


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В. Ф. Доцент
Кафедра готельно-ресторанної справи

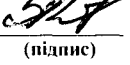
«До захисту в ЕК»

Декан факультету

 Vita ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я і прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

 Лариса ШАРАН
(підпис) (ім'я і прізвище)

« 14 » « червня » 2024 р.

« 14 » « червня » 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

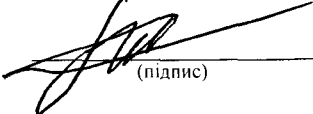
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

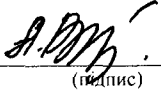
на тему: «Удосконалення управлінських рішень в готельному підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-9а

Ануфрієва Марія Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Керівник Оксана АРПУЛЬ
(ім'я і прізвище)

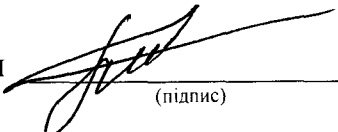

(підпис)

Рецензент Олександра НЕМІРІЧ
(ім'я і прізвище)


(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач


(підпис)

Київ - 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

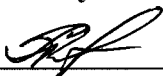
(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

 Лариса ШАРАН
"08" травня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ануфрієвої Марії Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управлінських рішень в готельному підприємстві»

керівник роботи Арнупль Оксана Володимирівна, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "08" травня 2024 року № 339-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 6 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Управлінські рішення в готельному підприємстві, готель «Турист» м. Рівне

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

Вступ; Розділ 1 Стан та перспективи розвитку засобів розміщень м. Рівне; Розділ 2 Організаційно-технологічна діяльність готелю «Турист»; Розділ 3 Вдосконалення управлінських рішень для ефективної діяльності готельного підприємства «Турист»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додатки

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Арпуль О.В., доцент	<i>А. Арпуль</i> 08.05.24 р.	<i>А. Арпуль</i> 14.05.24 р.
Розділ 2	Арпуль О.В., доцент	<i>А. Арпуль</i> 15.05.24 р.	<i>А. Арпуль</i> 20.05.24 р.
Розділ 3	Арпуль О.В., доцент	<i>А. Арпуль</i> 23.05.24 р.	<i>А. Арпуль</i> 31.05.24 р.

7. Дата видачі завдання 8 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕНЬ М. РІВНЕ	08.05-14.05.2024р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «ТУРИСТ»	15.05.-20.05.2024р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ТУРИСТ»	23.05-31.05.2024р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ	01.06-03.06.2024р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі	06.06.2024р.	Виконано

Здобувач

Керівник роботи

А. Арпуль
(підпис)
А. Арпуль
(підпис)

Марія АНУФРІЄВА

Оксана АРПУЛЬ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Ануфрієвої Марії Олексіївни

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

денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 «Готельно-ресторанна
справа», освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: *«Удосконалення управлінських рішень в готельному підприємстві»*

Керівник роботи: Арпуль Оксана Володимирівна , к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” червня 2024 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена вивченню та аналізу управлінських рішень в готельному підприємстві та рекомендацій по вдосконаленню системи управління в сучасних умовах ведення бізнесу. Визначено проблему неефективного управління персоналом та визначення помилок в прийнятих рішеннях керівництвом готелю. Проведено аналіз організаційної структури в готелі «Турист». Запропоновані варіанти вдосконалення для підвищення економічної ефективності підприємства.

Ключові слова: готельне підприємство, наставництво, методи вирішення проблем, мотивація, ефективне управління, підбір персоналу.

ABSTRACT

The study is dedicated to the examination and analysis of managerial decisions in the hotel industry and recommendations for improving the management system in the modern business environment. The problem of ineffective personnel management and identification of errors in the decisions made by hotel management is identified. An analysis of the organizational structure of the "Tourist" hotel is conducted. Various improvement options are proposed to enhance the economic efficiency of the enterprise.

Keywords: hotel enterprise, mentoring, problem-solving methods, motivation, effective management, personnel selection.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕНЬ М. РІВНЕ	9
1.1 Характеристика засобів розміщення досліджуваного регіону.....	9
1.2 Динаміка розвитку готельного бізнесу протягом 2018-2023 року в Україні	11
1.3 Проблеми та виклики для готельного бізнесу в м. Рівне.....	12
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «ТУРИСТ»	16
2.1 Загальна характеристика готельного підприємства	16
2.2 Технологія надання послуг в готелі.....	18
2.2.1 Характеристика основних та додаткових послуг в готелі.....	18
2.2.2 Характеристика служб готельного підприємства.....	19
2.2.3 Організаційна структура управління в готелі «Турист»... ..	20
2.3 Інфраструктура готелю «Турист».....	23
2.4 Характеристика роботи персоналу в закладах ресторанного господарства при готелі «Турист».	26
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ТУРИСТ»	29
3.1 Ефективність управлінських рішень в управлінні персоналом готелю «Турист».....	29
3.2 Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю.....	34
3.3 Рекомендації щодо вдосконалення відбору персоналу в готелі.....	40

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	51
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Із початком COVID-19 та повномасштабного вторгнення багато готелів України були змушені змінити діяльність через відсутність споживачів, знизилися продажі через офіси нерухомості і навіть на сторінках соціальних мереж, де оренду пропонували за цінами нижчими, ніж вона заслуговує.

Багато готелів у містах, де немає активних бойових дій, намагаються подолати проблему відсутності споживачів та залучити місцеве населення шляхом створення мистецьких та культурних заходів, а також вжити на своїй базі громадські заходи, щоб залишатися відкритим. Більшість підприємств змінили профіль на кафетерії та кафе.

Деякі готелі намагаються подолати відсутність споживачів за рахунок приймання сімей вимушених переселенців із місць, де йдуть бойові дії. Вони надають їм вигідні пропозиції та знижки на проживання, щоб залучити відвідувачів з інших міст. Багато власників готелів вирішили переформувати їх на гуртожитки, що уможливило вирішити важливу житлову проблему. Внаслідок різкого зниження доходів у населення України і через воєнні дії, далеко не кожен українець може дозволити собі власну квартиру і з кожним місяцем таких людей стає дедалі більше. У країні будують соціальне житло, але попит на нього помітно перевищує пропозицію.

У період переходу підприємств на ринкові відносини, коли розширюються права менеджерів і підвищується відповідальність за рівень господарювання у конкурентному середовищі, значення управлінських рішень зростає. Управлінське рішення є найважливішим мобілізуючим елементом у функціонуванні системи управління організацією.

Таким чином, управлінське рішення є результатом попередньо продуманої мети і засобів її досягнення. Діяльність менеджера пов'язана передусім з необхідністю прийняття рішень, формування цілей, пошуку шляхів їх досягнення та належною відповідальністю за якість та результати прийнятих рішень.

Проблематикою розробки та прийняття рішень займалися такі науковці

як Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Стадник В.В., Йохна М.А., Хміль Ф.І. та інші.

Мета роботи полягає в дослідженні та вивченні стану управлінських рішень в управлінні персоналом та визначення напрямків його удосконалення.

Досягнення поставленої мети забезпечується виконанням наступних завдань:

- дослідити теоретичні аспекти формування та роботи операційної системи;
- визначити зміст та види управлінських рішень;
- провести аналіз управлінських рішень в управлінні персоналом ПрАТ «РівнеТурист»
- запропонувати напрями вдосконалення управлінських рішень в управлінні персоналом ПрАТ «РівнеТурист»

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективного функціонування механізму управління персоналом ПрАТ «РівнеТурист».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи проблеми вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «РівнеТурист».

Структурно робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та інтернет-ресурсів, додатків.

РОЗДІЛ 1

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕННЯ

В М. РІВНЕ

1.1 Характеристика засобів розміщення м. Рівне

Місто Рівне – це місто обласного значення в Україні, обласний центр Рівненської області, центр Рівненського району Рівненської області.

Рівне є важливим культурним центром держави – тут працюють театри (обласний музичний театр, театр ляльок і кілька театрів-студій), філармонія, зал камерної музики та органний зал, низка музеїв, палаців і будинків культури, а також кінотеатри, численні бібліотеки; у місті є кілька парків і зоопарк.

Готельний сектор Рівного представлений кількома категоріями закладів, які відповідають різним потребам і фінансовим можливостям гостей. Засоби розміщення в місті Рівне відрізняються різноманітністю та здатністю задовольнити різні потреби гостей, починаючи від бюджетних мандрівників до тих, хто шукає комфортні умови для тривалого перебування. Розвиток готельного сектора сприяє покращенню туристичної привабливості міста та підвищенню рівня обслуговування гостей.

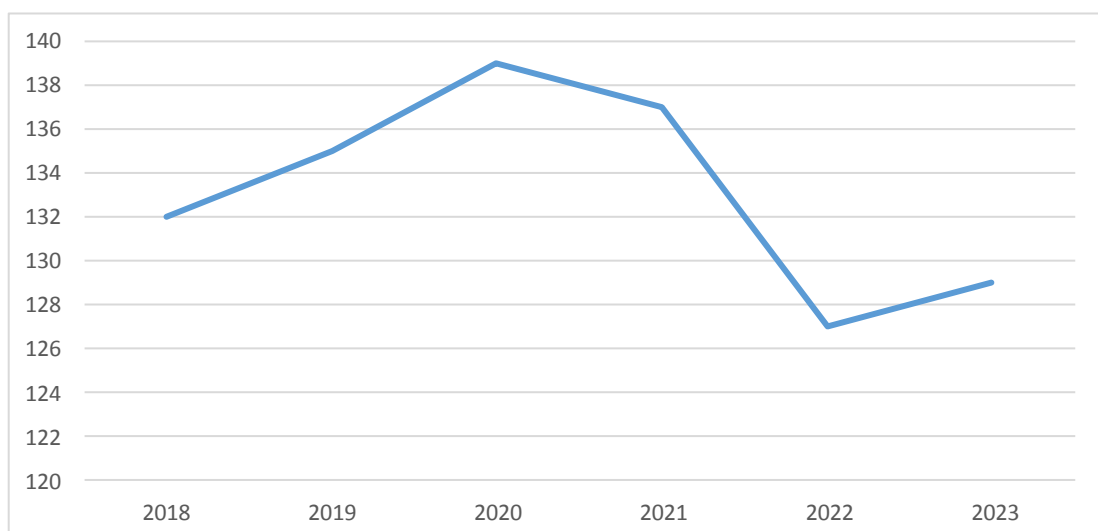


Рис. 1.1 – Динаміка розвитку ринку засобів розміщення м. Рівне за 2018-2023 роки

Джерело: розроблено автором.

Характеристика засобів розміщення міста Рівне представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Дислокація підприємств готельного господарства м.Рівне

Назва ЗР	Тип ЗР	Місткість	Характеристика
Full House Capsule Hostel Адреса: вул. Київська, 10	Хостел	36	Сучасний капсульний хостел, який пропонує дивовижне співвідношення ціни та якості.
Nirvana Адреса: м. Васильків, вул. Княгині Ольги, 8	готель	30	Готель, де зустрічаються комфорт, затишок і високий рівень обслуговування
Централь Адреса: вул. 16-го Липня, 7а	бутік-готель	50	Сучасний бутік-готель, який пропонує дивовижне співвідношення ціни та якості.
Pieno Pieno Адреса: вул. Тиха, 10	бутік-готель	38	Сучасний бутік-готель, який пропонує дивовижне співвідношення ціни та якості.
Україна Адреса: вул. Соборна, 112	готель	95	Готель розташований в діловому та адміністративному центрі міста. Це готель бізнес класу, де поєднується комфортне перебування та всі необхідні сучасні технології та послуги
Prime Адреса: вул. Словацького 9	готель	102	Сучасний готель, який пропонує дивовижне співвідношення ціни та якості.
Мир Адреса: вул. Міцкевича, 32	готель	80	Оновлений готель «Мир» - еталон європейської якості та вишуканості у місті Рівне. Комфортабельні номери класу люкс та напівлюкс, а також номери економ класу підійдуть будь-якому клієнту. Номери обладнано безкоштовним доступом до Інтернету (Wi-Fi), електронною системою безпеки та міні-сейфом. Також готель пропонує цілодобове обслуговування номерів, ресторан, оренду конфернц-залу, паркінг, що задовольнить усі потреби відвідувачів та допоможе у розвитку бізнесу тих людей, які прибули у місто Рівне з діловим візитом, а також, просто відпочиваючих.
Full House Apart Hotel Адреса: вул. Небесної сотні, 24	готель	34	Сучасний готель, який пропонує дивовижне співвідношення ціни та якості.

