тобто, трудовий потенціал працівника є змінною величиною. Працездатність людини й акумульовані (нагромаджені) у процесі трудової діяльності творчі здібності працівника (досвід) підвищуються в міру розвитку й

удосконалення знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці і життєдіяльності.

Хочу звернути увагу на таблицю 2.8., де можна побачити структуру трудового потенціалу готельного підприємства «Гостинний двір».

Таблиця 2.8.

Структура трудового потенціалу готельного підприємства за різними характеристиками

Категорія	Звітний період 2019р.		Попередній період 2018р.	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	4	0,04	3	0,03
Ж	8	0,08	9	0,09
Разом	12	0,12	12	0,12
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	2	0,02	4	0,04
35-45	8	0,08	6	0,06
Від 45	2	0,02	2	0,02
Разом	12	0,12	12	0,12
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	6	0,06	6	0,06
Середня освіта за фахом	4	0,04	4	0,04
Без фахової освіти	2	0,02	2	0,02
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	1	0,01	1	0,01
Спеціаліст	5	0,05	4	0,04
Технічний персонал	6	0,06	7	0,07
Разом	12	0,12	12	0,12
Структура трудового потенціалу за стажем роботи кадрів				
Немає	0	0	0	0
До 5	2	0,2	3	0,3
5-10	5	0,5	4	4

Продовження табл. 2.8.

Від 10	5	0,5	5	0,5
Разом	12	0,12	0,12	0,12

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

На цій таблиці ми можемо бачити як змінювалась структура трудового потенціалу готелю за 2018-2019 рік.

В основному в готельному комплексі працюють жінки в діапазоні віку 35-45 років. Більшість працівників з вищою освітою або мають ступінь спеціаліста. Середній стаж працівників є 5 і більше років.

Таблиця 2.9.

Аналіз використання трудових ресурсів готелю

Показники	Попередній період 2018р.	Звітний період 2019р.	Відхилення	
			Абсолютне (+/-)	Відносне (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	15	18	3	120
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	1482,3	2943,4	1461,1	0,020
К-сть обслугованих клієнтів, осіб	2190	1825	-365	83,3
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн./особу	98,82	163,5	64,68	165
Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів/особу	146	101,4	-44,6	70

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

В даній таблиці ми можемо спостерігати зростання доходу від реалізації послуг в 2019 році на 0,20 %. А ось кількість обслугованих клієнтів зменшилась на 83,3%.

2.3. Характеристика зовнішнього середовища готельного підприємства «Гостинний двір»

Для дослідження ринку послуг, вивчення зовнішнього середовища готельного підприємства необхідно проаналізувати вплив основних факторів зовнішнього середовища.

Узагальнені результати можна побачити в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Аналіз факторів макросередовища підприємства

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-бальною шкалою
Правова	а) Наявність державної стратегії по розвитку	+5
	б) Захист прав споживачів	+8
	с) Нечіткі ДСТУ	-4
Економічна	а. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад)	-6
	б. Рівень безробіття	-7
	с. Курс національної валюти й ставка рефінансування	-8
	д. Рівень інфляції	-5
Соціально-демографічна	а. Демографічні зміни	+8
	б. Відношення до праці й відпочинку	+6
	с. Соціальна мобільність населення	+7
	д. Зміна структури доходів	-3
Технологічні	а. Державна технічна політика	+6
	б. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)	+9
	с. Введення нових тенденцій	+6
	д. Нові патенти	+2
Екологічні	а. Стан природних ресурсів держави	-4
	б. Рівень забруднення навколишнього середовища	-6

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

Для з'ясування конкурентного статусу готельного комплексу «Гостинний двір» потрібно оцінити в балах (за 10-бальною шкалою) його позицію серед конкурентів – тобто підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території. (табл.2.11.)

Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

Показники	Гостинний двір	Оселя	Гудвін
Місце розташування	8	4	6
Середній рівень завантаженості	9	3	7
Популярність серед населення	10	5	10
Рівень професіоналізму персоналу	8	4	6
Якість основних послуг	9	7	8
Асортимент додаткових послуг	10	2	7
Якість рекламних засобів	7	1	8
Цінова політика	9	9	9
Всього	70	35	61

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

За даними таблиці 2.11., можна спостерігати, той факт, що готель «Гостинний двір» значно конкурентоспроможний у порівнянні з поданими підприємствами, у загальному результаті готельний комплекс отримав всього 70 балів.

Для узагальненої оцінки ринкового становища підприємства туристичної індустрії використовуємо метод SWOT- аналізу, що є кінцевим етапом вивчення зовнішнього й внутрішнього середовищ.

SWOT – аналіз - це аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, результати якого можуть використовуватися при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола стратегічних питань, що стоять перед організацією. Дослідження сильних та слабких сторін здійснюється у напрямі вивчення стану підсистем підприємства: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової , структури управління, які визначають загальну позицію підприємства на ринку.

Таблиця 2.12.

SWOT - аналіз готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір»

Можливості	Сильні сторони
<p>Розширення комплексу послуг; Впровадження інформаційних технологій в діяльність готелю; Використання Інтернет ресурсів; Розширення рекламної діяльності, PR-кампаній; Зростання числа в'їзних туристів в Обухів і області; Розвиток інфраструктури поблизу готелю «Гостинний двір»</p>	<p>Адекватні фінансові ресурси; Висока кваліфікація персоналу готелю; Хороша репутація у споживачів; Невисока орендна плата; Низькі ціни; надаються готельні послуги відповідають держстандартам.</p>
Загрози	Слабкі сторони
<p>Можливість появи готелю в безпосередній близькості до досліджуваної; Неприятлива політика уряду; Зростаюче конкурентний тиск; Зміна потреб і смаку покупців; Відсутність фінансування; Неприятливі демографічні зміни; Зростання забруднення середовища</p>	<p>Відсутність технологічного обладнання; Відсутність реклами; Низька швидкість обслуговування клієнтів.</p>

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей складений, наступає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT.

Таблиця 2.13.

Матриця SWOT

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення комплексу послуг; 2. Впровадження інформаційних технологій в діяльність готелю; 3. Використання Інтернет ресурсів; 4. Розширення рекламної діяльності, ПР-кампаній; 5. Зростання числа в'їзних туристів в Обухів і області; 6. Розвиток інфраструктури поблизу готелю «Гостинний двір» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість появи готелю в безпосередній близькості про досліджуваної; 2. Неприятлива політика уряду; Зростаюче конкурентний тиск; 3. Зміна потреб і смаку покупців; Відсутність фінансування; 4. Неприятливі демографічні зміни; Зростання забруднення середовища
Сильні сторони <ol style="list-style-type: none"> 1. адекватні фінансові ресурси; 2. висока кваліфікація персоналу готелю ; 3. хороша 	1-2: дозволить готелі вийти на якісно новий рівень обслуговування, дасть можливість використовувати систему бронювання; 2- 1: дозволить задовольнити смаки будь-якого клієнта;	3,6 - 1: дозволить уникнути конкурентної загрози; 3 - 4: міцна репутація вселяє споживачеві довіру і якість послуг, що надаються 2,5 - 3: дозволить протистояти тиску конкурентів.

репутація у споживачів; 4. невисока орендна плата; 5. низькі ціни; 6. надаються готельні послуги відповідають держстандартам	3, 5 - 5: сприятиме збільшенню завантаження готелю	
Слабкі сторони 1. відсутність технологічного обладнання; 2. відсутність реклами; 3. залежність від головного підприємства; 4. низька швидкість обслуговування клієнтів.	1-7: дозволить готелі стати більш конкурентоспроможною; 2- 4: буде сприяти сприятливому іміджу, кращої впізнаваності; 4- 2: використання сучасних систем автоматизації, що підвищить швидкість обслуговування	1, 4 -1,3: може привести до відтоку потенційних споживачів до конкурентів; 3 - 5: може спровокувати частковий догляд персоналу.

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- Рівень популярності на ринку готельних послуг недостатньо високий, тому готельному комплексу «Гостинний двір» можна порекомендувати проведення активної рекламної діяльності (наприклад, розміщення реклами в газетах та Інтернеті), підвищити стимулювання споживачів введенням знижок для постійних клієнтів.

- Для поліпшення рівня обслуговування клієнтів необхідно впровадження інформаційних технологій, так як в даний час готель, що не використовує в

своїй діяльності ІТ не зможе довго залишатися конкурентоспроможною. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет, і як наслідок, систему бронювання. За допомогою Інтернету клієнти зможуть заздалегідь бронювати номери в готелі. Впровадження програми по автоматизації дозволить прискорити процес обслуговування клієнтів, що сприятливо відіб'ється на іміджі готелю.

- Кадрова політика готельному підприємстві «Гостинний двір» повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

Практично у всіх співробітників готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» великий досвід роботи. Стиль управління персоналом можна охарактеризувати як демократичний. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий.

Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування.

В результаті проведеного SWOT - аналіз були виявлені переваги і недоліки в роботі готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір», усунувши недоліки, готельно-ресторанний комплекс «Гостинний двір» стане більш конкурентоспроможним.

Для кінцевого результату потрібно проаналізувати основні економічні показники діяльності підприємства. Для цього виконуємо такі завдання:

- проаналізувати валовий дохід в звітному періоді та його динаміку за 2-3 роки, структуру доходів по джерелах утворення: доходів від звичайної та іншої діяльності;

- описати вплив основних факторів на обсяг доходу від основної діяльності підприємства;

- проаналізувати динаміку та механізм формування балансового і чистого прибутку, маржі готельного підприємства, показників рентабельності в цілому по підприємству;

- показати порядок розрахунку розміру прибутку, що оподатковується, і чистого прибутку підприємства;

- показати резерви збільшення балансового прибутку підприємства.

Таблиця 2.14

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
				Абс.	Відн., %
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1482,3	2943,4	1461,1	0,020
2	ПДВ, тис. грн.	296,46	588,68	292,22	2,9
3	ПДВ у відсотках до виручки, %	20	20	-	-
4	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1235,2	2452,8	1217,6	12,18
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	853,9	1369,5	515,6	5,16
6	Собівартість у відсотках до виручки, %	69,13	55,83	-13,3	-
7	Валовий прибуток, тис. грн.	381,1	1083,3	702,2	7,02
8	Інші операційні доходи, тис.грн.	1,1	5,2	4,1	0,04
9	Адміністративні витрати, тис.грн.	241,4	667,7	426,3	4,3
10	Витрати на збут, тис.грн.	3,4	83,7	80,3	0,8
11	Інші операційні витрати, тис.грн.	0,2	0,2	-	-
12	Фінансові результати від операційної діяльності:прибуток / збиток, тис. грн.	137,4	336,9	199,5	2
13	Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	-	-	-	-
14	Інші фінансові доходи	1,1	5,2	4,1	0,04
15	Інші доходи	-	-	-	-
16	Фінансові витрати	-	-	-	-
17	Інші витрати	-	-	-	-
18	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн.	138,5	342,1	203,6	2,04
19	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	24,9	61,6	36,7	0,4
20	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток /збиток, тис. грн.	113,6	280,5	166,9	1,7
21	Чистий прибуток/збиток, тис.грн	113,6	280,5	166,9	1,7

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

У даній таблиці можна спостерігати основні значення балансу підприємства за 2018-2019 р.р.

