

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

**Факультет готельно–ресторанного та туристичного бізнесу  
імені проф. В.Ф. Доценка**

**Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

В. о. декана факультету

\_\_\_\_\_ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Ірина МЕЛЬНИК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242 «Туризм»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Туризм»

на тему: «Мотивації персоналу як запорука успішної роботи підприємства туризму»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ТУ-4-9

\_\_\_\_\_ Савінова Вікторія Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ Антоненко Ірина Ярославівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_ Парубець О.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2022 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу  
світній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»  
(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризм»  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В. о. завідувача  
кафедри туристичного та  
готельного бізнесу**

Ірина МЕЛЬНИК

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Савінової Вікторії Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Мотивації персоналу як запорука успішної роботи підприємства туризму»

керівник роботи Антоненко Ірина Ярославівна, д.е.н., професор, кафедри ТГБ,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Наказ щодо затвердження тем та керівника кваліфікаційної роботи здобувачів бакалаврського рівня вищої освіти від «31» березня 2022 року №165-кс.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, нормативно-правові документи, довідково-аналітичні матеріали, бухгалтерська звітність, документи кадрового обліку готелю.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретичні та методичні аспекти мотивації персоналу організації;
- визначити роль та місце мотивації персоналу у підвищенні конкурентоспроможності організації;
- дати організаційно - економічну характеристику готелю «Орега».
- провести аналіз ефективності системи управління персоналом у організації;
- оцінити ефективність існуючої системи мотивації у готелі «Орега».
- розробити систему заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу у готелі «Орега» з метою підвищення рівня конкурентоспроможності організації;
- оцінити соціально - економічну ефективність пропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу: рисунків – 10, таблиць – 28, додатків – 12

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Антоненко І.Я. доц. кафедри		
II	Антоненко І.Я. доц. кафедри		
III	Антоненко І.Я. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 24 березня 2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ З№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2022-23.03.2022 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	24.03.2022-31.03.2022 рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	01.04.2022-19.04.2022 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	20.04.2022-03.05.2022 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	04.05.2022-17.05.2022 рр.	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	18.05.2022-24.05.2022 рр.	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	25.05.2022-27.05.2022 рр.	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2022-31.05.2022 рр.	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	06.06.2022 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	14, 15, 16.06.2022 р.	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Савінова В.І.**

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Антоненко І.Я.**

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу  
Савінової Вікторії Ігорівни

на тему:

**«Мотивації персоналу як запорука успішної роботи підприємства туризму»**

Кваліфікаційна робота складається з 76 сторінок. Кількість розділів - 3, рисунків - 10, таблиць - 28, формул - 2, додатків - 12.

**Об'єктом дослідження** виступає готель «Opera».

**Предметом кваліфікаційної роботи** є організаційно - економічні та управлінські відносини, що виникають у процесі оптимізації системи управління мотивацією праці персоналу.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у теоретичному обґрунтуванні системи мотивації праці персоналу та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення для ефективного функціонування готелю «Opera».

У I розділі досліджено теоретичні та методичні аспекти мотивації персоналу туристичних підприємств. Також було визначено роль та місце мотивації персоналу задля підвищення конкурентоспроможності організації.

У II розділі проведена організаційно - економічна характеристика готелю «Opera», яка включала у себе аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ готелю. Детально досліджено фінансовий стан та стійкість готелю, ліквідність, макросередовище готелю. Визначено головних конкурентів готелю та складено SWOT – аналіз.

У III розділі був проведений аналіз ефективності системи управління персоналом у організації, об'єктивне оцінення ефективності існуючої системи мотивації у готелі «Opera», а також проаналізовано рівень заробітної плати працівників готелю. Розроблено детальну систему заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу у готелі «Opera» та проведена оцінка соціально - економічної ефективності пропонованих заходів.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** мотивація, персонал, грейдинг, профілювання посад, туристичне підприємство, готель.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКИ УСПІШНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ</b>	9
1.1. Суть, зміст та види мотивації персоналу	9
1.2. Теорії та підходи до мотивації персоналом	14
1.3. Мотивації персоналу туристичних підприємств в умовах сьогодення	21
Висновки до 1 розділу	29
<b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «OPERA»</b>	31
2.1. Загальна характеристика готелю «Opera»	31
2.2. Аналіз внутрішнього середовища готелю «Opera»	36
2.3. Дослідження зовнішнього середовища готелю «Opera»	49
Висновки до 2 розділу	55
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКИ УСПІШНОЇ РОБОТИ В ГОТЕЛІ «OPERA»</b>	57
3.1. Аналіз системи мотивації персоналу готелю «Opera»	57
3.2. Шляхи удосконалення матеріальної та нематеріальної систем мотивацій в готелі «Opera»	62
3.3. Економічні обґрунтування запропонованих заходів для готелю «Opera»	68
Висновки до 3 розділу	73
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	74
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	77
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження полягає в тому, що зараз однією із проблем, з якою стикаються керівники підприємств у сфері туризму, є ефективне управління трудовими ресурсами. Ефективна система мотивації персоналу один із найбільш істотних чинників конкурентоспроможності сучасних туристичних організацій. Ключовим завданням менеджменту є управління наявним у розпорядженні підприємства персоналом з метою отримання оптимального результату. Однак, поставлені цілі досягаються лише за однієї вирішальної умови - якщо персонал мотивований, якщо він зацікавлений у отриманні нових знань та вмінні втілювати їх у нові технології, товари та послуги.

У зв'язку з цим перед управлінцями та менеджерами по роботі з персоналом у сфері туризму стоїть актуальне завдання - знайти шляхи підвищення мотивації праці персоналу організації. Для його вирішення необхідне глибоке наукове опрацювання проблем мотивації праці персоналу в умовах ринкових відносин з тим, щоб запропонувати організаціям науково обґрунтовані рекомендації та методики щодо побудови системи мотивації.

В даний час загальноприйнятою стала концепція про те, що найважливішим ресурсом підприємства є його персонал (також іменований людським капіталом), і, у світлі цієї концепції, особливого значення набуває оптимізація управління людськими ресурсами. Однією з найважливіших характеристик людського капіталу є його мотивація до праці, і управління цим показником відіграє ключову роль в управлінні персоналом, оскільки загальноприйнятим є уявлення про пряму залежність між мотивацією співробітника та ефективністю його праці.

Завдання керівників підприємств сфери туризму полягає в тому, щоб максимально розкрити можливості персоналу та ефективно їх використовувати. Рішення лише тоді буде ефективним, коли воно достовірно втілюється у життя співробітниками організації. Якщо працівники зацікавлені в результатах своєї праці, можна досягти ефективної взаємодії. Для створення зацікавленості працівника необхідно підібрати вірну мотивацію та системи винагороди, що відповідають їй.

Мотивація - це діяльність, яка активізує колектив підприємства і спонукає його ефективно працювати для виконання цілей. Мотивація відіграє провідну роль у продуктивності праці, ефективності організації або підприємства в цілому.

Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні у науковій та публіцистичній літературі. Проте спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сфери туризму багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій та методів мотивації. В даний час необхідно, щоб весь персонал організації діяв як згуртована команда з чітким баченням майбутнього, зрозумілим уявленням про своє значення та мотивацією на самостійні дії для досягнення поставлених цілей. Добре навчений, мотивований та організований персонал визначає долю підприємства. Адже людський потенціал для підприємства – це основна конкурентна перевага.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню природи мотивації праці, формуванню дієвої системи спонукання працівників до ефективної праці присвячено багато робіт, зокрема, вітчизняних учених: О. Бугуцького, В. Дієсперова, А. Колода, Й. Завадського, Г. Дмитренка, А. Афоніна, Г. Купалової, Л. Михайлової, І. Шепеля та інших – і зарубіжних науковців: М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Х. Хекхаузена, К. Замфіра, Р. Ліпера, А. П'єрона й інших. У працях зазначених учених з різних точок зору досліджено теоретичні й практичні питання щодо ефективного управління персоналом. Питання розробки та впровадження мотиваційного механізму необхідно вирішувати, враховуючи специфіку діяльності кожного господарюючого суб'єкта. При розв'язанні цієї проблеми доцільним є урахування вітчизняного та зарубіжного досвіду.

**Мета** роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні системи мотивації праці персоналу та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення для ефективного функціонування готелю «Opera».

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити ряд завдань:

1. Дослідити теоретичні та методичні аспекти мотивації персоналу організації;

2. Визначити роль та місце мотивації персоналу у підвищенні конкурентоспроможності організації;
3. Дати організаційно - економічну характеристику готелю «Opera».
4. Провести аналіз ефективності системи управління персоналом у організації;
5. Оцінити ефективність існуючої системи мотивації у готелі «Opera».
6. Розробити систему заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу у готелі «Opera» з метою підвищення рівня конкурентоспроможності організації;
7. Оцінити соціально - економічну ефективність пропонованих заходів.

**Об'єктом** дослідження виступає готель «Opera».

**Предметом** дослідження є організаційно - економічні та управлінські відносини, що виникають у процесі оптимізації системи управління мотивацією праці персоналу.

**У процесі написання роботи були використані такі методи дослідження:**

1. Теоретичні: аксіоматичний метод та архівний метод.
2. Метод кількісної та якісної обробки даних.
3. Аналіз документів: таблиці, графіки, схеми.
4. Системного аналізу соціальної інформації.

Емпіричну базу в процесі дослідження склали відомості, що містяться у нормативно-правових документах, довідково-аналітичних матеріалах, бухгалтерській звітності, документи кадрового обліку готелю «Opera».

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в удосконаленні шляхів підвищення матеріальної та нематеріальної мотивацій для підвищення успішної роботи підприємства туризму.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 76 сторінках машинописного тексту. Список використаних джерел охоплює 38 найменування і займає 4 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКИ УСПІШНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Суть, зміст та види мотивації персоналу

Відомо, що ефективна трудова діяльність базується на певних мотивах, що виходять із внутрішніх переконань людини, які народжують потребу, що викликає у свою чергу необхідні дії для досягнення поставлених завдань. [27]

Вивчення мотивації має давню історію. Мотивація бере свої витoki в античному світі: великі стародавні мислителі Сократ, Платон і Аристотель мали на увазі під мотивацією принцип «гедонізму», що спрямовує прагнути кращого і уникати страждань. Більш широке вивчення мотивації починається з XV століття, як зазначають у своїх дослідженнях Азарова А.О, Мороз О.О. [1]

Одним із ключових елементів системи мотивації є мотив. Під мотивом слід розуміти (від фр. *motif* - спонукання) спонукання до активної діяльності особистості, яка прагне задовольнити свої певні потреби.

Слід виділити таку класифікацію мотивів (табл. 1.1):

*Таблиця 1.1*

#### Класифікація мотивів

№ п/п	Вид	Зміст
1.	Первинні	Є вродженими і мають фізіологічне походження. До категорії первинних відносять мотиви, що відповідають двом умовам: бути вродженим та обумовлюватися фізіологією.
2.	Загальні	Мотиви, що знаходяться між первинними та вторинними мотивами, спонукають до стимулювання таких факторів: цікавість, бажання маніпулювати, прихильність.
3.	Вторинні	Тісно пов'язані з загальними концепціями та служать для підвищення мотивації до повторення поведінки.

Джерело: складено автором на основі [1]

Таким чином, перші спроби дослідити мотиви були зроблені наприкінці XIX ст. та пов'язані з виникненням динамічних теорій особистості. [1]

А 1906 року Лазурський А.Ф. у своїй книзі «Нарис науки про характери» виділив функції мотиву, які залишилися актуальними і на сьогоднішній день:

- 1) сенсотворча функція – створення певної діяльності та її обґрунтування;
- 2) спрямовуюча функція – формує певну спрямованість дії;
- 3) спонукаюча – визначає якості, котрі здатні досягти певного результату.

Варто зазначити, що мотив виступає сполучною ланкою на шляху до вивчення сутності мотивації між такими регуляторами як цінності, потреби та інтереси, при цьому не будучи рушійним фактором. [22]

Короткий екскурс історичними джерелами, привів нас до визначення поняття самої мотивації.

Як відомо, основоположником терміну «мотивація» прийнято вважати німецького філософа Артура Шопенгауера через те, що він уперше вжив його у своїй науковій статті «Чотири принципи достатньої причини», в якій дав пояснення та виявив причини поведінки людини. [24]

Мотивація (від лат. *movere* означає спонування до дії) визначається як психофізіологічний процес, який керує поведінкою людини, що дає їй спрямованість, активність та стійкість активно задовольняти свої потреби. [29]

Микитюк П.П. визначає мотивацію як сукупність чинників, механізмів і процесів, які забезпечують виникнення спонукань до досягнення необхідних цілей. [3]

У науковому світі існує думка, що трудова мотивація – це сила, яка спонукає працівника до постановки цілей в професійній діяльності та досягнення цих цілей. [30]

Необхідно відзначити, що мотиви трудової діяльності персоналу відрізняються один від одного сутністю потреби, яка в них полягає, а також формами та конкретним змістом діяльності, в якій вони реалізуються.

Так, комбіновані мотиви трудової діяльності персоналу, відповідають не одному, а кільком одночасно діючим і взаємодіючим мотивам, які зрештою утворюють розгалужену систему мотивації трудової діяльності (рис.1.1.):

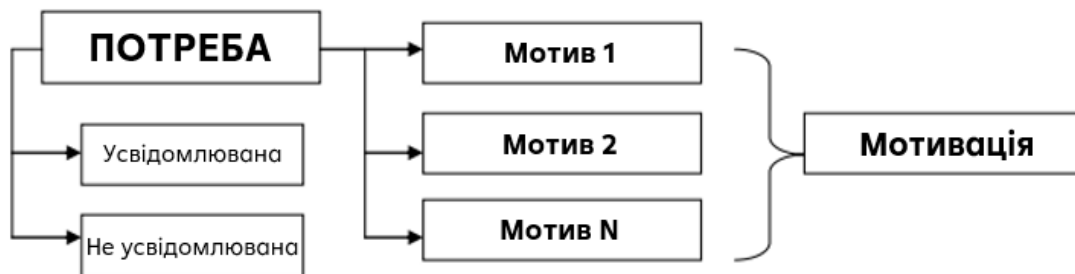


Рис.1.1. Структура мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [25]

Таким чином, представлена вище ієрархічна структура трудових мотивів, впливає із потреб персоналу, а динамічність ієрархії залежить від індивідуальних особливостей персоналу. [25]

Загальновідомо, що мотивація праці персоналу висловлює внутрішнє прагнення співробітника до трудової діяльності. Трудова діяльність визначається напрямком, рівнем і стійкістю зусиль, орієнтованих на отримання результату.

Таким чином, напрямок визначається ієрархією мотивів персоналу, рівень виражає кількість зусиль, які співробітник витрачає на свою діяльність, а стійкість визначається тим, скільки часу співробітник готовий витратити на ту чи іншу трудову діяльність. [24]

При розгляді основних понять та сутності мотивації праці персоналу, слід не забути згадати про таке поняття, як професійна мотивація - це спонукання, що забезпечують як вибір певної професійної галузі, так й тривалість виконання професійних обов'язків. [25]

Отже, мотивація праці персоналу складається з професійної та трудової мотивації, визначаючи взаємодію спонукальних компонентів у вигляді потреби, професійного інтересу, ціннісних орієнтацій, а також зовнішніх стимулів.

Більшість вчених, які проводили дослідження в цьому напрямку, сходяться в єдиній думці і виділяють три основні види трудової мотивації (рис.1.2.). Більш детально трудову мотивацію описав Волинець В.В.:

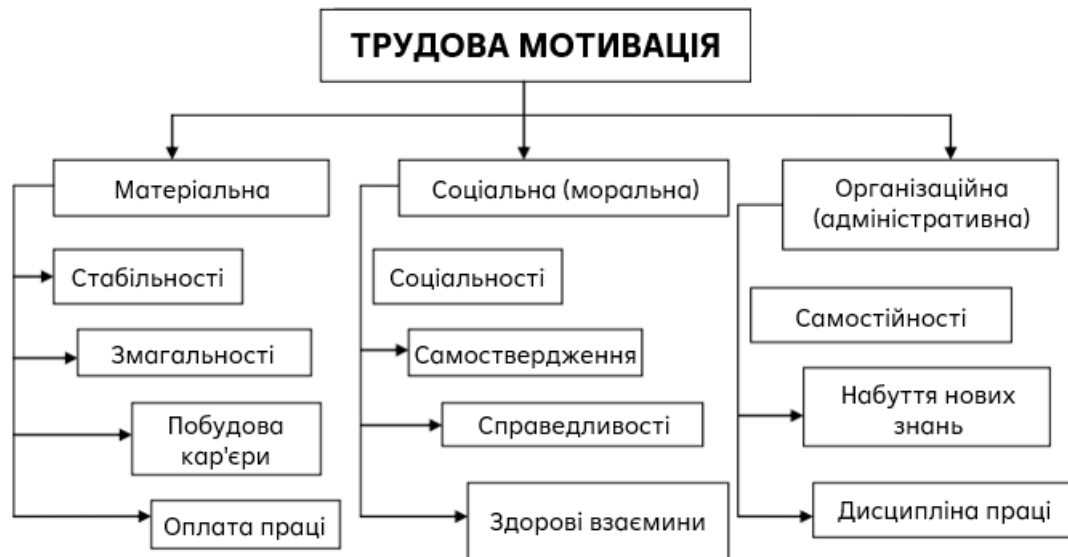


Рис.1.2. Класифікація видів мотивації

Джерело: складено автором на основі [6]

Як показано на рис.1.2. основний блок складається з трьох видів, що утворює ціле мотиваційне ядро:

1. Матеріальна мотивація праці персоналу – реалізується через систему оплати праці, систему диференційованого обліку та результативності праці, процесу отримання грошових коштів за працю. Цьому виду трудової мотивації притаманні додаткові важелі – оплата транспортних витрат, оплата витрат за освіту, страхування від нещасних випадків . [6]

Також, матеріальна мотивація праці включає мотив надійності (стабільності), який характеризується стабільною діяльністю, а значить і стабільним заробітком.