Optima Collection Бергшлосс Адреса: вул. Петра Могили, 14	готель	108	Готель виконаний в скандинавському стилі, це воістину найяскравіший готель міста, а його архітектурний ансамбль перегукується зі знаменитим Гамла-Стан Стокгольма. Історія готелю дуже цікава і пов'язана з історією пивоваріння в місті Рівне, про що і свідчить сама назва. Будівлю готелю виконано в стилі старого міста. Сам проєкт готелю нагадує площу
--	--------	-----	--

Джерело: розроблено автором.

Отже, в місті Рівне найбільше засобів розміщення типу «готель».

Завдяки розвитку рекреаційного, комерційного, краєзнавчого та пізнавального туризму, а також протяжності автомагістралі міжнародного значення М 06, тут досить щільне розміщення закладів гостинності. Хоча в області розвиваються діловий, рибальський, пізнавальний, пішохідний, гастрономічний та багато інших видів туризму, ми вважаємо, що історико-краєзнавчі ресурси, а також транзитний потенціал використовуються не повністю. У рейтингу готелів України готелі Рівного не посідають перших позицій через низку системних проблем: невідповідність міжнародним стандартам і нормам проживання в готелі; невелика кількість готельних підприємств не покриває попит на готельні послуги; матеріально-технічна база більшості готелів застаріла і потребує модернізації; повільне впровадження інноваційних технологій у готельному господарстві; обмежений спектр готельних послуг тощо.

Асоціація готелів і курортів України зазначає, що «...у практиці готельного бізнесу широко використовується концепція маркетингу, яке передбачає формування та зміцнення довгострокових і стійких відносин між виробниками готельних послуг, орієнтованих на споживача та орієнтованих на споживача. на прагненні до взаємної вигоди.»

1.2 Динаміка розвитку готельного бізнесу протягом 2018-2023 року в Україні

Рівень розвитку внутрішнього та міжнародного туризму в даний час значною мірою залежить від забезпеченості матеріально-технічної бази, різноманітності та якості обслуговування в галузі готельного господарства.

Основною функцією з обслуговування, яку виконують готельні підприємства для туризму - забезпечення туристів якісним розміщенням та іншими різноманітними побутовими послугами.

Відмінною рисою готельної діяльності є її нематеріальний характер. Тобто готельні підприємства пропонують туристам не готовий продукт, а особливий вид послуг. Це означає, що основою виробництва та реалізації послуг є використання матеріально-технічної бази (експлуатації запасів, обладнання, будівель і споруд), а надання послуг не може здійснюватися «відокремлено» від уже наявного технічного продукту.

Діагностика розвитку готельного господарства – це комплексна аналітична оцінка всіх сфер діяльності готельних підприємств з точки зору ефективного та оптимального використання економічних ресурсів. Діагностика готельного ринку забезпечує якісну оцінку діяльності готельних підприємств на певній території за певний період часу. На сучасному етапі розвитку нашої країни надзвичайно необхідні високі вимоги до оцінки ефективності функціонування різних рівнів економічних систем.

Так як це впливає на соціально-економічну ситуацію всередині держави, а також на міжнародний імідж країни. Готельне господарство є однією з важливих економічних систем, яка має значний вплив на туристичну галузь України. За даними Національного агентства розвитку туризму України, туризм є пріоритетною галуззю розвитку української економіки. Тому діагностику розвитку готельного господарства слід розпочинати з аналізу територіальної диференціації готельних підприємств України з використанням статистичних даних. Наприклад, у місті Рівне за останні чотири роки значно зменшилася кількість закладів розміщення.

1.3 Проблеми та виклики для готельного бізнесу в м. Рівне

Ефективне функціонування готельного господарства є показником позитивних змін в економіці держави, важливою умовою активізації міжнародних зв'язків та інтеграції країни у світове співтовариство.

Серед сучасних тенденцій розвитку готельного господарства міста Рівного дослідники виділяють такі:

- поглиблення спеціалізації готельного та закладів ресторанного господарства;
- створення міжнародних готельно-ресторанних мереж;
- створення мережі малих підприємств;
- впровадження нових ІТ-технологій у галузь.

Але, незважаючи на те, що сфера послуг в нашій країні все більше розвивається, розвиток і функціонування готельного господарства міста Рівного в сучасних умовах стикається з рядом проблем, про що свідчить рис. 1.2.

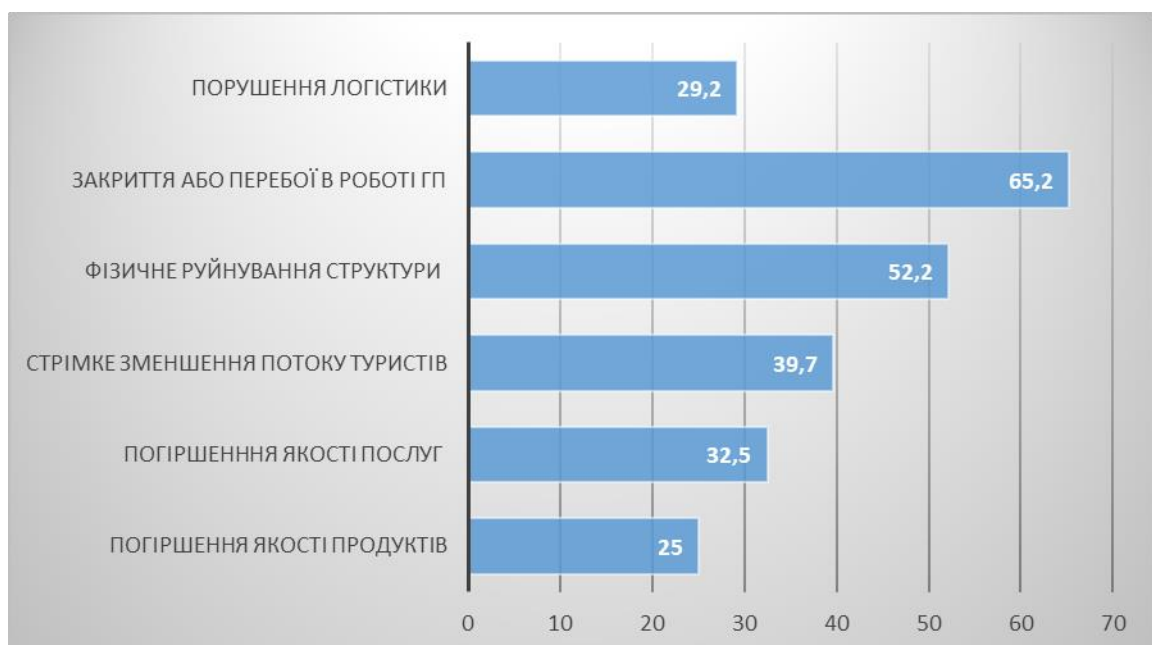


Рис. 1.2 – Проблеми в готельному господарстві в місті Рівне після повномасштабного вторгнення в Україну

Джерело: розроблено автором.

З даних рис. 1.2 видно, що найбільшими викликами готельного бізнесу в Рівне після повномасштабного вторгнення росії є закриття або перебої в роботі ЗРГ, фізичне руйнування інфраструктури та стрімке зменшення потоку туристів.

Виживання гостинного бізнесу в умовах війни може бути надзвичайно складним, оскільки конфлікт і воєнний стан приносять низку викликів і обмежень.

1. Необхідно забезпечити безпеку споживачів і готелю. Під час повітряної тривоги слід дотримуватися всіх інструкцій з техніки безпеки. Готель повинен мати плани евакуації та регулярно організовувати навчання персоналу евакуації.

2. Забезпечити проведення підвищення кваліфікації працівників готелю.

3. Залучення гостей акціями, знижками або спеціальними пропозиціями. Врахувати економічне становище регіону та можливі зміни матеріального становища людей.

Для забезпечення сталого розвитку туристичної сфери в умовах поглиблення відносин між Україною та Європейським Союзом необхідно підвищувати якість готельної пропозиції до рівня міжнародних стандартів та розширювати ринки збуту. Вирішення стратегічних завдань потребує державного фінансування за двома основними напрямками: залучення туристів на обрані цільові ринки (промоційно-інформаційна діяльність, у тому числі виставки, створення мережі інформаційних центрів тощо); приведення національних нормативів, стандартів безпеки, якості товарів і послуг у відповідність до міжнародних.

Виведення України в число провідних туристичних країн світу – складне завдання, яке потребує системних зусиль усіх державних установ і готельних компаній. Для цього потрібно:

- створення оптимальної нормативно-правової бази для розвитку туристично-курортної галузі та її інфраструктури, зокрема шляхом розроблення стратегії розвитку готельного господарства;

- створення сприятливих умов для залучення інвестицій та створення реальних механізмів стимулювання будівництва та реконструкції готелів та інших об'єктів туристично-рекреаційної сфери;

- створення умов для розвитку зовнішнього та внутрішнього туризму, зокрема, шляхом розвитку мережі туристично-інформаційних центрів окремих видів туризму;

- сприяння розвитку готельного господарства, забезпечення гармонізації національних стандартів, а також підвищення якості туристичних послуг, що надаються;

- здійснення заходів щодо зміцнення позитивного іміджу України та розробки ефективної маркетингової стратегії на ключових зовнішніх ринках;

- сприяння створенню додаткових робочих місць та розвитку тимчасової праці в туристичній сфері;

- забезпечення створення безпечних умов туристичної подорожі, особистої безпеки туристів та своєчасного надання медичної, технічної та правової допомоги.

Виконання поставлених стратегічних завдань дозволить перетворити національне готельне господарство України у високорентабельну та конкурентоспроможну галузь економіки.

Досліджуваний готель «Турист» продовжує працювати навіть після масштабного вторгнення росії на територію України. Однак особливим попитом серед туристів він не користується. Пропозиція щодо покращення попиту: проведення ремонту в готелі, проведення ремонту в ЗРГ та покращення асортименту страв.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «ТУРИСТ»

2.1 Загальна характеристика готельного підприємства

ПрАТ «Рівне Турист» розпочало свій шлях у 1989 році, спеціалізуючись переважно на внутрішньому туризмі, розробляючи власні маршрути, удосконалюючи та урізноманітнюючи їх, вкладаючи в кожен маршрут не лише пізнавальний, а й навчальний зміст, використовуючи будь-яку можливість поспілкуватися з туристом, познайомити його до джерел української історії, знайомлячи його з прекрасними та самобутніми місцями України, намагаючись виховувати гордість і любов до власної країни.

Організаційно-правова форма Товариства – акціонерне товариство.

Тип Товариства – приватне.

Комерційне фірмове найменування Товариства – “РівнеТурист”.

Повна назва підприємства – Приватне акціонерне товариство “РівнеТурист”.

Скорочена назва – ПрАТ “РівнеТурист”.

Юридична адреса ПрАТ “РівнеТурист”: м. Рівне, вул. Київська, буд. 36.

Офіційний сайт: <https://rivnetourist.ukrproftur.ua/>.