Щодо маркетингової діяльності на готельному підприємстві «Гостинний двір». Керівництво практично не займається піаром свого готелю. Готельно-ресторанним комплексом «Гостинний двір» не проводиться рекламна політика. Стимулювання клієнтів також ніяк не здійснюється, відсутні знижки для клієнтів.

Таким чином, можна зробити висновок, що маркетингова діяльність в готелі представлена слабо, що не може призвести до поганих наслідків, таких як зменшення нових відвідувачів, а також втрата постійних.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи «Інноваційні технології в управлінні персоналом» проведено стратегічний аналіз діяльності готелю «Гостинний двір». У ньому проаналізоване зовнішнє і внутрішнє середовище, де можна прослідкувати стабільність економіки підприємства, а також вивчити організаційну структуру готелю та стиль управління. Практично у всіх співробітників готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» великий досвід роботи. Стиль управління персоналом являється демократичним. Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування.

Також проведений SWOT-аналіз, де можна побачити переваги та недоліки підприємства. Особливо можна зазначити, що готельно-ресторанний комплекс «Гостинний двір» є найконкурентноспроможним на ринку готельних послуг у м. Обухів, що є добрим показником. Це означає, що за допомогою добре спланованої стратегії маркетингу, підприємство зможе розвиватись і на інші сегменти ринку. Але все таки керівництву готелю слід звернути увагу на

систему знижок, піару готелю у місті та за його межами аби «набивати клієнтуру».

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз інноваційних технологій управлінської діяльності у готельному підприємстві «Гостинний двір»

На сьогоднішній день відмінність обслуговування займає перше місце у житті будь-якої людини, а якість обслуговування в готельному бізнесі – це, насамперед, показник іміджу та певного статусу в умовах ринкової економіки, тому готельні підприємства прагнуть постійно підвищувати та утримувати цю ланку. Під впливом історико-виробничих, економічних, соціальних та інших факторів формується організація якісного обслуговування, тому що кожне підприємство з індустрії гостинності має свої вимоги до якості готельних послуг.

В сфері обслуговування людський чинник стає головним фактором виробництва та надання послуг, а витрати на навчання персоналу, на його розвиток несуть підприємства задля формування власного людського капіталу, що в подальшому сприятиме ефективній роботі як співробітників, так і підприємства в цілому. Цей факт свідчить про те, що тема підвищення ефективності роботи готельних підприємств завдяки підвищенню якості обслуговування є актуальною та потребує поглибленого аналізу.

Проблемою аналізу інноваційних технологій управління персоналу займались велика кількість вчених, особливо багато робіт присвячено цій темі у українських та зарубіжних науковцях, таких як В. Весніна, О. Віханського, Б. Генкіна, Г. Деслера, В. Дятлова, А. Єгоршина, А. Кібанова, А. Колота та ін.

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використання власного

досвіду, включає такі підсистеми: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека[23].

Вчений П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [13, с. 196]. На думку автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом [22, с. 456].

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою якнайповнішого й ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства. В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками

і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника[21].

Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персоналтехнології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології [2]. Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи [19, с. 34]: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передачу спеціалізованій компанії працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу). Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом, як оптимальність та гнучкість (табл. 3.15) [21].

Таблиця 3.15.

Характеристика персонал-технологій

№	Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології позикової праці			
1	Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності, в умовах необхідності зменшення витрат на персонал, але потреба у ньому залишається. Залучення персоналу для тимчасової зайнятості	Аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, організація трудових відносин, атестація та ротація персоналу
2	Аутсорсинг	Передача здійснюваних у межах підприємства завдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній виконують краще	

3	Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат уже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці	
Навчальні персонал-технології			
4	Коучинг	Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим у процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини й підвищенню на цій основі ефективності праці	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація персоналу
Персонал-технології підбору та найму персоналу			
5	«Плетіння мереж» та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, застосовується його можлива посада, потенційним претендентам робиться ділова пропозиція	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу			
6	Реінжинирінг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу та дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу (підвищити продуктивність, якість тощо)	Стимулювання персоналу
Персонал-технології стимулювання персоналу			

7	Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце в досягненні стратегічної мети діяльності підприємства та працює з максимальною відданістю	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток та партнерство
Персонал-технології контролю праці персоналу			
8	Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа як клієнт. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології			
9	АРМ працівника	Професійно-орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається з технічних засобів автоматизації та організаційних форм їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці
10	Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління

Теперішній стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застаріння знань, умінь і навичок персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування

системи безперервного навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності робити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 3.16)[16, с. 25]

Таблиця 3.16

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№	Метод	Опис, можливості використання
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

У даний час існує безліч методик, які б допомогли керівництву краще підбирати працівників, стимулювати їх та насичувати новими навичками, що може зробити людину безцінним кадром на своєму підприємстві.

Коли сучасні технології та методики управління були більш глибоко досліджувані, можемо оглянути стиль управління на готельному підприємстві «Гостинний двір», визначити теперішні методики управління у готелі та дати рекомендації щодо покращення їх.

Хочу зазначити, що «Гостинний двір» - це невелике готельне підприємство, з номерним фондом на 12 номерів. Поскільки організіка досить не розвинута, відповідно керівництво не використовує інноваційних технологій для розвитку персоналу.

Так як основною задачею туристичного підприємства являється якісне надання туристичних послуг, тому в готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір» велика увага приділяється забезпеченню такого обслуговування. Це вимагає виконання всіх специфічних вимог, які диктуються потребами ринку і безпекою послуг. Тому аналізуючи кадрову політику в готельному комплексі «Гостинний двір» необхідно враховувати таку особливість туристичного обслуговування, як гостинність. Ефективність обслуговування в загальному понятті означає отримання якогось певного ефекту, тобто дієвість результату.

Економічна ефективність обслуговування є складовим елементом загальної ефективності суспільної праці і виражається певними критеріями і показниками. Під критерієм слід розуміти основну вимогу до оцінки правильності рішення поставленої задачі. Необхідність критерію виникає тому, що слід чітко визначити, з яких позицій слід підходити до розрахунку ефективності виробничо-обслуговуючого процесу. Суспільне виробництво функціонує на користь всього суспільства, тому ефективність слід оцінювати виходячи із ступеня досягнення цілей суспільства. Критерій ефективності виробництва полягає в досягненні на користь суспільства найбільших результатів при якнайменших витратах засобів і робочої сили.

Проблеми ефективності обслуговування доцільно розглядати за допомогою системного підходу. Системний підхід припускає встановлення

різних критеріїв і показників для різних рівнів управління і певну ієрархію цілей і відповідно ним критеріїв ефективності:

- Мінімум витрат грошових, матеріальних, інформаційних ресурсів і робочої сили на одиницю туристського продукту;
- Максимум виробництва і реалізації туристичних послуг;
- Максимум реалізації туристичних путівок.

Кожне підприємство розробляє свою стратегію обслуговування – план дій, який визначає, як воно конкуруватиме на відповідному ринковому просторі. Стратегія обслуговування зачіпає три головні компоненти будь-якого підприємства у сфері туризму:

1. Потреби клієнтів.
2. Здатність компанії задовольнити ці потреби
3. Довгостроковий прибуток

Стратегія обслуговування – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних цілей в обслуговуванні, досягнення яких служить формуванню позитивного іміджу готельного комплексу, постійної клієнтури і стійкої фінансової позиції на ринку.

Якість і культура обслуговування, інформованість, насиченість програм, ненав'язлива сервісу і т. д. - це один з напрямів обслуговування. Одним з важливих властивостей туристичного продукту є гостинність. Тому готельно-ресторанному комплексу «Гостинний двір» при спілкуванні з клієнтами використовує наступні засоби, які впливають на гостинність у готелі:

- якісна інформація як місцевих, так і регіональних ринків про можливості відпочинку, пізнання і розваг, про те, що туристів чекають і до зустрічі з ними готуються;
- створення позитивного образу туристичної місцевості, підприємств, обслуговуючих потенційних споживачів
- неприховане прагнення обслуговуючого персоналу до надання туристам знаків уваги (обслуговування за принципом все для клієнта);

- уважне відношення тих, хто надає готельні послуги, до прохань і побажань клієнта (що ми можемо ще для вас зробити?);
- турбування про полегшення орієнтації туристів в отриманні послуг (інформація усередині готелю, про об'єкти в путівниках і буклетах на українській та англійській мовах та ін.);
- доброзичливе відношення до туристів, яке повинне бути зведене в принцип обслуговування.

Всі ці принципи закладені в технологію обслуговування. Тому у готельному підприємстві «Гостинний двір» на перший план ставляться особисті інтереси туриста, доброзичливе до нього відношення.

Також хочу звернути увагу на те, що гості готелю зауважували про те, що на підприємстві не вистачає інформаційних технологій (оплата системою PayPas, GooglePay, офіційного сайту підприємства з можливістю бронювання номерів та ін.). Тож для поліпшення рівня обслуговування клієнтів необхідно впровадити інтернет технології, так як у даний час готель який не використовує в своїй діяльності ІТ-технології не зможе довго залишатися конкурентоспроможним. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет, і як наслідок, систему бронювання. За допомогою розвиненню діджиталу клієнти зможуть заздалегідь бронювати номери в готелі. Впровадження програми по автоматизації дозволить прискорити процес обслуговування клієнтів, що сприятливо відіб'ється на іміджі готелю і покращить ефективність роботи персоналу.

Кадрова політика готельному підприємстві «Гостинний двір» повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

Майже всі співробітники готелю мають великий досвід роботи (7-10 років). Стиль управління персоналом можна охарактеризувати як демократичний. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий. Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування.

Стиль управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» являється демократичним:

- Відзначається прагнення якомога більше питань вирішувати колегіально;
- Інформування підлеглих про стан справ у колективі;
- Постійний контакт з підлеглими;
- Доброзичливе ставлення до підлеглих.

Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку із закінченням строку трудового договору.

