**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

**1.1 Сутність та характерні особливості управління персоналом**

Індустрія гостинності – складник туристичної сфери, який спрямований на задоволення туристичних потреб населення у вигляді житла, харчування, транспортного й екскурсійного обслуговування та іншого сервісу [1]. Центром будь-якого готелю та ресторану є колектив працівників та управлінців, які реалізують свою діяльність за допомогою менеджменту готельного бізнесу. Менеджмент – це процес, за допомогою якого група людей, що співпрацюють, спрямовує свої дії на загальні завдання.

Ефективне управління в цілому залежить від ступеня взаємодії окремих підсистем менеджменту під час досягнення загальних цілей. Найважливішим завданням менеджменту в індустрії гостинності є організація виробництва й надання готельних та ресторанних послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг [10, с. 114].

Персонал в готельно-ресторанному бізнесі вважається найбільш важливою складовою сфери обслуговування. Якість послуг, котрі надаються в готелях, безпосередньо залежить від професійності, компетентності та усвідомленості персоналу. Задоволення клієнтів у готельній галузі безпосередньо пов’язане з ввічливістю та чутливістю персоналу.

Управління персоналом належить до ключових функцій менеджменту і включає в себе планування, організацію, керування та контроль за діяльністю персоналу на підприємстві та організації. Основною метою даного управління є досягнення оптимального використання людських ресурсів (наявного персоналу) для досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Система управління персоналом має враховувати різноманітні аспекти трудового колективу, зокрема: поведінку та ставлення персоналу до реалізації функціональних обов’язків; навички, здібності, досвід, нахили, що впливають на виконання різних видів робіт в організації; мотивацію працівників та їх професійні цілі; професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу; організаційну культуру, яка охоплює цінності та правила поведінки, притаманні конкретному трудовому колективу [18, c.130]. Термін «управління персоналом» широко розглядається українськими дослідниками, зокрема у табл. 1.1 представлені різні визначення цього терміну.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «управління персоналом»

в науковій літературі

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Трактування поняття «управління персоналом» |
| Козак К.Б., Маркова Г.Ф. | це організований вплив системно-планомірно характеру, який здійснюється через реалізацію сукупності організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на забезпечення умов розвитку та використання трудового потенціалу підприємства |
| Виноградський М.Д. | це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури. |
| Линенко А. В., Шевченко О. Л. | це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства |
| Пелих А.С. | це сукупність логічно пов’язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей. |

Джерело: складено автором на основі [22, c.46; 11, c.72; 25, c.112; 36, c.164]

Згідно з вищезазначеним, управління персоналом є складним і важливим компонентом управління підприємством як відкритою системою. Процес управління кадрами може бути розглянутий з різних підходів:

1. Організаційний підхід - даний підхід визначає місце управління трудовими ресурсами серед інших функцій менеджменту та показує його взаємозв’язок з іншими аспектами управління в організації.

2. Кадровий підхід - даний підхід розглядає управління персоналом через призму кадрової політики, включаючи оцінку потреб у кадрах, вибір методів залучення і найму персоналу, адаптацію нових працівників, мотивацію, оцінювання та розвиток кар’єри.

3. Колективний підхід - даний підхід розглядає управління персоналом як управління сформованим колективом, включаючи міжособистісні відносини, лідерство, розвиток колективу, вирішення конфліктів та інші аспекти [41, c.109].

Управління персоналом ґрунтується на кількох принципах, включаючи:

* принцип індивідуалізації підходу, тобто кожен працівник розглядається і керується індивідуально, з урахуванням його потреб і можливостей;
* принцип взаємовигоди, відповідно організація забезпечує персоналу компенсацію і умови праці, що відповідають його внеску в діяльність організації, створюючи таким чином взаємну користь;
* принцип відповідальності та самоврядування, зокрема працівники включаються у процеси управління і беруть на себе відповідальність за досягнення результатів, що сприяє їхньому самовдосконаленню та розвитку;
* принцип професійного зростання та розвитку, при цьому організація створює умови для підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок працівників, сприяючи їхньому професійному зростанню.

Для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в сфері гостинності необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи, включаючи планування кадрових ресурсів, рекрутинг та підбір персоналу, навчання та розвиток, оцінку праці та винагороди, управління проектами та комунікації, а також розвиток культури організації та забезпечення безпеки та здоров’я працівників. Крім того, до складу управління персоналом входять такі функції, як забезпечення соціальних гарантій працівників, управління конфліктами та дисциплінарне право.

Управління персоналом у готельній і ресторанній галузях має свої особливості через високу залежність від якості обслуговування та взаємодії з гостями, що вимагає індивідуального підходу до управління різними категоріями персоналу, такими як адміністративний персонал, кухарі, офіціанти та інші.

Відповідно, успішне управління персоналом у гостинності передбачає застосування індивідуального підходу до кожного працівника, взаємодію на взаємовигідних умовах, створення умов для професійного зростання та розвитку. Це означає врахування культурних та етичних особливостей працівників, їхніх потреб та мотивації, а також забезпечення належних умов для їхнього розвитку та професійного зростання.

Для досягнення цих цілей в управлінні персоналом в галузі гостинності можна використовувати різні підходи та інструменти, такі як [48, c.216]:

* відбір та рекрутинг: важливий процес відбору кваліфікованих кандидатів, що відповідають вимогам та культурі організації;
* оцінка та управління результативністю: визначення та оцінка досягнень працівників для стимулювання продуктивності та особистого розвитку;
* забезпечення безпеки та здоров’я працівників: впровадження профілактичних заходів та програм для забезпечення безпеки та здоров’я персоналу;
* соціальні програми: створення програм та ініціатив для підвищення задоволеності та мотивації працівників, таких як бонусні системи, пакети соціальних пільг тощо.

Крім того, ефективне управління персоналом у закладах гостинності також включає інструменти для взаємодії з гостями та забезпечення якості обслуговування, такі як тренінги та навчання персоналу з питань клієнтської сервісної культури. Саме ці заходи допомагають забезпечити високу якість обслуговування, підвищити задоволеність гостей та працівників, зменшити втрати у кадрах, підвищити продуктивність та досягти інших стратегічних цілей.

Управління персоналом у сфері гостинності має свої особливості, які потребують уваги науковців та практиків для розробки та впровадження ефективних стратегій керування, що відповідають специфіці цієї галузі (рис. 1.1).

кваліфікація персоналу

конкуренція

якість обслуговування гостей

дотримання стандартів безпеки та гігієни

робота із змінними графіками та непередбаченими годинами

робоче середовище

командна робота

Управління персоналом у сфері гостинності

Рисунок 1.1. Сучасні особливості управління персоналом у сфері гостинності

Джерело: складено автором на основі [2, c.350]

У галузі гостинності існує кілька ключових особливостей, які впливають на управління персоналом [18, c.131]:

1. Велика кількість низько-кваліфікованих працівників, що включає працівників, які займаються обслуговуванням гостей, приготуванням їжі та прибиранням номерів. Управління таким персоналом потребує спеціального підходу для навчання, мотивації та підтримки їхньої продуктивності.

2. Сезонні робочі місця, зокрема багато робочих місць у готельній та ресторанній галузях є сезонними, що вимагає гнучкості у плануванні та управлінні персоналом під час пікових та непікових періодів.

3. Висока конкуренція за талановитими працівниками, відповідно успішні підприємства у галузі гостинності зосереджуються на залученні та утриманні талановитого персоналу. Це вимагає ефективної системи мотивації, розвитку та збереження персоналу.

4. Вимоги та побажання гостей, при цьому керівництво повинно бути чутливим до вимог та побажань різноманітних гостей, що може бути складною завданням через їхню різноманітність та вимогливість.

Успішне управління персоналом у галузі гостинності передбачає розробку стратегій, які враховують ці особливості і забезпечують ефективне навчання, мотивацію, утримання талановитого персоналу та відповідь на вимоги та побажання гостей.

Ефективне управління персоналом в галузі гостинності має за мету забезпечення високої якості обслуговування та дотримання стандартів безпеки і гігієни. Це досягається шляхом встановлення чітких правил і процедур для працівників та їхнього дотримання. Управління персоналом також включає ефективну систему контролю якості та регулярні огляди оцінювання виконання роботи працівниками.

Ще однією особливістю управління персоналом у галузі гостинності є необхідність працювати зі змінними графіками та неперервними годинами роботи. Це може становити виклик для управління графіками працівників та забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників. Крім того, керування персоналом у галузі гостинності повинно спрямовуватися на створення позитивного робочого середовища та підтримку командної роботи.

Працівники галузі гостинності здебільшого працюють у командних структурах, і важливо забезпечити ефективну взаємодію та співпрацю між ними. Управління персоналом у сфері гостинності вимагає компетенції у роботі з різними культурними та мовними контекстами, оскільки заклади цієї галузі співпрацюють з гостями з усього світу, що вимагає готовності працівників працювати з різними мовами та культурними особливостями [22, c.47-48].