Мотив змагальності – один із найсильніших мотивів за всі часи. Дух змагання не залишає колектив, у результаті утворюючи міцну систему взаємозамінності, що позитивно відбивається на оплаті праці. [23]

До прямих матеріальних мотивів відносять оплату, оскільки система оплати праці створює матеріальну основу розвитку людського капіталу, дає вибір

раціональних форм та систем оплати праці, що має важливе соціальне та економічне значення для організації. [33]

2. Соціальна (моральна) мотивація заснована на моральних цінностях людини, усвідомленням працівником важливості своєї трудової діяльності. Сюди відносяться здорові взаємини у колективі, можливість самовдосконалення та самовираження. [6]

Мотив соціальності базується у потребі перебувати в «хорошому» колективі, а також, за даними дослідження великої кількості соціологів, цей мотив входить у лідируючу групу.

Мотивація самоствердження характерна для багатьох співробітників переважно молодого та середнього віку, також це є фактором для працівників з високою кваліфікацією. [36]

3. Організаційна (адміністративна) мотивація базується на можливості керівництвом вимагати від персоналу дотримання трудових правил, дисципліни праці та дисципліни відповідальності.

Адміністративна мотивація включає і заходи заохочення, наприклад усну чи письмову подяку за ефективну роботу, реалізований проект, занесення на дошку пошани. [6]

Інший варіант типології мотивації пропонує Пряжников Н.С. (рус), яка визначається наступним чином:

1. Пряма мотивація – формує процес до роботи та отримання результатів. Діяльність призводить до задоволення, оскільки людина трудиться не тільки заради отримання заробітку, а і виявляє інтерес до змісту самої роботи.

2. Непряма мотивація – полягає в матеріальній зацікавленості: формою та розміром оплати праці. Праця виступає лише у формі ціни за роботу і як «інструментальна цінність», яка обмінюється на вироблені товари та послуги.

3. Спонукальна мотивація базується на страхах і обов'язках. Переважно визначається владою, рівнем безробіття, соціальною напруженістю, невпевненістю в завтрашньому дні. [7]

Тому, мотивація праці персоналу буває як позитивною, так і негативною, а іноді призводить до процесу демотивації.

Позитивна мотивація виявляється у прагненні досягти успіху у своїй діяльності, виявляючи свідому активність та позитивні емоції. Негативна мотивація пов'язана із застосуванням засудження, несхваленням, низькою оплатою праці, покаранням як матеріально, так і морально. Такі дії призводять до негативних емоцій та небажання працювати в цій галузі.

Демотивація (втрата мотивації) – наслідок негативної мотивації, втрата зацікавленості у роботі, призводить до прогулів, роздратування, байдужості у діяльності. [26]

Серед мотивів праці вирішальну ланку віддають мотивам, котрі пов'язані з матеріальною зацікавленістю, оскільки вони впливають на вибір професії та визначають ставлення працівника до організації.

Мотиваційна сфера людини є складною системою різнохарактерних і тісно пов'язаних мотивів. Трудова мотивація це лише частина цієї величезної системи. [8]

Таким чином, процес мотивації складний і неоднозначний, тому що існують різні теорії та підходи до опису процесу виникнення та реалізації потреб працівників.

## **1.2. Теорії та підходи до мотивації персоналом**

Як відомо, активний розвиток теорій мотивації почався з початку ХХ століття, змістовні теорії та підходи до мотивації праці персоналу умовно можна розділити на три групи:

1. Процесуальні теорії мотивації: найбільш відомими є теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса та модель Портера-Лоулера.

2. Теорії задоволення потреб (змістовні): ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна модель мотивації Ф. Гецберга. [9]

Розглянемо докладніше кожен з них:

## 1. Процесуальні теорії мотивації.

Теорію очікувань було викладено канадським психологом Віктором Врумом у 1964-му році в роботі «Праця і мотивація». Відповідно до теорії, рівень мотивації співробітників залежить від їх уявлень щодо своїх здібностей до виконання тих чи інших робочих завдань та отримання винагороди. Ця теорія стверджує, що людей мотивує до роботи очікування того, що обраний ними тип поведінки дійсно приведе їх до бажаного результату. [23]

В.Врум визначив формулу мотивації (рис.1.3.): «Очікування, що зусилля дадуть результат» + «Очікування, що за досягнутий результат буде винагорода» = «Мотивація»:



Рис.1.3. Теорія очікування В.Врума

Джерело: складено автором на основі [9]

Відповідно до теорії очікувань В.Врума закріплюється залежність зусиль, які робить індивід, від усвідомлення їм реальності досягнення поставленої мети. [9]

Далі виділимо відому комплексну процесуальну модель Портера-Лоулера, яку розробили Лайман Портер та Едвард Лоулер.

У їхній моделі фігурує 5 змінних:

- Витрачені зусилля.
- Сприйняття.
- Отримані результати.
- Винагорода.
- Ступінь задоволення.

Згідно з їх твердженням, досягнуті результати залежать від докладених співробітником зусиль, його здібностей та характерних рис, а також усвідомлення ним своєї ролі. [9]

В результаті Лайман Портер і Едвард Лоулер приходять до висновку, що результативна праця веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності, представляючи таку систему (рис.1.4.):

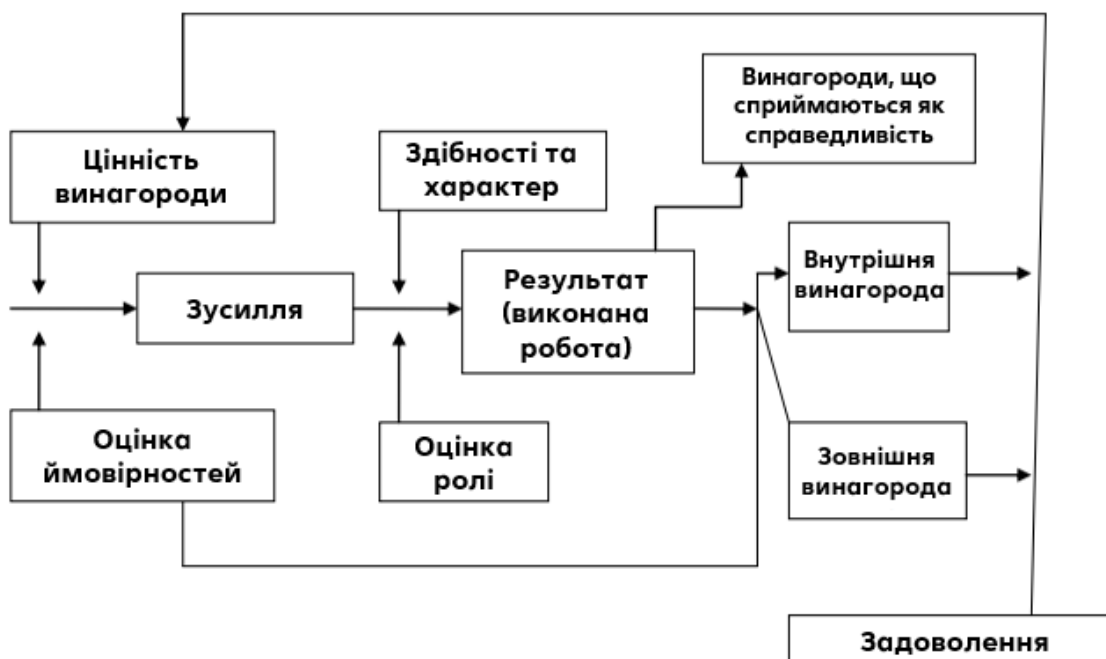


Рис.1.4. Модель Портера-Лоулера

Джерело: складено автором на основі [9]

Як стверджує Лайман Портер: мотивація співробітників ефективна лише тоді, коли вона є системою, коли співвідношення компонентів мотивації та стимулів повністю продумане.

Теорія справедливості, рівності чи неупередженості Дж. Стейсі Адамса запропонована в 1963 році говорить про те, що крім пропорції «робота = нагорода» існують зовнішні оціночні зв'язки щодо інших працівників і відображає глибину мислення будь-якого працівника (рис.1.5.).



Рис.1.5. Діаграма теорії справедливості Адамса

Джерело: складено автором на основі [9]

Таким чином, теорія справедливості Адамса коротко демонструє основні причинно-наслідкові зв'язки мотивації працівника, яка виникає як реакція на ставлення до вкладу та результату окремого працівника порівняно з внеском та результатом інших працівників.

2. Теорія задоволення потреб А. Маслоу, заснована на результатах численних психологічних досліджень. Залежно від потреб, вибудовується їхня ієрархія, зображена на рис.1.6.

Трудова поведінка людини залежить від того, яка з п'яти основних потреб є на даний момент домінуючою, оскільки кожна людина в один і той же час має потреби всіх п'яти типів, але сила кожної потреби в певний час залежить від особистих пріоритетів людини, стверджував А. Маслоу. [9]

Представлена піраміда на рис. 1.6. - схема, що представляє потреби людини. Відповідно до теорії А. Маслоу існують потреби, які характеризують людину як соціальну істоту та особистість, до них відносять такі:

1. Фізіологічні потреби, які складаються з основних та первинних потреб, як правило, неусвідомлені. Щодо робочого життя, ці потреби виражаються у заробітній платі, відпустці, пенсійному забезпеченні, перервах, сприятливих робочих умовах, освітленні, опаленні та вентиляції.



Рис.1.6. Піраміда потреб А. Маслоу

Джерело: складено автором на основі [9]

2. Потреба безпеки. На зміну задоволеним фізіологічним потребам, на передній план виходять потреби у безпеці, які відбивають бажання людини зберегти вже отримані цінності та становище, і навіть захистити себе від небезпеки, шкоди, загроз, травм, втрат чи поневірянь.

3. Соціальні потреби. При повному задоволенні фізіологічних потреб та потреб у безпеці, увага людини переміщається на потребу у дружбі, любові та приналежності.

4. Потреби у повазі, що виражаються у двох різних формах:

- Потреба в самоповазі та задоволенні самим собою, що тісно пов'язані з почуттям досягнення зрілості та незалежності.

- Потреба у повазі інших людей.

5. Потреби у самореалізації і у самовираженні, це означає, що людина фокусує свою увагу на задоволенні потреби у самореалізації і, намагаючись її досягти, людина намагається реалізувати свій потенціал, збільшити свої здібності бути «найкращим». [9]

Так само знаменита теорія двох чинників Ф. Герцберга, з прикладу якої показано, що поведінка людей залежить від безлічі чинників, які впливають на задоволеність у роботі.

Ф. Герцберг запропонував дві шкали, однією з яких є зміна стану потреб від задоволеності до повної відсутності задоволеності, але в другій від незадоволеності до її відсутності. [31]

Самі ж потреби Ф. Герцберг розбив на дві групи: мотиваційні (успіх, просування по службі) та «гігієнічні» (заробіток, стан внутрішнього середовища). Мотиваційні фактори представлені в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

### **Мотиваційні фактори Ф. Герцберга**

	Гігієнічні фактори	Мотивація
1.	Політика фірми та адміністрація	Успіх
2.	Умови роботи	Просування по службі
3.	Заробіток	Визнання та схвалення
4.	Міжособистісні відносини	Висока міра відповідальності
5.	Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливість творчого та ділового зростання

Джерело: складено автором на основі [10]

У своїх роботах Ф. Герцберг наводить доказ того, що в житті існує два різні типи факторів, що викликають бажану цілеспрямовану поведінку у людини, це:

1) гігієнічні фактори, які, у кращому випадку, можуть викликати лише задовільний рівень мотивації;

2) мотиви, які можуть бути використані для стимулювання вищого рівня мотивації, якщо гігієнічні потреби, у свою чергу, достатньо задоволені. [10]

Наприкінці, слід зазначити, що кожна з вище представлених теорій здатна запропонувати сучасним керівникам різні елементи управління, що обов'язково призведе до підвищення результативності роботи, створення атмосфери, яка сприятиме поліпшенню діяльності.

У табл. 1.3 проведемо зіставлення переваг та недоліків вищезгаданих теорій.

Таблиця 1.3

**Переваги та недоліки змістовних теорій та підходів до мотивації праці персоналу**

№ п/п	Назва теорії	Переваги	Недоліки
1.	Процесуальні теорії		
1.1.	Теорія очікувань В. Врума	- Індивідуальний підхід до мотивації різних працівників організації.	- Проблеми, що виникають при практичному застосуванні управління людськими ресурсами.  - Відсутність постійної винагороди.
1.2.	Модель Портера Лоулера	- Результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, заохочення людини.  - Результативна ефективна праця веде до задоволення працівника, а не навпаки.  - Найкраща основа розуміння процесу мотивації.	- Точне визначення цінності винагороди.  - Не відповідність оцінки характеру працівника.
1.3.	Теорія справедливості С. Адамса	- Закликає до справедливого ставлення керівництва до працівників.	- Передбачається, що поведінка раціональна та не реалізується завжди.  - Оцінки справедливості чи несправедливості можуть сильно відрізнятись у різних працівників в аналогічних ситуаціях.  - Люди вразливіші до несправедливості при недоплаті.
2.	Змістовні теорії		
2.1	Ієрархія потреб А.Маслоу	- Виділяються базові і піднесені потреби.	- Форми прояву потреб у різних людей можуть кардинальним чином відрізнятись.
2.2	Двофакторна модель мотивації Ф. Герцберга	- Підвищення результативності праці служить можливістю задоволення потреб в подальшій мотивації.	- На поведінку людей має впливати не тільки задоволеність, а й незадоволеність.
2.3	Теорія МакКленда	- Має дві взаємопов'язані теорії: теорія Х і теорія Y, які намагаються дати раціональне пояснення факторів мотивації.	- Специфічний характер: визначає тип менеджерів організацій та відповідні типи їх поведінки.

Джерело: складено автором на основі [10]

Слід зазначити, що системи мотивації нерозривно пов'язані із системами та концепціями управління персоналом. Розробити грамотну систему мотивації праці персоналу можна лише спираючись на досвід попередників, який дасть продуктивний результат. Досвід попередників допоможе в рази підвищити продуктивність праці, забезпечить професійне зростання та розвиток співробітників, дозволить компанії залучити найкращих спеціалістів.

### **1.3. Мотивації персоналу туристичних підприємств в умовах сьогодення**

Формування ефективного соціально-економічного механізму трудової мотивації праці на туристичних підприємствах є нагальною вимогою сьогодення. На більшості туристичних підприємств наявний механізм не є дієвим. Свідченням цього є їх нерентабельність, збитковість, висока плинність кадрів та інші негативні процеси, першопричиною яких є низький рівень задоволеності працею, низький рівень задоволення основних потреб працівників. [28]

У сучасних умовах докорінно змінюються методи та показники, які характеризують ефективне управління туристичною організацією. Це пов'язано з необхідністю трансформації системи управління людськими ресурсами. Нова управлінська парадигма заснована на переосмисленні ролі людини як головної цінності та ресурсу туристичної організації. [27]

Серед мотивів починають переважати короткострокові цілі та ціннісні орієнтації. Люди прагнуть отримати блага зараз, негайно, пріоритетними стають особистий та груповий егоїзм. Мотиви суспільного визнання праці та участі в процесі управління займають останні місця серед спонукальних чинників трудової діяльності, незалежно від форм власності підприємств. [32]

Необхідно відзначити, що в процесі аналізу діяльності українських туристичних організації було виявлено, що лише 25% працівників використовують на повну потужність свій трудовий, фізичний та інтелектуальний потенціал, а інші 75% працюють, не витрачаючи при цьому особливих зусиль. [11]

Відсутність можливостей гідної та адекватної самореалізації, зниження трудової мотивації і психологічний розлад навіть у професіоналів із високим рівнем інтелекту і досвідом виживання в умовах трансформаційних процесів у суспільстві потребують потужних зусиль для подолання деформацій в інтелектуальному розвитку всього суспільства й формування нового ефективного механізму трудової мотивації з активною позицією кожного індивідуума у виборі місця роботи за власним бажанням і здібностями, а не за вимушеною необхідністю [32].

Важливо, що ефективність діяльності організації та її конкурентоспроможність на пряму залежить від оцінки рівня вмотивованості співробітників. Тому, керівництво дійшло висновку, що професійні результати діяльності персоналу залежать не тільки від їх здібностей, рівня освіти та компетенції, а й від їх мотивів до праці, що безпосередньо спонукають їх до досягнення будь-яких результатів і цілей, а в результаті підвищення конкурентоспроможності туристичної організації.