Управлінська політика готельного комплексу «Гостинний двір» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації.

Основні категорії мотивів і стимулів, які використовує керівництво готельного підприємства «Гостинний двір» для мотивування співробітників представлені в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17.

Мотиви і стимули для персоналу готелю «Гостинний двір»

№	Група	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича

3	Моральне заохочення	Грамоти, моральне, усне заохочення, добре ставлення з колегами
4	Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
5	Оцінка праці	Задоволеність працею, повагу

Джерело : складено автором на матеріалах підприємства

По інформації в даній таблиці можемо замітити те, що керівництво не використовує інноваційні технології в управлінні персоналом, а віддає перевагу більш традиційним методам.

Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування, сучасних методик управління та відсутність інформаційних технологій.

3.2. Пропозиції по розвитку та удосконаленню інноваційних технологій управлінської діяльності у готелях

Сучасний стан економіки і технологій вимагає безперервного зростання кваліфікації працівників, в окремих випадках своєчасної ротації і відповідного професійного розвитку. Глибоке старіння виробничого персоналу диктує необхідність постійної роботи по залученню молоді на підприємства[10].

Сьогодні вищий менеджмент підприємств повинен визнати, що без системної роботи з кадрами (виховання причетності до системи, повагу до інституту господарської влади) все більш явно буде відчуватися відторгнення найманих працівників від цілей підприємства, звідси протестні явища в формі невиконання вчасно заданих завдань, крадіжок, прихованих страйків, шкідництва.

З цих позицій бачиться доцільним здійснювати формування корпоративної культури підприємства на основі системного підходу до роботи з персоналом, що включає в себе:

- комплексну багатофакторну оцінку наявного персоналу підприємства (професійну, кваліфікаційну, освітню, трудовий внесок і внесок у фінансові досягнення підприємства, особистісний професійний, в тому числі творчий потенціал і т.п.);
- проектування кар'єри, розстановку кадрів, формування резерву;
- постановку виробничих і творчих завдань, відстеження результатів;
- формування та впровадження мотиваційних, стимулюючих систем, безперервне їх розвиток;
- створення умов для розвитку персоналу (ротація, додаткове навчання, стажування, тренінги, перенавчання, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти і т.п.);
- моніторинг ефективності розстановки, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, атестація, зміни в проекті розвитку кар'єри;
- система залучення молоді на підприємства і вирощування висококваліфікованих фахівців;
- рекрутинг на основі професійного відбору;
- організація вибування кадрів.

Виходячи з вищевикладеного, можна визначити основні цілі і завдання пропонованої програми, умовна назва якої «Ефективне управління персоналом». Мета програми - підвищення ефективності управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір». Завдання програми:

1. Визначити основні методи підвищення ефективності управління;
2. Розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення якості управління, вирахувати матеріальні витрати досліджуваного готельного підприємства на реалізацію запропонованих заходів.

3. Ознайомити керівництво готелю до розробленої програми, запропонувати рекомендації по впровадженню даного комплексу заходів.

Програма «Ефективне управління персоналом» являє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом - рушійною силою в підвищенні ефективності управління персоналом в готельноному підприємстві «Гостинний двір».

Таблиця 3.18

Програма «Ефективне управління персоналом»

№ п/п	Основні аспекти	Проведені заходи
1	Ефективне планування і підбір персоналу	Створення професійних, кваліфікованих і соціально-психологічних вимог до посади Технології пошуку персоналу Створення умов для сприятливої адаптації співробітників
2	Способи мотивації і стимулювання персоналу	Моральна мотивація. Монетарні і немонетарні стимулювання Структура заробітної плати. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги <i>Продовження Табл. 3.18</i>
3	Надання можливості навчання і розвитку персоналу	Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву

4	Створення сприятливого психологічного клімату в організації	Тренінг «Ділове спілкування» Попередження конфліктів всередині колективу
5	Формування корпоративної культури	Організація корпоративних заходів і свят

Далі детально розглянемо весь комплекс пропонованих рекомендацій, визначимо можливі матеріальні витрати, викладемо і інтерпретуємо зроблені висновки.

На першому етапі даної програми керівництву готелю «Гостинний двір», пропонуються рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів.

Серед них визначено наступні: створення професійних, кваліфікаційних і соціально-психологічних вимог до посади.

До даних заходів можна віднести розробку посадових інструкцій або професіограму на кожну вакансію (в додатку Б представлені посадові інструкції готельного адміністратора).

Пошук персоналу пропонується вести з зовнішніх і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього пошуку можна віднести: публікації оголошень в газетах і професійних журналах («ProHotelia», «Готельний та ресторанний бізнес»), розміщення вакансій на Інтернет - сайтах (www.work.ua).

1. Етап Попередня відбіркова бесіда. Робота на цьому ступені може бути організована різними способами. Бажано використовувати загальні правила бесіди, спрямовані на з'ясування, наприклад, освіти претендента, оцінку його зовнішнього вигляду і визначають особистих якостей.

2. Етап Заява бланка анкети та автобіографічної анкети. Бажано, щоб кількість пунктів анкети було мінімальним і просило інформацію, яка

найбільше впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Обов'язкова вимога до анкети - повинна складатися окремо для кожного типу роботи і організації.

3. Етап Бесіда за наймом. Мета бесіди - розгляд заявника на предмет прийняття на роботу. На даному етапі відбувається обмін інформацією у формі запитань і відповідей. Керівнику рекомендується заздалегідь підготувати список питань.

4. Етап Тести по найму. Це один з найбільш сучасних методів, які полегшують прийняття рішення щодо відбору. Тест - засіб, який вимірює який-небудь показник людини. Психологи і фахівці з персоналу розробляють ці тести на предмет оцінки наявності здібностей або складу розуму, необхідних для результативного виконання завдань на запропонованому місці. Серед найбільш поширених видів тестів, рекомендується використовувати особистісний опитувальник Кетелла, визначення рівня тривожності Тейлора, різні варіації тестів досягнень.

5. Етап Перевірка відгуків і рекомендацій. При подачі заяв про прийом на роботу кандидати можуть надати відгуки попередніх начальників і інші аналогічні документи. Керівництву рекомендується їх перевірити, можливо, здзвонитися з керівництвом з попереднього місця роботи для уточнення даних. Це може стати одним з найбільш об'єктивних типів інформації для передбачення майбутнього поведінки заявника на робочому місці.

6. Етап Надання довідки про стан здоров'я. Причини для проведення медичного обстеження наступні:

- у разі подачі працівниками скарг з приводу компенсацій необхідне знання фізичного стану заявника на момент найму;
- необхідно запобігти найм переносників заразних хвороб;
- необхідно визначити, чи може заявник фізично виконувати пропоновану роботу.

На другому етапі програми «Ефективне управління» пропонується комплекс методів, які мотивують і стимулюють персонал готелю.

Для керівництва готелю» розроблені наступні види мотивації і стимулювання персоналу:

Моральна мотивація. Потужна моральна мотивація особливо актуальна для досліджуваного готельного підприємства, тому що йому необхідно зробити, свого роду, прорив на ринок готельних послуг, а також підвищити свою конкурентоспроможність.

Серед засобів даного виду мотивації пропонується використовувати:

- ✓ прохання - надихаючі бачення (по суті привабливі обіцянки)
- ✓ подяки
- ✓ грамоти
- ✓ «особисті прохання»
- ✓ позначки на дошці інформації

Монетарні і немонетарні стимулювання. Рекомендовані монетарні способи мотивація співробітників:

1. Премії за результатами роботи
2. Індивідуальні премії

Такі премії можуть виплачуватися і фахівцям, звільнення яких небажане для готельного підприємства (для готельного підприємства «Гостинний двір» - це офіціанти, адміністратори, бухгалтер).

Немонетарні способи мотивації персоналу:

- 1) Керівництву необхідно проявляти інтерес не тільки до роботи своїх співробітників, але і до них, як до особистостей. Повага, довіра, щире ставлення до підлеглих підсилює їхню мотивацію.
- 2) Істотним чинником є визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи.
- 3) Бажано проводити опитування щодо задоволеності співробітників роботою для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності системи мотивації та пропозицій співробітників.

- 4) Рекомендується мотивувати співробітників наданням корпоративного відпочинку, що означає виїзд персоналу готелю на турбази або будинку відпочинку за рахунок організації.
- 5) Мотивувати можна наданням вільного часу за добре виконану роботу.
- 6) Мотивація зручним графіком роботи.
- 7) Мотивування працівників підвищенням кваліфікації.

Слід зазначити, що оплата за перевиконання норм (завдань) стимулює зростання продуктивності праці. Преміальна частина заробітної плати пов'язана з рішеннями додаткових виробничих завдань, включає в себе різні види премій, які виплачуються як з фонду заробітної плати, так і з фонду матеріального заохочення.

На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників. Тут визначено наступний захід: Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву. Керівництву підприємства рекомендується вести цілеспрямоване планування кар'єри своїх співробітників, орієнтоване на підготовку фахівців в області готельного бізнесу. Бажано проводити постійне навчання, підготовку і перепідготовку кадрів, орієнтовані на розвиток управлінських та організаційних навичок.

Вести цілеспрямований відбір і занесення в базу даних можливих кандидатів необхідних готельно-ресторанному комплексу, таким чином створювати кадровий резерв.

Четвертий етап програми присвячений соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готельного комплексу. Виходячи з того, що при дослідженні клімату в даній організації, його рівень був визначений як сприятливий, то в програмі «Ефективне управління персоналом» розроблений комплекс заходів, спрямований на поліпшення міжособистісного взаємодії і профілактику конфліктів. Зокрема, було запропоновано проведення соціально-психологічного тренінгу «Ділове спілкування» (за допомогою психолога, який

залучався з боку). Тренінг розрахований на два дні. Головна мета тренінгу: підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в колективі.

Конфлікти в організації - це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії між людьми при вирішенні питань виробничого та особистого порядку.

У трудових колективах конфлікти неминучі, оскільки в процесі спільної трудової діяльності беруть участь люди різні за рівнем професійної підготовки, за соціальним станом, життєвим досвідом, темпераментом.