Сучасні підходи до управління персоналом у галузі гостинності характеризуються комплексним відношенням до кадрової політики, де персонал розглядається як ключовий ресурс, а важливість управління талантами визнається. Одним із сучасних підходів є концепція «людського капіталу», яка підкреслює значення розвитку індивідуальних здібностей і навичок працівників для досягнення стратегічних цілей в галузі гостинності. Ця концепція передбачає інвестування в розвиток працівників, забезпечення навчання та розвитку кар’єрних можливостей для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Ще одним важливим підходом є «стратегічне управління персоналом», яке відбивається у взаємозв’язку між кадровою політикою та стратегічними цілями закладу гостинності. Цей підхід базується на глибокому розумінні стратегії та мети організації і передбачає забезпечення гармонійного узгодження між персоналом та стратегічними завданнями. Це може бути досягнуто шляхом ефективного відбору та підготовки персоналу, забезпечення мотивації працівників та їх активної участі у розвитку бізнесу.

Сучасні підходи до управління персоналом у сфері гостинності включають інклюзивність та різноманітність, що означає практику залучення до роботи працівників різного віку, статі, етнічного походження, а також осіб з різними фізичними та психічними можливостями [28, c.656]. Управління різноманітністю допомагає створити позитивне робоче середовище, підвищити мотивацію працівників та сприяти розвитку креативності та інноваційності. До інших сучасних аспектів управління персоналом у галузі гостинності належить управління здібностями працівників - визнання індивідуальних здібностей та їхній розвиток для залучення та утримання кваліфікованих працівників. Це можна забезпечити шляхом доступу до навчання та розвитку, створення системи оцінювання працівників, розвитку кар’єрних можливостей та інших методів.

Мотивація також є необхідною складовою якісного управління персоналом, що спрямоване на досягнення високих результатів. Сучасні підходи включають різноманітні методи мотивації, такі як фінансові стимули, навчання та розвиток, участь у важливих рішеннях та інші [19, c.950].

Отже, сучасні підходи до управління персона­лом у сфері гостинності характеризуються комп­лексним підходом до кадрової політики, включа­ють у себе розуміння стратегії та мети закладу, залучення до роботи різних категорій працівни­ків, управління здібностями та мотивацією. Всі ці аспекти сприяють підвищенню ефективності роботи закладу та досягненню його стратегічних цілей.

**1.2 Характеристика форм управління персоналом**

Управління персоналом є ключовою складовою управління підприємством і включає в себе широкий спектр функцій, які спрямовані на оптимальне використання людських ресурсів. Це включає планування потреб у персоналі, відбір і найм кандидатів, їх підготовку та навчання, оцінку результатів роботи, мотивацію працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей. Організації в галузі гостинності мають велику вагу приділяти управлінню персоналом, оскільки якість обслуговування та задоволеність клієнтів напряму залежать від компетентності та мотивації працівників. Система управління персоналу включає напрями (рис 1.2).

Система управління персоналом

Планування

Підбір

Навчання та мотивація персоналу

Підготовка

Оцінка

Рисунок 1.2. Система управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [9]

Планування персоналу є важливою складовою управління кадрами і включає оцінку наявних ресурсів підприємства, визначення можливих потреб у персоналі, аналіз ринку праці і розробку програм залучення персоналу для задоволення цих потреб. Основні компоненти планування персоналу включають [49, c.242]:

* оцінка наявних ресурсів, тобто оцінка кількості та якості працівників, які вже працюють на підприємстві. Вона включає аналіз кваліфікацій, досвіду роботи, сильних і слабких сторін кожного працівника;
* визначення потреб у персоналі, зокрема аналіз очікуваних змін у діяльності підприємства, розширення або скорочення ділових функцій, а також визначення нових ролей і позицій, які можуть знадобитися;
* аналіз ринку праці, при цьому включає оцінку доступності кваліфікованого персоналу на ринку праці, оцінку конкуренції за талановитими спеціалістами, а також аналіз трендів у заробітній платі та умовах праці;
* розробка програм залучення персоналу обумовлює необхідність створення стратегій та програм для приваблення та утримання талановитого персоналу. Зазначене може включати рекрутингові кампанії, бонусні програми, програми навчання та розвитку, а також соціальні пакети.

Ефективне планування персоналу базується на ретельному аналізі різних компонентів, що дозволяє підприємству оптимально використовувати свої людські ресурси і досягати стратегічних цілей [52, c.106]. Визначення необхідної кількості працівників та їх професійного складу залежить від виробничої програми, норм виробітку, планованого підвищення продуктивності праці і структури робіт.

Якість персоналу в індустрії гостинності залежить від високої продуктивності праці, що забезпечується висококваліфікованим персоналом. Тому у сучасних умовах особливу увагу приділяють підбору персоналу, а професійне навчання стає важливим засобом розвитку персоналу, дозволяючи працівникам засвоювати нові професійні навички та знання.

Професійне навчання (рис. 1.3) включає в себе навчання нових працівників для їх швидкої адаптації в організації та навчання працівників, які мають нові обов’язки для підвищення їхньої кваліфікації.

Потреба в навчанні виникає при наступних ситуаціях: під час відбору кандидатів на вакансії, при вступі на нову посаду, та під час атестації працівників.

Основні напрямки професійного навчання включають первинне навчання згідно з метою організації та специфіки роботи, навчання для вирішення розбіжностей між вимогами посади та особистими якостями працівника, навчання для підвищення кваліфікації, навчання для роботи за новими напрямками організації, та навчання для засвоєння нових методів виконання трудових операцій.

Визначення потреби

навчання

Формування бюджету навчання

Визначення цілей навчання

Навчання

Вибір методу навчання

Професійні навички і знання

Визначення критеріїв оцінки навчання

Оцінка ефективності навчання

Визначення змісту програми

Рисунок 1.3. Процес професійного навчання персоналу

Джерело: складено автором на основі [43]

Для адекватного визначення потреб у професійному навчанні важливо ретельно розглянути фактори, які впливають на розвиток організації [36, c.165]:

1. Динаміка зовнішнього середовища, яка включає зміни в ринкових умовах, конкурентному середовищі та вимоги споживачів.

2. Розвиток техніки та технологій, що створює нові вимоги до знань та навичок працівників.

3. Зміна стратегій розвитку організації, яка може вимагати нових компетенцій у працівників.

4. Створення нових організаційних структур, які потребують адаптації персоналу до нових умов роботи.

5. Освоєння нових видів діяльності, що вимагає зміни навчальних програм та тренінгів.

Бюджет професійного навчання визначається потребами організації у розвитку персоналу та фінансовим станом самої організації. Вище керівництво встановлює обсяг коштів, які можуть бути витрачені на навчання протягом планового періоду, і враховує ці фінансові можливості при визначенні пріоритетних напрямків професійного навчання.

При виборі методів навчання для дорослих важливо керуватися наступними принципами:

1. Актуальність матеріалів та інформації, що використовуються в процесі навчання, повинна відображати безпосередній зв’язок з професійною діяльністю учасників, оскільки дорослі особи краще сприймають конкретні теми, а не абстрактні поняття.

2. Активна участь учасників навчання і негайне використання набутих знань і навичок на практиці.

3. Систематичне повторення, що допомагає закріпити нову інформацію в пам’яті і може стати навіть звичкою для учасників.

4. Забезпечення зворотного зв’язку, що означає постійну інформацію про прогрес учасників у процесі навчання [54, c.176].

Підбір персоналу є комплексним процесом, спрямованим на привертання та відбір кандидатів з необхідними якостями для досягнення цілей підприємства. Цей процес зазвичай розпочинається з маркетингу персоналу, де орієнтація на зовнішні джерела підбору персоналу включає створення власної бази даних потенційних кандидатів або замовлення послуг кадрових агентств.

Такі агентства, володіючи відповідними базами даних та методиками підбору, забезпечують підприємства необхідними кандидатами для вакансій. Хоча більшість підприємств спираються на власні зусилля у підборі персоналу, співпраця з кадровими агентствами все ж є поширеною тенденцією.

Додатково, бюро працевлаштування, які підпорядковані місцевим органам влади, надають послуги з підбору робочої сили, особливо для малокваліфікованих працівників і тимчасово безробітних спеціалістів.

Менеджери з персоналу часто звертаються до кадрових агентств для зекономлення часу та уникнення складнощів у пошуку нових співробітників, при цьому агентство надає декілька кандидатів для вибору роботодавця щодо вакансій.

Досвід провідних підприємств підтверджує ефективність ряду заходів, які традиційно використовуються у процесі підбору персоналу [47]:

1. Розробка системи підбору, що включає співбесіди з управлінням по роботі з персоналом, керівниками підрозділів, психологічні тести, ділові ігри та випробувальний термін на робочому місці.

2. Використання «портрета компетенцій» як ключового інструменту для оцінки фахової придатності кандидата.

3. Перехід у відборі фокусу з формальних аспектів біографії кандидата (освіта, фах, стаж) на аналіз його компетенцій та життєвих цінностей.

4. Залучення фахівців для підбору персоналу, де кадрові агентства спеціалізуються у цій області і виконують всі етапи відбору, включаючи опис виробничої поведінки, складання «портрета компетенцій», тестування та оцінювання кандидатів.

5. Проведення випробувального терміну після найму співробітника, що є обов’язковим на більшості підприємств, для більш об’єктивної оцінки його робочої придатності.

6. Організація спеціальних програм адаптації для нових працівників, спрямованих на ознайомлення їх з цілями та філософією підприємства.