Товариство діє на підставі Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Законів України “Про акціонерні товариства”, “Про Національну депозитарну систему та особливості обігу цінних паперів в Україні”, “Про цінні папери і фондовий ринок”, інших законодавчих актів України.

Підприємство діє на підставі Статуту, який є основним документом, що регламентує діяльність підприємства.

Державним агентством України з туризму і курортів туристичній фірмі видано ліцензію на туроператорську діяльність № 566781 серія АВ, дія ліцензії з 24.06.2011 та діє безстроково.

Метою діяльності підприємства є: готельно-ресторанне господарство, організація та здійснення туристичної діяльності, забезпечення створення туристичного продукту та надання туристичних послуг, екскурсійних та інших комплексів громадянам та юридичним особам, у тому числі іноземним, туристичне обслуговування. , екскурсійних та інших комплексів, формування нових економічних основ туризму як високорентабельної галузі економіки та важливого засобу культурного розвитку країни; залучення іноземних інвестицій та сучасних технологій для вдосконалення та розвитку матеріально-технічної бази туризму; підвищення ефективності надання туристичних послуг; збільшення валютних надходжень; спрямування своєї діяльності на задоволення потреб та інтересів акціонерів та отримання прибутку.

Туристичний комплекс «Турист» розташований на центральній вулиці Рівного. Це сучасна 10-поверхова будівля, розділена на готельну та ресторанну частини. У готелі 134 номери різних категорій на 203 місця.

Готель «Турист» розташований у стратегічно вигідному місці на вулиці Київській, одній з головних транспортних артерій міста. Це місце вибрано не випадково, адже Київська вулиця з'єднує центр міста з основними транспортними вузлами, включаючи залізничний вокзал та автовокзал. Завдяки цьому гості готелю мають зручний доступ до основних транспортних маршрутів, що полегшує подорожі як всередині міста, так і за його межами.

Район, де знаходиться готель «Турист», є динамічним і багатим на інфраструктуру. Поблизу готелю розташовані різноманітні кафе, ресторани, торговельні центри та інші об'єкти соціальної інфраструктури, що робить його привабливим як для туристів, так і для ділових людей. Недалеко від готелю знаходиться парк ім. Тараса Шевченка, що є ідеальним місцем для відпочинку та прогулянок.

Готель «Турист» має довгу історію та добре зарекомендував себе серед гостей міста. Він відомий своєю доступною ціною та базовими зручностями, що робить його привабливим для бюджетних мандрівників. Гостинність та професіоналізм персоналу створюють приємну атмосферу для відпочинку.

На основі даної інформації було використано один із методів дослідження управлінських рішень підприємства - SWOT-аналіз. Даний аналіз зображений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- SWOT-аналіз організації ПрАТ «РівнеТурист»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Можливість розширення потужностей.</p> <p>Можливість розширення асортименту послуг.</p> <p>Збільшення валового доходу.</p> <p>Висока якість послуг.</p> <p>Впровадження інноваційних технологій.</p> <p>Широкий асортимент послуг.</p>	<p>Велика енергоємність виробництва.</p> <p>Нестача обігових коштів.</p> <p>Відсутність чітких цілей і стратегії розвитку підприємства.</p> <p>Низький рівень ефективності маркетингових комунікацій.</p> <p>Плинність кадрів.</p>
Можливості	Загрози
<p>Спрямування політики уряду на підтримку туристичної сфери.</p> <p>Збільшення кількості міжнародних та внутрішніх туристів.</p> <p>Зростання доходів населення.</p> <p>Зменшення податкового навантаження.</p>	<p>Високий рівень конкуренції у галузі, у регіоні.</p> <p>Зниження курсу національної валюти.</p> <p>Різке підвищення цін на енергоносії.</p> <p>Зниження потенціалу підприємства.</p> <p>Повномасштабна війна в країні.</p>

Джерело: розроблено автором.

2.2 Технологія надання послуг в готелі

2.2.1 Характеристика основних та додаткових послуг в готелі

У готелі «Турист» послуги поділяються на основні та додаткові.

До основних послуг готелю відноситься:

- послуга розміщення;
- послуга організації харчування (сніданок входить у вартість номеру);
- послуга доставки багажу в номер;
- послуга доступу до Wi-Fi на території готелю;
- кабельне телебачення;
- послуга прибирання в номері та парковка з цілодобовою охороною.

До додаткових послуг готелю відносяться:

- зустріч гостей, організація трансферу та виклик таксі;
- довготривала оренда приміщень;
- послуга проведення конференцій;
- послуги перукарні;
- послуги масажиста;
- послуги прання і прасування одягу;
- послуги стоматолога;
- послуга замовлення квитків;
- туристичне бюро;
- юридичні послуги;
- послуги психолога
- послуги салону краси.

Готель «Турист» надає широкий спектр додаткових послуг, адже в готелі можна довгостроково орендувати приміщення. Саме тому гості міста можуть отримати необхідні їм послуги не покидаючи готелю та зекономивши, при цьому, час.

2.2.2 Характеристика служб готельного підприємства

Організація обслуговування в готельному підприємстві спрямовується на задоволення потреб мешканців готелю.

До переліку служб готельного підприємства «Турист» входять:

- адміністративно-управлінська служба;
- служба управління номерним фондом;
- служба організації харчування;
- комерційна служба;
- інженерно-технічна служба;
- додаткові служби.

Основні послуги, які надає кожен готель:

1. Адміністративний служба - відповідає за організацію управління всіма службами готельного комплексу, вирішує фінансові та кадрові питання,

займається створенням і підтриманням необхідних умов праці персоналу готелю, забезпечує дотримання встановлених стандартів і правил з охорони праці. техніки безпеки, пожежної безпеки та економічної безпеки

2. Служба управління номерним фондом - вирішує питання, пов'язані з бронюванням номерів, прийомом туристів, які прибувають в готель, їх поселенням і розміщенням в номерах, а також поверненням додому або до наступного пункту маршруту після закінчення. перебування. екскурсійна, забезпечує обслуговування туристів у номерах; забезпечує необхідний санітарно-гігієнічний стан приміщень та комфорт у житлових приміщеннях, надає послуги з прибирання гостей.

3. Служба організації харчування. Здійснює обслуговування клієнтів компанії в ресторані та кафе готелю, вирішуючи питання щодо організації та проведення банкетів, презентацій тощо. Склад служби: кухня, ресторан, кафе, банкетне обслуговування.

4. Комерційна служба. Займається питаннями оперативного та стратегічного планування. Аналізує результати господарсько-фінансової діяльності.

5. Інженерно-технічна служба. Вони створюють необхідні умови для роботи систем кондиціонування повітря, теплопостачання, санітарно-технічного обладнання, електрообладнання, ремонтно-будівельних послуг, телевізійного та комунікаційного обладнання.

У сучасних умовах система управління повинна бути простою і гнучкою, щоб бути конкурентоспроможною і включати: невелику кількість рівнів управління; невеликі підрозділи з кваліфікованим професійним персоналом; виробництво послуг та організація роботи для споживачів (гостей підприємства).

2.2.3 Організаційна структура управління в готелі «Турист»

Організаційна структура готелю «Турист» є лінійно-функціональною (рис. 2.1).

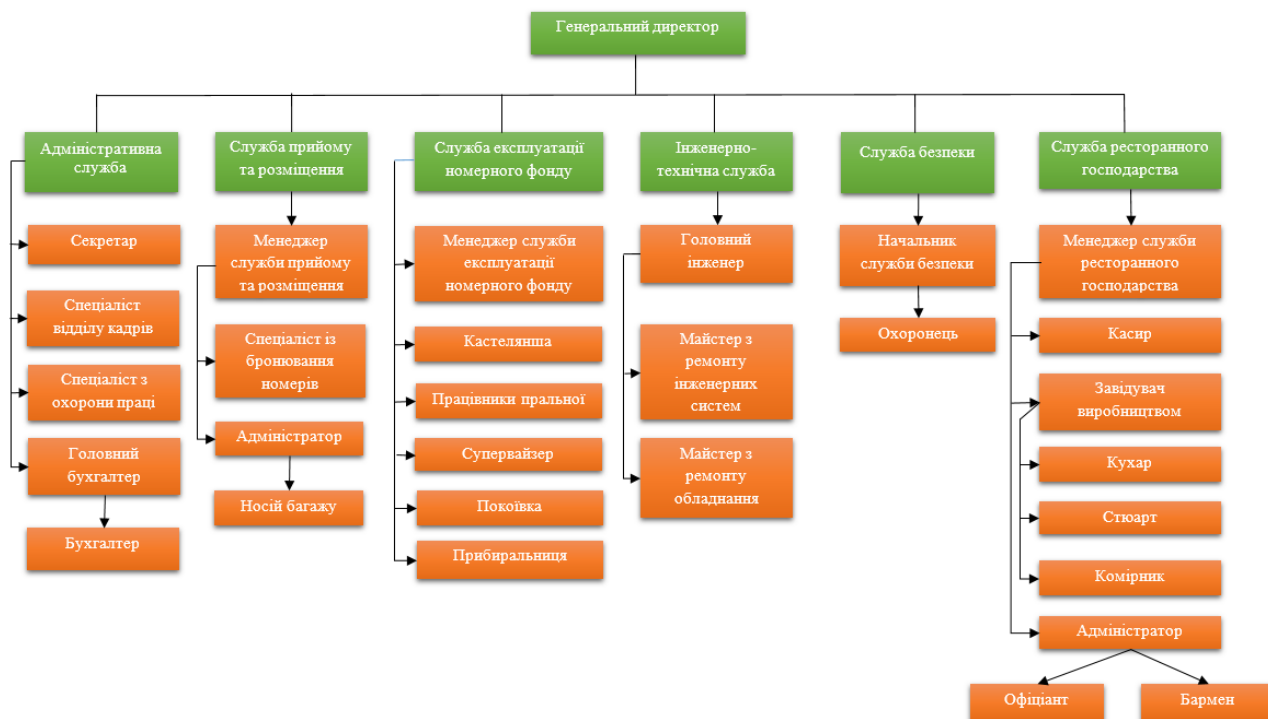


Рис. 2.1 – Організаційна структура готелю «Турист»

Джерело: розроблено автором.

Директор готелю ПрАТ «Рівне-Турист» є посередником між акціонерами та персоналом з одного боку та гостями з іншого.

Директор виконує широкий спектр обов'язків: прийняття рішень, орієнтованих на обраний сегмент ринку та спрямованих на задоволення потреб клієнтів, визначення загальних напрямів політики підприємства в рамках встановлених цілей і завдань, у тому числі реалізація фінансової політики.

До складу служби прийому та розміщення готелю ПАТ «Рівне-Турист» входять: начальник служби прийому та розміщення, спеціаліст з бронювання номерів, адміністратор та портсьє.

За організацію основного обслуговування готелю та підтримання інвентаризації номерів відповідно до прийнятих у готелі стандартів несе відповідальність керівник відділу номерного фонду.

Функції реєстрації входу-виїзду гостей та розрахунків з ними за надані послуги, а також функції інформаційного пункту виконує відділ адміністрації.

Служба покоївок готелю «Турист» є найважливішим у функціональному плані. Він відповідає за прибирання кімнат, вестибюлів, туалетів, коридорів і

внутрішніх приміщень, де приймають і обслуговують гостей. Покоївки підготовляють готельний номер після виселення гостей у чистий і затишний номер для подальшої реалізації. Служба покоївок має власну пральню для прання постільної білизни, рушників та ін.