Для запобігання конфліктним ситуаціям, керівництву рекомендується проводити роботу з персоналом (періодичність залежить від зайнятості, як керівництва, так і співробітників готельного підприємства). Для запобігання конфліктам і керівникам і співробітникам готельного підприємства потрібно пам'ятати наступне:

- Необхідно навчитися визначати передконфліктну стадію і «повернутися» з предконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не продовжувати посилювати конфлікт, який розпочинається.
- Потрібно вміти розуміти партнера по взаємодії і не йти на конфлікт, якщо немає впевненості в тому, що партнером його мотиви правильно зрозумілі.
- Проявляти терпимість до інакомислення.
- Необхідно дбати про зниження своєї щодостійкої тривожності і агресивності.
- Навчитися керувати своїми поточними психічним станом, уникати передконфліктних ситуацій при перевтомі або перезбудження.
- У спілкуванні з колегами потрібно бути внутрішньо готовим до вирішення виникаючих проблем шляхом співробітництва, компромісу, уникнення або поступки. В ході спілкування з партнером бажано хоча б зрідка посміхатися.

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

Для точного виконання правил корпоративної етики, необхідно сформулювати умови для їх виконання, а також механізм перевірки - працюють правила, або ж є, насправді, звичайною декларацією вимог і побажань керівників компанії до персоналу.

Спонукаючи управлінських працівників шукати нові форми управління, розвивати потенційні можливості, ефективно трудитися, творчо ставитися до трудового процесу. Вимога творчого ставлення керівництва до управління зумовить підвищення їх самостійності і відповідальності за виконувану роботу, активну участь їх у прийнятті управлінських рішень та безпосередню зацікавленість в результатах колективної праці. Зміцнення організаційної культури має проводитися через загально фірмові заходи, спрямовані на виховання у співробітників почуття спільності, приналежності до організації, лояльності і надійності в роботі.

Також окрім виконання цієї програми, було запропоновано виконання таких методів:

- безконтактний аналіз психоемоційного стану людини – система Vibralmage;

Деякі сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дає змогу перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності і не заподіюючи їм жодної шкоди [4, с.22].

- Mystery Shopping.

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping [4, с. 23]. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій

персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих інноваційних технологій управлінських заходів

У цьому підпункті висвітлине економічне, соціальне та екологічне значення розробленої програми дій для кожного її етапу, який потребує обґрунтування.

На першому етапі було запропоновано розглядати працівників у готелі на певних посадах, як таких, що можуть отримати підвищення. Тобто, внутрішні джерела розглядаються як підвищення на посаді вже працюючих в готелі працівників. Просування по службі своїх працівників обійдеться керівництву готелю дешевше. Крім того, це підвищить зацікавленість співробітників, поліпшить моральний клімат і посилить прихильність працівників до підприємства. Відповідно до теорії очікувань щодо мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їх службового зростання від ступеня ефективності їх роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Єдиним недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою.

Готельне підприємство «Гостинний двір» відноситься до типів підприємств з невеликим штатним складом. Тому, щоб програма відбору була дієвою, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Рішення при відборі пропонується приймати згідно з запропонованим етапом. Природно, що запропоновані етапи для відбору

розглядаються керівником (відповідальним лицем), відповідно до характеру запропонованої вакансії.

Для визначення «якості набору», тобто приблизної оцінки рівня запрошуваних та найманих працівників, можна використовувати наступний математичний метод обчислення:

$$ЯН = (+ РЯ + ПП ЗП) : Ч, \text{ де} \quad (3.1)$$

ЯН - якість набраних працівників, %

РЯ - усереднений сумарний рейтинг якості виконуваної роботи набраними працівниками

ПП - відсоток нових працівників, просунулися по службі протягом одного року

ЗП - відсоток нових працівників, які залишилися працювати після одного року

Ч - загальне число показників, врахованих при розрахунку.

Також керівництво не повинно забувати про здорову атмосферу серед своїх працівників. Тому дуже важлива таке визначення, як адаптація персоналу.

Створення умов, сприятливо впливають на адаптацію нових співробітників. Адаптація нових співробітників у колективі - одна з важливих задач, яку необхідно вирішувати керівництву організації. Процес взаємного пристосування працівника і організації, що базується на прийнятті чи неприйнятті першим нових професійних та організаційних умов роботи, повинен бути пов'язаний як зі стратегічним плануванням в організації, так і з існуючими програмами мотивації співробітників, оцінки та розвитку персоналу і, звичайно ж, зі сформованою корпоративною культурою компанії.

З метою створення сприятливих умов співробітникам для адаптації керівництву підприємства пропонується комплекс основних факторів, що впливають на цей процес. Знання цих факторів допоможе керівництву орієнтуватися в створенні сприятливої атмосфери. Організаційна адаптація заснована на розумінні та прийнятті новим співробітником свого організаційного статусу, структури організації та існуючих механізмів

управління. Необхідно зробити новому співробітнику короткий екскурс в історію розвитку готелю, розповісти про постійних клієнтів, дати ознайомитися з положенням про організаційну структуру готельного підприємства. Видати на руки посадову інструкцію або професіограму. Професіограма - це документ, що містить основні професійні вимоги, на які має бути орієнтоване розвиток професійних якостей людини в ході оволодіння їм професією або заміщення посади. У професіограмі відбиваються професійні вимоги, сформульовані на основі аналізу професійної діяльності найбільш успішно працюючих фахівців.

Як правило, професіограма містить:

- а) модель співробітника (професійні, ділові, особисті якості);
- б) модель посади (функції, обов'язки, завдання, відповідальність і т.д.).

Соціально-психологічна адаптація - це прийняття нових норм взаємовідносин, поведінки в даній організації, пристосування до нового соціуму. Рекомендується познайомити нового співробітника і обговорити з ним місію підприємства, розповісти йому про традиції, які існують в готелі, познайомити його з колегами, з якими він буде пов'язаний технологічно.

Професійна адаптація - це поступове доопрацювання професійних навичок і навичок співпраці до певного рівня, необхідного для виконання новим співробітником своїх функціональних обов'язків на технологічно необхідному рівні. Коло даних навичок повинен бути окреслений в посадовій інструкції, яку працівник отримує на руки. Рекомендується розробити і довести до його відома критерії успішності проходження випробувального терміну.

Для успішної організаційної та професійної адаптації керівництву організації доцільно створити і розвивати інститут наставництва, щоб новий співробітник після виходу на роботу не був «кинутим». Наставником може виступити або сам керівник, або досвідчений співробітник готелю, який позитивно зарекомендував себе.

Також на другому етапі використовуємо, як зазначалось у попередньому розділі, монетарну та немонетарну винагороди працівникам.

Відомо, що вид і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації.

Крім заробітної плати керівництву готелю рекомендується надавати своїм працівникам різні додаткові пільги, які будуть в найбільшій мірі стимулювати персонал. Відзначимо найбільш бажані види пільг в сучасних українських організаціях:

- оплачені відпустки
- оплата лікарняного
- страхування здоров'я і життя
- пенсійне забезпечення
- субсидовані підприємством кафетерії
- позички зі зниженою відсотковою ставкою на навчання в коледжах дітей співробітників, дитячі установи
- надання оплачених юридичних послуг
- програми фізичного оздоровлення
- оплачені творчі відпустки після певної кількості років роботи.

Для того, щоб визначити найбільш бажані пільги для персоналу, рекомендується провести анкетування.

Структура заробітної плати - кількісне співвідношення формуючих заробітну плату елементів. Оптимізація даної структури полягає в щомісячній виплаті наступних її елементів.

Тарифна частина - основний, обов'язковий елемент заробітної плати кожного працівника підприємства. Надбавки і доплати до тарифу рекомендується систематично виплачувати за безперервний стаж роботи; за виконання більшого обсягу робіт; за суміщення посад, а також майстерність; за роботу в нічний час; за понаднормові роботи і ін.

Слід зазначити, що оплата за перевиконання норм (завдань) стимулює зростання продуктивності праці. Преміальна частина заробітної плати пов'язана з рішеннями додаткових виробничих завдань, включає в себе різні види премій, які виплачуються як з фонду заробітної плати, так і з фонду матеріального заохочення.

На третьому етапі рекомендується використовувати метод горизонтального просування по службі, коли співробітник після необхідного обов'язкового навчання займає нову посаду в іншому відділі, також метод прогнозного навчання: навчання спеціальностям, необхідність в яких може виникнути в доступному для огляду майбутньому.

Четвертий та п'ятий етап рекомендований для того, аби оздоровити атмосферу серед персоналу, навчити їх корпоративної етики та правильної поведінки між собою на роботі.

Запропоновано провести тренінг «Ділове спілкування», задля попередження міжособистісних конфліктів серед персоналу.

Висновки до розділу 3

Сучасні інноваційні технології організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація всіх можливостей, які закладені в нових методах управління, залежить уже від конкретних працівників та їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності розв'язувати проблеми та сприймати навчання.

Управління інноваціями в кадровій роботі – це цілеспрямована діяльність керівників підприємства та фахівців служби управління персоналом щодо забезпечення темпів і масштабів відновлення кадрової роботи на основі впровадження в практику кадрових інновацій у відповідності з поточними і стратегічними цілями підприємства.

Розроблена програма «Ефективне управління» орієнтована на підвищення ефективності управління персоналом в готельному комплексі «Гостинний двір». Програма представляє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом - рушійною силою будь-якої компанії, щодо теми дослідження - готельню «Гостинний двір». Програма складається з п'яти основних аспектів і пропонованих до них заходів.

На першому етапі даної програми керівництву підприємства пропонуються рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів.

На другому етапі програми «Ефективне управління» пропонується комплекс методів, мотивують і стимулюють персонал готелю.

На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників.

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

РОЗДІЛ 4.

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ НА ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ГОСТИННИЙ
ДВІР»**

4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на готельному підприємстві «Гостинний двір»

В Україні готельні системи з'явилися в середині 90-х років ХХ століття. В даний час на ринку присутні близько десятка продуктів від різних виробників, більшість з них - закордонні (американські OPERA, Fidelio і Epitome, «Едельвейс», R-Keerper,), також існують і вітчизняні розробки (ProHotel, SuperHotel, B52 і ін.).

Фірми розробники отримували замовлення на автоматизацію готелю, під який і створювалася система, а після завершення проекту вони виходили на загальну пропозицію. Багато систем управління готелями були портовані з ресторанного бізнесу. Крім спеціалізованих готельних програм, є і коробкові рішення на базі продукту «1С: Підприємство».

Специфічні особливості вітчизняних і систем, локалізованих для українського ринку є досить схожими , вони повинні забезпечувати ведення звітності - це реалізується завдяки інтеграції з бухгалтерськими програмами, найчастіше це програми сімейства «1С». По-друге, система повинна дозволити поселення гостей не тільки за номерами, як прийнято в західних готелях, але і по ліжко-місцях. Нарешті, гість повинен мати можливість оплатити своє проживання або при виїзді, або при поселенні.