Досвід провідних підприємств свідчить про ефективність ряду заходів, що традиційно застосовуються при підборі персоналу [47]:

1. Впровадження системи підбору, яка включає співбесіди з управлінням по роботі з персоналом, керівниками підрозділів, психологічні тести, ділові ігри та випробувальний термін на робочому місці.

2. Використання «портрета компетенцій» як основного інструменту для оцінки фахової придатності кандидата.

3. Перехід від акценту на формальні аспекти біографії кандидата (освіта, фах, стаж) до аналізу його компетенцій та життєвих цінностей.

4. Залучення фахівців для підбору персоналу, де кадрові агентства спеціалізуються у цій області і виконують усі етапи відбору, включаючи опис виробничої поведінки, складання «портрета компетенцій», тестування та оцінювання кандидатів.

5. Проведення випробувального терміну після прийому співробітника, що є обов’язковим на більшості підприємств, для об’єктивної оцінки його робочої придатності.

6. Організація спеціальних програм адаптації для нових працівників, спрямованих на знайомство з цілями та філософією підприємства.

Підбір персоналу орієнтований на відбір кандидатів, які найкраще відповідають вимогам конкретної вакансії, шляхом оцінки їхніх здібностей, знань, досвіду та ціннісних установок та порівняння цих показників з вимогами вакансії. Оцінка персоналу спрямована на визначення відповідності працівника конкретному робочому або вакантному місцю. Цей процес включає оцінку потенціалу працівника, оцінку його індивідуального внеску та атестацію [30, c.44].

Оцінка потенціалу працівника відбувається під час розгляду його призначення на вакантну посаду, що дозволяє визначити його готовність до виконання специфічних завдань та виявити можливості розвитку. Цей процес включає оцінку професійних знань, навичок, досвіду, особистісних якостей, цінностей, працездатності і рівня культури працівника, що подає заяву на вакансію або робоче місце. Оцінка індивідуального внеску спрямована на визначення ефективності, складності та результативності роботи конкретного працівника та його відповідність посаді або місцю роботи. Атестація кадрів виступає як інтегральне оцінювання, яке враховує потенціал і індивідуальний внесок працівника у загальний результат роботи.

Вихідними даними для оцінювання персоналу є: філософія підприємства та його стратегічний розвиток, які визначають цілі та цінності організації, а також напрямки її діяльності; моделі робочих місць працівників, які включають у себе вимоги, очікування та завдання, що стоять перед співробітниками на різних посадах; методики рейтингового оцінювання кадрів, які дозволяють оцінити професійні якості, знання, навички та результативність працівників; положення про атестацію кадрів, які встановлюють процедури та критерії оцінки працівників; правила внутрішнього розпорядку підприємства, які визначають норми поведінки та взаємодії працівників на робочому місці; штатний розклад, який вказує на кількість та розподіл посад на підприємстві; особові справи співробітників, які містять інформацію про їхню професійну та особистісну історію; кадрові накази, що регламентують різні аспекти роботи та персональні питання співробітників; соціологічні анкети та психологічні тести, які допомагають збирати та аналізувати дані про особистість та робочі здібності працівників [31, c.152].

Мотивація визначається як процес, в якому людина свідомо вибирає певну поведінку через вплив зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів. Сучасна практика управління використовує різноманітні теорії мотивації, які допомагають розуміти основні принципи мотивації на роботі та підкреслюють її важливість у керуванні персоналом. Більш детальніше особливості та основні методи мотивації персоналу на підприємствах індустрії гостинності представимо у наступному параграфі.

Узагальнюючи все вищезазначене, слід відмітити, що процес управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об’єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб’єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Управління персоналом являє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов’язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу є важливими компонентами структури системи управління персоналом.

**1.3 Основні методи мотивації праці на підприємствах індустрії гостинності**

На підприємствах індустрії гостинності важливим аспектом є забезпечення мотивації праці, адже вона виступає основним стимулом зростання ефективності (продуктивності) праці суб’єкта господарювання.

Мотивація – це процес спонукання людей до високоефективної праці з боку адміністрації чи органу управління виробництвом, пов’язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах. Таке вузьке поняття мотиваційного процесу призводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні працівника [17, c.381].

Система мотивів і стимулів праці базується на нормативному рівні тру­дової діяльності, тобто вступ працівника до системи трудових відносин перед­бачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов’язки. При цьому мета мотивації полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а примусити її робити це краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система мотивації повинна спиратися на результати трудової діяльності.

Саме тому система мотивації праці передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального нап­ряму, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядають як нагороду за трудові зусилля.

Для глибшого розуміння елементів мотивації результативної праці персоналу зобразимо їх на рис. 1.4.

В цілому, результативність праці - підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Результативною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мі­німальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслі­док реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг [37, c. 205].

Матеріальне стимулювання (оплата праці, участь у прибутках, участь у власності підприємства)

Основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємства

Нормальні безпечні умови праці

Соціально-правові гарантії (створення певних гарантій

від свавілля адміністрації)

Корпоративна культура (зближення інтересів підпри­ємства і працівників, розроблення системи корпоративних цінностей)

Можливості для професійного навчання, зростання, самовдосконалення

Можливості для самореалізації (відповідність змісту праці бажанням і здібностям людини)

Зміст праці (збагачення праці)

Взаємовідносини в колективі

Престижність трудової діяльності

Участь в управлінні

Рисунок 1.4. Основні елементи мотивації результативної праці

персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [6, c.56]

Г.Є. Сле­зінгер під результативністю праці розуміє «ступінь досягнення поставленої ме­ти..., забезпечення конкурентоздатності продукції і високої якості виконува­них робіт та послуг за всією сукупністю споживчих властивостей понад ті ви­моги, що враховані при оцінці продуктивності праці». Він же вважає результа­тивність праці одним з критеріїв оцінки якості праці як характеристики ефек­тивності, поряд з показником економічності витрат [3].

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передов­сім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевне­ності в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об’єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники. Однак протягом тривалого періоду наука уп­равління персоналом перебільшувала значення матеріальних стимулів [50, c.101]. Мотивацію працівників необхідно здійснювати відповідно до потреби підприємств та їх працівників залежно від стану навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство, а також з урахуванням працівників підприємства (рис. 1.5).

**Мотивація працівників підприємства**

Підходи до мотивації

Стимули і покарання: люди працюють за винагороду

Мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується більш якісно і з великим задоволенням

Систематичний зв'язок з менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації у використовуваному стилі взаємодії із іншими людьми

Мотиваційні методи

Використання грошей як нагороди і стимулу

Мотивація через саму працю

Винагорода і призначення досягнень

Участь у управлінні

Колективне заохочення і групова винагорода

Вимоги до високої мотиваційної діяльності

Різноманітність

Ідентичність у діяльності

Значущість у трудовій діяльності

Автономність

Зворотній зв'язок, тобто інформація про досягнуті результати

**Підвищення продуктивності праці на підприємстві**

Рисунок 1.5. Механізм організації мотивації праці

на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [45, c.180]

Досліджуючи механізм мотивації праці на підприємстві необхідно відмітити, що на узагальнюючи показник - рівень продуктивності праці впливають підходи до мотивації (стимули та покарання, мотивація через працю, систематичний зв’язок з менеджером), мотиваційні методи (використання грошей як нагороди та стимулу, мотивація через саму працю, винагорода і призначення досягнень, участь в управлінні, колективне заохочення і групова винагорода), вимоги до високої мотиваційної діяльності (різноманітність, ідентичність діяльності, значущість у трудовій діяльності, автономність, зворотній зв’язок).

При цьому, приймаючи працівника дуже важливо визначити, який вид мотивації для нього пріоритетний. Людина, для якої головною є матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчанні, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно. Також на вибір засобів мотивації впливає стать та вік працівників [19, c.951].

Виходячи з того, що об’єктом мотивування є працівники різних рівнів управління, треба брати до уваги відмінність мотивації від виду їх виробничо-управлінської діяльності. Сучасна практика зарубіжних та деяких вітчизняних підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу.

Для працівників, перш за все, працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток.

Результативність праці конкретного робітника зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки робітника достатності рівня винагороди та упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об’єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники.