Соціально-економічний механізм трудової мотивації праці означає систему стимулів, важелів, організаційних заходів та інших елементів зовнішнього економічного та адміністративного спонукання працівників, який спрямований на реалізацію управлінських функцій, пов'язаних з управлінням через мотивацію. Він покликаний гармонійно поєднати існуючий набір стимулів, які є в його арсеналі з метою найбільш ефективного впливу на працівника та на різних рівнях (колективи, підприємства, держава тощо) має свої особливості в елементах, структурі, спрямованості тощо [34].

Формування механізму трудової мотивації праці на туристичному підприємстві буде спрямоване на: збереження зайнятості персоналу; створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівника; справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці; забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я співробітників; спонукання до активізації діяльності творчого змісту; створення атмосфери взаємної довіри та

зворотного зв'язку; забезпечення сприятливих умов для використання новітніх технологій та створення на основі їх використання нових продуктів, послуг.

При формуванні соціально-економічного механізму трудової мотивації праці в умовах розвитку туризму в країні в довгостроковій перспективі необхідно враховувати складність ситуації з об'явленим карантинном, прояв творчості, зростання ступеня її інтелектуалізації, рівня освіченості сучасної людини та базуватися на нестандартних підходах до пошуку ефективних стимулів, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку конкурентоспроможності персоналу і гнучкого реагування на вимоги ринку. [33]

Звідси таке прагнення керівництва актуалізувати та викликати у персоналу, за допомогою мотивації, потребу до високопродуктивної праці. [11]

Мотивований працівник, будучи в стані незадоволеності від результату своєї діяльності, починає проявляти активність у рази більшу, ніж у стані спокою.

Таким чином, знання методів оцінки мотивації та грамотне їх використання дозволить не тільки підвищити віддачу від підлеглих, але й дасть можливість краще зрозуміти тих людей, з якими є спільна робота.

У своїх роботах, Машков К.Є., виділяє таку класифікацію методів оцінки ефективності системи мотивації праці, яка зазначена у табл. 1.4:

*Таблиця 1.4*

#### **Класифікація методів оцінки стимулювання**

№ п/п	Групи методів оцінки ефективності	Види методів оцінки ефективності
1	Методи обстеження	- Інтерв'ювання, анкетування.
2	Методи обґрунтування	- Метод порівняння. - Метод оцінки економічної ефективності системи преміювання.
3	Методи аналізу	- Системний аналіз. - Функціонально-вартісний аналіз. - Експертно-аналітичний аналіз. - Оцінка якісного складу кадрів.

Джерело: складено автором на основі [12]

Розглянемо кожен метод докладніше.

Група 1. Метод інтерв'ювання означає опитування «віч-на-віч», отримання інформації в особистому спілкуванні.

Суть полягає у розробці питань інтерв'ю для персоналу, які виступають у ролі опитуваних. Висновки про систему мотивації роблять після проведення інтерв'ю.

Група 2. Метод порівнянь дає можливість порівняти існуючу систему мотивації із майбутньою системою, яка тільки створюється.

Метод оцінки економічної ефективності системи преміювання визначає якісну оцінку з погляду виконання свого функціонального призначення. У процесі виявляється відповідність встановлених показників преміювання та обґрунтованість розмірів премії. [12]

Таким чином, оцінка ефективності системи мотивації на сучасних підприємствах здійснюється за допомогою якісних та кількісних показників.

А по системі преміювання можна судити про рівень ефективності системи мотивації, оскільки трудова мотивація характеризується як процес активізації мотивів працівників усередині організації та створення стимулів для збільшення ефективності праці за допомогою зовнішніх факторів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності самої організації. [26]

Отже, працівника охоплює бажання досягти важливої мети і вийти на продуктивний результат, що безсумнівно важливо і грає величезну роль для підвищення конкурентоспроможності організації туристичного бізнесу.

Група 3. Системний аналіз орієнтується на вивченні системи мотивації праці в цілому і складових її компонентів: цілей, функцій, структури, засобів (методів) стимулювання. Суть системного аналізу полягає у наступних діях:

- Виявлення змін у стані системи мотивації в просторово-часовому розрізі.
- Виявлення основних факторів, що викликають зміни в стані системи стимулювання.
- Прогноз основних тенденцій майбутнього стану системи мотивації. [24]

Функціонально-вартісний аналіз системи мотивації - це техніко-економічний метод дослідження функцій, спрямованих на пошук шляхів удосконалення та

зниження витрат на організацію систем мотивації з метою підвищення її ефективності.

Експертно-аналітичний метод – базується на раціональних доводах та на інтуїції висококваліфікованих фахівців-експертів. [12]

Таким чином, можна стверджувати, що організації туризму, де є ефективна система мотивації, відрізняються відносно невисоким рівнем плинності персоналу, в порівнянні з туристичними організаціями, де не досить ефективна система мотивації.

Зрозуміти роль та місце мотивації персоналу у підвищенні конкурентоспроможності організації можна, якщо визначити основу мотиваційного процесу, його початок (потребу), точку активізації та спонукання, що призводить до лаконічного досягнення поставленої мети (рис.1.7).

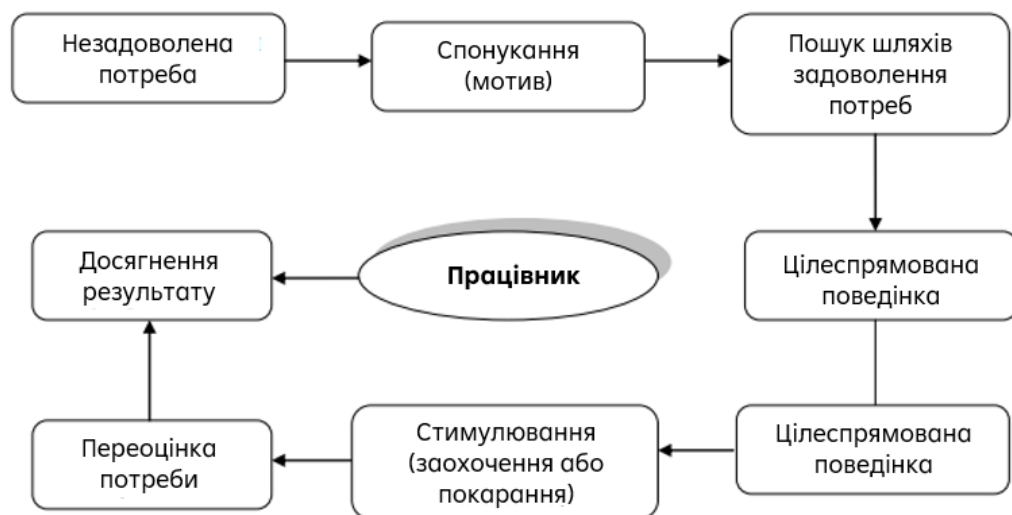


Рис.1.7. Модель мотиваційного процесу, який направлений на кінцевий результат

Джерело: складено автором на основі [13]

Таким чином, пояснення вищевикладеної схеми необхідно почати з того, що у кожного працівника є певний набір потреб, які виступають безпосередніми спонукальними причинами трудової поведінки. [13]

На початковому етапі відбувається процес перетворення потреби в мотив, це відбувається через певні обмеження, наприклад: ціннісні установки працівника, суспільні цінності, емоційні та тимчасові ресурси самого працівника. Необхідно розуміти, що потреби становлять сутність трудової діяльності працівника.

Загальновідомо, що мотивація праці персоналу постає як внутрішній чинник організації туризму, сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, і навіть грає найважливішу роль в управлінні такою організацією. [27]

Слід звернути увагу на такий чинник як рівень підготовки персоналу, вміння правильно вести ділові операції в умовах постійної зміни ринка, оскільки ці чинники є ключовими у визначенні конкурентоспроможності організації. [13]

Мотиви трудової поведінки ґрунтуються на трьох компонентах і мають прямий зв'язок із процесом підвищення конкурентоспроможності туристичної організації, а саме:

1. Відображення працівником своїх потреб, задоволення яких відбувається у процесі його трудової діяльності – веде до досягнення мети основної діяльності організації, тим самим підвищуючи її конкурентоспроможні позиції на ринку надання туристичних послуг.

2. Одержання бажаної винагороди - зацікавленість у досягненні поставленої спільної мети.

3. Залежність між потребами та кінцевими благами, які задовільняють і працівника, і організацію.

Далі працівник шукає шляхи досягнення мети та задоволення потреб, що призводить його дії до цілеспрямованої поведінки, що характеризує мотиваційний процес як цілеспрямоване дійство. [13]

Цілі, до яких прагне працівник, розглядаються як основні стимулятори, що спонукають працівника до певних дій, потім керівництво оцінює поведінку за допомогою винагороди або покарання.

На завершення мотиваційного процесу з позитивним результатом передбачена винагорода, яка визначається як кінцева точка, що дозволяє задовольнити потреби обох сторін. Таким чином, досягнення поставленої мети спонукає працівника до прагнення повторювати цю дію. [14]

Дослідженнями встановлено, що в процесі підвищення конкурентоспроможності організації туристичного бізнесу не обійтися без

ефективної трудової діяльності, яка безпосередньо потребує мотивації, що трактується з двох основних позицій:

1. Процесна – створення та підтримка умов, які сприяють регулюванню трудових відносин працівників та організації, що призводять до потреби якісно виконувати свою роботу на користь організації туристичного спрямування.

2. Споживча – співвідношення комплексу мотивів, а саме внутрішнього та зовнішнього спонукання, з метою досягнення певного результату та підвищення конкурентоспроможності.

Вищезазначені позиції виражаються у такій послідовності: «потреба – мотив – діяльність – результат – підвищення конкурентоспроможності – винагорода» (рис. 1.8.).

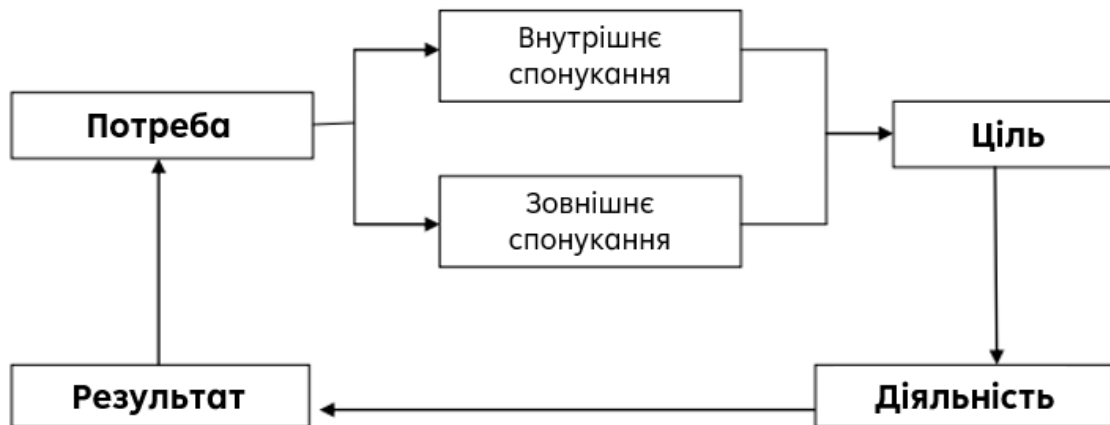


Рис.1.8. Механізм, що приводить в дію мотивацію персоналу для підвищення конкурентоспроможності організації

Джерело: складено автором на основі [15]

Таким чином, спочатку виникає потреба, яка призводить до зовнішнього поштовху - задовольнити потребу або до внутрішнього усвідомлення особистості, що настав час діяти. Потім ставиться мета, відбувається якась діяльність на користь досягнення будь-якого результату, що зводиться до повного або часткового задоволення потреби. [15]

Доцільно зазначити, що між організацією та працівником простежується однолінійний взаємозв'язок, який переходить в систему інтересів та очікувань, що докладно викладено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

### Взаємозв'язок інтересів та очікувань працівника та організації

№ п/п	Очікування працівника	Характеристика	Очікування туристичної організації	Характеристика
1	Особисті	Перспективи розвитку, висока якість трудового життя, гарантія майбутнього.	Трудові	Добросовісне виконання посадових зобов'язань, старанність.
2	Групові	Автономність у прийнятті рішення, значимість для організації, комфорт.	Групові	Вміння працювати у команді, прояв лідерських якостей, безконфліктність.
3	Статусні	Значення місця, визнання як фахівця, повага.	Безпечні	Дисципліна, виконання всіх норм і регламентів, нерозголошення інформації.
4	Культурно-етичні	Ступінь відповідності цілей, норм, стиль лідера.	Культурно-етичні	Відповідність працівників культурі підприємства.

Джерело: складено автором на основі [15]

Таким чином, інтереси організації з надання туристичних послуг полягають і тісно пов'язані з інтересами працівника, тому має бути місце зацікавленості обох сторін у зближенні своїх очікувань та найкращому задоволенню своїх інтересів, що в кінцевому підсумку дасть високий результат у підвищенні рівня праці та допоможе дотриматися високого рівня конкурентоспроможності такої організації.

Роль і місце мотивації персоналу підвищення конкурентоспроможності організації туризму, можна зрозуміти, якщо звертатися до безпосередніх чинників, які впливають як конкурентоспроможність організації, і на персонал. [15]

Підсумовуючи теоретичні дослідження, слід зазначити, що успіх туристичної організації неможливий без здатності до високої конкурентоспроможності, яка залежить від ролі та місця мотивації персоналу, без повної віддачі працівників роботі.

У разі кризової ситуації ефективно побудована система мотивації персоналу є чинником стабільного розвитку організації. Особливо актуальною вона стає на

етапі розвитку економіки у зв'язку з підвищенням дефіциту трудових ресурсів, посиленням конкуренції та посиленням підприємницького ризику. [25]

Таким чином, роль та місце мотивації персоналу у підвищенні конкурентоспроможності організації з надання туристичних послуг полягає в наступних сучасних цілях:

- Досягнення стратегічних цілей компанії за рахунок підвищення зацікавленості персоналу в досягненні бізнес-цілей.

- Залучення та утримання високопрофесійних працівників через стимулювання праці.

- Забезпечення стабільної діяльності організації через забезпечення працівників соціальними гарантіями, спрямованими на досягнення високої лояльності персоналу та стабільності результатів праці у довгостроковій перспективі.

- Формування бренду привабливого роботодавця через справедливий розподіл матеріальних та нематеріальних благ.

- Підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення задоволеності працівника своєю працею та залучення до трудового процесу. [33]

## **Висновки до 1 розділу**

1. Таким чином, мотивацію визначають як стан, що характеризує рівень активності та спрямованості дії людини у конкретній ситуації. При цьому мотив постає як причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії. Визначаючи сутність і природу мотивації, необхідно зазначити, що йдеться насамперед про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації певним чином.

2. Під системою мотивації персоналу розуміють один із найбільш дієвих інструментів управління, що дозволяє підвищити ефективність діяльності співробітників та компанії в цілому, а також залучити та утримати найбільш талановитих фахівців. Правильно побудована система мотивації даватиме

працівникам потужний стимул для якісного виконання трудових обов'язків, призведе до підвищення продуктивності праці та, відповідно, до збільшення прибутку підприємства.

3. В наш час у ринково-конкурентній боротьбі виживають ті підприємства, для яких мотивація праці персоналу є не теоретичною абстракцією, а практичною справою. Отже, на основі проведеного дослідження визначимо найістотніші фактори мотивації, що впливають на підвищення продуктивності праці:

- повна самостійність, розкутість керівників і необмежене право вибору в межах дозволеного законом;

- ефективне функціонування механізму соціального партнерства;

- пріоритет застосування почасової форми заробітної плати в її різних модифікаціях;

- обов'язкове виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів, мікроелементного аналізу й нормування трудових процесів;

- урахування як особистих результатів праці, так і ділових якостей: кваліфікації, творчої ініціативи, швидкості, досконалості, якості роботи, у результаті змінюється орієнтація підприємців у стимулюванні праці з кількісних на переважно якісні показники роботи, завдяки цьому надається перевага в оплаті розумової праці, порівняно з фізичною;

- цінність рівня професійних знань працівника, коли заохочується суміщення пріоритетів, тобто суміжні знання в межах однієї кваліфікації. [37]

## РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «OPERA»

### 2.1. Загальна характеристика готелю «Opera»

ТОВ «Інтерн» було створено 19.03.1998 року. Основний напрямок діяльності: надання послуг розміщення та громадське харчування.

Будівля готелю споруджена 1906 року і є однією з пам'яток архітектури Києва. Будівля готелю була придбана у 2004 році. У жовтні 2008 року реєструється торговельна марка «Готель «Opera». Офіційне відкриття готелю, після повної реконструкції, відбулося у грудні 2008 року. [16]

Готель «Opera» - це новий готель розташований в центрі міста Київ. «Opera» - самостійний п'ятизірковий готель з широкою інфраструктурою послуг. Відкритий 20 грудня 2008 року в історичному районі міста, на перетині культурної і ділової частини Києва, він став першим butik-готелем класу Deluxe (див. Додаток А).

У готелі 140 кімнат, у тому числі сім номерів люкс, оформлених у марокканському, японському, нью-йоркському і російському стилях з антикварними або зробленими на замовлення меблями. Також в готелі є бізнес-поверх з окремою реєстрацією та обслуговуванням номерів. [17]

Із березня 2007 року готель є членом асоціації «Провідні готелі світу» (The Leading Hotels of the World), гарантуючи розміщення та обслуговування найвищого класу на рівні світових стандартів.