Крім того, за відгуками фахівців, західні системи дають співробітникам значну свободу в прийнятті рішень. У наших умовах така довірливість може привести до неприємностей, тому програми створюються так, щоб максимально обмежити свободу дій персоналу.

Вибираючи систему управління, отельєр повинен зважувати цілий ряд факторів, таких як надійність продукту, якість роботи компанії інсталятора і рівень після проектного супроводу, підтримувані інтерфейси і гнучкість розширення, не кажучи вже про ціну. Дорогі визнані бренди гарантують якість функціонування і різноманіття можливостей на всі випадки життя, але для того щоб внести в них якісь зміни або доповнення, необхідно звертатися до Росії, якщо не в США. З місцевими розробниками таких проблем не виникає, але не у всіх програмний продукт досить зрілий, буває потрібно щось допрацювати під замовника.

Автоматизація готельного бізнесу - оптимізація роботи підприємства, зниження витрат на утримання персоналу, можливість направити трудові ресурси на освоєння нових напрямків підприємницької діяльності.

Автоматизовані програми управління готелями не повинні бути продуктами, які спрямовані виключно на внутрішні процеси. Важливо забезпечити їх взаємозв'язок із зовнішніми джерелами. Серед основних з них: – платіжні системи - постояльці повинні отримати можливість здійснювати розрахунки всіма доступними способами, для чого необхідно встановити в готелі фіскальні реєстратори;

- охорона і безпека - мова йде про отримання доступу в певні приміщення, контролі візитів сторонніх осіб;

- енергозбереження - інженерні системи та обладнання готелів зв'язуються із загальною програмою автоматизації, це дозволить економити ресурси (наприклад, відключення живлення незаселених номерів, установка потрібного рівня температури в залежності від присутності або відсутності гостя в приміщенні);

- системи GDS - якщо заклад зареєстровано в них, то внутрішні автоматизовані системи управління готелем повинні переправляти змінені дані про номерний фонд (зайнято або вільно, ціна і т. д.) на зовнішні глобальні платформи, що дозволить уникнути овербукінга (використання інструменту Cannel Manager).

На ринку представлено більше десятка пропозицій, за допомогою яких може проводитися автоматизація готелю. Серед досить відомих можна відзначити:

- ✓ SmartHotel;
- ✓ Фіделіо;
- ✓ Едельвейс;
- ✓ 1С: Готель.

Вони відрізняються між собою за технічними параметрами, ступінем надійності, функціональності. Розробки в цьому напрямку тривають, що свідчить про недосконалість вже випущених програмних рішень.

Система дозволяє всі номери класифікувати блоками, наприклад у вікні адміністратора можна вибрати дату реєстрації бронювання.

При цьому клієнт обирається з єдиної бази клієнтів. Якщо клієнта в базі не занесено, система дозволяє додати його. Облік готелю дає можливість внести дані про гостей готелю:

- ПІБ;
- Паспортні дані;
- Контактна інформація;

Управління готелем веде облік по джерелах інформації, тому про кожного відвідувача можна вказати, звідки він дізнався про готель чи зону відпочинку.

Облік в готелі має таку властивість як прикріпляти файли, це може бути наприклад скан паспорту, інші документи. При бронюванні контроль готелю автоматично формує необхідні документи. Він може роздруковувати заявку, рахунок на оплату, акт виконаних робіт, рахунок-фактуру, а також будь-які інші необхідні документи. Якщо потрібних документів в системі управління готелі немає, адміністратори можуть додати їх в індивідуальному порядку. Автоматизація готелів дозволяє добавляти не тільки формування необхідних документів, але і будь-який додатковий функціонал за бажанням клієнта.

По фінансовим коштах контроль в готелі ведеться, в першу чергу автоматизація готелю забезпечує облік всіх оплат і заборгованостей по клієнтам. Система дозволяє бачити при веденні готелі все передоплати і заборгованість постояльців, а управління готелем допомагає вести облік за всіма видатками компанії. Також існує можливість завести будь-яку кількість фінансових статей, і кожен платіж буде проходити по кожній з них. Такий підхід автоматизована система готелю використовує, щоб надати можливість за допомогою спеціалізованих управлінських звітів показати, куди і на що більшою мірою витрачаються гроші. Інформаційна система готелю за допомогою фінансових аналітичних звітів завжди буде тримати вас в курсі справи про наявність грошових коштів у касі і на банківському рахунку організації.

Управління персоналом в готелі може включати найрізноманітніший функціонал. Наприклад, можна буде відстежувати прибирання в номерах. Додаток для готелю буде відображати список номерів, яким потрібна прибирання. Додаток готелі також може відстежувати роботу менеджерів, які працюють над тим, щоб номери не були порожніми.

Після того як була проаналізована у загальному АСУ готелей, маємо змогу більш детально вивчити ситуацію з автоматизацією готельного підприємства «Гостинний двір». Готель не використовує для автоматизації своєї роботи системне забезпечення. Бронювання номерів відбувається тільки за номером або на місці. Така ситуація дуже заповільнює роботу персоналу, а також зменшує комфорт для гостей готелю. Тому було запропоновано спершу почати використовувати АСУ «1с:Готель» та також створити офіційний сайт для готелю, де здійснюватиметься бронювання номерів. Далі процес використання АСУ та також можливе оформлення офіційного сайту «Гостинний двір».

Для того, щоб поселитися у готелі «Гостинний двір», клієнт повинен обов'язково забронювати номер на сайті комплексу. На ньому він заповнює форму, яка включає в себе його ПІБ, номер та серію паспорту, мобільний

телефон, електронну адресу, дату заїзду та виїзду, а також вказує вимоги до номеру та додаткових послуг. Після чого він автоматично отримує СМС на свій телефон про підтвердження бронювання з унікальним кодом, а система заносить його замовлення у базу даних. Після цього адміністратор готелю отримує автоматичне сповіщення про це на свій робочий мобільний телефон. А вказаний номер на заброньовані дати стає недоступним для інших відвідувачів на сайті.

Так просто може працювати АСУ готелю при бронюванні номерів. При заїзді клієнт називає унікальний код, адміністратор вводить його у систему та отримує всю інформацію про клієнта. Система починає нараховувати рахунок клієнта, який усі свої додаткові послуги отримує на унікальні коди, які генеруються для нього і більше не можуть повторюватися для інших клієнтів. При виїзді на цей унікальний код видається рахунок, який автоматично надсилається електронно у трьох екземплярах: один - клієнту, другий – бухгалтерському відділу, третій – директору. Таким чином, завдяки АСУ, людський фактор при фінансових питаннях зменшений до мінімуму, а можливість шахрайства виключена. При здачі адміністратором зміни, бухгалтерський відділ та директор знають, скільки коштів там має бути.

У комплексі існує база даних, яка зберігає інформацію про усі замовлення протягом трьох років з моменту виселення. У кожному рядку є: - номер; - кількість замовлених місць; - ПІБ гостя та його стать; - дата та час заїзду та виїзду; - інформація про тариф та дату\час оплати; - ПІБ адміністратора, що приймав оплату.

Повна інформація зберігається у базі даних, а також дублюється у Excel-документ, що знаходиться у хмарі, доступ до якої має директор, юрист, головний бухгалтер та головний адміністратор (Додаток В).

Для порівняння запропоновано ознайомитись також з програмним забезпеченням «Едельвейс».

Основним завданням АСУ «Едельвейс» є автоматизація служб бронювання та розміщення клієнтів, комерційного відділу і бухгалтерії проживання.

Однією з найважливіших переваг системи є те, що бронювання\скасування броні номерів відбувається не у програмному коді, а візуально в інтерфейсі, що дозволяє не тільки робити цю операцію швидко, зручно і просто, а й спокійно відстежувати весь процес задля контролю.

Інтерфейс є дуже простим та інтуїтивно зрозумілим навіть недосвідченим користувачам. Це надає змогу будь-якому клієнту користуватися системою.

- Суміжні системи готелю:
- комерційна;
- кухня;
- телефонний зв'язок;
- електронні замки;
- система віддаленого бронювання тощо.

АСУ "Едельвейс" побудована за модульним принципом і може бути налаштована під потреби будь-якого готельного об'єкта. Є невідключувані модулі, і є можливість додавати нові.

В базову конфігурацію входять невідключувані модулі:

- ✓ План (відображення стану номерного фонду. Робота з номерним фондом, повністю інтерактивний модуль.)
- ✓ Рахунки (облік, надання послуг, проведення розрахунків різними типами оплат. Друк документів)
- ✓ Бухгалтерія (контроль безготівкових розрахунків між організаціями. Накопичувальна інформація про проведені операції)
- ✓ Звіти (фінансова, статистична та спеціалізована звітність за всіма критеріями роботи підприємства. Формування, печатку, збереження в Word, Excel).
- ✓ Журнал (облік усіх операцій, проведених у системі персоналом готелю. Фільтрація подій за критеріями. Друк вибірки).

Крім цього у цьому програмному забезпеченні відображаються такі інформаційні потоки як:

- про майбутні заїзди і виїзди;

- про наявність вільних номерів;
- про стан рахунків клієнтів;
- про розміщення гостей;
- про роботу з клієнтом на місці (додаткові послуги, переселення, скарги та пропозиції тощо);
- про нагадування про найближчі заїзди та всю інформацію про них;
- про зміни вартості тих чи інших послуг, швидке реагування та донесення цієї інформації до клієнтів;
- про проблеми та їх відсутність у телефонних станціях;
- про перебої з інтернетом та телебаченням;
- про користування клієнтом додатковими послугами щодо телефонних розмов;
- про додаткові послуги та їх вартість;
- про бажання клієнту скористатися додатковими послугами;
- про стан номера;
- про сервісні функції (повідомлення для клієнтів, автоматичні будильники, запис телефонних дзвінків до адміністратора тощо);
- про доступ до архіву;
- про певні переваги людей різного статусу, національності тощо для маркетингового та статистичних відділів;
- про автоматичне підтвердження броні;
- про додаткову інформацію щодо заїзду, як-от: чи потрібен ранній заїзд, додаткове ліжко, послуги вантажників, передоплату (повну або часткову) тощо;
- про автоматичний друк чеків та ін.

Насправді таких інформаційних потоків набагато більше, особливо для великих готельних комплексів.

Багато з цих функцій можуть бути навіть не представлені у конкретному готелі. Деякі з них можуть бути названі зовсім по-іншому. При цьому буде

змінюватися не тільки назва, а й відділ, який відповідає за цю функцію, та навіть кількість потрібних станцій.

Порівнюючи ці дві системи можна сказати, що кожна має свої плюси та можливості, але в більшості випадкі обидві працюють не досконало і потребують додаткових втручання, для поліпшення функціонування.