Найпоширенішим чинником, який на сьогодні використовують власники вітчизняних підприємств, в мотивації є гроші, премії, підвищення заробітної плати тощо. Вважається, що дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Однак, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навики, чітка орієнтація кар’єрного зростання. Можливі акценти мотивації, що визначаються в залежності від пріоритетів діючого підприємства представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика об’єктів мотивації праці в залежності від пріоритетів підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| **Об’єкт мотивації** | **Характеристика об’єкта мотивації** |
| 1 | 2 |
| Суб’єкт мотивації | окремий працівник; група (відділ, підрозділ і т.п.); колектив організації в цілому |
| Нормативна адекватність | порушення нормативних показників; відповідність нормативним показникам; перевищення нормативних показників |
| Рівень професіоналізму | відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам |
| Ступінь напруги при виконанні роботи | фізичне; емоційне; розумове; організаційне |
| Ступінь відповідальності | мінімальна; середня; висока |
| Предмет відповідальності | устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників; доосвіта співробітників і т.п. |
| Ступінь ризику (небезпеки) | здоров’я; гроші |
| Економія | робочого часу; матеріалів; фінансів |
| Причетність до.. | збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просуванні товару; виконанні плану і т.д. |
| Стаж роботи на підприємстві | іспитовий термін; 1 рік роботи в організації; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації і т.д. |
| Соціальні виплати і пільги | оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних аркушів; оплата декретних відпусток; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування |
| Раціональна пропозиція | внесення раціональної пропозиції; участь у впровадженні раціональної пропозиції; за результат упровадження |

продовження таблиці 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Суміжна взаємодопомога | консультування; виконання частини роботи; інша участь |
| Керівництво групами | створена під задачу творча група; відділ, підрозділ |
| Кар’єрне зростання | рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу |

Джерело: складено автором на основі [44, c.95]

При побудові ієрархії акцентів мотивації необхідно враховувати багатьох факторів: стадія життя підприємства, традиції, що склалися; стратегія діяльності підприємства, спрямованість корпоративної культури, характер кадрової політики і ін. У зв’язку з цим надати єдино вірну систему пріоритетів для мотивації навряд чи можливо. З розглянутої точки зору, системи мотивації складаються з певних стимулів. І оскільки правила, норми, регламенти і ін. установлюються людьми, адміністрацією підприємства, тому системи мотивації є керованими. Керівництво самостійно чи з залученням трудового колективу встановлює об’єкти мотивації і формує стимулюючі фактори, що мають впливати, мотивувати працівників на певні дії. Це свідоме управління діяльністю працівників.

Вимогою формування систем мотивації є їх відповідність продуктивним силам і суспільним відносинам. Тільки в цьому випадку можна очікувати позитивного результату в роботі персоналу підприємства. Вчасно помітити зміни в продуктивних силах і суспільних відносинах і почати відповідні зміни в системах мотивації - одна з найважливіших умов їхнього ефективного впливу на виробництво, економічні і соціальні показники діяльності підприємств.

В цілому, системи мотивації складаються з надійних, активних стимулів, які позитивно впливають на ті чи інші дії працівників, а можуть виступати в ролі антистимулів, що породжують негативний вплив на діяльність працівників. Звідси виникає необхідність постійного поліпшення удосконалення систем мотивації, оскільки функції управління в сфері мотивації можуть виконуватися по-різному: і добре і погано.

**1.4. Зарубіжний досвід управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності**

Для підвищення ефективності управління у вітчизняних підприємствах гостинності важливо використовувати методи, що дозволяють створювати ефективні команди, які приносять очікуваний прибуток за мінімальними витратами. Це можливо, якщо використовувати зарубіжний досвід у вирішенні проблем, пов’язаних з формуванням кадрового потенціалу на підприємствах галузі.

В управлінні персоналом спостерігається міжнародна інтернаціоналізація, що виражається в застосуванні управлінських моделей за географічними ознаками, такими як американська, японська та європейська. Для українських підприємств галузі гостинності, орієнтованих на подібний стиль життя, цінності, історичний та економічний розвиток, європейська модель управління персоналом є більш перспективною.

Характерні риси зарубіжних моделей управління персоналом представлено у додатках А та Б.

Науковці дослідники зазначеної пробле­матики виділяють такі основні моделі міжнародного ме­неджменту у сфері управління персоналом, а саме:

1. Модель управління персоналом, яка має японське походження, набуває зростаючого значення завдяки успіхам японських виробників. Однак, через тісний зв’язок з японською культурою, яка має свої власні унікальні особливості, не всі аспекти цієї моделі можна успішно застосовувати в інших країнах у сфері управління персоналом. Основна риса цієї системи полягає у гнучкій груповій відповідальності за результати роботи, стимулюванні працівників та горизонтальному зв’язку.

Система передбачає визначення здібностей та характерних особливостей працівника для призначення на посаду та визначення обов’язків і повноважень шляхом уважного вивчення його трудових якостей. В Японії відсутня традиція розподілу працівників на категорії, і всі вони розглядаються як початківці, які обов’язково підвищують свою кваліфікацію, а границя між різними категоріями персоналу нечітко визначена.

Японські корпорації акцентують увагу на відданості співробітників компанії. Їхня система управління працею є колективістською, орієнтованою на інновації та соціально-спрямованою, з централізованою, горизонтальною спеціалізацією та самоконтролем.

Методи найму персоналу в Японії сприяють відданості працівників та їхній лояльності, що збільшує ефективність роботи та приносить прибуток компанії через зменшення обороту персоналу та інвестицій у розвиток персоналу [26].

2. Філософія бізнесу в Сполучених Штатах Америки базується на конкурентній сфері та стимулюванні індивідуальної активності працівників, з визначеною орієнтацією на прибуток компанії та залежність особистого доходу від нього.

Роль керівників з персоналу в американських компаніях включає важливі завдання та рутинні процеси, від ефективності їхньої роботи залежить здатність полегшити робоче життя співробітників.

Багато компаній вже використовують програмне забезпечення для автоматизації робочих процесів у відділах кадрів, проте постійне оновлення та розширення функціоналу є необхідною частиною розвитку. Окрім базових функцій, таких як база даних працівників та фінансовий менеджмент зарплати, важливо мати розвинуті можливості оцінки продуктивності та пошуку нового персоналу.

Однією зі сучасних практик у США є система «Плати за результатами», оскільки ця модель стимулює працівників до більшої продуктивності шляхом прив’язки оплати до досягнень цілей продуктивності, встановлених керівниками або компанією. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації та ефективності працівників, оскільки вони отримують винагороду за свою результативність [3].

Американські менеджери традиційно ставлять акцент на індивідуальні цінності та досягнення. Система оплати за продуктивність спрямована на відповідність компенсації працівників їхнім результатам на роботі, що стимулює їх до збільшення продуктивності для отримання вищої заробітної плати. Часто встановлюються конкретні цілі, які необхідно досягти протягом певного періоду, що сприяє підвищенню ефективності, оскільки працівники зосереджуються на завершенні більшої кількості завдань за менший час. Ця додаткова продуктивність приносить більше доходів як працівникам, так і компанії в цілому [40].

На підприємстві завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується через співпрацю команди менеджерів. Ця команда включає в себе провідного менеджера по інформаційній політиці (chief knowledge manager), який відповідає за керування рухом даних; менеджера по навчанню (learning manager), що займається відбором персоналу для підвищення кваліфікації; та менеджера інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об’єднує зусилля перших двох і оцінює ефективність впровадження знань у виробничий процес [51, c.47].

3. Європейська модель. Л. Шостак та Є. Болодан [55] виділяють особливості системи участі працівників у керівництві виробництвом, яка розвинулася в Німеччині. Ця система включає спільну участь представників капіталу і найманої праці у наглядових радах фірм, існування «робітника-директора», а також виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах з п’ятьма або більше постійними найманими працівниками, які мають право голосу (вік понад 18 років і стаж роботи не менше 6 місяців).

У Німеччині велика увага приділяється перепідготовці працівників згідно з профілем їхньої роботи, програмам стажування та постійній перепідготовці різних категорій персоналу. Також широко використовуються послуги, розроблені посадові інструкції, існують різні системи оплати праці залежно від кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знання іноземних мов та інші аспекти [38].

У Франції високі вимоги до підготовки персоналу зумовлені жорсткою конкуренцією на ринку праці, що відзначено у дослідженні М.М. Мороза [29, c.193]. Просування по службі тісно пов’язане з перепідготовкою та підвищенням рівня знань, навчанням всіх працівників за програмою «Психологія спілкування», а також з постійним інформуванням про діяльність підприємства та вакансії.

У північних районах Італії більшість підприємств використовують американські методи формування стратегії персоналом, відзначається у дослідженні. Проте на півдні країни управління персоналом здійснюється без чіткої системи, іноді використовуються суб’єктивні фактори для відбору та переміщення персоналу, такі як родинні та товариські зв’язки. Тут відсутні стимули до підвищення кваліфікації, надається перевага адміністративним методам управління над економіко-соціальними методами [47].

Зважаючи на досвід зарубіжних підприємств, можна дійти до висновку, що головною ціллю системи управління персоналом є забезпечення трудовими ресурсами, їхнє оптимальне використання, гарантування професійного та соціального розвитку. Порівнюючи ці моделі, можна запозичити практичні аспекти та рекомендації для функціонування української моделі менеджменту персоналу.

**Висновки до розділу 1**

Узагальнивши результати дослідження представлені у першому розділі кваліфікаційної роботи необхідно відзначити наступне:

1. Управління персоналом у готельній і ресторанній галузях має свої особливості через високу залежність від якості обслуговування та взаємодії з гостями, що вимагає індивідуального підходу до управління різними категоріями персоналу, такими як адміністративний персонал, кухарі, офіціанти та інші. Для досягнення цих цілей в управлінні персоналом в галузі гостинності можна використовувати різні підходи та інструменти, такі як: відбір та рекрутинг, оцінка та управління результативністю, забезпечення безпеки та здоров’я працівників, соціальні програми. Крім того, ефективне управління персоналом у закладах гостинності також включає інструменти для взаємодії з гостями та забезпечення якості обслуговування, такі як тренінги та навчання персоналу з питань клієнтської сервісної культури.

2. Система управління персоналом включає планування, підбір, підготовку, оцінку, навчання та мотивацію. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу є важливими компонентами структури системи управління персоналом.

3. На підприємствах індустрії гостинності важливим аспектом є забезпечення мотивації праці – це процес спонукання людей до високоефективної праці з боку адміністрації чи органу управління виробництвом, пов’язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах.