Інженерно-технічний відділ працює в прямому зв'язку з господарським відділом, який проводить поточний ремонт не тільки номерного парку і встановленого в ньому обладнання, але і всього готелю в цілому. Це відділення виконує найрізноманітніші роботи: від електротехнічних і металургійних до столярних і будівельних. Залежно від можливостей послуги і характеру робіт, частина їх може виконуватися сторонніми організаціями, наприклад, будівельно-монтажними. Ці роботи включають покрівельні роботи та розробку родовищ. Інженер відділу контролює справність машин і обладнання: ліфтів, пральних машин, насосів для відкачування води, каналізаційних труб, акумуляторів, водопроводу та ін.

Адміністративна служба стоїть на першому місці в ланцюжку взаємодії з гостями, вона приймає і приймає гостей, приймає оплату за проживання і вирішує виникаючі проблеми. Це, безсумнівно, одна з найважливіших послуг готелю.

Служба безпеки відповідає за підтримку порядку і безпеки в готелі. Для цього, крім власного відділу, можуть бути залучені охоронці сторонньої організації. Готель відповідає за належну безпеку своїх гостей.

Бухгалтерський облік на підприємстві веде спеціалізована бухгалтерія, яка підпорядковується безпосередньо головному бухгалтеру і відповідає перед керівництвом підприємства за організацію бухгалтерського обліку готелю та надання бухгалтерської звітності.

Служба харчування складається з менеджера ресторану, який керує двома ЗРГ на території готелю, касира, завідуючого виробництвом, кухарів, стюарда, адміністраторів, офіціантів та барменів.

2.3 Інфраструктура готелю «Турист»

Обслуговування гостей закладу починається у прийняльно-вестибюльній групі приміщень. Вхід до готелю обладнаний зручним під'їздом для транспорту, а також для людей з обмеженими можливостями.

Через головний вхід гості потрапляють у вестибюль, де здійснюється прийом, реєстрація, розміщення та поселення гостей, бронювання номерів та інформаційне обслуговування. Приймально-вестибюльна група має безпосередній зв'язок між приміщеннями побутового обслуговування, групою житлових приміщень, групою приміщень підприємств громадського харчування, з приміщеннями культурно-дозвілліевого призначення та групою приміщень фізкультурно-оздоровчого призначення.

До цієї групи належать вестибюль, приміщення для приймання та розміщення гостей, зберігання та транспортування багажу, гардероб, туалетні кімнати, бюро обслуговування.

У приміщеннях приймання розміщуються черговий адміністратор, що здійснює облік номерів та попередніх замовлень; портьє, що здійснює облік ключів, виконує особисті поручення гостей; каса де гості оплачують надані послуги.

Площа вестибюлю розрахована як $0,4 \text{ м}^2$ на одне місце. Ширина коридорів становить 1,6 м. Гардероб розташований у вестибюлі біля входу в готель, облаштований широкими полицями. Гардероб у вестибюлі розрахований на 70% місць. Туалетні кімнати розташовані поруч з гардеробом. Кімната для охорони розташована окремо та оснащена сейфом для зберігання зброї.

У готелі два ліфти розраховані з інтервалом очікуваннями 40 секунд, вантажопідйомність не менше 6 осіб.

Приміщення підприємств громадського харчування обладнуються входом для відвідувачів, службовим входом, проходом з приймально-вестибюльною групою приміщень. У цій групі приміщень здійснюється обслуговування гостей засобу розміщення з організацією сніданків, обідів та вечерь за додаткову плату (сніданок входить у вартість проживання).

Для зручності гостей група житлових приміщень сполучена з усіма групами місць загального користування. Щоб уникнути перекриття потоків гостей з потоками персоналу, передбачається зв'язок між групою житлових приміщень і службово-побутовими приміщеннями.

Залежно від рівня комфортності і ступеня оснащення обладнанням номери поділяють на такі категорії:

- Одномісний/двомісний економ - номер забезпечений шафою, ванною кімнатою, телевізором, телефоном, холодильником та косметичними засобами.
- Одномісний/двомісний стандарт - номер забезпечений шафою, ванною кімнатою, телевізором, телефоном, холодильником та косметичними засобами.
- Одномісний/двомісний стандарт покращений – комфортабельний номер з ремонтом, забезпечений ванною кімнатою, сучасним телевізором, телефоном, світильниками, робочим столом, двома стільцями, торшером, кондиціонером.
- Напівлюкс – номер оснащено двоспальним ліжком, зоною відпочинку з розкладним диваном, телевізором, кондиціонером, міні-баром та окремою ванною кімнатою.
- Люкс – комфортабельний номер у сучасному стилі з двох кімнат: вітальні та кімнати відпочинку. Номер оснащений двоспальним ліжком, розкладним диваном, письмовим столом, журнальним столиком, полочками, шафою, плазмовим телевізором, кондиціонером, міні-баром.

Культурно-дозвіллева група складається з дитячої ігрової кімнати та конференц-залу. Ігрова кімната площею 30 кв. м. оснащена спеціальними меблями для дітей і має відокремлену зону для ігор. Конференц-зала оснащена посадочними місцями, приладами для слухання перекладу, освітлювальними приладами та відкидними столиками.

Фізкультурно-оздоровча зона складається із тренажерного залу та масажного кабінету. Тренажерна зала площею 70 кв. м. оснащена інвентарем для силових вправ, а також біговими доріжками. Масажний кабінет оснащений

масажний стіл для клієнта; крісло для майстра, що регулюється по висоті; косметологічний столик для масажних олій; валики для регулювання положення кінцівок; шафа для спецодягу; стелаж для косметичних засобів; 3-х секційна ширма.

Усі приміщення побутового та комерційного обслуговування складаються з салону краси, перукарні, стоматологічного кабінету, юридичної контори, туристичного бюро, кабінету психолога та комплексного пункту прийому (прання та ремонт одягу).

Салон краси розміщений біля вестибюлю, з яким вони мають безпосередній зв'язок. В салоні краси розміщені підсобні приміщення, а також оснащені робочі місця для манікюру, педикюру, макіяжу, зачіски та косметологічний кабінет.

Перукарня розміщена на другому поверсі. До складу приміщень перукарні входять чоловічі та жіночі зали, зал очікування та підсобні приміщення. Основним обладнанням перукарського залу є туалетний столик майстра-перукаря і перукарське крісло.

Туристичне бюро розміщене у вестибюлі. Оснащене рекламними дошками з турами, зоною очікування та зоною прийому споживачів.

Стоматологічний кабінет, юридична контора та кабінет психолога розміщені на 9 поверсі. Стоматологічний кабінет оснащений: стійкою з кріслом; диваном для пацієнтів; шафою для зберігання документів, карток клієнтів; шафою для зберігання інструментів, санітарного інвентарю; стоматологічною установкою, компресором, аспіратором, наконечником, пристроєм для дезінфекції основних інструментів; стерилізатором для дрібного інструментарію; паровим стерилізатором; стільцем для лікаря.

Юридична контора та кабінет психолога оснащені зоною очікування та зоною прийому споживачів.

Комплексний пункт прийому розташований у приміщенні, що має безпосередній зв'язок із ліфтом і службовим входом у готельне господарство, аби запобігти перетинам руху мешканців і транспортування замовлених речей.

Для запобігання перетину персоналу готелю та гостей між усіма номерами передбачені службові проходи, а також окремі входи для службових приміщень.

2.4 Характеристика роботи персоналу в закладах ресторанного господарства при готелі «Турист»

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якого закладу ресторанного господарства. В готелі «Турист» цьому аспекту приділяється значна увага, що знаходить своє відображення в чітко структурованій організації роботи, чітко окресленій системі функціональних обов'язків та цілеспрямованій політиці розвитку персоналу.

Для різних категорій персоналу потрібні різні професійні навички, які необхідно враховувати при пошуку, рекрутингу та розвитку кар'єри, які наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Професійні компетенції

Категорія персоналу	Професійні компетентності
Керівники (менеджери)	<ul style="list-style-type: none"> • спеціальні знання і досвід роботи в готельно-ресторанному бізнесі; • навички ділової та міжособистісної комунікації; • інноваційність, стратегічне бачення; • організаційні навички, вміння планувати свою роботу і роботу підлеглих; • делегування повноважень; • здатність навчати і розвивати співробітників; • уміння працювати в кризових ситуаціях
Персонал, який безпосередньо працює з гостями	<ul style="list-style-type: none"> • комунікативні навички; • уміння працювати як у команді, так і самостійно; • прийняття відповідальності; • володіння іноземними мовами; • навички ділового спілкування; • ініціативність; • знання організації готельно-ресторанного бізнесу; • уміння працювати в кризових ситуаціях

Допоміжний персонал	<ul style="list-style-type: none"> • спеціальні професійні знання і навички; • уміння працювати як у команді, так і самостійно; • відповідальність, ініціативність
---------------------	---

Джерело: [22].

У склад ресторанного господарства готелю «Турист» входять кафе «Турист» та ресторан «Меланж».

Завданням кафе «Турист» є організація сніданків для мешканців готелю. Після 11-ї години воно відкрите, як для мешканців готелю, так і гостей міста.

Кафе «Турист» працює щодня з 7:00 до 22:00. Сніданки в готелі подають з 7:00 до 11:00. Меню сніданків представлено у додатку А.

В інші години гості мають можливість смачно поїсти у ресторані «Меланж», який пропонує європейську та українську кухні. Бенкет-хол має місткість до 250 чоловік. У ресторані можна провести урочисті події, святкування весіль, днів народжень, хрестин, фуршетів, конференцій, а також можлива організація виїзного обслуговування.

По буднях готують комплексні бізнес-ланчі. Щовечора лунає жива музика. Меню ресторану «Меланж» представлено в додатку Б.

Виробнича структура закладів ресторанного господарства включає в собі виробничі, складські, торгові приміщення та допоміжні приміщення.

Доставка сировини, напівфабрикатів та предметів матеріально-технічного забезпечення для ЗРГ є безперебійною та регулярною.

Організація та приймання сировини, напівфабрикатів та МТЗ включає: розвантаження транспорту, перевірка документів на сировину, приймання сировини по кількості, перевірка сировини по якості, розміщення та зберігання сировини.

1. Перевірка документів. Перше, що повинен зробити завідувач виробництвом - це перевірити наявність усіх документів і вивчити їх.

2. завідувач виробництвом повине виконати перевірку кількості та якості товару.

3. Упорядкування акту розбіжностей, коли відбувається пересортування.

Якщо при прийманні виявилось, що фактично товару менше, ніж

у накладній, — завідувач виробництвом повинен скласти **акт за формою № М-7 «Акт про приймання матеріалів»**, затвердженою наказом Мінстату України від 21.06.96 р. № 193 [20]. Цей акт складається, якщо постачальник привіз неякісний товар. Акт потрібно оформити у двох примірниках та підписати, один акт для вас, другий — для постачальника.

4. Підтвердження приймання товару. Якщо проблем з кількістю та якістю немає, завідувач виробництвом підписує та ставить печатку на вхідних документах. На цьому фактичне приймання товару працівником складу завершується. Потім товар передається в інспекцію кафе.

5. Завезення товару на склад. Продукцію із зони приймання транспортувати на склад ресторану або в холодильну установку. Крім того, відповідальність за зберігання та якість продуктів лежить на кухарях.

6. Введення поставок в систему автоматизації. Як тільки поставка прийнята, працівник складу вносить дані про неї в програму автоматизації. Для цього в системі потрібно створити запас і додати всі найменування, кількість і витрати [6].

Зберігання сировини відбувається в складських приміщеннях.

Зі складських приміщень продукція направляється на склади постачання (м'ясні, рибні або овочеві), де відбувається перша механічна обробка продукції.

Після машинної кулінарної обробки напівфабрикати надходять в обробні цехи (холодний і гарячий).

У холодному цеху готують, порціонують і оформляють страви, закуски, делікатесні вироби, солодкі страви, холодні напої власного виробництва, холодні супи та різні кисломолочні продукти.