4.2. Аналіз Інтернет-контенту готельного підприємства «Гостинний двір»

Вигідне позиціонування компанії сфери гостинності в Інтернеті є однією з найважливіших складових її успіху. Більш того, відсутність веб-проекту у готелю сприймається цільовою аудиторією як показник низького рівня підприємства, незалежно від реальної якості послуг, що надаються. Це змушує всі сучасні компанії, що працюють в готельному бізнесі, створювати інтернет-проекти. На цей момент веб-сайт є у кожного готелю, незалежно від його класу і ступеня комфортності. І він має певний вплив на рівень популярності готелю серед потенційних відвідувачів. Адже все більше і більше людей використовують Інтернет для пошуку послуг, в тому числі готелей [27].

Інтернет-реклама готельного бізнесу надає рекламодавцям безліч варіантів збільшити відвідуваність сайту і, тим самим, залучити нових клієнтів. Але для того щоб реклама не стала марною витратою грошей, а показувала дійсно високі результати, вона, перш за все, повинна бути правильно спланована. І почати слід із визначення цілей і завдань рекламної кампанії. Від цього залежать методи, які найкраще використовувати для інтернет-реклами готелю. Не менш важливо брати до уваги особливості реклами готельних послуг.

Перша особливість полягає у неособистому характері реклами. Потенційний клієнт отримує рекламний сигнал не особисто від співробітника готелю, а за допомогою спеціальних каналів – через сайт, контекстну рекламу, банери, соціальні мережі та інші носії інформації. Тобто реклама засобів

розміщення має односторонню спрямованість. Фактично вона зосереджена в одному напрямку – від рекламодавця до споживача послуг. Зворотний зв'язок може проявитися тільки у певній поведінці клієнта: намір з'ясувати подробиці телефоном, електронною поштою та подальше придбання послуги або відмова від неї. Саме тому дуже важливо, щоб рекламне повідомлення було інформативним, актуальним та викликало у потенційного клієнта бажання придбати цю послугу.

Наступна особливість проявляється в тому, що на бажання та можливість кожного клієнта придбати готельну послугу впливає велика кількість факторів, які часто не мають безпосереднього стосунку до реклами. На поведінку потенційного клієнта впливає безліч суб'єктивних факторів, і саме тому дуже важливо, щоб реклама могла якнайбільше привернути увагу та зацікавити споживача. На нашу думку, в рекламному зверненні для цього потрібно використовувати певний вид позиціонування, наприклад за низькою ціною або ексклюзивними додатковими послугами.

Якість готельних послуг, на відміну від матеріальних товарів, може змінюватися. Цю особливість потрібно обов'язково брати до уваги під час організації рекламної кампанії будь-якого засобу розміщення. Реклама готелю повинна містити велику кількість наочних матеріалів, що підтверджують якість послуг, які він надає. Тобто, в першу чергу, сайт готелю повинен мати актуальні фотографії, 3D-тури номерів та інфраструктури для забезпечення найбільш повного уявлення клієнта про умови проживання у цьому закладі розміщення.

Тісно пов'язана з розглянутою вище особливістю й інша, що полягає у неможливості протестувати і оцінити готельну послугу до безпосереднього її отримання. Саме тому на сайті готелю найбільш повно повинні бути описані всі послуги, які отримає споживач. Тобто споживач повинен мати змогу візуально оцінити всі переваги засобу розміщення. Але окрім візуальних засобів подання послуг, потенційний клієнт повинен отримати основну інформацію про переваги розташування готелю, відстані від готелю до основних визначних

пам'яток міста, а також аеропортів, вокзалів, про близькість закладів харчування, торгових центрів, магазинів, для курортних готелів обов'язково вказувати відстань до моря, океану, озера або гірськолижних трас. На сайті готелю також повинна обов'язково бути повна інформація про особливості номерів готелю, їх кількість та розміри, зручності, вид з вікна та інше. Клієнт повинен повною мірою уявляти, за що він буде платити. Для залучення більшої кількості клієнтів потрібно використовувати спеціальні пропозиції на певні свята, канікули або вікенди, що привернуть увагу та зацікавлять певні сегменти споживачів.

Останньою, але не менш важливою особливістю, яку слід брати до уваги під час організації реклами готелів, – це сезонність. Ця особливість актуальна насамперед для курортних готелів. Для тих засобів розміщення, які знаходяться у містах та селищах на узбережжях морів, океанів або інших водойм, що приваблюють туристів, найгарячішим сезоном є літо. Літо є періодом масових відпусток, тому готельна реклама спрямована на різні аудиторії і активно використовуються всі рекламні канали. При цьому деякі види реклами потрібно запускати за кілька тижнів до початку «високого» сезону, тому що велика кількість людей починає пошук місця відпочину заздалегідь. Для готелів, що знаходяться у гірській місцевості, основним сезоном є зима. Рекламну компанію таких засобів розміщення також потрібно розпочинати ще наприкінці осені.

Інтернет-реклама зараз просто неможлива без наявності сайту організації. Саме з його створення потрібно розпочинати рекламну діяльність у мережі Інтернет. Сайт дає можливість легко виділити цільову аудиторію підприємства і спрямовувати всі зусилля саме на неї [12, с. 136]. Під час його створення потрібно брати до уваги особливості сайту готелю. Щоб ресурс був цікавий користувачеві і відповідав його потребам, необхідно зробити його максимально привабливим для аудиторії. Ознаками якісного сайту готелю є:

- доступність інтерфейсу і контенту кількома мовами (як мінімум українська, російська, англійська);

- якісні та яскраві і тільки актуальні фото готелю, номерів;
- добре структуровані розділи сайту та зручність пошуку будь-якої необхідної інформації;
- доречний дизайн, що підкреслює статус і особливості конкретного засобу розміщення;
- доступна та зрозуміла форма онлайн-бронювання;
- наявність всієї контактної інформації, відмітки на карті міста, схеми проїзду до готелю;
- наявність онлайн-консультанта і гарячої лінії, за допомогою якої клієнт завжди зможе додзвонитися й отримати відповіді на свої питання;
- наявність на сайті готелю реальних відгуків клієнтів.

Тобто для оптимальної роботи сайту необхідно враховувати всі ці особливості. На цьому етапі не слід економити, тому що сайт засобу розміщення є його візитівкою, яка справляє перше враження на клієнта.

Оскільки на підприємстві «Гостинний двір» немає свого сайту, де відвідувач може забронювати собі номер, побачити територію готелю, вигляд номерів, було запропоновано рекомендований його дизайн, де гостю було легко функціонувати і взаємодіяти з ним.

В верхній частині головної сторінки знаходиться меню web-сайту, тобто гіперпосилання натиснувши на які, ми можемо перейти на інші сторінки сайту, а також контактна інформація сайту, а точніше номер телефону на ресепшн та електронна адреса. Це дозволяє користувачу швидко знайти потрібну йому інформацію.

Під меню знаходиться фотогалерея, в якій відображаються фотографії холу готеля, що дозволяє користувачу відразу оцінити інтер'єр готелю. У лівій нижній частині фотогалереї розташовано форму швидкого бронювання, для того щоб користувач міг відразу забронювати номер.

Далі знаходиться основний контент, а якщо точніше в ньом буде знаходитись інформаційний текст про готель.

На сторінці «Номера» знаходиться перелік усіх типів номерів, коротка інформація про них, фотографія кімнати, ціна та кнопка яка дозволяє перейти до сторінки потрібного номеру, яку ми розглянемо далі.

Web-сторінка готельного номеру відображає інформацію про тип номеру, містить фотогалерею в якій відображатиметься оглядові фотографії номеру та форма для бронювання цього номеру, в якій знаходяться поля для вибору дат заселення, виселення, відображається ціна за добу проживання, а також знаходиться кнопка «забронювати», за допомогою якої користувач переходить до сторінки «Бронювання».

На сторінці «Бронювання» знаходяться поля які потрібно заповнити для більш детальної інформації про клієнта, повна ціна, кількість ночей перебування клієнта у готелі та кнопка «Забронювати», після натиснення якої номер остаточно забронюється.

На сторінці «Відгуки» відображено всі відгуки клієнтів готелю, а також знаходиться форма для нового відгука.

На сторінці «Контакти» розміщено Google Map на якій встановлено мітку розташування готелю, вказано адресу, номер телефону та електронну пошту. Також унизу сторінки розташована форма для зворотного зв'язку.

Далі розглянемо один із найважливіших засобів інтернет-реклами – це просування сайту готелю в системах пошуку. Ефективність сайту буде на найнижчому рівні без його просування. Пошукова оптимізація сайту готелю представляє собою виведення його до топових сайтів пошукової системі Google та інших, тобто після введення певних ключових слів сайт буде знаходитися на першій сторінці результатів пошуку. Такий метод просування готелю надасть безліч переходів на сайт та збільшить кількість клієнтів.

При вводі в пошуковій системі Google ключових слів: «гостинний двір Обухів» відразу можна перейти на сайти <http://www.doroga.ua/hotel/>, <https://rest.guru.ua/> та інші, де бачимо опис готелю та його номерів, місце його знаходження.

Для кінцевого узагальнення інформації та аналізу інтернет-контенту готельного підприємства «Гостинний двір» пропоную оцінити його в табл. За 10-бальном оцінюванням.

Таблиця 4.19

Оцінка інтернет-контенту готельного підприємства «Гостинний двір»

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1.	Дизайн сайту	5
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	2
3.	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	-
4.	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	1
5.	Наявність мапи сайту	4
6.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	7
7.	Наявність мобільного додатку	0
8.	Характеристика турів	0
9.	Галерея	8
10.	Характеристика готелю, об'єм корисної інформації для гостя	9
11.	Наявність на сайті відеоматеріалів	0
12.	Можливість бронювання номерів	9
13.	Огляд новин	3
14.	Наявність гостьової книги відгуків	9
15.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	0
16.	Інформація про акції готелю	0
17.	Опис основних і додаткових послуг	7
18.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	0
19.	Графа зустрічей та заходів	0
20.	Інформація про співпрацю або партнерів	3
21.	Наявність віконця курсу валют	0
22.	Вакансії тур фірми	3
23.	Зручність сайту	7
24.	Рівень подання інформації	6
25.	Середнє значення	83

Як бачимо, при наявності запропонованого веб-сайту готелю було б що розвивати, та зараз рівень впровадження інноваційних технологій в готелі дуже низький. К Керівництву потрібно більше звертати увагу на інтернет-маркетинг, особливо, хорошою ідеєю, розвивати рекламу на платформах соціальних мереж, таких як Instagram, Facebook.