З 2006 по 2009 роки в готелі функціонувало казино, наразі цей зал використовується як один з конференц-залів готелю. 15 лютого 2021 року Комісія з регулювання азартних ігор і лотерей (КРАІЛ) видала дозвіл на приміщення для організації ігрових залів в готелі «Opera». (див. Додаток Б) [16]

Розташування готелю дуже зручне - в безпосередній близькості від площі Перемоги, найближчі станції метро «Театральна» та «Університет». До міжнародного аеропорту «Бориспіль» - 40 км, до центрального залізничного вокзалу - 2 км, до центру міста - 1 км. Таке розташування дає можливість об'єднати

бізнес і знайомство з містом. Розкішна будівля готелю, яка захоплює своєю елегантністю і шармом, була побудована в 1906 році і є пам'ятником архітектури. ]

Адреса: вул. Богдана Хмельницького, 53, Київ, 01054, Україна (див. Додаток В).

Контактний телефон +380(44)537 45 00.

Факс: +380(44)279 87 72.

Веб-сайт: <https://www.opera-hotel.com/uk> (див. Додаток Г).

Переважна більшість відвідувачів готелю - бізнесмени, оскільки готель позиціонує себе як бізнес-готель і в ньому досить часто проводяться різні конференції, переговори та зустрічі. [18]

Відповідно до порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 803, готелю «Opera» (ТОВ «ІНТЕРН») встановлено категорію 5\* (п'ять зірок), що підтверджується відповідним сертифікатом. В серпні 2019 року готель пройшов чергову сертифікацію, та отримав свідоцтво про встановлену категорію 5\* №326 Серія КВ, від 19 серпня 2019 року, строком на три роки.

Також на підприємстві з 2015 року впроваджено систему управління безпечністю харчових продуктів по стандарту ДСТУ 180 22000:2007 (150 22000:2005, ОТ). В 2020 році підприємство пройшло сертифікацію системи управління безпечністю харчових продуктів по новій версії ДСТУ 180 22000:2019 (150 22000:2018, ІТР), що підтверджується сертифікатом ПА 2 НАССР.00023-20 від 12.03.2020 року виданий органом сертифікації систем менеджменту. [16]

Як і належить готелям класу 5 зірок, butik-готель пропонує своїм пожитцям великий вибір додаткових послуг, які зроблять дозвілля приємним, а ділові заходи провести на високому рівні.

Бізнес-готель надає наступні послуги:

- СПА-центр;
- спортзал і фітнес-центр;
- Інтернет: Wi-Fi;

- конференц-зал;
- бізнес-центр;
- сейф;
- кондиціонування повітря в людних зонах;
- обслуговування номерів;
- прання одягу;
- прасування одягу;
- прокат автомобілів представницького класу;
- ресторан, бар/лаундж;
- буфет/продуктовий магазин;
- допомога туристам/бронювання квитків;
- безкоштовне паркування;
- перукарня;
- обмін валют;
- бізнес-послуги.

Готель «Opera» оснащений всім необхідним для проведення заходів будь-якого роду. Всі зали мають комплексне телекомунікаційне обладнання і призначені для проведення прес-конференцій, презентацій, ділових зустрічей і семінарів. Зали можуть бути заброньовані як окремо, так і разом. [19]

Конференц-холи «Симфонія» і «Маестро» можуть прийняти у своїх стінах до 250 гостей, а також можуть бути розділені на окремі зали. Кожен зал оснащений всією необхідною аудіо-та відеотехнікою. У залах можливі різні варіанти розсадження гостей, що забезпечить успішну організацію і проведення як приватної прес-конференції, так і великого міжнародного семінару. Обидва зали прекрасно підходять для офіційних і приватних заходів. Шумопоглинаючі стіни залів дозволяють повністю зосередитися на роботі. Забезпечені сучасною технікою та обладнанням вищого ґатунку:

- мультимедійний проектор та слайдпроектор;
- лазерна указка;
- мобільний екран;

- телевізор;
- підключення супутникових каналів;
- телефон з можливістю конференц-зв'язку;
- фліпчарт;
- якісний безпроводний Інтернет.

Бізнес-лаунж - це втілення чудового стилю і комфорту в самому центрі Києва. Він підходить як для ділових зустрічей, так і неформальних корпоративних презентацій, коктейльних вечірок і приватних обідів.

Бізнес-центр пропонує своїм гостям наступні послуги:

- ксерокс;
- факс;
- телефонні послуги;
- ламінування;
- чорно-білий та кольоровий друк;
- сканування;
- набір тексту;
- брошурування;
- перекладацькі послуги;
- безкоштовний доступ до високошвидкісного Інтернету.

Всі проживальці готелю «Opera» можуть відвідати SPA-центр готелю, який пропонує різні види масажу:

- загальний масаж (оздоровчий, спортивний);
- релакс-масаж;
- шоколадний енергетичний масаж-обгортання;
- китайські оздоровчі масажі «ТУІ НА» і «Тяо Ван Мо»;

Також в готелі «Opera» функціонує фітнес-центр. Це повністю обладнаний тренажерний зал TechnoGym, де можна зарядитися енергією та гарним настроєм.

[17]

Ресторан у готелі «Opera» працює 7 днів на тиждень з 06:30 до 23:00. «Opera» запрошує відпочити від неспокійного темпу великого міста і поринути в атмосферу

елегантності і розкоші одного з кращих ресторанів Києва – Teatro (див. Додаток Г). Ресторан розділений на дві зони - основний зал і тераса, кожна з яких має свій окремий вхід для створення інтимної атмосфери. Вишукане меню складається з різноманітних страв середземноморської кухні. Завжди тільки найсвіжіші інгредієнти і вишукана подача страв роблять відпочинок незабутнім, а багата колекція вин з усього світу задовольняє смаки навіть найвибагливішого цінителя.

Також готель «Opera» пропонує відпочити у затишному і гостинному Lobby Lounge (див. Додаток Д), який нагадує вітальню старовинного особняка і чудово підходить для неформальних зустрічей. Гостям готелю пропонують насолодитись ідеально обсмаженою кавою, дивовижними сортами чаю з усіх куточків світу, смачними кондитерськими виробами або запаморочливими десертами, затишно розташувавшись під розкішним скляним куполом, виконаному в класичному стилі. Протягом всього дня також подаються вишукані закуски і напої. Жива музика звучить кожного дня з 19:00 до 23:00. [17]

Номерний фонд готелю відповідає основному призначенню готелю і складається з 5-ти двокімнатних та 2-х однокімнатних люксів, 28-и Кінг Поліпшених та 77-и Кінг Стандартних номерів, 23-х класичних та 5-и Твін Стандартних номерів (див. Додатки Е-Ї) та табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Структура номерного фонду готелю

Номерний фонд	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м <sup>2</sup>	Питома вага % в структурі	Вартість проживання (за номер/місце), грн
Класичний	23	46	16	16,4	5 472
Кінг Стандарт	77	154	25	55	6 336
Кінг Поліпшений	28	56	35	20	7 776
Люкс 1 кімнатний	2	8	40	1,4	10 080
Люкс 2 кімнатний	5	20	40	3,5	12 960
Твін Стандарт	5	10	25	3,5	4 032

Джерело: складено автором на основі [20]

За даною таблицею можна зробити висновок, що готель є великим, адже номерний фонд готелю складає 140 номерів. Площа номерів відповідає вимогам ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні класифікація готелів». Ціни вище середніх. Ціни на різні типи номерів у готелі «Opera» зображені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Характеристика цін номерного фонду готелю «Opera»

Тип номеру	Ціна за номер, EUR
Класичний номер	190,00 (5 943 грн)
Стандартний номер	220,00 (6 881 грн)
Поліпшений номер	270,00 (8 445 грн)
Напівлюкс	350,00 (10 984 грн)
Люкс	450,00 (14 076 грн)

Джерело: складено автором на основі [20]

Ціни зазначено у гривні за курсом НБУ 31,28 грн за 1 EUR станом на 02 червня 2022 року.

Таким чином, ціна на готельні номери готелю «Opera» варіюється від 190 EUR. до 450 EUR. в залежності від категорії номера. [20]

## 2.2. Аналіз внутрішнього середовища готелю «Opera»

Аналіз основних показників діяльності готелю необхідний для визначення рентабельності готелю «Opera». Такий аналіз містить усю необхідну інформацію для подальшої розробки рекомендацій щодо вдосконалення діяльності готелю.

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю «Opera» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз показників експлуатаційної програми готелю

Показники	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
1. Одноразова місткість, місць	140	140	0	0
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	51 100	51 100	0	0

3. Кількість простоїв, л-д.	45	82	+37	+82
4. Кількість л-д в експлуатації, л-д.	51 055	51 044	-11	-2,15
5. Коефіцієнт завантаження, %	82%	78%	-4%	-4,88
6. Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	41 889	39 880	-2 009	-4,80
7. Середній тариф, грн.	4 327,2	1 470,0	-2 857,2	-66,02
8. Дохід від реалізації ліжко-діб, тис. грн.	181 262,1	58 623,6	-122 638,5	-67,66

Джерело: складено автором на основі [16]

Підрахувавши чистий дохід від реалізації місце-діб, можна зробити висновок, що найбільший показник склав 181 262,1 тис. грн. за 2019 рік. Основний чинник, що визначає дохід готелю «Орега» є продаж номерів. [16]

За 2020 рік обсяги реалізації послуг готелю в порівнянні з 2019 роком зменшилися. У зв'язку з тим, що з грудня 2019 року розпочалося глобальне розповсюдження коронавірусної хвороби, яку ВООЗ визнала пандемією. Коронавірусна хвороба поширювалась занадто швидко. Майже всі країни світу почали запроваджувати значні карантинні обмеження. Туристична міграція людей фактично зупинилася, почалися процеси, що вплинули на економічне становище у всьому світі, Україні та готелі «Орега», зокрема.

Динаміка основних показників обсягу наданих туристичних послуг.

Готельний бізнес, як і будь-який інший, не може ефективно існувати без регулярного контролю за кількісними даними. Крім того, важливо заміряти показники не лише наприкінці року. В ідеалі аналізувати дані потрібно по днях та тижнях. Таким чином, можна завжди тримати руку на пульсі і миттєво реагувати на зміни на ринку. Але, в нашому випадку, буде доцільно провести спостереження по роках, яке відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників обсягу наданих послуг**

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
	2019	2020		
Кількість обслугованих туристів,	10 472	5 697	-4 775	-45,6
В т.ч. іноземців	3 874	683	-3 191	-82,4
Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	41 889	39 880	-2 009	-4,8
Середня тривалість проживання у готелі, діб	4	7	3	75,0
Дохід від реалізації ліжко-діб, тис. грн.	181 262,1	58 623,6	-122 638,5	-67,66
Середньооблікова кількість працівників	145	89	-56	-38,6

Джерело: складено автором на основі [16]

За результатами аналізу основних показників обсягу наданих послуг готелю «Орега» в 2019 та 2020 роки, можна зробити висновки, що кількість туристів в 2020 зменшилась на 4 775 осіб, що на 45,6% менше, в порівнянні з 2019 роком. Нестабільна епідеміологічна ситуація, закриття кордонів України і обмеження роботи туристичних закладів призвела до таких результатів. [16]

### **Характеристика організаційної структури управління та основних служб готелю «Орега»**

Для забезпечення ефективного функціонування будь-якого готельного підприємства важливою є побудова організаційно-функціональної структури управління. Організаційно-функціональна структура управління є впорядкованою системою управлінських ланок, розташованих у суворій підпорядкованості, що забезпечує взаємозв'язок між керуючою та керованою підсистемами, розвиток системи в цілому. Ланки управління утворюють структуру управління з певним розташуванням та взаємозв'язком. Створення організаційної структури управління обумовлено необхідністю розподілу прав і обов'язків між окремими підрозділами організації. Організаційна структура управління - одне з ключових понять в управлінні необхідне для визначення чіткого взаємозв'язку і взаємодії структурних ланок у процесі управління і коригування їх функціонального процесу в досягненні

цілей організації. Організаційна структура готельного підприємства формується з метою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, економічної ефективності, раціонального співробітництва.

Готель «Орега» має складну структуру, підрозділи якої перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів провадять у життя через головного керівника або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

Таким чином, готель «Орега» має лінійно-функціональну структуру і містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, що відображено на рис.2.1. [21]

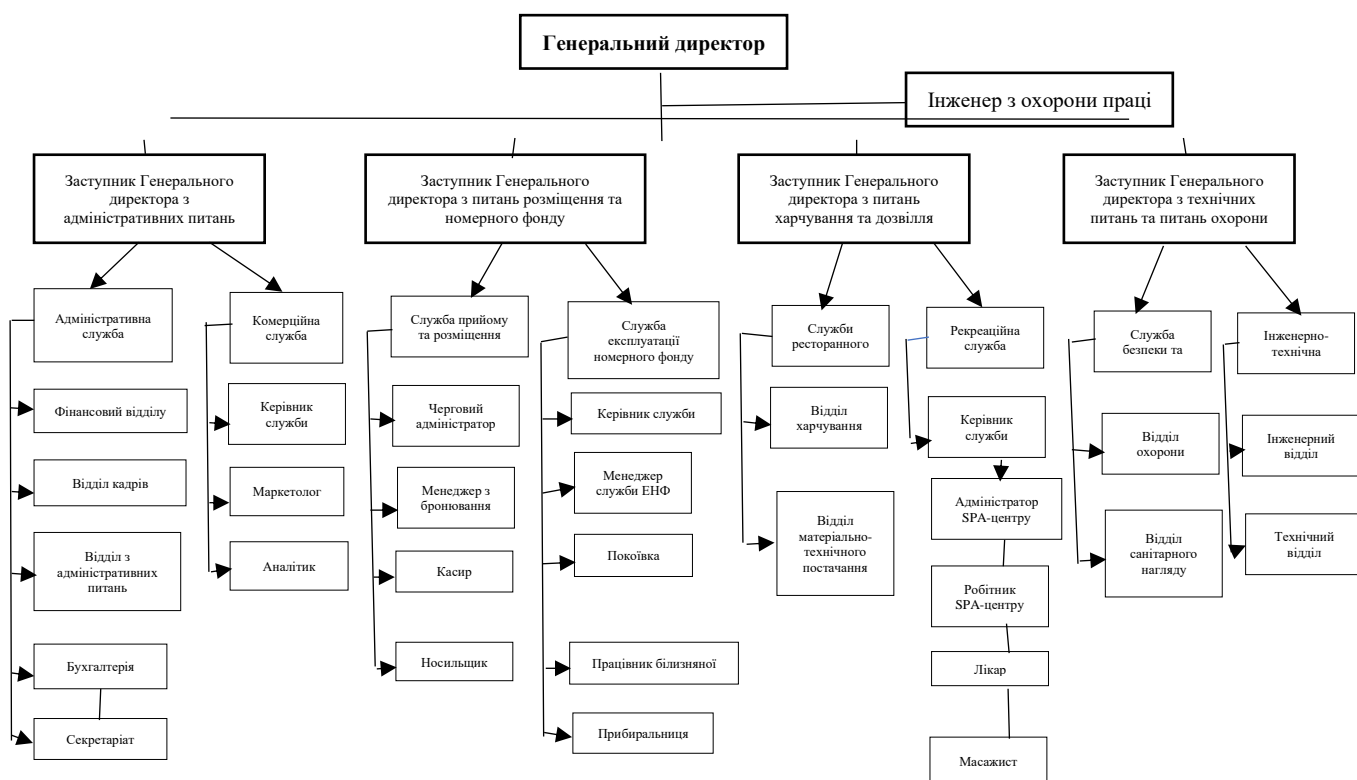


Рис 2.1. Організаційна структура підприємства «Орега»

Джерело: складено автором на основі [21]

Таблиця 2.5

**Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства готельного господарства**

Назва підрозділу готелю	Працівник підрозділу	Основні функції посадової особи підрозділу готелю	К-сть працівників
1. Директор	Власник	Координує роботу менеджерів окремих напрямків, приймає рішення загального стратегічного характеру, несе відповідальність за затвердження бюджету готелю, впроваджує і дотримується єдиної політики організації праці та інших функцій, зокрема експлуатації, збуту, дотримання норм і правил з охорони праці, підвищення кваліфікації кадрів, дотримання стандартів якості та ін., підписує угоди, зобов'язання, доручення.	3
2. Служба прийому та розміщення	Головний адміністратор	Контролює якість обслуговування в готелі, постійно вдосконалює функціонування служби з метою покращення обслуговування гостей, здійснює керівництво збутом номерів, балансові розрахунки витрат гостей, надає інформацію щодо роботи різних служб готелю, вирішує конфліктні ситуації.	3
	Черговий адміністратор	Забезпечує підготовку номера до поселення, аналізує стан зайнятості номерного фонду, робить прогноз щодо його заповнення, підбір номерів для бронювання, перевіряє документи при реєстрації також термін їх дії, відповідає за збереження ключів, перевіряє інформацію про гостей, які від'їжджають, постійно співпрацює з суміжними службами обслуговування гостей.	5
3. Господарська служба	Старша покоївка	До її компетенції входить розподіл роботи з урахуванням штатного розкладу, здійснює контроль за справністю санітарно-технічного та іншого обладнання, утримання їх в чистоті та порядку, забезпечує схоронність інвентарю, обладнання, білизни, прийняття номерів при від'їзді гостей.	4
	Покоївка	Здійснює прибирання і провітрювання номерів, утримує в чистоті житлові номери, санвузли, та ін. приміщення, здійснює заміну білизни та рушників, укомплектовує номер гігієнічними засобами.	13
	Прибиральниця	Утримання у належному стані коридорів, холів, сходових площадок. Миття стін, підлоги, дверей, вікон, меблів, килимових покриттів.	13
	Завідувач білизняної	Відповідає за збереження білизни, форменого одягу та інших виробів з тканин, що використовуються у готелі, здійснює обмін білизни - видає чисту білизну покоївкам і приймає використану, перевіряє стан білизни, забезпечує її ремонт, поновлення, здає білизну у пральню і приймає її після прання.	4

	Працівник білизняної	Здійснює приготування використаної білизни до прання, обмін білизни при здачі та отриманні з пральні, веде облік типу та якості білизни.	10
4. Інженерно-технічна служба	Головний інженер	Керує роботою технічного персоналу, контролює техніку безпеки працівників, аналізує технічний стан електромонтажного і сантехнічного обладнання.	2
	Сантехнік	Контролює справність санітарно-технічного обладнання, систем водозабезпечення і подачі гарячої води, системи опалення, каналізації, побутових приладів, здійснює профілактичний ремонт санітарно-технічного обладнання.	12
	Електрик	Забезпечує безперебійну роботу згідно технічної інструкції енергетичного і сантехнічного обладнання, електричних і теплових мереж, повітропроводів, водопроводу і каналізації; нагляд за технічним обслуговуванням електроустаткування і електричних мереж; відповідає за дотримання протипожежних норм безпеки.	12
5. Фінансово-комерційна служба	Головний бухгалтер, касир	Відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни; проводить аналіз фінансово-господарської діяльності; організовує складання бізнес-планів; складає фінансово-господарські плани і кошториси за встановленими формами.	8

Джерело: складено автором на основі [21]

Обслуговуванням гостей у готелі «Opera» займаються такі служби:

1. Служба обслуговування номерного фонду, основним завданням якої є забезпечення комфортного перебування гостей у готелі. У службі працює персонал обслуговування поверхів (покоївки, прибиральники), білизняна, пральня. Робітники працюють за колективною та індивідуальною формою організації праці. Загальна чисельність обслуговуючого персоналу на поверсі складає 6 осіб. На 1 покоївку припадає 10 номерів, а хронометраж затрат на одну технологічну операцію наступний: генеральне прибирання - 30 хв., прибирання після виїзду гостя і поточне прибирання - 20 хв., проміжне прибирання - 10 хв.