У гарячому цеху завершується технологічний процес приготування страв і кулінарних виробів, а саме: теплова обробка напівфабрикатів, варіння бульйонів, приготування гарячих напоїв і теплова обробка для приготування холодних і солодких страв, які також готуються в холодному приміщенні.

До групи допоміжних приміщень входять такі приміщення, як приміщення для офіціантів та кухарів, мийна кухонного посуду, мийна столового посуду, сервізна, гардероб і туалети для відвідувачів.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ
ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ТУРИСТ»

3.1 Ефективність управлінських рішень в управлінні персоналом готелю
«Турист»

Будь-яке управлінське рішення, прийняте керівництвом ПрАТ «Рівне Турист», так чи інакше впливає на результати діяльності підприємства. Звичайно, бажаний результат полягає в тому, щоб управлінське рішення позитивно вплинуло на діяльність компанії. Тому для того, щоб прийняте рішення було ефективним, необхідно ретельно проаналізувати механізм прийняття та реалізації управлінських рішень, який на даний момент характерний для системи апарату управління туристичної фірми.

Управлінське рішення, прийняте директором — це свідомий вибір серед наявних варіантів або альтернатив напрямку дій, який зменшує розрив між поточним і бажаним майбутнім станом. Цей процес у діяльності компанії «Рівне Турист» включає декілька етапів, але обов'язково включає такі елементи, як проблеми, цілі, рішення.

Першим кроком у цьому процесі є визнання необхідності прийняття рішення. Будь-яке нове рішення в управлінні готелю виникає на основі раніше прийнятого рішення, дія якого закінчилася або відхилилася від початково обраного варіанту.

Якщо припустити, що управлінське рішення є організаційною відповіддю на проблему, яка виникла, то етап вивчення ситуації на готельному підприємстві спрямований на виявлення чи невиявлення існуючої проблеми в готелі «Рівне Турист»

Після визначення проблеми наступним кроком процесу, що розглядається, є інтерпретація та формулювання проблеми. Інтерпретація проблеми для керівника готелю полягає у визначенні її змісту. У процесі аналізу проблема інтерпретується як можливість, як криза або як звичайна

проблема. Проблеми першого типу потребують свого вирішення. Другий і третій типи проблем вимагають для вирішення втручання безпосереднього директора готелю.

На практиці кількість проблем, віднесених до категорії найважливіших, зазвичай перевищує можливості директора ПрАТ «Рівне Турист» вирішити їх у відведений йому час. За цих умов пріоритетним є вирішення стратегічних завдань. Перший етап процесу управління завершується визначенням критеріїв успішного вирішення проблеми. У роботі директора з розробки та прийняття управлінських рішень в готельному підприємстві «Рівне Турист» виділяють два види критеріїв: критерій «ми повинні» та критерій «ми хочемо». Критерій «ми хочемо» вимагає від директора проаналізувати всі можливі варіанти, не виключаючи найбільш привабливих. Це сприяє розвитку творчості шляхом розширення меж для внесення нових альтернатив.

Етап розробки управлінського рішення в готельному підприємстві ПАТ «Рівне Турист» включає етапи розробки, оцінки та вибору рішення. Після визначення обмежувальних факторів директор приймає остаточне рішення.

Керівництво ПрАТ «Рівне Турист» у своїй повсякденній роботі приймає багато різних рішень, від яких залежить ефективність діяльності підприємства. У готельному підприємстві «Рівне Турист» управлінські рішення не відповідають усім встановленим вимогам, а найбільш притаманними та принциповими з них є рішучість; кількісне та якісне визначення; комплексність; повнота оформлення управлінських рішень. Такі вимоги, як наукова обґрунтованість і гнучкість у більшості випадків серйозно порушуються.

Виконання управлінського рішення керівником готельного підприємства «Рівне Турист» складається з: визначення порядку роботи; визначення необхідних ресурсів; призначення відповідальних осіб; визначені терміни; взаємодії між виконавцями; форми контролю та обліку результатів тощо.

Компанія постійно приймає важливі управлінські рішення, які можуть прийматися як в усній, так і в письмовій формі. Письмові управлінські рішення оформлюються у вигляді відповідних документів. Серед таких документів у

діяльності туристичної фірми «Рівнетурист» можна виділити дві великі групи: нормативні акти, які складаються на тривалий період і містять перелік загальних дій працівників за певних умов; індивідуально-правові акти, адресовані конкретним працівникам.

Ці документи містять рішення, прийняті керівництвом підприємства та які повинні виконуватися працівниками ПрАТ «Рівнетурист». Серед цих документів можна відзначити накази про звільнення працівників або трудові відносини. При прийнятті цих рішень керівник вирішує виключно всі питання, пов'язані з прийняттям на роботу або звільненням. Саме він при прийомі на роботу спочатку проводить співбесіди, оцінює всіх кандидатів, а вже потім, на загальних зборах, з'ясовує ці питання і приймає остаточні рішення на основі спільної думки. Прикладом такого наказу може бути наказ про звільнення бухгалтера та наказ про прийняття на роботу нового бухгалтера. На цю посаду була прийнята старша та досвідченіша людина, яка могла б у майбутньому сприяти підвищенню ефективності роботи компанії.

Також у справах компанії є такі рішення, які керівник приймає одноосібно, майже не враховуючи думку своїх підлеглих. Таке ставлення до підлеглих і їх думки може негативно позначитися на діяльності компанії. Одним із таких факторів є висока плинність кадрів, яка зараз переважає у ПрАТ «Рівнетурист», адже останнім часом змінився не лише бухгалтер, а й менеджер з туризму, а також висока плинність кадрів серед безпосередніх працівників.

Серед управлінських рішень, які сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємства, – рішення про проведення рекламної кампанії ПрАТ «Рівнетурист». Процес прийняття цього рішення був тривалим і дуже складним. Незважаючи на те, що всі працівники усвідомлюють, що конкуренція на туристичному ринку є надзвичайно жорсткою, а несприятлива ситуація підприємства значно погіршує умови для діяльності та розвитку ПрАТ «Рівнетурист», тривалий час не могли визначитися з видом реклами. спостерігати, а також якомога точніше оцінити доцільність рекламної кампанії. Враховуючи, що ПАТ «Рівне Турист» велика компанія з хорошою репутацією, тому що кількість клієнтів велика. Потрібно було зацікавити потенційного

клієнта і залучити його в компанію. Для вирішення цієї проблеми керівництво компанії провело спільне обговорення цього питання, в ході якого виникла ідея про необхідність проведення рекламної кампанії. В рамках цієї акції були підготовлені рекламні проспекти про діяльність компанії та надруковані рекламні оголошення (розіслані оголошення в газети, надруковані календарі та візитки нового зразка). Прийняття даного управлінського рішення є прикладом вирішення проблеми методом «круглого столу», оскільки до процесу прийняття рішень були залучені працівники апарату управління, які мають безпосереднє відношення до туристичної діяльності, їхні ідеї ретельно розглядалися.

Серед неефективних рішень керівництва – звільнення головного спеціаліста з оформлення та відкриття віз, одного з напрямків діяльності туристичної компанії. На його місце взяли працівника, якого мали навчати близько трьох місяців, але це також не принесло очікуваних результатів. Новий працівник не був акуратним та уважним при заповненні анкет на візу. Якщо його попередник завоював довіру та повагу багатьох посольств, то сьогодні важко відновити довіру та повагу до готельної компанії.

Дуже рідко буває так, що директор готелю прислухається до думки безпосередніх виконавців управлінських рішень. Негативним моментом є також те, що при розробці управлінських рішень практично не використовуються технології ситуаційного аналізу, багатокритеріальної експертизи та методи колективної експертизи. Як бачимо, це не має суттєвого впливу на ефективність управлінських рішень, але потенційно значно підвищить ефективність туристичного бізнесу.

Негативним моментом у процесі реалізації управлінських рішень в готельному підприємстві «Рівне Турист» є також те, що контролюється вже досягнутий результат, а не сам процес реалізації управлінського рішення. Досягнуті результати важко змінити, а в процесі реалізації рішення є можливість внести корективи та виправити ситуацію.

Якщо проблема, з якою стикається ПАТ «Рівнетурист», не вписується в жодну формалізовану модель, його директор намагається адаптувати її до вже існуючих варіантів вирішення проблеми або модифікувати. Якщо і цей варіант

не ефективний, то в цьому випадку при вирішенні проблеми він намагається знайти новий варіант, який характеризується новизною і незвичністю.

Процес прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Рівне Турист» можна представити у вигляді схеми (рис. 3.1). На схемі показано всі етапи, які проходить управлінське рішення: від виникнення проблеми до реалізації конкретного рішення.

Тому кожне рішення приймається набагато довше, але більше орієнтоване на успіх.

Ще однією проблемою прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Рівне Турист» є те, що через свою активність та великий обсяг роботи директор не справляється, оскільки має керувати не лише рестораном, а й готелем, і часто делегує прийняття рішень. Делегування повноважень некваліфікованому персоналу, який, у свою чергу, в деяких випадках просто некомпетентний в певних сферах і не володіє необхідною інформацією. Це величезний негативний фактор у роботі директора, оскільки багато з них є недосвідченими керівниками (нещодавно працюють у цій сфері), які користуються своєю інтуїцією або покладаються на думку, тобто приймають рішення інтуїтивно, що призводить до гіршого результату.

Слід зазначити, що практично всі управлінські рішення приймає директор ПрАТ «Рівне Турист», однак, час від часу до розробки управлінських рішень залучаються й інші працівники, які володіють певними навичками з тих чи інших питань. Таким чином, менеджер з туризму може виробляти деякі управлінські рішення про те, з якими туристичними маршрутами чи туристичними агентствами краще співпрацювати, але остаточне рішення приймає директор, виходячи з напрацювань менеджера. Така послідовність розробки та прийняття управлінських рішень більш ефективна, оскільки менеджер не в змозі приймати абсолютно всі рішення. Крім того, менеджер краще знає ситуацію на туристичному ринку і може запропонувати оптимальний варіант для прийняття того чи іншого рішення.

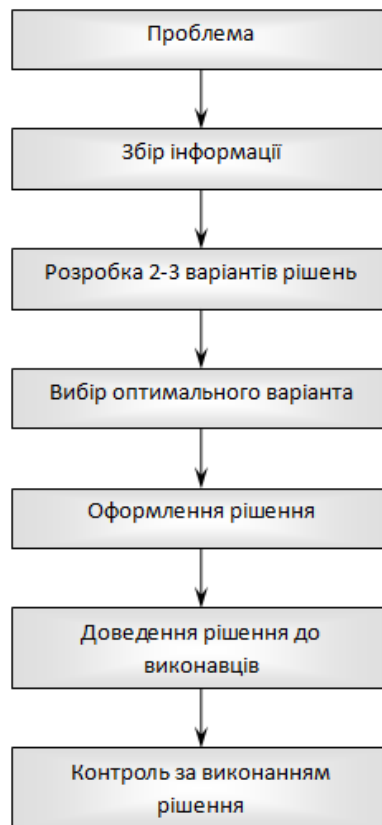


Рис. 3.1 - Послідовність розробки управлінських рішень в готельному підприємстві

Джерело: [7].

3.2 Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю

Діяльність готелю «Турист» та керівництво готелем та його працівниками в цілому характеризується низкою позитивних моментів: популярність, гарний імідж, хороші конкурентні позиції тощо. Готель «Турист» співпрацює з різними програмами, щоб просувати свої послуги та системи бронювання, зокрема за допомогою найпопулярнішої системи бронювання ADS. Це дає змогу залучати гостей не лише з України, а й з-за кордону. Клієнти хвалять високу якість обслуговування, а Booking оцінює його в 7,9 з 10,0. Персонал готелю стабілізувався і виконує покладені на нього обов'язки.