Системи мотивації працівників складаються з надійних, активних стимулів, які позитивно впливають на ті чи інші дії працівників, а можуть виступати в ролі антистимулів, що породжують негативний вплив на діяльність працівників. Звідси виникає необхідність постійного поліпшення удосконалення систем мотивації праці для покращення результатів діяльності підприємств індустрії гостинності.

4. Науковці дослідники виділяють такі основні моделі в сфері управління персоналом: японська (акцент на відданості співробітників); американська (акцент на результат та зростання капіталу); європейська (акцент на якість та конкурентоспроможність продукції).

**РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ВЕРСАЛЬ»)**

**2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика закладу**

Об’єктом дослідження виступає практика управління персоналом індустрії гостинності у ресторані ГРК «Версаль», який реалізує діяльність у готельно-ресторанній сфері. Юридична адреса закладу: 46000, м.Тернопіль, вул.Львівська 34. Загальний вигляд досліджуваного закладу представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1. Загальний вигляд ГРК «Версаль»

Джерело: складено автором на основі [35]

Досліджуючи історію формування та розвитку готельно-ресторанного комплексу «Версаль», варто відзначити, що його діяльність розпочалася у 2008 році. Розташований у парковій зоні міста Тернопіль, він знаходиться на відстані 2 кілометрів від центру міста та 3 кілометрів від залізничного вокзалу та автовокзалу. Даний заклад здатний прийняти до 45 відвідувачів одночасно, готель і ресторан, з усіма їх залами та терасою, можуть прийняти понад 300 осіб.

Складові структури готельно-ресторанного комплексу «Версаль» охоплюють банкетний зал, готельні номери різних класів (від Люкс до Економ), терасу, дитячу кімнату, сауну, караоке-бар та кабінки для відвідувачів.

Ресторан функціонує з трьома різними зали: банкетним, бежевим та VIP-залом. Банкетний зал (представлений на рис. 2.2), розташований справа від основного приміщення, має максимальну місткість 170 осіб. Він використовується для проведення різноманітних подій, таких як банкети, весілля, корпоративні заходи, святкові вечірки та новорічні заходи.

|  |  |
| --- | --- |
| http://versal.te.ua/uploads/posts/2020-11/1606136651_02.jpg | http://versal.te.ua/uploads/posts/2023-04/1680766074_img_6632.jpg |
| Рисунок 2.2. Банкетний зал ресторану ГРК «Версаль» | |

Джерело: складено автором на основі [35]

Для проведення менш масштабних заходів передбачений кремовий зал ресторану «Версаль», котрий розрахований на 30 осіб. В даному залі переважно відбувається святкування різного роду банкетів, свят, ювілеїв, корпоративних заходів.

Класичне оформлення бежевого залу ресторану ГРК «Версаль» (рис. 2.3) якісно відрізняє його від інших залів та доповнює ефектну атмосферу, котра створюється під час святкування подій.

|  |
| --- |
| http://versal.te.ua/uploads/posts/2020-11/1606136645_01.jpg |
| Рисунок 2.3. Бежевий зал у ресторані ГРК «Версаль» |

Джерело: складено автором на основі [35]

Можливе різноманітне розташування столів та крісел у відповідному приміщенні відображається на важливості організації різноманітних заходів. Додаткові столи призначені для кейтерингового розміщення страв та напоїв, а також для встановлення різноманітних призів та подарунків.

Гості мають можливість також розміщуватися в кабінках на терасі ресторану «Версаль», що можуть мати різні розміри, вміщуючи від 20 до 45 осіб одночасно [35].

Кабінки відзначаються затишною атмосферою, близькістю до природи, можливістю використання мангалу для приготування страв та іншими функціональностями.

Для розміщення та організації відпочинку високопосадових гостей у ресторані «Версаль» введено VIP-зал, який має максимальну вмістимість до 30 осіб. Загальний вигляд VIP-залу у ресторані ГРК «Версаль» представлено на рис. 2.4.

|  |
| --- |
| http://versal.te.ua/uploads/posts/2020-11/1606135016_01.jpg |
| Рисунок 2.4. VIP-зал у ресторані ГРК «Версаль» |

Джерело: складено автором на основі [35]

У даному залі ресторану «Версаль» представлені елементи вишуканого дизайну, такі як шкіряний диван, дубовий стіл і різьблені крісла, що надають йому помпезності та вишуканості. Присутній камін, який додає атмосфери затишку та створює святкову ауру для відвідувачів.

Для зустрічей у стилі «ретро» в ресторані «Версаль» присутній караоке-бар, де можна насолоджуватися різноманітною ретро та сучасною музикою, організовувати танцювальні вечірки і конкурси.

У цілому, структура ресторану «Версаль» є досить розгалуженою і дозволяє якісно проводити різноманітні заходи, такі як банкети, дні народження, ювілеї, весілля та інші події.

Організаційна структура ресторану «Версаль» має матричну структуру, котра представлена на рис. 2.5. Директор ресторану, призначений власниками, відповідає за управління структурними підрозділами закладу, визначення стратегічних орієнтирів розвитку та формування фінансової політики.

Власник закладу

Директор ресторану

Фінанси та інші служби

Кухня

Зали ресторану

Бухгалтерія

Постачання

Служба маркетингу

Відділ безпеки

Технічна служба

Зав виробництвом

Шеф-кухар

Кухарі

Технічні працівники

Менеджер

Метрдотель

Сомельє

Бармени

Офіціанти

Мийники посуду

Рисунок 2.5. Організаційна структура управління рестораном

ГРК «Версаль»

Джерело: складено автором на основі [35]

У директора ресторану ГРК «Версаль» є значні повноваження та відповідність перед власниками закладу щодо ефективного функціонування та постійного розвитку ресторану, а також перед персоналом даного ресторанного підприємства, щодо забезпечення вчасної та справедливої оплати праці, стимулювання задоволення працівників та створення умов для їхнього постійного розвитку.

Організаційна структура ресторану «Версаль» включає три ключові підрозділи, які функціонують взаємодіючи між собою: управління фінансами та інші служби, кухню та зали ресторану.

Управління фінансами та інші служби забезпечують фінансову та технічну підтримку закладу, включаючи бухгалтерію для ведення обліку та постачання для забезпечення поставок сировини та обладнання.

Маркетинговий відділ ресторану відповідає за планування та реалізацію маркетингових стратегій, зокрема збір інформації, проведення досліджень ринку, організацію рекламних заходів та обслуговування запитів клієнтів.

Відділ безпеки забезпечує безпеку та порядок у закладі, що включає контроль над правопорядком та заходи безпеки.

Для дослідження сильних та слабких сторін, можливостей та загроз реалізації господарської діяльності закладу – ресторану ГРК «Версаль» побудуємо матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT – аналіз господарської діяльності ресторану ГРК «Версаль»

|  |  |
| --- | --- |
| ***Сильні сторони*** | ***Слабкі сторони*** |
| Асортимент та якість продукції і послуг  Помірні ціни на асортимент продукції  Безкоштовна парковка  Наявність сайту та можливості ознайомлення із меню  Постійне проведення різноманітних вечірок та свят у закладі | Незручне місце розташування  Недостатність кваліфікованого персоналу  Обмежений виробничий потенціал  Відсутність дієвої маркетингової політики  Орієнтація на постійних клієнтів  Недостатня фінансова база |
| ***Можливості*** | ***Загрози*** |
| Стратегія забезпечення підвищення кваліфікації персоналу ресторанного підприємства  Урізноманітнення асортименту страв та напоїв ресторанного підприємства  Впровадження інноваційних технологій у процес ресторанного обслуговування | Виклики пандемії  Військова агресія рф проти України  Зниження платоспроможності споживачів та зростання цін на асортимент страв і напоїв  Перебої у постачання матеріалів та сировини |

Джерело: самостійна розробка автора

Досліджуючи сильні сторони закладу необхідно відзначити, що асортимент та якість продукції і послуг відповідають високим стандартам.

Пропоновані товари й послуги характеризуються високою якістю та різноманітністю. Ціни на продукцію є помірними, що робить її доступною для широкого кола клієнтів.

Наявність безкоштовного паркування сприяє зручності та комфорту відвідувачів. Заклад має власний веб-сайт, на якому можна ознайомитися з представленим асортиментом та меню. Це надає можливість клієнтам ознайомитися з послугами та обрати оптимальний варіант для себе.

Постійне проведення різноманітних заходів, таких як вечірки та свята, є важливим елементом діяльності закладу, що сприяє залученню та утриманню клієнтів. Поряд із цим, існують і різноманітні слабкі сторони в діяльності закладу, зокрема місце розташування закладу є не найбільш зручним, що може вплинути на привабливість для потенційних клієнтів та обмежити потенційний потік відвідувачів.

Недостатність кваліфікованого персоналу, що в подальшому може призвести до недоліків у обслуговуванні клієнтів та неспроможності відповідати на їхні вимоги та очікування. Обмежений виробничий потенціал може обмежити можливості ресторану розширювати асортимент, покращувати сервіс та залучати нових клієнтів.

Відсутність дієвої маркетингової політики ускладнює просування закладу на ринку та привертання нових клієнтів. Орієнтація на постійних клієнтів може призвести до втрати нових можливостей розвитку та розширення аудиторії.