2. Служба харчування - Food & Beverage забезпечує обслуговування гостей в ресторанах і барах готелю, займається організацією та обслуговуванням банкетів. Присутні такі підприємства харчування: ресторан Teatro, Bellini Bar та Lobby Lounge.

3. Інженерно-технічна служба, контролює та проводить ремонтні та попереджувальні заходи усіх інженерних систем готелю: водопостачання і тепlopостачання; каналізація; санітарно-технічне обладнання; центральне опалення; системи вентиляції та кондиціонування повітря; освітлення; транспортні системи в готелі; слабкоструміві установки; телефонний зв'язок; внутрішній оперативний зв'язок; радіотрансляційна і телевізійна мережа.

4. Комерційна служба включає в себе: відділ кадрів, відділ бронювання, фінансовий відділ, службу маркетингу.

5. Служба безпеки - це стороння фірма (ТОВ «Аргус»). Вона володіє особистою виробничою базою, інженерним, монтажним та сервісним підрозділами. Всі відділи компанії дуже добре себе зарекомендували з точки зору якості виконання своїх обов'язків.

6. Відділ кадрів займається формуванням кадрів організації (планування, добір і найм, звільнення, аналіз плинності); розвитком персоналу (професійна орієнтація та перепідготовка, атестація й оцінка, організація просування по службі); удосконаленням організації праці та її стимулювання.

7. Відділ бронювання приймає заявки як по телефону, так і через Інтернет.

8. Фінансовий відділ забезпечує облік, контроль обігу фінансових ресурсів, відповідає за наявність у готелі матеріально-технічних і виробничих ресурсів; складається з бухгалтерії та планово-економічного відділу.

9. Служба маркетингу аналізує динаміку кон'юнктури ринку; здійснює пошук можливостей виходу на нові ринки, пошук і відпрацьовування каналів просування готельних послуг, регулярні огляди готельного ринку і цінової політики; оцінює потенціал основних ринкових і збутових сегментів; досліджує споживчий попит з метою виявлення найбільш перспективних готельних послуг; отримує, обробляє і систематизує інформацію про відвідувачів готелю; формує клієнтську базу за демографічними і соціальними змінними; аналізує конкурентне середовище готелю; аналізує діяльність готелю і його основних конкурентів; аналізує результати діяльності готелю за основними техніко-економічними показниками; працює в напрямку створення і підтримки сайта в мережі Інтернет, електронної

реклами і засобів бронювання; планує маркетингову діяльність, складає рекламні програми.

10. Служба конференц-сервісу (бізнес-центр) - займається організацією та проведенням різноманітних конференцій, симпозіумів і т.д., тобто є основним підрозділом, котрий надає бізнес-послуги в готелі.

Окрім основних служб у готелі також функціонують допоміжні: відділ постачання, склади, виробничо-цеховий відділ, сектор комп'ютеризації.

Працівники готелю дотримуються правил внутрішнього трудового розпорядку та індивідуальних посадових інструкцій.

В цілому система організації прийому та обслуговування туристів в готелі «Орега» працює ефективно. Всі служби, які передбачені категорійністю готелю, добре функціонують. [21]

Таблиця 2.6

### Рух трудових ресурсів

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
	2019	2020		
Облікова чисельність на початок 2020 року, осіб	145	145	0	0
Прийнято працівників, осіб	-	-	-	-
Вибуло працівників, всього, осіб: зокрема:	0	56	56	100
- внаслідок скорочення штатів	0	49	49	100
- за власним бажанням, звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді	0	7	7	0
Облікова чисельність працівників на кінець 2020 року, осіб	145	89	-56	-38,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	145	89	-56	-38,6
Коефіцієнт обігу з прийому	-	-	-	-
Коефіцієнт обігу з вибуття	0	0,62	100	100
Коефіцієнт плинності кадрів	-	0,078	100	100

Джерело: складено автором на основі [16]

З наведених даних видно, що, у 2020 році в готелі був суттєвий рух трудових ресурсів. А саме, штат готелю скоротився на 38,6% (або -56 осіб) Це спричинено карантинном, який почав процеси, що значно вплинули на економічне становище готелю. Протягом всього 2020 року готель був вимушений суттєво обмежувати свою діяльність, що, в свою чергу, значно вплинуло на можливість виплати зарплат та збереження повного штату працівників. [16]

Проаналізуємо використання трудових ресурсів готелю «Орега» у 2019-2020 роках в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз використання трудових ресурсів готелю «Орега» у 2019-2020 роках**

Показник	2019	2020	Відхилення 2020 від 2019	
			+/-	%
Середня чисельність персоналу, осіб	145	89	-56	-38,62
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	311 611,1	104 765,6	-206 845,5	-66,38
Кількість обслугованих туристів, осіб	10 472	5 697	-4 775	-45,60
Продуктивність праці у вартісному виразі, тис. грн. / ос.	2 149,0	1 177,14	-972	-45,23
Продуктивність праці у натуральному виразі, туристів / ос.	72,2	64,01	-8,19	-11,34

Джерело: складено автором на основі [16]

Аналіз використання трудових ресурсів готелю «Орега» показав, що у 2020 р. порівняно із 2019 р. середня чисельність працівників готелю зменшилась на 56 працівників.

Показник продуктивності праці у вартісному виразі у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 45,23% або на 972 тис. грн. / особу.

Показник продуктивності праці у натуральному виразі, що вказує скільки туристів припадає на кожного працівника готелю у 2019 р. дорівнював 72 туристи на 1 працівника, а у 2020 р. – 64 туриста на 1 працівника.

Отже, в наслідок пандемічних обмежень у 2020 р. відбулось значне падіння показників продуктивності праці, як у вартісному, так і у натуральному вираженнях.

Аналіз основних економічних показників діяльності готелю «Opera».

Більшість інформації про фінансові показники та показники завантаження номерного фонду приховані, але провести аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за останні 2 роки вдалося. Вони відображені в табл. 2.8:

Таблиця 2.8

### Аналіз основних економічних показників діяльності

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+ -)	
			Абсолютне	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	311 611,1	104 765,6	-206 855,5	-66,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	271 069	118 284	-152 785	-56,37
Собівартість у відсотках до виручки, %	87,0	112,9	25,9	-
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	40 542	-13 518	-54 060	-133,34
Інші операційні доходи, тис.грн.	6 900	5 862	-1 038	-15,04
Адміністративні витрати, тис.грн.	19 045	13 574	-5 471	-28,72
Витрати на збут, тис.грн.	9 167	5 829	-3 338	-36,41
Інші операційні витрати, тис.грн.	6 939	1 676	-5 263	-75,84
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн.	12 291	-28 735	-41 026	-333,78
Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	188	0	-188	-100
Інші доходи	4	2	-2	-50
Фінансові витрати	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток) тис. грн.	12 483	-28 733	-41 216	-330,17

Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	2306	0	-2 306	-100
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток(збиток), тис. грн.	10 177	-28 733	-38 910	-382,33

Джерело: складено автором на основі [16]

Як видно з даних таблиці, в 2020 році підприємство отримало збиток, на відміну від 2019 року - чистий фінансовий результат склав -28 733 тис. грн., при цьому в 2019 році прибуток становив 10 177 тис. грн. Таке погіршення викликано, насамперед, зменшенням обсягів реалізації на 206 855,5 млн. грн. [16]

Ліквідність та зобов'язання готелю «Opera».

Ліквідність визначає ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами. В залежності від ступеня ліквідності активи та пасиви підприємства станом на 31.12.2020 року можна розподілити на групи, які зображені в табл. 2.9:

Таблиця 2.9

### Ліквідність та зобов'язання готелю

Актив	На початок	На кінець	Пасив	На початок	На кінець	Платіжний надлишок (+), недостача (-)		Рекомендоване значення
						На початок	На кінець	
A1	13615	8393	П1	1808	569	11807	7824	>0
	Найбільш ліквідні активи			Найбільш термінові зобов'язання				
A2	142015	117954	П2	2913	1697	139102	116257	>0
	Активи, що швидко реалізуються			Відносно термінові зобов'язання				
A3	3140	2565	П3	1431	544	1709	2021	>0
	Активи із середнім рівнем ліквідності			Середньотермінові зобов'язання				
A4	80423	78206	П4	233041	204308	-152618	-126102	<0
	Важколіквідні і неліквідні активи			Довготермінові зобов'язання і безстрокові пасиви				
	239193	207118		239193	207118			

Джерело: складено автором на основі [16]

Для визначення ліквідності підприємства необхідно зіставити значення груп по активу і пасиву:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \leq П4$$

Згідно даних балансу перша нерівність виконується - найбільш ліквідні активи перевищують найбільш термінові зобов'язання. Друга нерівність виконується, тобто активи, що швидко реалізуються перевищують короткотермінові пасиви. Наступна нерівність виконується, тобто активи із середнім рівнем ліквідності більші за довгострокові пасиви. Але аналізуючи всі три умови, можна зробити висновок, що поточні активи ( $A1+A2+A3$ ) перевищують зовнішні зобов'язання ( $П1+П2+П3$ ), тобто підприємство має власний оборотний капітал, який при ефективному використанні може забезпечити належну фінансову сталість. Якщо виконуються перші три умови, то обов'язково виконується й остання умова, яка характеризує наявність оборотних коштів, що є мінімальною умовою фінансової стійкості підприємства.

Результати аналізу ліквідності балансу свідчать, що на момент складання балансу його можна визнати ліквідним, оскільки всі умови із співвідношень груп активів і пасивів відповідають умовам ліквідності. [16]

Ліквідність підприємства, також визначається за допомогою коефіцієнтів ліквідності, які зображені в табл. 2.10:

Таблиця 2.10

### Коефіцієнти ліквідності

Найменування	Формула	2019 рік	2020 рік	Нормативне значення	Відхилення
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$(A1+A2+A3)/(П1+П2)$	33,6	56,9	1,5-2,5	23,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(A1+A2)/(П1+П2)$	33,0	55,8	0,7-1	22,8

Продовження табл. 2.10

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$A1/(П1+П2)$	2,9	3,7	0,2-0,3	0,8
-----------------------------------	--------------	-----	-----	---------	-----

Джерело: складено автором на основі [16]

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Фактичне значення в порівнянні з минулим роком значно перевищує нормативне значення. Це пов'язано із надлишковими виробничими запасами та великою дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Фактичне значення також значно перевищує нормативне. [16]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина боргів може бути сплачена негайно, в порівнянні з 2019 роком збільшився на 0,8 і становить 3,7. Нормативне значення в межах 02-03, свідчить про те, що підприємство забезпечене власними обіговими коштами для негайної сплати боргів.

Аналіз ліквідності підприємства необхідно доповнити аналізом платоспроможності або фінансової стійкості, який зображено в табл. 2.11:

Таблиця 2.11

### Фінансова стійкість готелю

Найменування	Формула	2019 рік	2020 рік	Нормативне значення	Відхилення
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Власний капітал/Валюта балансу	0,97	0,99	0,4-0,6	0,02
Коефіцієнт співвідношення позикових власних коштів	Позикові кошти/Власний капітал	0	0	$\leq 1$	0
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	Фінансовий результат/Власний капітал	0,044	-0,141	$> 0,4$	0,185

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (усього майна)	Фінансовий результат/Валюта балансу	0,043	-0,139	Зменшення до попереднього періоду	0,182
--	-------------------------------------	-------	--------	-----------------------------------	-------

Джерело: складено автором на основі [16]

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Станом на 31.12.2020 року він становить 0,99.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів (оптимальне значення  $\leq 0,5$ , критичне значення - 1) характеризує залежність підприємства від залучених засобів. Станом на 31.12.2020 року становить 0,0 підприємство не залучає зовнішні джерела фінансування.

Коефіцієнт ефективності використання власних коштів показує скільки прибутку дає 1 гривня власних коштів. За 2020 рік значення коефіцієнту зменшилося до -0,141 (з 0,044 в 2019 р.), що пояснюється отриманими збитками підприємства за минулий рік.

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (усього майна) дає змогу визначити, за який період одержаний прибуток може компенсувати вартість майна. Нормативного числового значення для цього коефіцієнта немає, позитивним вважається його збільшення по відношенню до минулого року, в 2020 році цього не відбулося, з тієї ж причини, що і з попереднім коефіцієнтом. [16]

### **2.3. Дослідження зовнішнього середовища готелю «Орега»**

Досліджуючи ринок послуг, доцільно буде дослідити вплив основних факторів макросередовища готелю.

Макросередовище утворюють загальні фактори, які не стосуються короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на стратегічний план розвитку.

Завданням аналізу макросередовища готелю «Opera» є вивчення змін, які впливають на безпосередню діяльність готелю, визначення їх можливих трансформацій, виявлення та оцінка факторів, які становлять загрозу.

Основні сили, що визначають структуру макросередовища готелю «Opera», наведено в табл. 2.12:

Таблиця 2.12

### Аналіз факторів макросередовища підприємства

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
1. Міжнародна	Міжнародні події, геополітичне становище. Міжнародний бізнес є набагато складнішим за бізнес усередині країни. Форми реалізації міжнародного бізнесу різні: експорт (імпорт), спільні підприємства, ліцензування, прямі вкладення фінансових засобів в економіку країни. За умови глобалізації туристичного бізнесу все більшого значення набуває міграція трудових ресурсів. Туризм прямо пов'язаний і з непрямим експортом послуг.
2. Політична	Ця група факторів мусить постійно знаходитись у полі зору керівників підприємств, перш за все, у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі, яке має місце в Україні в останні роки. В Україні зросли ризики небезпеки для життя туристів.  У деяких країнах фактор політичної стабільності - найважливіша умова діяльності підприємців у туризмі, як вітчизняних, так і закордонних. З цим фактором прямо пов'язані потоки інвестицій.
3. Економічна	Загальний стан економіки, тенденції її розвитку суттєво впливають на функціонування туристичної індустрії. До цих факторів належать: рівень та темпи інфляції, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо.
4. Соціально-демографічна	До них належать: рівень міграції населення; освіченість населення; соціально-професійна структура населення; система соціального захисту населення; доброчинність; демографічні характеристики. Їх аналіз дає можливість зрозуміти, зокрема, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для забезпечення позитивного сприйняття послуг фірми; як діяльність туристичного підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону тощо. Такі фактори слід приймати до уваги, визначаючи клас споживачів, для яких передбачається надавати туристичні послуги.

5. Правова	Передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, дає підприємству можливість визначити для себе допустимі межі дії у взаємодії з іншими суб'єктами права та допустимі методи відстоювання своїх інтересів. Вивчення правового регулювання не повинно зводитись тільки до вивчення змісту правових актів. Важливо звернути увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, традиції, що складаються в цій області, та процесуальну сторону практичної реалізації законодавства. Для керівників особливе значення має такий політичний аспект як настрої адміністрації, законодавчих органів та судів по відношенню до бізнесу.
6. Екологічна	Екологічний фактор виступає у ролі рушійної сили. Забруднення навколишнього середовища примушує шукати місця з більш сприятливою екологією. Люди намагаються під час відпустки покращити своє здоров'я. Екологічно небезпечні зони втрачають обсяг попиту через те, що люди не хочуть наражати на небезпеку власне здоров'я, навіть, якщо на певній території розташовані культурні чи історичні пам'ятки.
7. Культурна	Культурний фактор спрямований на вивчення кількості культурних пам'яток території, їх стан та значимість для тієї чи іншої території. Культурні процеси змінюються відносно повільно, а деякі цінності залишаються стабільними й незмінними.