Конкуренція на готельному ринку продовжує зростати, особливо в місті Рівне, де розташований готель. Для збереження та покращення залучення гостей готелю «Турист» необхідно вжити ряд заходів, спрямованих на

вдосконалення системи управління. Для вирішення цих завдань пропонуємо реалізацію кількох напрямів, представлених на рис. 3.2.



Рис. 3.2 – Напрями вдосконалення системи управління персоналом в готелі «Турист»

Джерело: розроблено автором.

Проаналізуємо ці напрямки.

1. Розробка місії, цілей і системи цінностей компанії. У процесі дослідження було виявлено, що місія та цінності не розроблені, що не сприяє ефективній роботі співробітників. Наявність розробленої місії, на думку багатьох фахівців у сфері менеджменту, матиме мотиваційний вплив на персонал.

Пропонуємо сформулювати місію та цілі готелю «Турист».

Місія готелю «Турист»: «Максимум уваги до кожного гостя, щоб перебування його у нас було приємним і комфортним». Ми комфортний другий дім. »

Цілями готелю «Турист» повинні бути:

- 1) надання високоякісних готельних послуг;
- 2) підтримання існуючої лояльності клієнтів і розвиток клієнтів;
- 3) формування стабільної команди професіоналів;
- 4) забезпечити зростання прибутку.

Цінності готелю «Турист»:

- 1) висока якість обслуговування;
- 2) клієнтоорієнтованість;
- 3) дисциплінованість, порядність і совість;
- 4) професіоналізм.

Ознайомлення співробітників з місією і цінностями може здійснюватися декількома способами: на загальних зборах колективу з оголошенням пріоритетів організаційної культури готелю, виданням буклетів з цією інформацією, показом інформаційних сторінок готелю в соц. мережі тощо.

2. Впровадження наставництва в системі управління персоналом. Проведений аналіз виявив недостатньо ефективну систему адаптації персоналу в готелі «Турист». Для підвищення ефективності цього процесу готель повинен розробити положення про наставництво та запровадити матеріальне стимулювання наставників. Такий підхід підвищить задоволеність найдосвідченіших працівників готелю «Турист» системою оплати праці.

Основна мета цієї програми – сприяти передачі професійних знань досвідченим персоналом і адаптації молодих (нових) співробітників, а також покращити імідж співробітників з необхідними для готелю знаннями та досвідом.

Наставництво дозволяє вирішити наступні завдання для готелю «Рівне Турист»: зниження витрат на підготовку нових кадрів; оптимізація адаптації нового працівника; збереження унікального досвіду та знань в компанії; забезпечення додаткової мотивації та стимулювання працівників; зниження рівня вивільнення кваліфікованих працівників; формування корпоративної культури готелю.

Щоб наставник міг ефективно виконувати свої обов'язки, йому необхідно: мати необхідний досвід та знання; вміти їх передавати; мати бажання бути наставником.

Завдання керівництва готелю в цьому контексті - забезпечити компанію наставниками з певними якостями. Для реалізації цього завдання перед керівництвом готелю покладено завдання підбору наставників, їх навчання та мотивації до наставництва.

Відбір наставників у готелі може здійснюватися за результатами фахових випробувань, показових занять, на яких вони мають змогу продемонструвати власні навички, а також спеціально розроблених тестових завдань і результатів професійних змагань. Готовність кандидатів навчати нових співробітників можна оцінити на простих співбесідах. Крім того, здатність потенційних наставників до навчання інших можна оцінити, спостерігаючи за ними під час виконання їхніх безпосередніх функцій у команді або під час демонстрації частини навчання наявного співробітника.

До процесу відбору потенційних наставників необхідно залучати безпосередніх керівників і керівництво готелю. Важливою передумовою має бути особисте бажання працівника стати наставником. Після відбору потенційних наставників необхідно їх навчити. Залежно від цілей готелю, це може включати навчальні курси, курси дистанційного навчання, семінари або інші формати навчання.

При підготовці наставників важливо не лише навчити їх технологіям наставництва, але й мотивувати їх добре виконувати ці функції. Це включає ознайомлення з системою наставництва, запровадженою в готелі, аналіз типових труднощів роботи з новими співробітниками та педагогічні методи розвитку. Такий підхід дозволить стандартизувати процеси наставництва в готелі та підвищити ефективність самих наставників.

Таким чином, ретельний відбір і якісна підготовка наставників сприятимуть ефективному навчанні нових співробітників, що позитивно позначиться на загальній продуктивності та якості обслуговування в готелі.

Після навчання наставників освоєнню процесу наставництва необхідно забезпечити їм мотивацію для якісної роботи поставлені перед ними завдання.

Для цього слід запропонувати використання таких засобів:

1. Матеріальна мотивація, тісно пов'язана з результатами успішної діяльності «учнів». Для цього пропонується запровадити щомісячну винагороду за наставництво у розмірі 20% посадового окладу та одноразову премію у розмірі 50% посадового окладу у разі успішного проходження новим

працівником після вступу на посаду іспит на підтвердження знань і вмінь на оцінку «відмінно» або «добре».

2. Нематеріальна мотивація організація конкурсів кращих із них з подальшим нагородженням; регулярне визнання заслуг менторів на зборах всього колективу, а також розвиток інших навичок за рахунок готелю або додаткового оплачуваного відпочинку, сприяє підвищенню престижу та статусності наставників.

3. Підвищення ефективності управління стресом і конфліктами. Аналіз готелю виявив відносно високий рівень стресу та конфліктності. Вони негативно впливають на роботу працівників готелю. Щоб знизити рівень конфліктності, є можливість пропонувати проведення короткострокових тренінгів з тимбідлігу .

4. Навчати співробітників іноземним мовам. Відзначено недостатнє знання персоналом іноземних мов. В умовах пандемії Covid-19 та повномасштабного вторгнення особливого напливу іноземців немає, водночас особливу увагу варто приділити мовній підготовці. Пропонується створити надбавку для стимулювання персоналу, зокрема працівників, які здають кваліфікаційні іспити на знання іноземної мови. Знання іноземних мов персоналом позитивно впливає на імідж готелю та його оцінку у відгуках на Booking та інших інтернет-ресурсах. Крім того, знання іноземних мов допоможе зменшити конфліктність при спілкуванні з іноземними клієнтами, підвищити швидкість обслуговування та його якість.

У таблиці 3.1 узагальнено розроблені пропозиції щодо покращення управління персоналом готелю «Турист» та визначено очікуваний ефект у двох складових – соціальному та економічному.

Також, згідно з попередніми дослідженнями, важливе матеріальне стимулювання персоналу. Керівництво готелів має вдаватися до матеріального стимулювання не тільки наставників, як ми вже зазначали, але й, наприклад, шляхом підвищення зарплати або пропонування бонусів при переході персоналу на нові посади.

Для готельного сектора характерно впровадження програм ротації серед керівного та лінійного персоналу. Практичне ознайомлення з роботою інших готельних служб дає можливість побудувати між ними найбільш ефективну взаємодію та співпрацю. Періодичні кадрові ротації та кадрові переміщення між відділами готелю повинні здійснюватися з урахуванням бачення готелю та індивідуальних особливостей кандидатів на різні посади.

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю «Турист» і очікуваний ефект

Рекомендація	Соціальний ефект	Економічний ефект
Розробка місії, цілей та системи корпоративних цінностей	Покращення якості обслуговування клієнтів	Збільшення кількості повторного проживання, збільшення виручки і прибутку
Впровадження системи наставництва	Покращення процесів адаптації персоналу	Покращення продуктивності праці нових працівників Зростання оплати праці працівників зі стажем за рахунок надбавок за наставництво
Підвищення ефективності управління конфліктами і стресами	Покращення якості обслуговування клієнтів Покращення морального клімату в колективі	Зниження плинності кадрів Зниження витрат на пошук і навчання персоналу
Навчання персоналу іноземних мов за рахунок готелю	Покращення якості обслуговування іноземців	Збільшення виручки зарахунок збільшення частки іноземці

Джерело: [14].

Після запропонованих варіантів підвищення ефективності управління персоналом очікуються, можливі, наступні позитивні зміни:

- у кадровій політиці: запровадження нової системи мотивації та оцінки працівників приведе до збільшення продуктивності праці близько 10% та зниження плинності кадрів.

- по впровадженню інновацій: встановлення системи управління енергоспоживанням дозволить знизити витрати на електроенергію на 15%, що буде сприяти підвищенню екологічної відповідальності готелю.

- у наданні послуг: впровадження нових стандартів обслуговування приведе до скорочення часу чек-іну та чек-ауту приблизно на 25%, що позитивно вплине на задоволеність клієнтів.

- у конкурентному середовищі: після впровадження нових управлінських рішень, можливий підйом на декілька позиції в рейтингу пошуку готелів у місті Рівне за даними Google Search.

- по фінансовому обліку: після впровадження нових управлінських рішень, планується підвищення доходу готелю на 20% завдяки оптимізації цінової політики та підвищенню ефективності використання номерного фонду.

- по обслуговуванню клієнтів: після зміни підходу до системи бронювання відчутно покращиться зручність для гостей, що відобразиться в зростанні позитивних відгуків близько 40%.

Таким чином, результати проведеної діагностики ефективності системи управління персоналом дозволили визначити необхідні напрями для цього, а саме еволюцію місії, цілей, системи корпоративних цінностей, запровадження менторства, підвищення ефективності стресу та управління конфліктами, навчання персоналу іноземним мовам. Реалізація визначених напрямків дасть змогу отримати позитивний економічний та соціальний ефект. Необхідно також удосконалити підбір готельного персоналу, про що йтиметься в наступному параграфі[11,12].

3.3 Рекомендації щодо вдосконалення відбору персоналу в готелі

В умовах ринкової економіки персонал може стати основною конкурентною перевагою різних корпоративних структур, у тому числі готелів. Більшість сучасних компаній використовують інноваційні технології та обладнання, але тільки від рівня сервісу та персоналу залежить успіх чи невдача готелю.

Аналіз роботи персоналу готелю «Турист» показав, що потрібно шукати нових працівників, оскільки готель вводить в експлуатацію два нових корпуси. Також необхідно підвищувати кваліфікацію наявного персоналу або замінювати його новим, причому відбір завжди проводиться для нових

готельних об'єктів. Це пов'язано з тим, що персонал готелю «Турист» працює в ньому з початку його діяльності, а керівництво не приділяє належної уваги зростанню штату. Тому для підвищення якості роботи в готелі «Турист» необхідно наймати нових висококваліфікованих працівників. Цю проблему можна вирішити за допомогою ряду заходів.

Загалом алгоритм підбору персоналу складається з кількох стандартних етапів (рис. 3.3).

У сучасних умовах компанії використовують низку методів підбору персоналу, зокрема, рекрутинг, ексклюзивний пошук, хедхантинг та елімінацію (рис. 3.4).

Для готелю «Турист» підбір персоналу середньої та нижчої ланки є найважливішим, тому рекрутинг є основним видом підбору персоналу, який ми рекомендуємо. Водночас слід мати на увазі, що за останні роки з'явилася велика кількість нових каналів підбору персоналу, інструментів і технологій.

Також необхідно підвищити конкурентні вимоги до потенційних працівників сфери гостинності.

На нашу думку, процедуру підбору персоналу в готель «Турист» слід дещо спростити порівняно з базовою процедурою, наведеною на рисунку 3.3, оскільки готельний комплекс не є великим підприємством і складається з кількох етапів. У той же час слід додати деякі додаткові елементи. Пропоновані кроки показано на рис. 3.4.