Недостатня фінансова база ускладнює реалізацію інвестиційної діяльності у розвиток закладу, модернізацію та вдосконалення ресторанних послуг.

Загалом, слід зауважити, що організація роботи ресторану готельно-ресторанного комплексу «Версаль» є ключовим чинником, що визначає якість та ефективність обслуговування, імідж та лояльність клієнтів до закладу, а також фінансово-економічний успіх його діяльності. Побудова лінійно-функціональної структури управління в даному закладі сприяє оптимізації взаємодії між працівниками під час їхньої роботи, сприяє розвитку як окремих працівників, так і структурних підрозділів в цілому.

**2.2 Дослідження показників фінансово-господарської діяльності**

Готельно-ресторанний комплекс «Версаль» займає особливе місце серед закладів харчування та гостинності міста Тернополя. Відомий своєю вишуканістю, відмінним сервісом та вишуканим меню, він приваблює як місцевих жителів, так і туристів з усього світу.

Для забезпечення стабільної фінансово-господарської діяльності та постійного покращення якості послуг, проведення дослідження показників є невід’ємною складовою стратегії управління.

Аналіз ключових фінансових та економічних показників ГРК «Версалю» дає можливість виявлення потенційних можливостей для оптимізації функціонування та підвищення ефективності досліджуваного готельно-ресторанного бізнесу.

Здійснимо дослідження основних показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану ГРК «Версаль», дані представимо у таблиці 2.2.

Дані представлені у таблиці 2.2. засвідчують зміни в динаміці доходу від реалізації готельно-ресторанної продукції та послуг закладу, зокрема у 2021 році показник реалізації був найвищий та становив 19197 тис.грн., у 2022 році через пандемію та заходи зниження її впливу значення показника реалізації знизилося до рівня 15496 тис.грн., а у 2023 році показник дещо зріс до рівня 17921 тис.грн. Зростання показника за останні два роки становило 2425 тис.грн. або на 15,65%.

Динаміка зростання показника реалізації готельно-ресторанної продукції та послуг закладу зумовлено впливом чинників, зокрема:

1. Якість обслуговування. Висока якість обслуговування сприяє задоволенню клієнтів та їх поверненню в заклад, що збільшує обсяг реалізації.

2. Маркетингові стратегії. Ефективна реклама та маркетингові заходи привертають нових клієнтів та підвищують усвідомленість бренду, що сприяє збільшенню обсягу продажів.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності та фінансового стану ГРК «Версаль»

протягом 2022-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показники | Роки | | | Абсолютне  відхилення, | | Відносне  відхилення, % | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022/  2021 | 2023/  2022 | 2022/  2021 | 2023/  2022 |
| 1 | Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн. | 19197 | 15496 | 17921 | -3701 | 2425 | -19,28 | 15,65 |
| 2 | Сплачений податок на додану вартість, тис.грн. | 3197 | 2576 | 2987 | -621 | 411 | -19,42 | 15,95 |
| 3 | Собівартість реалізованої продукції та послуг, тис. грн. | 13018 | 10445 | 11969 | -2573 | 1524 | -19,76 | 14,59 |
| 4 | Прибуток від реалізації продукції та послуг, тис.грн. | 2982 | 2475 | 2965 | -507 | 490 | -17,0 | 19,80 |
| 5 | Рентабельність реалізованої продукції та послуг, % (р.4/р.1\*100%) | 15,53% | 15,97% | 16,54% | 0,44% | 0,57% | 2,82 | 3,59 |
| 6 | Податок на прибуток, тис.грн. | 165 | 104 | 152 | -61 | 48 | -36,97 | 46,15 |
| 7 | Чистий прибуток, тис.грн. | 413 | 349 | 573 | -64 | 224 | -15,5 | 64,18 |
| 8 | Рентабельність господарської діяльності, % (р.7/р.3\*100%) | 2,28% | 1,67% | 2,42% | -0,61% | 0,75% | -26,72 | 44,65 |
| 9 | Рентабельність власного капіталу, % (р.7/р.10) | 5,43% | 4,39% | 6,72% | -1,04% | 2,33% | -19,21 | 53,15 |
| 10 | Вартість активів, тис.грн. | 18098 | 20870 | 23689 | 2772 | 2819 | 15,32 | 13,51 |
| 11 | Власний капітал, тис.грн. | 7602 | 7951 | 8524 | 349 | 573 | 4,59 | 7,21 |
| 12 | Дебіторська заборгованість, тис.грн. | 878 | 2827 | 1201 | 1949 | -1626 | 221,98 | -57,52 |
| 13 | Кредиторська заборгованість, тис.грн. | 6448 | 8871 | 10108 | 2423 | 1237 | 37,58 | 13,94 |
| 14 | Середньооблікова чисельність працівників, чол. | 82 | 86 | 88 | -6 | 2 | 4,88 | 2,33 |
| 15 | Продуктивність праці, тис.грн. / чол. (р.1/р.15) | 234,11 | 180,19 | 203,65 | -53,92 | 23,46 | -23,03 | 13,02 |
| 16 | Фонд оплати праці на підприємстві, тис.грн. | 12309,15 | 15142,7 | 16661,88 | 2833,55 | 1519,18 | 23,02 | 10,03 |
| 17 | Середня заробітна плата,грн. (р.16/р.14) | 12509,3 | 14673,2 | 15778,3 | 2163,9 | 1105,1 | 17,30 | 7,53 |
| 18 | Залишкова вартість основних засобів, тис. грн. | 10557 | 10480 | 10352 | -77 | -128 | -0,73 | -1,22 |
| 19 | Знос, тис. грн. | 338 | 415 | 513 | 77 | 98 | 22,78 | 23,61 |
| 20 | Фондомісткість, грн./грн. (р.18/р.1) | 0,55 | 0,65 | 0,59 | 0,10 | -0,06 | 18,79 | -9,03 |
| 21 | Фондовіддача, грн./грн. (р.1/р.18) | 1,83 | 1,54 | 1,69 | -0,29 | 0,15 | -15,82 | 9,93 |
| 22 | Операційні витрати, тис.грн. | 13791 | 11174 | 12232 | -2617 | 1058 | -18,98 | 9,47 |

Джерело: складено автором на основі додатку В

3. Менеджмент інвестицій. Інвестиції в розвиток закладу, такі як модернізація приміщень, удосконалення обладнання або розвиток нових продуктів і послуг, стимулюють зростання показників продажів.

4. Економічна кон’юнктура: Загальна економічна ситуація впливає на споживчу активність та купівельну спроможність, що в свою чергу впливає на показники реалізації.

5. Конкурентне середовище: Рівень конкуренції в готельно-ресторанній галузі впливає на ціни закладу, якість та інновації, що відображається на зростанні або спаді продажів.

6. Тенденції споживчого попиту. Зміни у споживчих уподобаннях та тенденціях впливають на попит на певні види продукції та послуг готельно-ресторанного закладу, що відображається на зростанні обсягів реалізації готельних послуг та ресторанної продукції.

Практично ідентичні тенденції в зміні собівартості реалізації продукції та послуг досліджуваного закладу, відповідне значення показника собівартості у 2021 році становило 13018 тис.грн., у 2022 році значення показника знизилося до рівня 10445 тис.грн. за рахунок зниження активності та обсягів реалізації туристичних послуг та ресторанної продукції, а у 2023 році показник дещо збільшився до рівня 11969 тис.грн., при цьому значення показника зростає на 490 тис.грн. або на 19,8%.

Позитивна динаміка зростання реалізації продукції та оптимального рівня собівартості та витрат фінансово-господарської діяльності даного закладу вплинула на показник чистого прибутку та значення рентабельності підприємства (рентабельність реалізації, рентабельність господарської діяльності, рентабельність власного капіталу). Зокрема, значення показника чистого прибутку зростає із 413 тис.грн. у 2021 році до показника 573 тис.грн. у 2023 році, при цьому приріст показника становив 224 тис.грн. або 64,18%.

Приріст узагальнюючого показника чистого прибутку свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів закладу, шо є результатом ефективного управління господарськими процесами, оптимізації витрат, вдосконалення стратегій продажу та маркетингу, а також підвищення якості продукції та обслуговування.

Зростання показника чистого прибутку також свідчить про успішне управління рівнем собівартості та витратами фінансово-господарської діяльності, що обумовлює ефективне використання ресурсів, оптимізацію робочих процесів, а також удосконалення систем контролю та аналізу витрат.

Підвищення чистого прибутку впливає на рентабельність готельно-ресторанного підприємства в цілому. Рентабельність реалізації готельних послуг та ресторанної продукції, рентабельність господарської діяльності та рентабельність власного капіталу мають позитивні тенденції до зростання. Зокрема рентабельність реалізації збільшується із 15,53% у 2021 році до рівня 16,54% у 2023 році, рентабельність господарської діяльності збільшується із 2,28% до рівня 2,42%, спостерігається приріст рентабельності власного капіталу із 5,43% до рівня 6,72%. Приріст показників рентабельності засвідчує ефективність маркетингової політики та зростання обсягів реалізації, ефективне використання активів та власного капіталу, якісну та ефективну господарську діяльність даного закладу.