Джерело: складено автором

Дослідивши основні фактори макросередовища готелю «Opera», можна зробити висновок, що загрози є лише в політичних та правових сферах.

Загострення в політичному аспекті загрожує готелю збитками, спричиненими нестабільною соціально-економічною та політичною ситуацією, яка має місце в Україні останні роки і може будь-коли загостритися.

Правовий аспект несе ризик в зміні нормативної документації та посиленні державного контролю по відношенню до готелю, що в свою чергу може принести значні збитки.

Аналіз головних конкурентів готелю «Opera».

Знання про конкурентів, їх реальні і планові дії є основою для стратегічної орієнтації підприємства в конкурентному середовищі. Технологія формування стратегії конкуренції, орієнтована на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням активності конкурентів і особливостей розвитку ринку, є важливим інструментом формування стратегічних конкурентних переваг.

Для більш чіткого представлення конкурентів готелю «Opera» необхідно здійснити аналіз зовнішнього конкурентного середовища готелю. Такий аналіз

допоможе визначити подальшу стратегію розвитку готелю, а також сприятиме проведенню заходів щодо її майбутньої трансформації. Аналіз зображено в табл. 2.13.

Для наочного порівняння конкурентів слід зробити таблицю та визначити шкалу від 0 до 5 балів.

Основними конкурентами готелю «Opera» є: готель Radisson SAS та готель «HYATT Regency Kiev».

#### Radisson SAS

Споруду готелю Radisson SAS в Києві було збудовано в 1903 році. Після проведеної комплексної реставрації цей пам'ятник архітектури може забезпечити першокласне обслуговування. Готель розташований всього в 57 км від міжнародного аеропорту «Бориспіль» і може запропонувати фантастичний вид на Дніпро, прекрасні ресторани і конференц-зали.

Від готелю можна дійти пішки до державних установ, багато численних парків, церков і магазинів, розташованих вздовж головної вулиці міста – Хрещатика.

У готелі 255 номерів; серед них 147 стандартних (1 755 грн. за добу), 83 номер бізнес-класу (2 025 грн. за добу), 22 номери класу люкс (2 970 грн. за добу). Інтер'єр номерів виконаний у трьох стилях – скандинавському, італійському та морському. У готелі функціонує два ресторани, є підземний паркінг, сигарний клуб, фітнес-клуб та конференц-зали.

Готель має всі можливості для проведення різних заходів від засідання на 8 чоловік до більшого прийому на 250 гостей.

#### HYATT Regency Kyiv

Розташований в центрі політичної та ділової столиці України, готель виходить вікнами на історичну площу старого міста. Готель розташований недалеко від Софіївського собору, монастиря Архістратиґа Михаїла і butikів Хрещатика, а також в 40 км от державного міжнародного аеропорту «Бориспіль».

Цей новий готель зі скляним фасадом має сучасні переваги, такі як бізнес-центр і 24-годинна служба консьєржів. Хаятт Рідженсі Київ – ідеальний готель для

великого міста, який чудово підходить для проведення ділових і світських заходів, для цього в готелі є 12 функціональних залів, які займають загальну площу більше 1000 кв. метрів.

Відпочинок в готелі включає в себе спа, де гості зможуть насолодитись різними процедурами, а також фітнес-центр с 25-метровим басейном, кардіотренажерами, саунами та гідромасажними ваннами. В число ресторанів входять Гриль-Азія, де можна поснідати і відвідати страви азіатської кухні, «Bar on 8», де гостям пропонуються страви континентальної кухні і напої, а також Брунелло зі стравами італійської кухні, легкими закусками і вином. В Лоббі Лаундж пропонують страви європейської і української кухні та коктейлі.

Кожен з 234-х просторих номерів готелю обладнано з максимальним комфортом, включаючи розкішну постільну білизну. Також в номерах є система клімат-контролю, звичайний і безпроводний доступ в Інтернет. Для зручності гостей – цілодобове обслуговування номерів.

Ціна номера на добу становить від 3042 до 4524 грн.

*Таблиця 2.13*

### **Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів**

Показники	«Opera»	Конкурент 1 HYATT Regency Kiev	Конкурент 2 Radisson SAS
Місце розташування	5	5	5
Середній рівень завантаженості	5	5	5
Популярність серед населення	4	5	4
Рівень професіоналізму персоналу	5	5	4
Якість основних послуг	4	4	4
Асортимент додаткових послуг	4	4	4
Якість рекламних засобів	3	5	4
Цінова політика	3	4	5
Всього	33	37	35

Джерело: складено автором

Провівши дослідження та виконавши розрахунки, можна сказати, що найбільша конкурентна перевага належить готелю HYATT Regency Kyiv. Такий результат не є позитивним явищем для готелю «Opera». Готелю «Opera» потрібно розширювати базу надання послуг та їх якість, а також потрібно усувати наявні недоліки в організації роботи готелю та матеріально-технічної бази.

#### SWOT-аналіз готелю «Opera».

Метою SWOT-аналізу є критична оцінка поточного становища готелю, яка виражена у внутрішніх перевагах і слабкостях, оцінити його здатність запобігати загрозам та використовувати можливості, що є в його оточенні. Аналіз зображено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

#### SWOT-аналіз діяльності готелю «Opera»

Можливості	Сильні сторони
1. Розширення комплексу послуг.	1. Гарна впізнаваність бренду.
2. Впровадження інформаційних технологій у діяльність готелю.	2. Технічні інновації для покращення клієнтського обслуговування та постійного оновлення бізнес-процесів.
3. Розширення рекламної діяльності, PR-кампаній.	3. Гарна репутація на ринку.
4. Підвищення кваліфікації працівників.	4. Висока кваліфікація персоналу.
5. Продумування системи ціноутворення, тарифів та знижок.	5. Ціна відповідає якості.
6. Взаємодія з іншими організаціями, збільшення числа партнерів.	6. Сучасні та затишні номери.
7. Збільшення завантаження в результаті активної участі у житті міста.	7. Розташування у центрі міста.
8. Розробка стратегії довгострокової взаємодії із клієнтами.	8. Добре розвинена інфраструктура готелю.
	9. Надання пакету бізнес-послуг для ділових клієнтів.
	10. Наявність власного сайту.
	11. Організація заходів: конференцій, бенкетів.

Загрози	Слабкі сторони
1. Зростаючий конкурентний тиск.	1. Нестача персоналу.
2. Нестабільна політична ситуація в країні, обмеження у взаємодії з іншими країнами.	2. Нестача стратегічних даних для розвитку готелю.
3. Сезонні коливання попиту.	3. Слабко розвинена маркетингова служба готелю.
4. Зміна потреб та смаку покупців.	4. Розташування готелю поряд із проїжджою частиною.
5. Відсутність фінансування.	5. Конкуренція з боку розвинених брендів із нижчими цінами.
	6. Економічна та політична турбулентність у більшості країн.

Джерело: складено автором

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони готелю «Opera», можна сказати, що для того, щоб готель залишався на плаву, він повинен підтримувати та удосконалювати свої сильні сторони, а також мінімізувати слабкі. Готель «Opera» має гарний потенціал, тому досить стабільний в умовах конкуренції.

Пункт 2.3. був написаний на основі звіту незалежного аудитора готелю за 2020 рік.

## Висновки до 2 розділу

За результатами дослідження, які відображенні у матеріалах другого розділу, можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз діяльності готелю «Opera» здійснюється шляхом оцінки результатів реалізації послуг, про що свідчать основні показники діяльності. Таким чином, у 2019 році чистий дохід від реалізації місце-діб склав 275 545,8 тис. грн. за 2019 рік. Основний чинник, що визначає дохід готелю «Opera» є продаж номерів. За 2020 рік обсяги реалізації послуг готелю в порівнянні з 2019 роком зменшилися. У зв'язку з тим, що з грудня 2019 року розпочалося глобальне розповсюдження коронавірусної хвороби, почалися процеси, що вплинули на економічне становище у всьому світі,

Україні та готелі «Орега», зокрема. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за 2019 р. становила 89 808 тис. грн, а у 2020 році цей показник зменшився на 30157 тис. грн і становив 59 651 тис. грн.

2. Результати аналізу ліквідності балансу свідчать, що на момент складання балансу його можна визнати ліквідним, оскільки всі умови із співвідношень груп активів і пасивів відповідають умовам ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань з дебіторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина боргів може бути сплачена негайно, в порівнянні з 2019 роком збільшився на 0,8 і становить 3,7. Нормативне значення в межах 0,2-0,3, свідчить про те, що підприємство забезпечене власними обіговими коштами для негайної сплати боргів. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Станом на 31.12.2020 року він становить 0,99. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів показує скільки прибутку дає 1 гривня власних коштів. За 2020 рік значення коефіцієнту зменшилося до -0,141 (з 0,044 в 2019 р.), що пояснюється отриманими збитками підприємства за минулий рік.

3. Готель «Орега» здійснює прибуткову діяльність. Оцінка якості обслуговування у готелі «Орега» показує наявність можливих резервів для удосконалення, дозволяють стверджувати, що запропоновані інноваційні заходи дозволять підприємству успішно розвивати мотиваційну діяльність, застосовуючи сучасні заходи.

4. В умовах пандемії розповсюдження вірусу COVID-19 та дотримуючись рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) МОЗ України щодо розробки і запровадження протиепідеміологічних заходів як одного із способів зменшення ризиків передачі хвороби, у готелі «Орега» здійснюють заходи захисту споживачів.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКИ УСПІШНОЇ РОБОТИ В ГОТЕЛІ «OPERA»**

### **3.1. Аналіз системи мотивації персоналу готелю «Opera»**

Кадрова політика готелю «Opera» представляє собою основні напрями та підходи в управлінні персоналом для реалізації місії підприємства та його стратегічних цілей. Розробку та реалізацію кадрової політики в готелі здійснює відділ персоналу. Основні складові кадрової політики:

1. Підвищення результативності роботи на всіх рівнях.
  2. Оптимізація та стабілізація кадрового складу підприємства й забезпечення ефективного використання його можливостей та потенціалу.
  3. Створення та розвиток системи навчання і розвитку персоналу.
  4. Формування та підтримка високого рівня лояльності співробітників.
  5. Формування та зміцнення корпоративної культури компанії.
- Заохочення (мотивація) працівників.

В готелі діє система стимулювання персоналу, яка включає в себе як матеріальні заохочення так і нематеріальні стимули.

Одним із видів матеріального заохочення виступає система преміювання персоналу (сервіс-чардж) для всіх підрозділів. Також розроблені показники результативності за виконання яких нараховується та виплачується премія.

Показники, розроблені по функціональним напрямкам діяльності підрозділів:

- за продаж номерів покращеної категорії;
- за виконання планів робіт по підрозділу.

Система преміювання постійно вдосконалюється.

Також до системи заохочення персоналу відносяться різноманітні доплати:

- за освоєння суміжних спеціальностей;
- за виконання додаткових обсягів робіт.

Для заохочення персоналу в готелі діють програми:

- розвозка робітників;
- харчування для робітників;
- проживання в готелі, 3 ночі на рік.

Для контролю стану здоров'я персоналу за рахунок готелю кожний рік працівники проходять медичний огляд в поліклініці.

Кожному працівнику готель виділяє:

- матеріальну допомогу на лікувально-оздоровчі цілі один раз на рік;
- матеріальну допомогу в зв'язку з різними обставинами (смертю близьких, випадками захворювання близьких);
- премія найкращому співробітнику;
- подарунки дітям на Новий рік;
- заохочувальні премії та подарунки до ювілейних дат та інше.

А також для підтримки командного духу проводяться різноманітні корпоративні заходи.

Протягом 2020 року у відповідь на значне зниження попиту, зумовленого необхідністю соціального дистанціювання, карантинном та наслідками оголошення надзвичайної ситуації, пов'язаних із розповсюдженням COVID-19, керівництво готелю було вимушено піти на скорочення персоналу. Водночас з метою скорочення витрат, всі заохочувальні виплати персоналу та корпоративні заходи припинено на невизначений термін. Враховуючи високі ризики захворюваності персоналу, який в межах посадових обов'язків вимушений контактувати з громадянами України та іноземними гостями, що прибувають з-за кордону, готель оголосив про покриття витрат на тестування персоналу.

Здоров'я і безпека співробітників залишаються в центрі уваги керівництва. Готель продовжує слідкувати за рівнем загроз COVID-19 і оцінювати потенційні ризики для здоров'я своїх співробітників, використовуючи всі існуючі системи моніторингу. [16]

Охорона праці та безпека.

Згідно закону України «Про охорону праці», у штатному розписі готелю введена посада «провідного інженера з охорони праці, питань пожежної безпеки»,

який здійснює безперервний контроль за станом охорони праці, видає керівникам структурних підрозділів обов'язкові для виконання приписи для усунення наявних недоліків та безпечного виконання робіт.

Відповідно до статті 13 Закону України «Про охорону праці», з метою створення на робочих місцях умов праці, що відповідають вимогам нормативно-правових актів, а також забезпечення дотримання вимог законодавства в частині забезпечення прав працівників в області охорони праці, Наказом на підприємстві керівники відділів призначені відповідальними за вирішення питань охорони праці, здійснення контролю за додержанням працівниками технологічних процесів, правил поведіння з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт відповідно до вимог з охорони праці.

Діє система безперервного контролю з навчання працівників з охорони праці. Також в готелі створено Добровільну пожежну дружину.

Всі працівники готелю безкоштовно, за кошти роботодавця, отримують спецодяг, спецвзуття та засоби індивідуального захисту згідно норм, які встановлені на законодавчому рівні. [16]

Навчання та освіта персоналу.

Багато уваги готелем приділяється системі навчання персоналу, яка є найважливішим інструментом за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів.

Система підготовки кадрів забезпечує відтворення кваліфікованої робочої сили відповідно до потреб готелю та його розвитку в світі гостинності. Робітники, що володіють необхідним обсягом знань, умінь і навичок, забезпечують більш високу продуктивність і якість праці.

В готелі з 2019 року впроваджується система дуальної освіти, яка поєднує роботу і навчання, тобто, майбутнього спеціаліста навчальний заклад готує разом з готелем. [16]

Рівні можливості працевлаштування та повага прав людини.

Готель «Орега» здійснює свою діяльність згідно із Кодексом законів України про працю, а саме: регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини. [35]

На 31 грудня 2020 року в готелі працювало 8 осіб з інвалідністю на різних спеціальностях та 4 пенсіонери.

Готель надає послуги розміщення та громадського харчування, тому всі працездатні та зацікавлені кандидати мають змогу отримати роботу згідно потреби підприємства в персоналі. [16]

В готелі керівництвом забезпечено всі права людини:

1. Відсутні випадки передачі персональних даних третім особам без дозволу працівника. При прийомі на роботу з працівником підписується дозвіл на передачу його персональних даних в відповідні органи.

2. Робота на підприємстві тільки з офіційним працевлаштуванням.

3. Звільнення з роботи тільки згідно законодавства.

4. Робота в вихідні та святкові дні з оплатою згідно законодавства.

5. Виплата заробітної плати в строки, встановлені законодавством.

6. Планові та пільгові відпустки надаються кожний рік на встановлену законодавством кількість календарних днів. [16]

Аналіз заробітної плати працівників готелю «Орега».

Дані для аналізу заробітної плати працівників зображені в табл. 3.1 – 3.2:

Витрати на оплату праці – 38 658 000 (2020 рік), кількість працівників: 89 (2020).

Таблиця 3.1

**Заробітна плата працівників готелю за рік по підрозділах**

Підрозділ	Кількість працівників	2020 рік
Правління	3	4 995 000 грн
Служба прийому та розміщення	8	3 242 880 грн
Господарська служба	31	9 991 200 грн
Інженерно-технічна служба	19	4 374 600 грн
Фінансово - комерційна служба	4	2 833 920 грн
Працівники за договором підряду	24	4 471 200 грн
Витрати на квартальну премію		8 749 200 грн
<b>Всього</b>	<b>89</b>	<b>38 658 000 грн</b>

Джерело: складено автором на основі [16]

Із проведеного аналізу, можна побачити, що найбільше витрат виділяється на господарську службу, оскільки кількість працівників – 31. А найменше виділено для фінансово-комерційної служби, оскільки кількість працівників підрозділу – 4.

Таблиця 3.2

**Середня заробітна плата працівників готелю за місяць по підрозділах:**

Підрозділ	2020 рік
Правління	138 750 грн
Служба прийому та розміщення	33 780 грн
Господарська служба	18 100 грн
Інженерно-технічна служба	19 186 грн
Фінансово - комерційна служба	29 520 грн
Працівники за договором підряду	15 525 грн

Джерело: складено автором

Аналізуючи табл. 2.8., можна побачити, що найбільше отримують служба прийому та розміщення та фінансово-комерційна служба. Це зумовлене тим, що служба прийому та розміщення контактує з гостями готелю, а фінансово-комерційна служба займається усією звітно-нормативною документацією готелю.