4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності готельного підприємства «Гостинний двір»

В наш час Інтернет став найбільш зручним та популярним джерелом інформації. Доступ до інтернету має майже кожна людина, тому майже всі компанії уже мають web-ресурси, тим паче, що це є одним із найефективніших способів реклами та місце розміщення для сервісів, які дозволять клієнтам зробити замовлення, чи зробити покупку з будь-якої точки світу. Тому готель, так як і будь-яка інша компанія повинна мати web-ресурс, на якому повинен бути наданий інформаційний матеріал та контактна інформація для співробітників готелю та її відвідувачів, а також сервісне обслуговування, що дозволяє дізнатися ціни та забронювати номер.

З першу, обґрунтуємо недоліки АСУ готельного підприємства «1с:Готель».

Вагомим недоліком цього системного забезпечення – це не передбачені виключення, коли є проблема з програмним забезпеченням або, наприклад, інтернетом. Тоді система не зможе коректно функціонувати без людського втручання, а це може призвести до втрати важливої інформації, до невдоволення клієнтів, що в свою чергу може нашкодити репутації готелю, особливо такого підприємства як «Гостинний двір», адже воно знаходиться в невеликому місті з незначним туристичним потенціалом.

У питаннях бронювання та фінансів система є інноваційною, то у питаннях безпеки все не дуже добре. Директор готелю має наймати майстрів, які повинні слідкувати за системою, а вони в свою чергу мають доступ до заборонених файлів, які мають високий рівень секретності. Також дуже непродуманною є система доступів. Так, директор не має знати логін та пароль головного бухгалтера і навпаки. Але на випадок, коли пароль терміново може знадобитися (смерть людини, тяжка хвороба тощо), для відновлення паролю

буде потрібен тільки сам розробник. Тому доцільно буде мати системного адміністратора.

Посилаючись на зауважені проблеми, можна зробити висновок, що запропоноване програмне забезпечення готелю «Гостинний двір» потрібно зробити більш сучасним та комфортним для користування саме персоналу.

Також для розвитку інтернет-контенту готелю «Гостинний двір» запропоновано використати Social media marketing (SMM) – просування сайту в соціальних мережах активно розвивається та за високих показників конверсії має прийнятну вартість (у 2–5 разів дешевше, ніж реклама в пошукових системах). Соціальні мережі підходять для популяризації готелю і його окремих послуг, для збору підписки, а також проведення опитувань, спрямованих на підвищення якості послуг і т. д. [26, с. 47].

Розглянемо як приклад соціальну мережу Instagram. Більшість готелів створюють тут свої групи та намагаються залучити до неї якомога більше учасників. У цій групі часто розміщуються різні новини про акційні пропозиції, фото та опис готелю та номерів, а також відгуки від гостей. Потім вся ця інформація відображається у стрічці новин усіх учасників цієї групи. Періодично у групах проводяться конкурси на отримання знижки на проживання у готелі, для цього учасники групи повинні зробити репост, тобто розмістити певний рекламний запис цього засобу розміщення у себе на сторінці Instagram. Переможець обирається за кількістю записів «Мені подобається» або за генератором випадкових чисел. Таким чином, збільшується інтерес користувачів соціальної мережі до готелю. Окрім створення власної групи, можна також розміщувати рекламні повідомлення готелю на інших популярних сторінках мережі Instagram. Розміщення рекламних повідомлень у цих групах підвищує відвідуваність групи та сайту готелю, а отже, і кількість потенційних клієнтів.

Соціальні мережі – це ефективні способи просування для готельних мереж. Однак сьогодні багато готелів не використовують цю можливість. За результатами дослідження TravelClick – одного з провідних постачальників

послуг електронної комерції для готелів, – тільки 20 % готельних об'єктів використовують мережу Twitter, 10 % – Groupon та інші сервіси колективних знижок, тільки 8 % – Геосервіс FourSquare. Найпопулярнішою мережею серед готельєрів став Facebook, який використовують близько 65 % [11].

Twitter, Однокласники, Вконтакте, Instagram, Facebook – це соціальні мережі, якими зараз користуються практично всі незалежно від віку, освіти і соціального статусу. Люди використовують їх насамперед для спілкування. Однак формат соціальних мереж може стати відмінною платформою для просування готельного бізнесу.

Для того щоб ця група в соціальній мережі приносила користь як засіб інтернет-реклами, потрібно постійно її підтримувати, розміщувати новини, відповідати на питання гостей, проводити конкурси та акції.

При використанні керівництвом готелю наданих рекомендацій, просування реклами та впровадження та вдосконалення внутрішньої систематизації готелю повинна тільки поліпшитись та збільшити кількість задоволених гостей.

Висновки до розділу 4

У даному розділі були проаналізовані наявні аналоги АСУ готелями, поставлені вимоги щодо покращення служб і сервісів.

Також була запропонована програмна система готелю «Гостинний двір», де виявились як і плюси так і мінуси. Завдяки аналізу можна побачити, що потрібно змінити аби робота персоналу стало швидшою та удосконалішою, а відвідувачі готелю завжди були задоволені.

Також був проведений аналіз інтернет-контенту готелю. Було рекомендовано покращити інтернет-рекламу завдяки соціальних мереж таких як Instagram, Facebook. На платформі цих мереж можна значно збільшити кількість відвідувачів готелю та покращити враження про готель.

ВИСНОВКИ

Сучасні готелі, що обслуговують туристів, практично стають повносервісними готелями. У сервісне обслуговування готельного господарства включається безліч різноманітних послуг. Перелік послуг постійно доповнюється, видозмінюється й диференціюється залежно від розмірів готелю, її місця розташування, рівня комфортабельності й інших причин. Тенденція розвитку готельної індустрії спрямована на розширення спектра послуг у готелях різного призначення. Тому, щоб проконтролювати якість надаваних послуг, створюються державні стандарти.

Активне й раціональне застосування стандартів (у першу чергу, міжнародних) дозволяє забезпечити необхідна якість продукції й послуг, організувати налагоджений і безперервний технологічний процес, а також приводить до подолання технічних бар'єрів на зовнішніх ринках, розширенню бази виробничого співробітництва із закордонними партнерами, установленню більше високого рівня цін на продукцію й послуги.

За умов жорсткої конкуренції готелі змушені запроваджувати інновації, шукати свою неповторну особливість, забезпечувати собі постійних клієнтів різного роду заохоченнями та підвищувати рівень сервісу.

Та все ж найбільшою інновацією на підприємстві є персонал, особливо, якщо керівництво уміє правильно керувати людським ресурсом.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються.

Представлене дослідження проводилося на прикладі готельного підприємства «Гостинний двір».

Сучасний готельний комплекс "Гостинний двір" в Обухові розташований в районі новобудов недалеко від центру міста (30 км від Києва). Невелика триповерхова будівля стоїть на центральній вулиці Обухова. Готель має 12 номерів зі всіма зручностями.

З урахуванням суміщення ряду посад загальна чисельність співробітників готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» на 2019 рік склала 12 людини.

Більшість співробітників готелю мають досвід роботи більше 7 - 10 років. Середній вік персоналу - 35 - 45 років.

Персонал готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» переважно жіночий.

У стилі управління персоналом присутні демократичні риси. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі дуже сприятливий. Недоліком в управлінні персоналом можна вважати невисокий рівень стимулювання і мотивування. Після проведеного SWOT - аналізу були виявлені переваги і недоліки в роботі готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace», наприклад, такі як, відсутність реклами та інформаційних технологій в діяльності готелю.

Як рекомендації були запропоновані наступні заходи, спрямовані на більш ефективне управління персоналом. По-перше, пропонуються удосконалення планування та підбору кадрів:

- Створення професійних, кваліфікаційних і соціально
- Психологічних вимог до посади.
- Удосконалення технологій пошуку персоналу
- Технології відбору персоналу.

Для успішної організаційної та професійної адаптації керівництву готельного комплексу «Гостинний двір» доцільно створити і розвивати інститут наставництва, щоб новий співробітник після виходу на роботу не був «кинутим». Наставником може виступити або сам керівник, або досвідчений співробітник готелю, який позитивно зарекомендував себе.

Також були розроблені рекомендації по монетарні і немонетарні мотивування співробітників готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace». Було запропоновано ряд заходів, спрямованих на створення умов для сприятливої адаптації нових співробітників.

Для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі був запропонований тренінг «Ділове спілкування».

У четвертому розділі дипломної роботи було обґрунтовані пропозиції та вказані проблеми щодо покращення систематизації програмного забезпечення, а також є рекомендація для покращення інтернет-реклами у соцмережах.

При подальшому розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом та підвищить ефективність розвитку та реалізації трудового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. – Київ: МАУП, 2004. - 340с.
2. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник
3. Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського/ Л. Балабанова, О. Сардак – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
4. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени / А. Моисеев // Управление персоналом. – 2007. – № 17(171). – С. 8–24
5. Василенко В. А. Стратегічне управління: Навч. посіб./ В. А. Василенко. – К.: Знання, 2003. – С. 141–153.
6. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб./ В. А. Василенко. – К.: Знання, 2002. – С. 37–44.
7. Ганза І. В. Навчання персоналу як один із елементів мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві / І. В. Ганза // Соціально-економічні орієнтири розвитку регіонів України: Всеукр. наук.практ. конф., 22 февр. 2010 г.: матер. – Миколаїв: НУК ім. адм. Макарова, 2010. – С. 8–9.
8. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв.// Робота сьогодні. – 2000. – №5. – С. 32–34.
9. Гончаров В. Н. Роль мотивації в системі управління персоналом / В. Н. Гончаров, А. Черкасов. // Економіка. – 2008. – №4 (88). – С. 124–131.
10. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв.// Робота сьогодні. – 2000. – №5. – С. 32–34.
11. Гусев В. С. Аналітика веб-сайтов. Использование аналитических инструментов для продвижения в Интернет / В. С. Гусев. – М. : Диалектика, Вильямс, 2008. â С. 105–117
12. Данюк В. Кадрове діловодство: Навчальний посібник/ В. Данюк, Л. Кулаковська. – К.: Каравела, 2006. – 239 с.