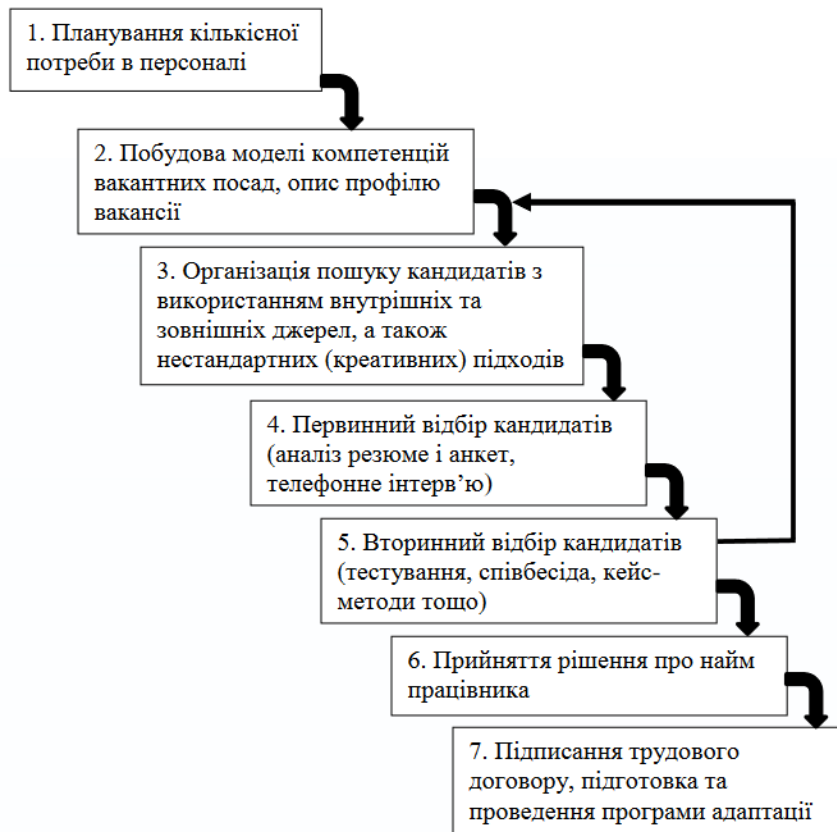


Рис. 3.3 - Алгоритм процесу підбору персоналу

Джерело: [14].

Тому з метою підвищення ефективності підбору персоналу при прийомі на роботу в готель «Турист» слід практикувати не багатоетапні співбесіди, а пошук нових працівників, супроводжувати одночасним розробленням відповідних робочих інструкцій на нові посади, які складені та затверджені відповідно до загальноприйнятих стандартів. Цей аспект дозволяє співробітникам працювати більш відповідально в умовах свого регіону, в якому він працює.

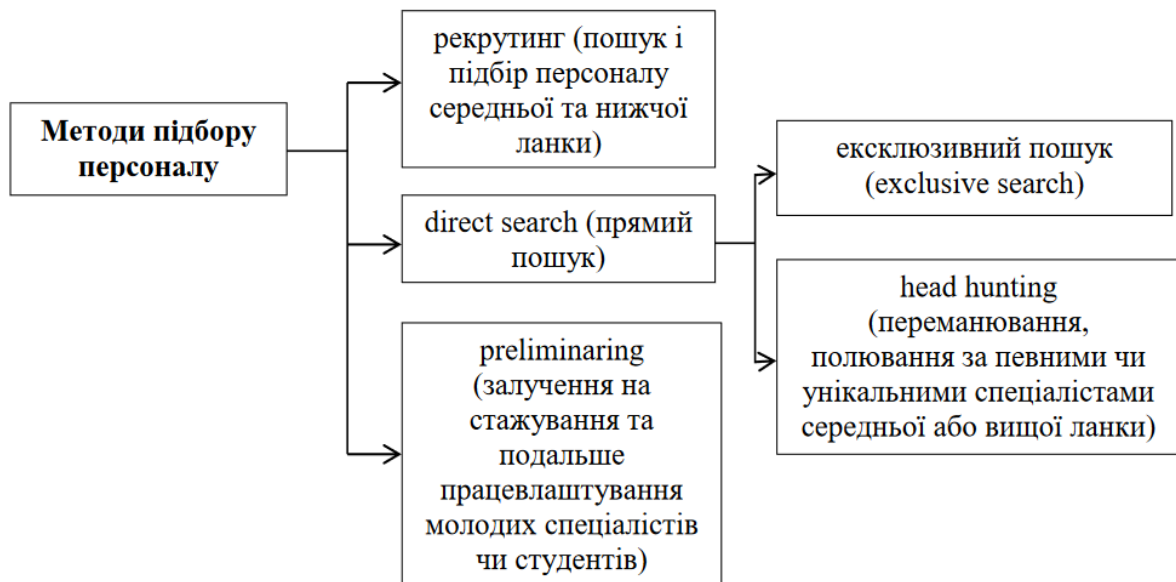


Рис. 3.4 - Основні методи підбору персоналу

Джерело: [14].

Найперспективніші з них наведені в у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Найперспективніші види рекрутингу

Вид рекрутингу	Характеристика
Соціальний рекрутинг	Процес пошуку та найму персоналу за допомогою соціальних платформ для реклами роботодавця та пошуку роботи
Реферальний рекрутинг	До пошуку кандидатів компанія залучає власних співробітників, які починають рекомендувати свою компанію знайомим, друзям, колишнім колегам, і тд.
Мобільний рекрутинг	Основою будь-якої системи підбору персоналу є можливість безпосереднього контакту з потенційними кандидатами. Сучасний світ високих технологій дозволяє використовувати численні канали зв'язку для спілкування з кандидатами, будь то особисті зустрічі або відеочати
Гейміфікація	Тенденція до використання ігрової механіки в неігрове середовище, особливо рекрутинг
Відео-інтерв'ю	Дозволяє побачити всі емоційні нюанси поведінки та мови жестів. Це не замінить особисту співбесіду, але забезпечить швидкість і зручність під час вивчення кандидата та отримання інформації про його особистість ще на початку рекрутингу
Інтернет-сорсинг	Технологія Інтернет-сорсингу дозволяє виявити найбільш кваліфікованих спеціалістів, пропонуючи як соціальні, так і професійні технології пошуку кандидатів мережі Facebook або LinkedIn

Джерело: [14].

Робота співробітників готелю на основі резюме претендентів повинна включати аналіз:

- аналіз хронології представлених даних;
- аналіз використання модельних форм;
- аналіз тексту в обов'язкових розділах;
- аналіз наявності зауважень та фактів визнання заслуг.

Етапи процедури відбору персоналу в готелі «Турист» включають в себе:

- аналіз резюме кандидата;
- аналіз біографії;
- аналіз свідоцтва про освіту;
- установча співбесіда;
- стажування.

На думку фахівців з підбору персоналу, біографія є найбільш підходящим документом для відносно швидкої оцінки особистісного та професійного розвитку кандидата та етапів його професійної підготовки. При ретельному аналізі біографія може стати одним із найкорисніших методів підбору персоналу та якості висновків команди підбору персоналу, що значно полегшує процес оцінки роботи потенційного працівника.

Також обов'язковим і рекомендованим інструментом підбору персоналу є анкетування. Після резюме та біографії анкета є третім кроком, який уточнює наявну інформацію про потенційного співробітника. Щоб досягти найкращого можливого результату, дослідження не повинно обмежуватися процесом оцінки кандидата. Така анкета має бути багатофункціональною, стосуватися, зокрема, вже присутніх у готелі працівників. Тобто на даному етапі має бути проведена оцінка їхньої професійної придатності та, враховуючи підготовку попереднього списку кандидатів, можливий підбір заміни менш професійним наявним працівникам готелю «Турист».

Співбесіда - це бесіда між претендентами на вакантні посади та представниками групи підбору персоналу. У цьому документі обмін інформацією забезпечує здійснення збору даних про потенціал і придатність кандидата як майбутнього працівника з точки зору:

- кваліфікації;
- здібностей;
- інтересів;
- характеру;
- висновок про мотивацію та цінності кандидата;
- аналізуються комунікабельність, контактність та комунікабельність.

Кандидат, у свою чергу, отримує інформацію про місце роботи, перспективи особистого розвитку у разі працевлаштування.

Заключний етап – випробувальний термін. Під час нього керівництво готелю може визначити, чи підходить кандидат як потенційний співробітник, оскільки професійна практика є найбільш продуктивним способом оцінки потенціалу кандидата.

З початком випробувального терміну кандидати навчаються поведженню з гостями та повинні пройти професійне навчання. Такої програми повинні дотримуватися всі нові співробітники. Тривалість має бути не менше трьох тижнів для кандидатів і не менше двох тижнів для наявних співробітників.

Необхідно, щоб новий співробітник перші три тижні працював під керівництвом наставника, який все розповідає і показує, а також спрямовує роботу. У перші два тижні новий співробітник найчастіше ще не повністю готовий до самостійної роботи, тому в кожному зміні потрібен наставник для спостереження і контролю за роботою нових співробітників.

Також доцільно запропонувати зміни в організаційній схемі підбору персоналу готелю «Турист». Усі співробітники проходять ретельний процес відбору. Водночас існуюча система, наведена на рисунку 3.5, не дозволяє керівникам відділів самостійно обирати критерії відбору та потрібних їм працівників, а керівник не має можливості самостійно відстежувати та аналізувати резюме претендентів.

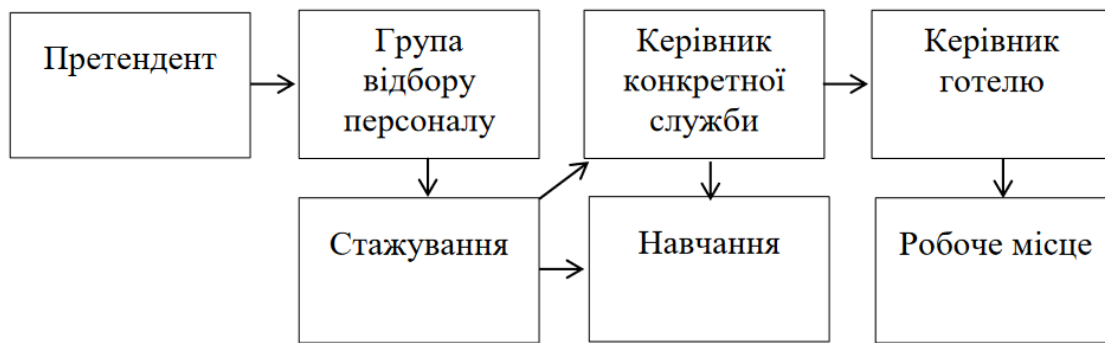


Рис. 3.5 - Існуюча організаційна схема відбору персоналу в готелі «Турист»

Джерело: розроблено автором.

Плинність персоналу в готелі «Турист» складає всього 6-10 чоловік % на рік (1-2 співробітники), але це здебільшого природна плинність, викликана переїздом в інший регіон чи країну, зміною інтересів, переходом на пенсію тощо. Проте, як уже зазначалося, зміни необхідні для подальшого розвитку готелю «Турист».

Існуюча організаційна схема виглядає так.

1. Спеціаліст з рекрутингу розглядає резюме всіх претендентів, а менеджер готелю проводить співбесіди, аналізує претендентів і приймає потенційних співробітників на стажування в той чи інший відділ.

2. Спеціаліст групи з підбору персоналу інформує кандидата про специфіку готелю, графік роботи тощо.

3. Спеціаліст групи підбору персоналу направляє працівника на пробне стажування до начальника окремого відділу готелю або до супервайзера. Кандидата навчають, проводять стажування та доносять норми та стандарти готелю.

4. Після випробувального терміну та навчання кандидат приймається на роботу, але тільки після погодження з керівником відповідного підрозділу.

Впровадження такої системи підбору та прийому персоналу займає багато часу як у групи підбору персоналу, очолюваної директором готелю, так і у керівника окремого підрозділу, куди приймається новий співробітник.