Варто зазначити, що готель «Opera» має всі можливості для того, щоб соціально-економічний механізм трудової мотивації праці працював ефективно. Готель «Opera» має у своєму штаті висококваліфікований персонал, інформаційне забезпечення роботи з провідними підприємствами туристичної галузі та

інфраструктури. Однак проекти розвитку готельного бізнесу повинні ґрунтуватися, в першу чергу, на ефективному використанні механізму мотивації праці. Тому, наявна система мотивації та матеріального заохочення в готелі «Opera» працює досить ефективно але її можна і потрібно удосконалити. Одним із дієвих шляхів підвищення мотивації є грейдинг. Про шляхи втілення грейдингу детальніше йдеться у наступному розділі.

### **3.2. Шляхи удосконалення матеріальної та нематеріальної систем мотивацій в готелі «Opera»**

Дослідивши систему мотивації, яка зараз є в готелі «Opera», доцільно буде спочатку запровадити матеріальну мотивацію, а вже потім підійти до більш глибокого вивчення нематеріальної мотивації.

Перше, що слід запровадити в готелі, це грейдинг.

Грейдинг (grading) – процедура оцінки посад за визначеними критеріями та їх класифікації в залежності від впливу посади на кінцеві результати діяльності та цілі готелю «Opera».

Грейдинг дозволяє визначити «цінність» посади для готелю «Opera» на поточній стадії її розвитку, проаналізувати процеси та організаційну структуру, визначити «слабкі» місця взаємодії та дублювання функціоналу. На підставі грейдингу визначається політика та практика винагороди працівникам.

Чим більший та безпосередній вплив посади на кінцеві результати – тим вище її рівень (грейд). Посади одного рівня вважаються подібними, тому повинні мати подібний рівень винагороди рис.3.1.

Не назва посади, а функціонал за посадою та її вплив на кінцеві результати роботи готелю «Opera» повинні визначати грейд та відповідно рівень оплати праці.

Переваги грейдингу для готелю «Opera»:

1. Проведення аналізу посад, визначення дублюючих функцій, процесів, визначення оптимального організаційного дизайну.

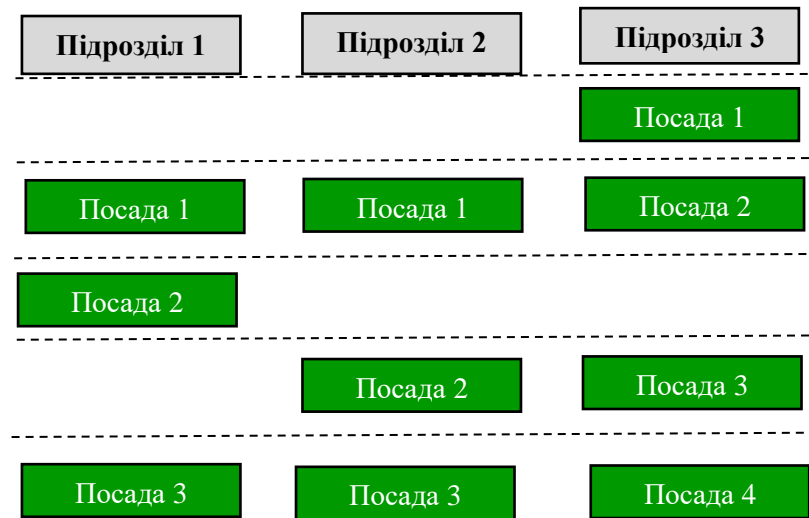


Рис.3.1. Система базової винагороди на основі грейдингу

Джерело: складено автором

2. Розуміння місця оплати праці в готелі на ринку оплати праці.
3. Керованість та прозорість системи оплати праці.
4. Впровадження сучасної політики та практики винагороди, що визнана в усьому світі.
5. Синергетичний ефект від впровадження комплексної системи управління персоналом: організаційний менеджмент, щорічна оцінка діяльності, система мотивації.

Принципи використання грейдингу для побудови політики базової винагороди працівників:

1. Мета полягає в побудові прозорої і логічної системи базової винагороди працівників, що заснована на об'єктивних методиках, які об'єднують сучасні процеси управління персоналом.
2. Простота та прозорість встановлює однакові для всіх, прозорі та прості правила окладів, що мінімізує ручне управління та упередженість.
3. Внутрішня справедливість встановлюється як рівний рівень оплати для посад, що виконують рівну за складністю та цінністю роботу. Чим складніша робота виконується на посаді, тим вищий рівень (грейд) посади і відповідно вищий рівень оплати (посадового окладу).

4. Зовнішня справедливість винагороди встановлюється на основі порівняння з ринком оплати праці для аналогічного регіону та з аналогічною за складністю роботою.

5. Мотивація до збільшення винагороди залежить від факторів, на які працівник може безпосередньо впливати.

Працівник може перейти до наступного грейду тільки якщо:

1. Збільшить цінність своєї посади. Працівники повинні прагнути вдосконалення процесів та підвищення цінності своєї посади - в результаті оптимізації процесів, об'єднання посад, участі у впровадженні нових технологій тощо, цінність посади підвищується і відповідно рівень (грейд), до якого віднесена посада, а отже і розмір окладу також підвищується.

2. Підвищення окладу в рамках грейду шляхом підвищення ефективності своєї роботи. Працівники повинні прагнути підвищувати ефективність своєї діяльності – працівники з кращими результатами діяльності (результативність та рівень розвитку компетенцій) отримують більшу оплату праці (винагороду).

Етапи проведення грейдингу посад:

1. Профілювання посади за визначеною методикою.
2. Опитування керівників готелю «Opera» для уточнення цінності посад. За необхідністю проведення спеціального інтерв'ю.
3. Визначення рівня (грейду) посади.

Наступне, що слід запровадити в готелі «Opera», це профілювання посад.

Профіль посади - документ, що використовується для оцінки посади та описує:

1. Загальні відомості про посаду.
2. Місце в організаційній структурі готелю «Opera», зв'язки.
3. Мету створення посади.
4. Основні області відповідальності та вирішуваних питань.
5. Місце та роль посади у бізнес-процесах.
6. Ключові показники ефективності (процесів).
7. Фінансову та організаційну масштабність посади.

## 8. Кваліфікаційні вимоги.

Але не слід забувати, що Посадова інструкція відображує конкретний набір дій для виконання поставлених завдань, а профіль посади показує мету посади, області її відповідальності та вплив на досягнення цілей готелю. Профіль посади готується за спеціальним шаблоном в електронному вигляді, в якому описуються ключові характеристики посади, що необхідні для правильної її оцінки.

Визначення рівня (грейду) посади:

1. Експерти/власники керівних посад шляхом заповнення Профілю посади визначають ключові характеристики посади, за якими проводиться оцінка.

2. Керівники проходять опитування для уточнення цінності посад. Працівники відділу кадрів готелю «Opera» за необхідністю проводять інтерв'ю з експертами/керівниками для того, щоб забезпечити точність оцінювання та відповідність методології.

3. Результати виносяться на затвердження до незалежного оціночного комітету. В оціночний комітет входять керівники, що представляють різні функції готелю «Opera» та володіють методикою оцінки посад. Члени оціночного комітету знаходяться на більш вищому ієрархічному рівні ніж оцінювані посади. Кількість членів комітету 3-5 осіб.

Результати оцифровуються та визначається сума балів, яку набрала кожна посада. Сума балів оцінки визначає грейд посади. Посади на одному рівні (грейді) вважаються подібними за своєю цінністю для готелю «Opera», а значить, в більшості випадків повинні отримувати подібну винагороду.

Тепер необхідно детальніше розібратися із нематеріальною мотивацією.

Першим пунктом нематеріальної системи мотивації може бути похвала співробітників.

Не треба приховувати заслуги співробітників. Можна розсилати інформацію про будь-який суттєвий продаж до робочих чатів, з привітаннями «герою дня», це дуже мотивує. Щомісяця можна проводити підбиття підсумків: хто найбільше відзначився, продавши на найбільші суми. Лідерів обов'язково представляти.

Потрібно забезпечити підтримку кожному співробітнику. Кожному новачкові на місяць можна прикріплювати куратора. Необхідно хвалити співробітників привселюдно та голосно, а робити зауваження тихо та без свідків. Важливо також морально підтримувати колег.

Другий пункт - співробітникам необхідно нагадувати про перспективи кар'єрного зростання. Люди повинні не боятися озвучувати свої очікування, точно знати, якщо вони повідомлять про побажання – яку посаду хотіли б у майбутньому обійняти – і на нинішньому місці добре себе виявлять, то керівництво обов'язково матиме їх на увазі.

Також важливо надавати нові можливості своїм співробітникам: можна запропонувати співробітникам помінятися обов'язками на кілька днів, щоб мати можливість отримати нові навички, які допоможуть їм у кар'єрі.

Третій пункт, до чого необхідно вдатися - це забезпечення маневреності співробітників: дати кожному можливість висловлювати побажання, які саме вільні дні йому потрібні наступного тижня і при складанні графіка це з ймовірністю 99% буде враховано.

Головне у системах мотивації - індивідуальний підхід до співробітника. Керівник повинен не просто знати сильні та слабкі сторони співробітника, а й регулярно спілкуватися зі своїми підлеглими. Працівник повинен знати, що він цікавий начальнику як особистість, а не як гвинтик у загальному механізмі. Це допоможе максимально швидко сформувати стійку та стабільну команду.

Згуртуванню команди та дружбі у колективі сприяють проведення тимблдінгів. Саме тимблдінг допомагає сформувати командний дух та побудувати сильну команду. Тимблдінг сприяє культурі робочих взаємин.

Для колективу готелю «Opera» можна запропонувати такі варіанти проведення тимблдінгу: екстремальний (екстремальний спорт, походи, активні ігри), інтелектуальний (квести, інтелектуальні ігри, настільні ігри), творчий (флешмоби, художні майстер-класи, музичні та танцювальні заходи).

Пропоную провести тимблдінг для колективу готелю «Opera» у форматі гри «Що? Де? Коли». Місце проведення замський комплекс «Equides Club».

Концепція корпоративу наступна: всі запрошені гості збираються і реєструються. Потім початок корпоративу, вступне слово керівників, нагородження та відзначення працівників, а також перегляд відео-спогадів із життя трудового колективу готелю «Opera». Після чого кава-брейк, де працівники зможуть поспілкуватися в неформальній обстановці і перекусити.

Після вступної частини ведучі проінформують працівників про наявність чат-боту, куди вони, протягом усього дня, зможуть писати питання, на які в кінці корпоративу, відповідь їх керівництво. Наступним пунктом тимбилдингу буде проведення гри «Що? Де? Коли?». В якості ведучого запрошено Бориса Бурду. За допомогою жеребкування колектив розподілиться на групи та познайомиться з ведучим. За результатами гри будуть нагороджені переможці, а найбільш активні гравці отримають заохочувальні призи.

По закінченню гри на працівників чекатиме обід, організований рестораном заміського комплексу «Equides Club». Після обіду керівництво дасть відповіді на запитання, які протягом дня задавали співробітники готелю у чат-боті. Далі керівники подякують усім за участь у заході і оголосять про закінчення тимбилдингу.

Запропонований бюджет проекту зображено у табл. 3.3:

Таблиця.3.3

### Підрядники і бюджет проекту

Підрядники	Виконавці	Вартість
Ведучий	Володимир Черняк	30 000 грн.
Декоратор	Light memories	8 000 грн.
Фото і відеозйомка	Laproduction	15 000 грн.
Ведучий гри	Борис Бурда	30 000 грн.
Місце проведення і послуги ресторану	EQUIDES CLUB	45 000 грн.
Трансфер	Одисей	3 000 грн.
<b>ВСЬОГО</b>		<b>131 000 грн.</b>

Джерело: складено автором

Таким чином, запропонований варіант тимбилдингу носить не лише розважальний характер. Цей захід допоможе керівництву готелю розв'язати низку важливих завдань:

1. Згуртування команди.

2. Стимулювання співробітників.
3. Об'єднання колективну шляхом спільної діяльності.
4. Зняття нервової напруги, що могла виникнути, наприклад, через певні конфлікти, тимчасові ущільнення робочого графіку.
5. Генерація позитивних емоцій.
6. Визначення творчого потенціалу співробітників.

Тімбілдинг створює стійку комфортну атмосферу всередині компанії, співробітники радо ходять на роботу і не планують міняти місце діяльності. Тренінг також дозволяє знайти кожному працівнику своє місце у компанії та відчутти цінність особистого внеску у загальнокомандну справу.

### 3.3. Економічні обґрунтування запропонованих заходів для готелю «Opera»

Таким чином можна запропонувати наступні грейди для працівників готелю «Opera», які зображені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Пропонований грейдинг

	Служба прийому	Господарська служба	Технічна служба	Відділ фінансів
1-й грейд	Головний адміністратор			Головний бухгалтер
2-й грейд	Черговий адміністратор	Старша покоївка		
3-й грейд		Покоївка	Головний інженер	Касир
4-й грейд		Прибиральниця, завідувач білизняної, працівник білизняної	Сантехнік, електрик	

Джерело: складено автором

В результаті розподілу працівників було виділено 4 грейди. З яких 1-й грейд мають 2 посади, 2-й грейд – 2 посади, 3-й грейд – 3 посади, а 4-му грейду відповідає 5 посад.

Впровадження грейдингу передбачає диференційований підхід з урахуванням займаної посади до підвищення заробітної плати. У табл. 3.5 – 3.8 показано варіант рекомендованої заробітної плати згідно грейду займаної посади по підрозділах. Збільшення заробітної плати буде проводитись за рахунок зменшення квартальної премії.

Таблиця 3.5

### Служба прийому та розміщення

Кількість працівників у підрозділі - 8

Грейд посади	Посада	Кількість людей на посаді	Заробітна плата за місяць на 1 особу
1й	Головний адміністратор	3	61 121,25 грн
2й	Черговий адміністратор	5	45 840,93 грн

Джерело: складено автором

За проведеним аналізом підрозділу можна побачити, що для підрозділу застосовується тільки два рівня грейдингу. Це зумовлене тим, що головний адміністратор і черговий – посади майже однакові, але головний адміністратор все ж має більший функціонал. Переходячи на посаду головного адміністратора заробітна плата буде збільшуватися у 0,25 рази.

Таблиця 3.6

### Господарська служба

Кількість працівників у підрозділі - 31

Грейд посади	Посада	Кількість людей на посаді	Заробітна плата за місяць на 1 особу
2й	Старша покоївка	4	33 905,80 грн
3й	Покоївка	13	25 429,35 грн
4й	Прибиральниця Завідувач білизняної	13+1	12 714,68 грн

Джерело: складено автором

Щодо господарської служби, то тут застосовується 2-4 рівні грейдингу. Переходячи з 4-го рівня на 3-й заробітна плата буде збільшувати у 0,50 рази, а з 3-го на 2-й рівень – у 0,25 рази.

Таблиця 3.7.

**Інженерно-технічна служба**

Кількість працівників у підрозділі - 19

Грейд посади	Посада	Кількість людей на посаді	Заробітна плата за місяць на 1 особу
3й	Головний інженер	2	23 941,57 грн
4й	Сантехник Електрик	8+9	11 970,79 грн

Джерело: складено автором

Інженерно-технічна служба має два рівні грейдингу – 3-й та 4-й. Переходячи з 4-го на 3-й рівень працівник матиме підвищення заробітної плати таке ж саме як і працівники господарської служби – у 0,50 разів.

Таблиця 3.8

**Фінансово - комерційна служба**

Кількість працівників у підрозділі - 4

Грейд посади	Посада	Кількість людей на посаді	Заробітна плата за місяць на 1 особу
1й	Головний бухгалтер	1	73 916 грн
3й	Черговий адміністратор	3	36 958 грн

Джерело: складено автором

Фінансово-комерційна служба має лише 1-й на 3-й рівні грейдів. Це зумовлене тим, що головний бухгалтер займається підготовкою усієї звітно-нормативної документації готелю, а касир, за своїм функціоналом, реалізацією затверджених нормативних документів.

З метою оцінки ефективності впровадження запропонованих рекомендацій у готелі розглянемо їх основні переваги:

1. Підвищення результативності роботи: керівники впевнені, що за допомогою системи грейдів можна безпосередньо позитивно вплинути на результативність роботи персоналу. Вважається, що система грейдів суттєво підвищує прозорість системи мотивації, робить її більш об'єктивною і, таким чином, привабливішою для співробітників, а отже, співробітники будуть мотивовані на досягнення поставлених цілей та завдань готелю.

2. Підвищення керованості: багато керівників називають систему грейдів як спосіб підвищити керованість підприємства в цілому, оскільки з їх точки зору за допомогою системи грейдів можна привести до спільного знаменника численні та різноманітні мотиви та фактори, що впливають як на швидкість виконання завдань, так і на якість роботи всередині підрозділу та у кожного співробітника окремо.

3. Підвищення привабливості підприємства: система грейдів дозволяє підвищити привабливість підприємства при наборі персоналу, особливо нових кваліфікованих спеціалістів. Найчастіше ця думка сприймається як елемент західного стилю менеджменту, а отже, привабливіше для персоналу.

4. Модний напрямок: багато HR фахівців вважають, що для керівників система грейдів – це один з багатьох модних напрямків у бізнесі.