Аналізуючи звіт про фінансовий стан даного закладу, слід відмітити приріст активів (на 2819 тис.грн. або 13,51%) та власного капіталу (на 573 тис.грн. або на 7,21%). Зростання активів та власного капіталу готельно-ресторанного підприємства «Версаль» свідчить про позитивні тенденції у його фінансовому стані та управлінні ресурсами. Це може бути результатом кількох факторів:

* розширення діяльності. Зростання активів пов’язане із розширенням діяльності підприємства, включаючи збільшення обсягів продажів, розширення асортименту продукції або послуг, введення нових напрямків бізнесу тощо;
* інвестиції в розвиток. Досліджуване підприємство інвестує в розвиток та модернізацію своїх активів, таких як покращення обладнання, ремонт чи реконструкція приміщень. Ці інвестиції сприяють підвищенню загальної вартості активів;
* ефективне управління ресурсами. Зростання власного капіталу засвідчує ефективне управління фінансами та ресурсами підприємства, що сприяє підвищенню його фінансової стійкості та забезпечує потенційні можливості для майбутнього розвитку;
* покращення ефективності операцій. Зростання власного капіталу є результатом покращення ефективності операцій та управління витратами, що впливає на загальну рентабельність підприємства та його фінансове здоров’я.

Отже, зростання активів та власного капіталу ГРК «Версалю» свідчить про позитивні тенденції у фінансовій діяльності підприємства і може вказувати на його потенціал для подальшого розвитку та успішної діяльності на ринку.

В структурі активів та пасивів підприємства необхідно відзначити приріст показників дебіторської та кредиторської заборгованостей, зокрема розмір дебіторської заборгованості зростає до рівня 1201 тис.грн. у 2023 році, при цьому ідентично зростає і розмір кредиторської заборгованості до значення 10108 тис.грн. Зростання показників заборгованості негативно впливає на діяльність даного закладу, оскільки забирає капітал із обороту готельно-ресторанного підприємства, а також унеможливлює швидкий розрахунок за зобов’язаннями (боргами) досліджуваного підприємства.

Досліджуючи використання наявного трудового потенціалу, слід відмітити приріст кількості працівників закладу, зокрема у 2021 році їх кількість становила 82 особи, у 2022 році – 86 осіб та у 2023 році – 88 осіб. Збільшення кількості працівників дещо вплинуло на продуктивність праці, яка протягом аналізованого періоду знижувалася із 234,11 тис.грн. на працівників у 2021 році до рівня 203,65 тис.грн. на працівників у 2023 році. Зниження продуктивності праці свідчить про зниження ефективності використання трудового потенціалу готельно-ресторанного закладу та зумовлено рядом причин, а саме:

1. Недостатня кваліфікація або недосконалість навичок працівників. Збільшення кількості працівників призвело до розрідження кваліфікаційного рівня персоналу, і стало відображенням недостатньої підготовки нових працівників. Зазначена причинами призвела до зниження ефективності та продуктивності роботи.

2. Неефективна організація робочих процесів. Зміна кількості працівників без одночасного вдосконалення системи управління та робочих процесів призводить до перенаселеності та збільшення часу, потрібного для координації роботи.

3. Недостатня мотивація працівників. Недостатня мотивація або відсутність стимулів для працівників призвела до зниження їхньої продуктивності та залученості до роботи.

4. Неадекватні умови праці. Незадовільні умови праці, включаючи перевантаження працівників або недостатність ресурсів для виконання роботи, можуть призвести до зниження продуктивності праці.

Отже, для покращення ефективності використання трудового потенціалу готельно-ресторанного закладу необхідно аналізувати ці причини та вживати заходів для їх вирішення, таких як підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація робочих процесів та створення стимулів для працівників.

Ідентично знижується ефективність використання наявного основного (виробничого) капіталу підприємства, що обумовлює зниження фондовіддачі основного капіталу, відповідне значення у 2021 році становило 1,83 грн./грн., у 2022 році складало 1,54 грн. /грн. і у 2023 році показник дещо збільшився та складав 1,69 грн. / грн. Відповідно, збільшується фондомісткість основного капіталу, значення показника у 2021 році складало 0,55 пункти та збільшується до рівня 0,66 пункти у 2022 році, проте знижується у 2023 році до значення 0,59 пункти.

В цілому, необхідно відзначити зростання протягом останніх двох років ефективності господарської діяльності ГРК «Версаль», що вплинуло на приріст обсягів реалізації продукції, чистого прибутку, зростання основних показників рентабельності, продуктивності праці та фондовіддачі даного закладу. Поряд із цим, важливо звернути увагу на негативні тенденції пов’язані із зростанням собівартості реалізації продукції та послуг, значні показники дебіторської та кредиторської заборгованості, орієнтування на позиковий капітал при фінансуванні фінансово-господарської діяльності.

**2.3 Особливості управління персоналом та використання методів мотивації праці на підприємстві**

Управління персоналом у ресторані ГРК «Версаль» реалізується керівником – директором ресторанного підприємства, оскільки відділу кадрів у даного підприємства немає. В контексті управління персоналом ресторанного підприємства директор має ряд повноважень, зокрема:

1. Планування кадрів: визначення потреб у персоналі, розробка стратегій пошуку та залучення кваліфікованих працівників. Планування персоналу у ресторані ГРК «Версаль» включає: аналіз поточного складу персоналу (оцінка кількості та якості працівників у кожному підрозділі ресторану для визначення потреб у підвищенні кваліфікації, заміщенні вакансій або реорганізації робочих процесів); прогнозування змін (аналіз тенденцій у ринку праці та галузі гостинності для визначення майбутніх потреб у персоналі. Наприклад, планування збільшення обсягів бізнесу в зв’язку зі зростанням попиту на послуги ресторану); розробка плану набору персоналу (встановлення чітких цілей та стратегій для пошуку кандидатів, включаючи використання різних джерел рекрутингу, таких як онлайн-платформи, соціальні мережі, рекомендації від існуючих працівників тощо); залучення кваліфікованих працівників (розробка привабливих пропозицій для кандидатів, включаючи конкурентну заробітну плату, бонусні програми, можливості професійного розвитку та кар’єрного зростання).

2. Рекрутинг та відбір персоналу: проведення співбесід, оцінка кандидатів за критеріями вакансій, вибір найкращих кандидатів для позицій. Рекрутинг та відбір персоналу також передбачає активне залучення потенційних кандидатів через рекламні кампанії, участь у кар’єрних ярмарках та інші події, проведення різноманітних тестів для оцінки професійних та особистісних якостей кандидатів, а також встановлення ефективних процесів відбору для забезпечення кращої взаємодії між кандидатами та організацією.

3. Організація навчання і розвитку: розробка та впровадження програм навчання для підвищення кваліфікації персоналу, моніторинг і оцінка результатів навчання. Організація навчання і розвитку також включає розробку та впровадження інноваційних програм навчання з урахуванням потреб та цілей підприємства, створення плану розвитку кар’єри для співробітників, впровадження онлайн-навчання та інтерактивних методів навчання, а також систематичний моніторинг та оцінка результатів навчання для постійного підвищення ефективності персоналу.

4. Оцінка працівників: проведення регулярних оцінок працівників з метою визначення їхньої ефективності, виявлення потреб у покращенні навичок та компетенцій. Оцінка працівників також передбачає проведення систематичних оцінок їхньої роботи з метою визначення ефективності та досягнення цілей, виявлення сильних та слабких сторін працівників для подальшого розвитку, а також надання зворотного зв’язку та планування індивідуальних навчальних програм для покращення навичок та компетенцій персоналу.

5. Стимулювання ефективності праці: розробка та впровадження систем мотивації персоналу, включаючи заробітну плату, бонусні програми, нагороди та інші стимули. Стимулювання ефективності також включає розробку та впровадження різноманітних систем мотивації персоналу, таких як конкурентоспроможна заробітна плата, бонусні програми за досягнення цілей, система винагород та визнання успіхів, можливості професійного та кар’єрного зростання, а також створення комфортних умов праці та підтримка робочого клімату сприятливого для досягнення високої продуктивності та результативності.

6. Управління конфліктами та медіація: вирішення конфліктних ситуацій у колективі, забезпечення згоди та співпраці між працівниками. Управління конфліктами та медіація включає в себе вирішення конфліктних ситуацій у колективі шляхом застосування різних стратегій та методів, таких як встановлення відкритого комунікаційного середовища, проведення конструктивних діалогів, розвиток навичок конфліктного управління серед працівників, використання медіаційних процесів для досягнення згоди та співпраці між учасниками конфлікту, а також розробка та впровадження стратегій попередження конфліктів у майбутньому.

7. Розвиток корпоративної культури: формування та підтримка цінностей, стандартів і норм поведінки в колективі, сприяння командному дусі та співпраці. Розвиток корпоративної культури передбачає формування та підтримку цінностей, стандартів і норм поведінки в колективі, сприяння командному дусі, розвиток взаєморозуміння та співпраці між працівниками, стимулювання позитивного робочого середовища, підтримку розвитку та здорового конкурентного духу, а також активну участь у корпоративних заходах та ініціативах, що сприяють зміцненню єдності та ідентичності колективу.

Результати дослідження засвідчують важливу роль керівника в побудові якісної організації структури управління та підбір висококваліфікованих кадрів готельно-ресторанного підприємства «Версаль». Далі здійснимо дослідження стану, динаміки та структури персоналу даного підприємства, дані представимо у табл. 2.2.