13. Данько Н. І. Брендинг як напрям вдосконалення рекламної стратегії туристичного підприємства / Н. І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2013. – № 1086.
14. Десслер Гари. Управление персоналом/ Гари Десслер. – М.: Наука, 1999. – 407с.
15. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження/ А. І. Донцов. – К.: Освіта, 1999. – С. 43–46
16. Друкер П. Менеджмент в ХХІ веке : [учебное пособие] / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
17. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін. – К.: ЕльгаН: КНТ, 2007. – 777
18. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна [Текст] / під. заг. ред. А. П. Гальчинського, С. В. Львовчкіна, В. П. Семиноженка. – Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ, 2004. – 261 с.
19. Киселев Э.В. Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентностного подхода к развитию персонала / Э.В. Киселев, И.А. Щербакова // Качество. Инновации. Образование. – 2007. – № 7. – С. 20–26.
20. Кузьмін, О. Є. Сучасний менеджмент [Текст] / О. Є. Кузьмін. – Львів, 2003. – 176 с.
21. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / під ред. М.І. Молдаванова. – К.: Знання, 2003. – С. 476–481.
22. Необхідність та передумови розвитку персоналу для підприємств готельного господарства. Індустрія гостинності в країнах Європи: матеріали ІІІ міжнародної науково-практичної конференції. 2015.
23. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с.
24. Поворознюк І.М. Коучинг як один із сучасних методів мотивації персоналу індустрії гостинності. Сучасні проблеми і перспективи економічної

- динаміки: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Умань, 30 листопада – 1 грудня 2017 р.). Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. С. 350–351.
25. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24(4). – С. 389–396.
26. Управление персоналом организации : [учебник] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 638 с
27. Халлиган Б. Маркетинг в Интернете : как привлечь клиентов с помощью Google, социальных сетей и блогов = Inbound Marketing : Get Found Using Google, Social Media, and Blogs (The New Rules of Social Media) / Б. Халлиган, Д. Шах. — М. : Диалектика, 2010. — С. 42–143
28. Харківський Д. Ф. Результативність процесу управління персоналом організації / Д. Ф. Харківський, Є. О. Тимченко // Економіка харчової промисловості. – Одеса, 2010. – №1(5). – С. 27–30.
29. Особливості управління персоналом у Франції. 2017. URL: <http://www.allref.com.ua>
30. Скорбенко С. Интернет как инструмент продвижения услуг для индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] / С. Скобенко. – Режим доступа : <http://www.digitalwill.ru/blog/internet-kak-instrument-prodazh>
31. Персонал готелю: компетентність і професіоналізм. 2018. URL: <http://www.zlotystandard.info>.
32. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 214–223.
33. Хмурова, В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / В. В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : ЦУЛ, 2013. – 286 с.
34. Чорненька, Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. / Н. В. Чорненька. – 3-тє вид., доп. і перероб. – К. : Атіка, 2006. – 264 с.

35. Шаповал, М. І. Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 471 с.
36. Щербань, В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / В. М. Щербань. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 224 с.
37. форма №1-ПВ «Звіт з праці» (місячна, квартальна);
38. форма № 1-ПВ (умови праці) (один раз на два роки) «Звіт про умови праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці»;

ЄДИНИЙ ДЕРЖАВНИЙ РЕЄСТР ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ТА ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ

ДЕРЖАВНИЙ КОМПЕТЕНТ УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ РЕГУЛЯТОРНОЇ ПРАКТИКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВАВИТЯГ
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб
та фізичних осіб-підприємців

Відповідно до статті 20 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" на запит: РЕМЕНЮК ЛЮДМИЛА ПАВЛІВНА від 25.04.2012 за № 13661670 станом на 25.04.2012 відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Реєстраційний номер облікової картки платника податків: XXXXXXXXXXXX

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ЄДР) у кількості 1 записів:

Запис 1

Реєстраційний номер фізичної особи-підприємця ЄДР:
20015824609

Прізвище, ім'я, по-батькові фізичної особи - підприємця:
РЕМЕНЮК ЛЮДМИЛА ПАВЛІВНА

Місце проживання:
08700, КИЇВСЬКА ОБЛ., МІСТО ОБУХІВ, ВУЛ.КИЇВСЬКА, БУДИНОК 105 А

Дата державної реєстрації фізичної особи - підприємця:
13.12.2006

Стан фізичної особи - підприємця:
zareestrovano

Дані про проведення державної реєстрації фізичної особи - підприємця:
13.12.2006, 2 342 000 0000 002650, 4054725 Обухівська районна державна адміністрація Київської області 08700, Київська обл., місто Обухів, вул. Малишка, 10

Розпорядник майна:
відомості відсутні

Види діяльності:
56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування,
55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення, 56.30 Обслуговування напоями

Місцезнаходження реєстраційної справи:

Посадова інструкція адміністратора готелю

Загальні положення

1.1 Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність адміністратора готелю

1.2 Адміністратор готелю відноситься до категорії фахівців.

1.3 Адміністратор готелю призначається на посаду і звільняється з посади в установленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора готелю.

1.4 Посадове підпорядкування:

1.4.1	Пряме підпорядкування	директору готелю
1.4.2.	Додаткове підпорядкування	---
1.4.3	Віддає розпорядження	---
1.4.4	Працівника заміщає	особа, призначена у встановленому порядку
1.4.5	Працівник заміщає	---

Кваліфікаційні вимоги до адміністратора готелю:

2.1.	Освіта*	вища професійна
2.2.	Досвід роботи	не менш 5 років
2.3.	Знання	<p>Постанови, розпорядження, накази, інші керівні і нормативні документи вищестоящих і інших органів з питань готельного обслуговування.</p> <p>Правила надання готельних послуг в Україні.</p> <p>Правила і методи організації процесу обслуговування клієнтів.</p> <p>Порядок утримання житлових і інших</p>

		<p>приміщень готелю.</p> <p>Основи естетики, етики, психології й обслуговування відвідувачів.</p> <p>Основи економіки, організації праці і керування.</p> <p>Структуру керування готелем, права й обов'язки працівників готелю.</p> <p>Законодавство про працю.</p> <p>Правила внутрішнього розпорядку.</p> <p>Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії і протипожежного захисту.</p>
2.4.	Навички	роботи по спеціальності
2.5.	Додаткові вимоги	-

Документи, які регламентують діяльність адміністратора готелю

3.1 Зовнішні документи:

Законодавчі і нормативні акти стосовно роботи, що виконується.

3.2 Внутрішні документи:

Статут підприємства, Накази і розпорядження директора готелю; Положення про готель, Посадова інструкція адміністратора готелю, Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Посадові обов'язки адміністратора готелю

Адміністратор готелю:

4.1. Забезпечує роботу з ефективного і культурного обслуговування клієнтів, створенню для них комфортних умов.

4.2. Здійснює контроль за своєчасною підготовкою номерів до прийому прибуваючих до готелю, дотриманням чистоти в готелі, регулярною зміною білизни в номерах, збереженням майна й устаткування.

4.3. Інформує проживаючих у готелі про надані додаткові платні послуги, приймає замовлення на їх виконання і контролює їх виконання.

4.4. Дає усні довідки, що стосуються готелю, розташування міських визначних пам'яток, видовищних, спортивних споруд і т.д.

4.5. Приймає й оформляє необхідні документи.

4.6. Здійснює контроль за виконанням працівниками вказівок керівництва організації.

4.7. Контролює дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії і гігієни.

4.8. Вживає заходи до вирішення конфліктів, що виникають при обслуговуванні проживаючих.

4.9. Розглядає претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням клієнтів і проводить відповідні організаційно-технічні заходи.

4.10. Інформує керівництво організації про наявні недоліки в обслуговуванні клієнтів, вживає заходів до їх ліквідації.

Права адміністратора готелю

Адміністратор готелю має право:

5.1. Знайомитися з проектами рішень керівництва підприємства стосовно його діяльності.

5.2. Подавати пропозиції з удосконалення роботи, пов'язаної з передбаченими даною інструкцією обов'язками.

5.3. В межах своєї компетенції повідомляти безпосередньому керівнику про всі недоліки в діяльності підприємства (структурного підрозділу, окремих працівників), виявлені у процесі виконання своїх посадових прав і обов'язків і вносити пропозиції по їх усуненню.

5.4. Запитувати особисто або за дорученням безпосереднього керівника від керівників підрозділів і інших спеціалістів інформацію і документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.

5.5. Залучати спеціалістів усіх (окремих) структурних підрозділів до вирішення задач, покладених на нього (якщо це передбачено положеннями про структурні підрозділи, якщо ні - то з дозволу керівника організації).

5.6. Вимагати від керівництва підприємства, свого безпосереднього керівника надання допомоги у виконанні обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією.

Відповідальність адміністратора готелю

Адміністратор готелю несе відповідальність:

6.1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією, - у межах, визначених чинним трудовим законодавством України.

6.2. За правопорушення, здійснені в процесі виконання своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України.

6.3. За причинені матеріальні втрати - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.

1. Умови роботи адміністратора готелю

Режим роботи адміністратора готелю визначається згідно з Правилами внутрішнього трудового розпорядку, встановленими на підприємстві.

Умови оплати праці

Умови оплати праці адміністратора готелю визначаються згідно з Положенням про оплату праці персоналу.

Кінцеві положення

9.1 Дана Посадова інструкція складена в двох екземплярах, один із яких зберігається у Підприємства, інший — у працівника.

9.2 Задачі, Обов'язки, Права і Відповідальність можуть бути уточнені відповідно до зміни Структури, Задач і Функцій структурного підрозділу і робочого місця.

9.3 Зміни і доповнення до даної Посадової інструкції вносяться наказом генерального директора підприємства.

Керівник структурного підрозділу		
	(підпис)	(прізвище, ініціали)
УЗГОДЖЕНО:		

Начальник юридичного відділу			
(підпис)	(прізвище, ініціали)		
00.00.0000			
З інструкцією ознайомлений:			
		(підпис)	(прізвище, ініціали)
		00.00.00	

ДОДАТОК В

Макет Excel-файлу АСУ готелю

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	ПІБ гостя	Стать	Номер	Кількість місць	Дата заїзду	Дата виїзду	Тариф	Додаткові послуги	Загальна сума	Дата оплати	ПІБ адміністратора
2	Алексєєв Максим Володимирович	ч	стандарт 2	1	20.04.2017	25.04.2017	3000	450	3450	25.04.2017	Шевченко Н.І
3	Юр'єв Олег Вікторович	ч	стандарт 8	2	24.04.2017	25.04.2017	900	0	900	24.04.2017	Павлова О.Л
4	Орленко Юлія Андріївна	ж	люкс 24	1	25.04.2017	28.04.2017	6000	1000	7000	23.04.2017	Павлова О.Л
5	Боженко Ігор Валентинович	ч	стандарт 35	2	27.04.2017	29.04.2017	1800	650	2450	29.04.2017	Шевченко Н.І
6	Горбенко Юрій Юрійович	ч	люкс 45	2	27.04.2017	01.05.2017	8000	2000	10000	01.05.2017	Шевченко Н.І