Якщо аналізувати структуру потреб персоналу під час впровадження системи «грейдів», то найчастіше на перші місця виходять такі потреби, як:

- можливість збільшити свій дохід;
- справедлива оцінка результатів роботи;
- повага та визнання з боку керівництва та колег;
- стабільність та передбачуваність на роботі.

Тому для успішного впровадження системи грейдів дуже важливо правильно підготувати та інформувати співробітників про майбутнє нововведення.

У результаті реалізації запропонованих заходів підвищення ефективності матеріальної та нематеріальної мотивацій у готелі «Opera» передбачається зростання чистого доходу від реалізації продукції (табл. 3.9).

Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. становить 118 284 тис. грн., відповідно з впровадженням грейдингової системи оплати праці собівартість реалізованої продукції у готелі «Opera» становитиме 265 350 тис. грн. у 2023 р..

Продуктивність в абсолютному вимірі збільшиться на 2 249,76 грн/чол, а працевіткість, так само, в абсолютному втмірі, збільшиться 0,014.

Таблиця 3.9

**Прогнозні показники діяльності готелю «Орега» у 2023 р.**

№ з/п	Показники	2020 рік	2023 рік	Відхилення (+ -)	
				Абсолютне	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	104 765,6	305 000,0	200 234,40	191,13
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	118 284	265 350	147 066	124,33
3	Валовий прибуток (збиток)	-13 518	39 650	53 168	393,32
4	Продуктивність праці, тис. грн/чол	1 177,14	3 426,9	2 249,76	191,12
5	Працевіткість, чол./тис.грн.	0,02	0,006	0,014	70

Джерело: складено автором

Отже, якщо ці заходи для підвищення мотивації персоналу будуть впровадженні у готелі «Орега», то валовий прибуток зросте на 53 168 тис. грн. і у 2023 році буде становити 39 650 тис. грн.

**Висновки до 3 розділу**

У третьому розділі подано та детально проаналізовано пропозиції щодо підвищення матеріальної та нематеріальної мотивації працівників готелю.

1. Впровадження грейдингу передбачає диференційований підхід до кожного співробітника. Головним є не назва посади, а функціонал за посадою та його вплив на кінцеві результати роботи готелю. Все це визначає грейд та рівень оплати праці. Грейдинг дає керованість та прозорість системи оплати праці, допомагає впровадженню сучасної політики та практики винагороди, а також мотивує кожного співробітника.

2. Важливу роль у роботі готелю відіграє також і нематеріальна мотивація. Головне у системі нематеріальної мотивації мати індивідуальний підхід до кожного співробітника. В готелі «Орега» використовуються такі методи нематеріальної мотивації:

- для підбадьорювання працівників використовують похвалу навіть за найменші досягнення;

- здійснюють підтримку кожного працівника, а особливо новачка;

- стимулюють кар'єрне зростання;

- забезпечують маневреність працівників;

- приділяють велику увагу згуртуванню команди та дружбі у колективі.

3. Для згуртування трудового колективу запропоновано проведення інтелектуального тимбілдингу у форматі гри «Що? Де? Коли?» в заміському комплексі «Equides Club».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні засади, що стосуються однієї з важливих категорій управління персоналом – мотивації персоналу підприємства, а також зазначені шляхи її вдосконалення у сучасних умовах господарювання.

За результатами досліджень, проведених у дослідному розділі, можна зробити висновки, що ефективне функціонування готелю «Opera» тісно пов'язане з розвитком людського потенціалу та потребує активного залучення керівників до управління персоналом. В аналітичному розділі проведено аналіз виробничо-господарської діяльності готелю «Opera», структури його управління та аналіз заробітної плати працівників

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу. Основна мета системи мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність, прибутковість та конкурентоспроможність діяльності підприємства.

Ефективна робота підприємства - це, передусім ефективна робота персоналу від керівника до працівника, і тому мотиваційний чинник у досягненні цілей організації відіграє важливу роль.

Таким чином, мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) та створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці. Метою мотивації є формування комплексу умов, які спонукають людину до досягнення мети з максимальним ефектом. Процес мотивації спрощено може бути розбитий на такі етапи: виявлення потреб, формування та розвиток мотивів, управління мотивами з метою зміни поведінки людей, коригування мотиваційного процесу в залежності від ступеня досягнення результатів.

Система мотивації персоналу може бути заснована на різноманітних методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. Класифікація методів мотивації залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби може бути здійснена на організаційно-розпорядчі (організаційно-адміністративні), економічні та соціально-психологічні.

У рамках заходів щодо покращення та стабілізації стану мотивації та стимулювання персоналу в готелі «Opera» запропоновано ввести зміни до чинної системи мотивації у вигляді впровадження в організацію корпоративної системи – грейдів.

Ця система дасть організації такі переваги:

- допоможе керувати фондом оплати праці та зробить систему нарахування зарплати гнучкою;
- підвищить ефективність оплати праці до 20%;
- дозволить, за необхідності, швидко проводити аналіз структури, як посадових окладів, так і постійної частини зарплат, і навіть відстежувати їх динаміку.

Таким чином, грейдкування дозволить визначити відносну цінність кожної посади, створить ефективну систему винагороди, оптимізує управління фондом оплати праці, дасть розуміння можливості кар'єрного розвитку для кожного працівника.

Також не варто забувати про нематеріальну мотивацію. У кваліфікаційній роботі розроблена програма проведення тимблдингу у форматі гри «Що? Де? Коли?» з метою згуртування, стимулювання та об'єднання колективу шляхом спільної діяльності. Проведення тимблдингу допоможе підтримати моральний клімат і дружні відносини між співробітниками колективу.

Зрозуміло одне - в даний час досягнути успіху в конкурентному середовищі готелю «Opera», ігноруючи проблему мотивації персоналу, не можна. Здійснення програм стимулювання праці завжди потребує великих витрат, але ефект, який вони можуть принести, значно більший. Адже саме працівники є головним

ресурсом будь-якої компанії. Досягнути найбільшої віддачі можна лише в тому випадку, якщо вигоду від праці співробітника має і організація, і він сам.

Внесення в діяльність готелю «Opera» сформульованих вище пропозицій дозволить більш повно забезпечити ефективність його роботи, підвищити мотивацію працівників готелю, а підвищення кваліфікації персоналу позитивно позначиться на якості виконуваної роботи, плінність кадрів набуде нормативного характеру і готель «Opera» вийде на новий конкурентний рівень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Василенко В. О. Теорія та практика розробки управлінських рішень. Навч. посібник К.: ЦУЛ, 2002. 420 с
3. Микитюк П. П., Інноваційна діяльність: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]/ П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів К.: Центр учбової літератури, 2009. 392 с. ISBN 9789663648040
4. Войнаренко М. П., Юр'єва А.В. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України // Вісник ДІТБ. 2009. № 13. 31 с.
5. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 6, Т. 3. 197 с.
6. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором // Форум права. 2009. № 1. С. 92-98.
7. Мармуль Л.О. Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств: монографія / Л.О. Мармуль, О.А. Сарапіна. — К.: ННЦ ІАЕ, 2006. 183 с.
8. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 7 (37). С. 170-176.
9. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с

10. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу // Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. 2011. № 13 (110). С. 47-49.

11. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2 (02). С. 84-91

12. Машков К.Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення // Часопис Київського університету права. 2011. № 1. С. 193-196

13. Клочков А. Вплив мотивації персоналу на стратегію компанії // Управління персоналом. N 9, 2018.

14. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник/К.: КНЕУ, 2008. 224 с

15. Матюх С.А. Інноваційні форми та системи заробітної плати в механізмі стимулювання розвитку підприємства // Легка промисловість. 2015. № 3. С. 5051.

16. Звіт незалежного аудитора про фінансову звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «Інтерн» станом на 31.12.2020 р. URL: <https://www.travelclickwebsolutions.com/uploads/applications/documents/001/623/335/audit2020.pdf>

17. Офіційний сайт готелю «Опера» URL: <https://www.operahotel.com/uk>

18. Бронювання через Ua.hotels. URL: <https://ua.hotels.com/>

19. Бронювання номерів. URL: [https://www.tripadvisor.ru/Hotel\\_Reviewg294474d639046ReviewsOpera\\_HotelKyiv\\_Kiev.html](https://www.tripadvisor.ru/Hotel_Reviewg294474d639046ReviewsOpera_HotelKyiv_Kiev.html)

20. Офіційний сайт Booking. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/opera.ru.html>

21. Цінова політика готелю «Опера». URL: [https://studwood.net/1097911/turizm/tsinova\\_politika\\_gotelyu\\_opera#63](https://studwood.net/1097911/turizm/tsinova_politika_gotelyu_opera#63)

22. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2020 р. 275 с.

23. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник/ К.: КНЕУ, 2019. 337с.
24. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень // Персонал. 2018. №2. С.50 -55.
25. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва // Ефективна економіка. 2016. №4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
26. Васюта В.Б., Чечіль Т.В. Сучасна система трудових показників на підприємстві // Ефективна економіка. 2020. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
27. Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
28. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/22014/196.pdf>
29. Galli E.B. Das strategische Programm personell besetzen // Strategische Initiativen und Programme. Gabler Verlag, 2011. P. 143-167/
30. Зачоса О.Д. Теоретичні підходи та їх еволюційний розвиток у формуванні людського капіталу. Економіка і організація управління, 2018. № 1(21). С.243-249.
31. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко [та ін.], за заг. ред. А.А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2019. 596 с.
32. Трегулова І.П. Організаційнофункціональний механізм управління персоналом підприємства туристичного бізнесу // Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 28. С. 161-164.
33. Hellmann T.F. Incentives and Innovation: A MultiTasking Approach [Electronic recourse] / T.F. Hellmann, V. Thiele // SSRN Journal. 2008.
34. Юр'єва Г.В. Розвиток стратегії управління трудовими ресурсами підприємств туристичної галузі // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький: ХНЕУ, 2007. № 6. Т. 1. С. 217-220.
35. Кодекс законів про працю України URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/\\_show/32208#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/_show/32208#Text)

36. Подольчак Н.Ю. Розробка Ртеорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 11. С. 134-144.


37. <http://globalnational.in.ua/archive/32015/43.pdf>

38. Закон України про туризм URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95%D0%B2%D1%80#Text>

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

*Фото зовнішнього фасаду готелю «Орега»*

 <b>КОМІСІЯ З РЕГУЛЮВАННЯ АЗАРТНИХ ІГОР ТА ЛОТЕРЕЙ</b> <b>РІШЕННЯ</b> 15.02.2021 <span style="float: right;">Київ № 50</span>	<p>2. Департаменту документального забезпечення та організаційної роботи забезпечити оприлюднення цього рішення на офіційному вебсайті КРАЛІ протягом п'яти робочих днів з дня його прийняття.</p> <p>3. Департаменту ліцензування у сфері азартних ігор та лотерей протягом п'яти робочих днів з дня прийняття рішення забезпечити оформлення та видачу ТОВАРИСТВУ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНТЕРН» Дозволу.</p> <p>4. Контроль за виконанням цього рішення покласти на Голову КРАЛІ Рудого І.Т.</p>
<p>Про результати розгляду заяви ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНТЕРН» на одержання дозволу, що підтверджує відповідність приміщення для організації та проведення азартних ігор у гральному закладі вимогам, встановленим Законом України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор»</p> <p>Відповідно до частини другої статті 8 Закону України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор», підпункту 1 пункту 4 Положення про Комісію з регулювання азартних ігор та лотерей, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.09.2020 № 891, пункту 7 Порядку видачі власнику приміщення дозволу, що підтверджує відповідність приміщення для організації та проведення азартних ігор у гральному закладі вимогам, встановленим Законом України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор», затвердженого рішенням КРАЛІ від 17.12.2020 № 26, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 15.01.2021 за № 65/35687, за результатом розгляду заяви ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНТЕРН» на одержання дозволу від 04.02.2021 № 8 (вх. № 43/8/Д/ВП від 11.02.2021) і доданих до неї документів, Комісія з регулювання азартних ігор та лотерей вирішила:</p> <p>1. Видати ТОВАРИСТВУ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНТЕРН» (місцезнаходження: 07400, Київська область, місто Бровари, вул. Хмельницького Богдана, будинок 1, код згідно з ЄДРПОУ 24738911) дозвіл, що підтверджує відповідність приміщення для організації та проведення азартних ігор у гральному закладі вимогам, встановленим Законом України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор» (далі - Дозвіл), розташованого на другому та третьому поверхах готелю «ОПЕРА» за адресою: 01054, місто Київ, вул. Богдана Хмельницького, будинок 53, загальною площею 621,2 квадратних метрів для організації та проведення азартних ігор у залах гральних автоматів та/або організації та проведення букмекерської діяльності в букмекерських пунктах.</p>	<p>Голова КРАЛІ <span style="float: right;">Іван РУДИЙ</span></p> <p style="text-align: center; font-size: small;">Згідно з чинним законодавством відповідно до колегіального рішення КРАЛІ</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Протокол № 14 засідання КРАЛІ від 15.02.2021</p>

*Дозвіл на відновлення роботи казино в готелі*

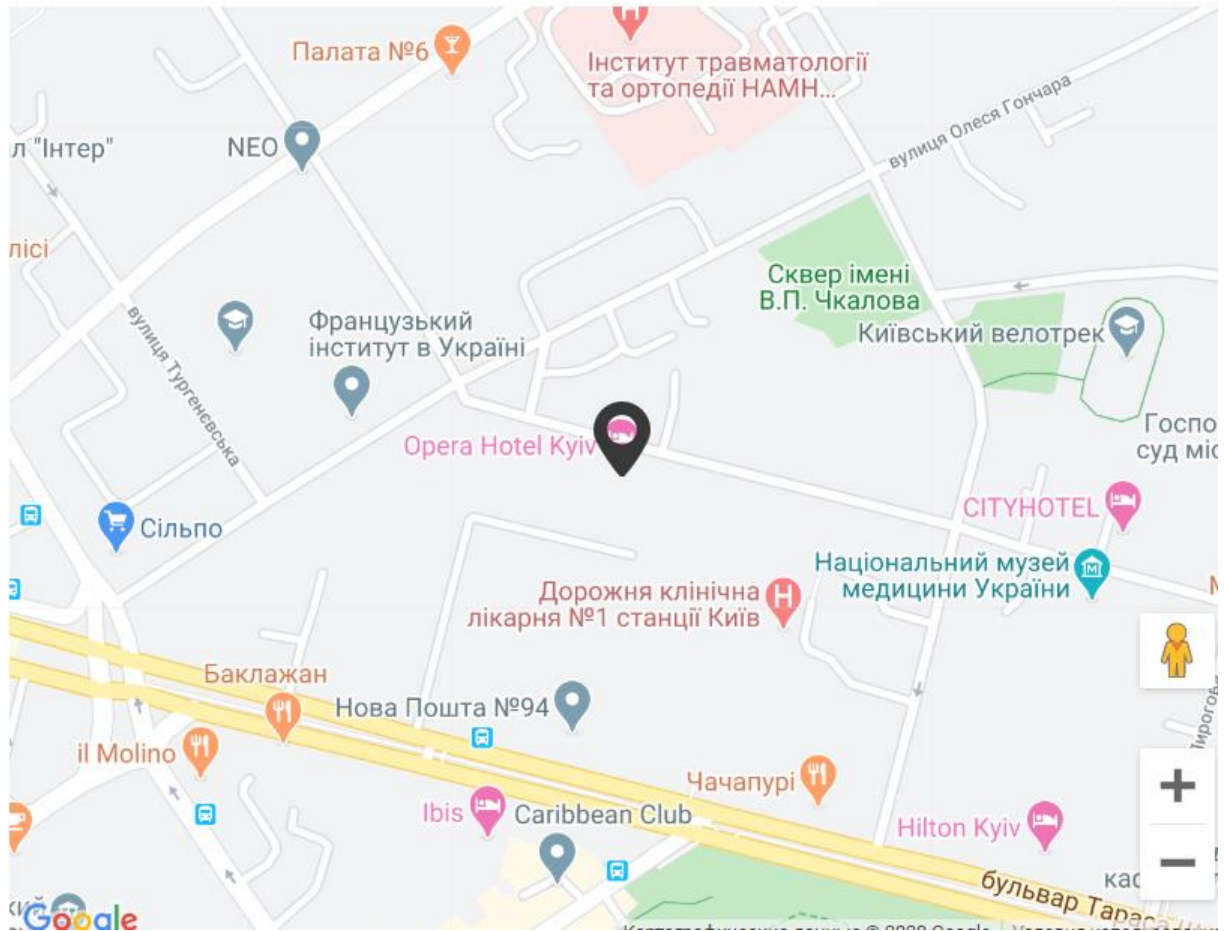


Фото розташування готелю «Опера» на карті



Фото Веб-сайту готелю «Опера»



*Фото інтер'єру ресторану «Театро» в готелі «Опера»*



*Фото інтер'єру Lobby Lounge в готелі «Опера»*

*Додаток Е*

*Фото класичного номеру в готелі «Орега»*

*Додаток Є*

*Фото номеру Кінг Стандарт в готелі «Орега»*

*Додаток Ж*

*Фото номеру Кінг Полінезій в готелі «Опера»*

*Додаток 3*

*Фото однокімнатного люксу в готелі «Опера»*

*Додаток І*

*Фото двокімнатного люксу в готелі «Орега»*

*Додаток І*

*Фото номеру Твін Стандарт в готелі «Орега»*