Пропонуємо змінити цей підхід та вдосконалити організаційну схему процесу підбору персоналу в готелі «Рівне Турист» з метою перерозподілу

повноважень між керівниками різних структурних підрозділів готелю. Це забезпечить відбір і найм потенційних співробітників швидше і з більшою ефективністю, а керівники відділів, яким потрібен новий співробітник, будуть більше залучені в підбір і навчання кандидата. Вони проведуть їх – навіть співбесіду з кандидатами – і зможуть визначити, чи підходять вони для конкретної ситуації швидше, ніж за допомогою стандартної організаційної схеми, яка дозволить вибрати співробітника, який більше підходить для даної посади та вимоги прямої посади.

Удосконалена організаційна схема (показана на рис. 3.6) дозволяє встановити більш тісний зв'язок між безпосереднім керівником і потенційним працівником. Він керує та контролює як процес відбору, так і процес стажування та навчання та після співбесіди знає, чи підходить кандидат запропонованій посаді.

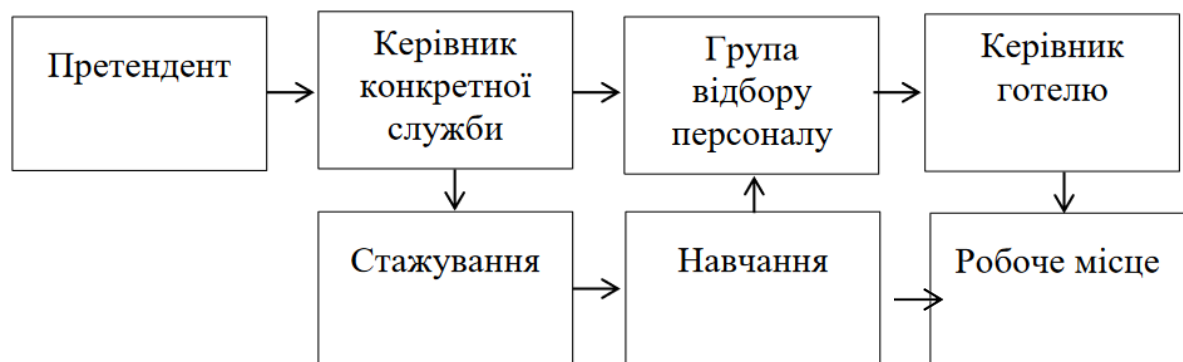


Рис. 3.6 - Вдосконалена організаційна схема відбору персоналу в готелі «Турист»

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до цієї схеми:

1. Керівник окремого відділу проводить попередній відбір та співбесіду кандидатів, що дозволить визначити, чи підходять вони для конкретної посади.
2. Керівники відділів організують навчання та пробне стажування кандидатів, забезпечуючи їхню інтеграцію в робочий процес та дотримання стандартів готелю
3. Менеджер готелю погоджує остаточне прийняття на роботу кандидата, на основі рекомендацій керівника відділу.

4. Документи вступника подаються до відділу кадрів, який здійснює офіційний прийом вступника.

Згідно з вдосконаленою системою, керівник підрозділу, де потрібен новий співробітник, стає головним у процесі підбору. Він приймає основні рішення щодо відбору та найму, узгоджуючи це лише з менеджером готелю.

Таким чином, запропонований алгоритм підбору персоналу в готелі «Рівне Турист» є відносно спрощеною процедурою. Водночас така кількість кроків дозволяє здійснювати недорогий, але ретельний підбір персоналу, залучаючи працівників, які впроваджуватимуть нові тенденції в роботу готелю.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Метою кваліфікаційної роботи було вивчення теоретичних основ організації системи управління персоналом та вдосконалення її напрямів для ефективної діяльності підприємства. Підсумовуючи дослідження, проведені в цій кваліфікаційній роботі, слід зробити ряд висновків. Зокрема:

1. Виклики повномасштабної війни не стали на заваді діяльності готелів і ресторанів. Хоча гостинний бізнес не був готовий до повномасштабної війни, значна частина бізнесів уже проходить трансформацію та виходить на нові ринки. Найбільшими проблемами в сфері гостинності в Україні після повномасштабного вторгнення росії стали закриття або припинення роботи ГРГ, фізичне руйнування інфраструктури та значні збої в логістиці.
2. Проведено аналіз діяльності підприємства «Рівне Турист». Проаналізовано організаційну структуру підприємства «Рівне Турист» та встановлено, що вона є лінійно-функціональною. Проаналізовано графік заповнюваності номерного фонду готелю «Турист» за 2019-2020 рр. З нього видно, що готель працює нормально, але навесні та восени було б доцільно збільшити кількість номерів.
3. Проаналізовано діючу систему управління та функціональні обов'язки працівників. Проведено аналіз конкурентоспроможності готелю «Турист» і вказує на достатні конкурентні переваги перед іншими готелями регіону. Проаналізовано функціональні обов'язки персоналу готелю «Турист» та функціональний розподіл праці керівництва у сфері управління персоналом. Враховано якісний склад трудових ресурсів готелю «Турист», зокрема їх розподіл працівників за віком, рівнем освіти та стажем роботи. Визначено технологію управління персоналом, яку використовують менеджери готелю «Турист» .
4. Аналіз особливостей управління персоналом у готелі «Турист». Слід зазначити, що підбір, керівництво та навчання персоналу готелю «Турист» здійснюється директором та адміністратором. Визначено

переваги та низку проблем системи ЄС готелю «Турист» , серед яких неповна задоволеність рівнем заробітної плати, недостатня ефективність системи адаптації, недостатнє усвідомлення цілей та цінностей готелю.

5. Визначено основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом готелю «Турист» . Визначено заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом та конкретизовано їх зміст. Визначено складові соціально-економічної ефективності рекомендацій щодо вдосконалення системи управління готелем «Турист» .
6. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення підбору персоналу в готелі «Турист» . Визначено стандартні етапи процесу відбору персоналу та набір методів відбору персоналу, які широко застосовуються підприємствами в сучасних умовах. Визначено найбільш перспективні види рекрутингу. Алгоритм підбору персоналу, запропонований у готелі «Турист» , є відносно спрощеною процедурою. Водночас така кількість кроків дозволяє більш економічно, але не менш ретельно відбирати працівників, а також залучати працівників, які привнесуть нові тренди в роботу готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Рітейл іде у контрнаступ: скільки втратили магазинів провідні торговельні мережі України (інфографіка) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/vtrachenih-magaziniv-rau-5/>
3. Бунтова Н. В. Стратегічні орієнтири розвитку готельно-ресторанного бізнесу / Н. В. Бунтова. // Електронний журнал \"Ефективна економіка\". – 2013. – №12
4. Приватне акціонерне товариство «РівнеТурист». Офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.rivnetourist.com/>
5. Готель «РівнеТурист» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.booking.com/hotel/ua/tourist.uk.html>
6. Ресторан «Melange» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://melanzh.choiceqr.com/>
7. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу., 2001. – 242 с.
8. Дерлоу Д. Менеджмент: стратегія і тактика/ Д. Дерлоу., 1999. – 560 с.
9. Севастьянов Р. В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Р. В. Севастьянов, С. А. Ткаченко., 2013.
10. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак. // 8. – 2011. – С. 303–307.
11. Сорока О. В. HR-бренд: сутність та стан в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Сорока, К. В. Красовська // Економіка і організація управління. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2898/2937>

- 12.«8 кроків до серця гостя»: персонал готелів та ресторанів навчається гостинності по-вінницьки. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=8156>
- 13.Телишевська Л. І. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика / Л. І. Телишевська, Д. В. Ільченко. – 2018. – С. 116–129.
- 14.Романчукевич М. Й. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. [Електронний ресурс] / М. Й. Романчукевич, Р. Я. Баран. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/34.pdf
- 15.5 методів співбесіди. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://pracija.com.ua/statti/5_metodiv_spivbesidy/145.html.
16. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. Thirteenth edition 2014. Kogan Page, 2014. 880 p.
17. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.
- 18.Принципи та методи управління персоналом [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.taylrrenee.com/biznes/4403-principy-i-metody-upravleniya-personalom.html>
- 19.Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура / Ю. І. Палеха., 2000. – 211 с.
20. ЗУ «Про затвердження типових форм первинних облікових документів з обліку сировини та матеріалів» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0193202-96#Text>
21. Прийом товару на склад у кафе та ресторанах [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://joinposter.com/ua/post/pryjom-tovaru>

22.Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства // «Інтелект ХХІ». – 2020 - № 1 – стор. 75

ДОДАТКИ

КАФЕ «ТУРИСТ»
Комплексні сніданки

<p>Класичний сніданок Омлет з сиром та помідором Брускета італійська Кава (чай або сік)</p> 	<p>Американський сніданок Бургер з гриль куркою Кава (чай або сік)</p> 
<p>Вегетаріанський сніданок Лаваш з сулугуні та бринзою Кава (чай або сік)</p> 	<p>Англійський сніданок Яйця смажені, сосиска, свіжі овочі, тост. Кава (чай або сік)</p> 
<p>Європейський сніданок Вівсяна каша на молоці з родзинками Смузі ягідний Кава (чай або сік)</p> 	<p>Французький сніданок Панкейк з ягідним соусом Кава (чай або сік)</p> 

Пн.-Нд.: 7:00-11:00
Безвихідних та перерви на обід

м. Рівне
вул. Київська, 36
2 пов., готель «Турист»

(0362) 60-80-90
(0362) 60-80-00

Рис. А.1 – Меню сніданків закладу ресторанного господарства «Турист»



Рис. Б.1 – Меню закладу ресторанного господарства «Melange»



Рис. Б.2 – Меню закладу ресторанного господарства «Melange»



Рис. Б.3 – Меню закладу ресторанного господарства «Melange»



Рис. Б.4 – Меню закладу ресторанного господарства «Melange»



Рис. Б.5 – Меню закладу ресторанного господарства «Melange»

**Табл. В.1 – Аналіз основних економічних показників
діяльності готелю «Турист»**

№ п/п	Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення (+/-)	
				Абсолютне	%
1	2	3	4	5	6
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2103,6	3264	+1160,4	+41
2	ПДВ, тис. грн.	350,6	544	+193,4	+35,5
3	ПДВ у відсотках до виручки	20%	20%	0	0
4	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1753	2720	+967	+35,5
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1394	2028	+634	+31
6	Собівартість у відсотках до виручки, %	20,5	25,5	5,0	+20
7	Валовий прибуток, тис. грн.	359	692	+333	+48
8	Інші операційні доходи, тис. грн	6321	6146	-175	-3
9	Адміністративні витрати, тис. грн	747	780	+33	+5
10	Витрати на збут, тис. грн	64	23	-41	-64
11	Інші операційні витрати, тис. грн	5678	6057	+379	+7
12	Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн	0	22	+22	100
13	Дохід від участі в капіталі, тис. грн	0	0	0	0
14	Інші фінансові доходи	0	0	0	0
15	Інші доходи	0	0	0	0
16	Фінансові витрати	23	0	-23	100
17	Інші витрати	0	0	0	0
18	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток, збиток) тис. грн.	191 0	0 0	-191 0	100 0
19	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	2292	2569	+277	+11
20	Фінансові результати від звичайної діяльності (чистий прибуток): Прибуток, тис. грн Збиток, тис. грн	191 0	0 22	-191 +22	-100 +100

Табл. В.2 – Аналіз показників виробничої програми готелю «Турист»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1. Одноразова місткість, місць	203	203	203
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	74095	74095	74095
3. Кількість простоїв, л-д.	51885	18540	5100
4. Кількість л-д в експлуатації, л-д.	22210	55555	68995
5. Коефіцієнт завантаження, %	30	75	93