Результати дослідження представлені у таблиці 2.2. засвідчують зростання кількості персоналу ГРК «Версаль», зокрема за досліджуваний період кількість персоналу збільшилася на 6 осіб або ж на 7,32%. Зростання кількості персоналу відбулося за рахунок збільшення кількості спеціалістів на 2 особи та зростання кількості допоміжного персоналу на 4 особи, у решті позицій змін не відбулося. У 2023 році на готельно-ресторанному підприємстві працювало 88 чоловік персоналу, управлінського персоналу – 2 осіб, спеціалістів – 17 осіб, обслуговуючого персоналу – 57 осіб та допоміжного персоналу – 12 осіб.

Таблиця 2.2

Стан, динаміка та структура персоналу ГРК «Версаль» за період 2021-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | | Відхилення (+;-) | | | | | |
| Абсолютне відхилення | | | Відносне відхилення | | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022-2021 | 2023-2022 | 2023-2021 | 2022-2021 | 2023-2022 | 2023-2021 |
| Штат персоналу, осіб | | | | | | | | | |
| Всього штат персоналу | 82 | 86 | 88 | 4 | 2 | 6 | 4,88 | 2,33 | 7,32 |
| Управлінський персонал | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Спеціалісти | 15 | 17 | 17 | 2 | 0 | 2 | 13,33 | 0 | 13,33 |
| Обслуговуючий персонал | 57 | 57 | 57 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Допоміжний персонал | 8 | 10 | 12 | 2 | 2 | 4 | 25 | 20 | 50 |
| Структура, % | | | | | | | | | |
| Всього штат персоналу | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Управлінський персонал | 2,44 | 2,33 | 2,27 | -0,11 | -0,05 | -0,17 | -4,65 | -2,27 | -6,82 |
| Спеціалісти | 18,29 | 19,77 | 19,32 | 1,47 | -0,45 | 1,03 | 8,06 | -2,27 | 5,61 |
| Обслуговуючий персонал | 69,51 | 66,28 | 64,77 | -3,23 | -1,51 | -4,74 | -4,65 | -2,27 | -6,82 |
| Допоміжний персонал | 9,76 | 11,63 | 13,64 | 1,87 | 2,01 | 3,88 | 19,19 | 17,27 | 39,77 |

Джерело: складено автором на основі додатку В

В структурі персоналу готельно-ресторанного підприємства, необхідно відмітити наявність 2,27% управлінського персоналу, 19,32% спеціалістів готельно-ресторанного підприємства, 64,77% обслуговуючого персоналу (найвищий показник) та 13,64% допоміжного персоналу.

Далі проведемо аналіз ефективності управління персоналом на готельно-ресторанному підприємстві «Версаль» за період з 2021 по 2023 роки. Показники оцінки наведено у додатку Г, а аналітичні дані представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності управління персоналом на підприємстві ГРК «Версаль» за період 2021-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Відхилення (+;-) | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1. Коефіцієнт ефективності кадрового планування | 0,82 | 0,84 | 0,87 | 0,02 | 0,03 |
| 2. Коефіцієнти ефективності набору та відбору працівників | 0,74 | 0,71 | 0,79 | -0,03 | 0,08 |
| 3. Кваліфікаційний склад працівників закладу | 0,21 | 0,22 | 0,22 | 0,01 | 0 |
| 4. Кваліфікаційний склад спеціалістів закладу | 0,18 | 0,2 | 0,19 | 0,02 | -0,01 |
| 5. Якість розміщення персоналу | 0,45 | 0,49 | 0,5 | 0,04 | 0,01 |
| 6. Оборот персоналу | 0,1 | 0,08 | 0,09 | -0,02 | 0,01 |
| 7. Оборот по звільненню | 0,05 | 0,03 | 0,02 | -0,02 | -0,01 |
| 8. Оборот по прийняттю | 0,15 | 0,11 | 0,11 | -0,04 | 0 |
| 9. Стабільність персоналу | 0,9 | 0,92 | 0,91 | 0,02 | -0,01 |
| 10. Рівень стабільності трудових колективів | 0,8 | 0,86 | 0,87 | 0,06 | 0,01 |
| 11. Коефіцієнт плинності | 0,2 | 0,14 | 0,13 | -0,06 | -0,01 |

Джерело: складено автором на основі додатку В

На основі наданих показників ефективності управління персоналом на ресторані ГРК «Версаль» за період з 2021 по 2023 роки можна зробити наступні висновки:

1. Кадрове планування: показник коефіцієнта ефективності кадрового планування зростає з року в рік (0,82 у 2021 році, 0,84 у 2022 році, 0,87 у 2023 році), що свідчить про позитивний тренд у цій сфері управління персоналом із акцентом на постійне підвищення професійного рівня та кваліфікації працівників ГРК «Версаль».

2. Набір та відбір працівників: коефіцієнт ефективності набору та відбору працівників показує коливання, але в цілому підвищується (0,74 у 2021 році, 0,71 у 2022 році, 0,79 у 2023 році), що засвідчує ефективність заходів в аспекті покращення стратегій рекрутингу та відбору.

3. Кваліфікаційний склад: показники кваліфікаційного складу працівників та спеціалістів закладу залишаються стабільними.

4. Якість розміщення персоналу: показник якості розміщення персоналу покращується з часом (0,45 у 2021 році, 0,49 у 2022 році, 0,5 у 2023 році), що вказує на ефективне розподіл ресурсів та забезпечення оптимального розміщення працівників.

5. Оборот персоналу: показники обороту персоналу знижуються з року в рік, що може свідчити про покращення умов праці та задоволеність персоналу.

6. Стабільність та плинність: показники стабільності персоналу та рівень стабільності трудових колективів покращуються, а коефіцієнт плинності зменшується, що свідчить про збереження та підтримку досвідчених та відданих працівників.

В цілому, можна відзначити те, що за аналізований період управління персоналом на ресторані ГРК «Версаль» демонструє позитивні тенденції з покращення багатьох аспектів управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності використання персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Для дослідження ефективності кадрової політики та мотивації наявного персоналу підприємства здійснимо дослідження особливостей оплати праці (табл.2.4) та, як наслідок, продуктивності праці персоналу закладу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.4

Оплата праці у готельно-ресторанному на підприємстві

ГРК «Версаль» за період 2021-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення (+;-) | |
| тис.грн. | % | тис.грн. | % | тис.грн. | % | 2022 /  2021 | 2023 / 2022 |
| Загальний фонд оплати праці підприємства, тис.грн. | 12309,15 | 100 | 15142,7 | 100 | 16661,88 | 100 | 2833,55 | 1519,18 |
| -фонд основної, тис. грн. | 10108,27 | 82,12 | 12589,64 | 83,14 | 13527,78 | 81,19 | 2481,37 | 938,14 |
| -фонд додаткової, тис. грн. | 1807,36 | 17,88 | 2122,61 | 16,86 | 2544,58 | 18,81 | 315,25 | 421,96 |

Джерело: складено автором на основі додатку В

У готельно-ресторанному підприємстві «Версаль» використовуються різноманітні форми оплати праці, зокрема фіксована оплата (заробітна плата підпорядкована стандартному годинному тарифу або місячній ставці без залежності від виконаної роботи); погодинна оплата (оплата праці здійснюється за кількість відпрацьованих годин); преміальна (бонусна) оплата, тобто додаткові виплати працівникам за досягнення певних результатів або цілей.

При цьому на ГРК «Версаль» існує різні види оплати праці, а саме основна заробітна плата, тобто базова оплата праці, яка визначається посадовим окладом або годинним тарифом; додаткова оплата, що включає премії, бонуси, винагороди за перевиконання плану, роботу у вихідні та святкові дні тощо; соціальні виплати, зокрема компенсації витрат на харчування, медичне страхування, відпустки, матеріальна допомога тощо.

Досліджуючи особливості оплати праці на підприємстві проаналізуємо відхилення відповідних показників в оплаті праці. Загальний фонд оплати праці готельно-ресторанного підприємства зріс з 12309,15 тис. грн. у 2021 році до 15142,70 тис. грн. у 2022 році та до 16661,88 тис. грн. у 2023 році. Зростання даного показника складало 2833,55 тис. грн. за період 2021-2022 рр. та на 1519,18 тис. грн. за період 2022-2023 рр.

Фонд основної оплати праці зростав з 10108,27 тис. грн. у 2021 році до 12589,64 тис. грн. у 2022 році та 13527,78 тис. грн. у 2023 році. За досліджуваний період значення показника збільшилося на 2481,37 тис. грн. за період 2021-2022 рр. та на 938,14 тис. грн. за період 2022-2023 рр.

Фонд додаткової оплати праці також збільшувався з 1807,36 тис. грн. у 2021 році до 2122,61 тис. грн. у 2022 році та 2544,58 тис. грн. у 2023 році. За досліджуваний період значення показника збільшилося на 315,25 тис. грн. за період 2021-2022 рр. та на 421,97 тис. грн. за період 2022-2023 рр.

Протягом досліджуваного періоду на фонд оплати праці працівників ГРК «Версаль» впливали наступні чинники:

* збільшення обсягу робіт (послуг) та виробництва, котрі виконані працівниками, що призводить до збільшення оплати праці;
* інфляція та зростання цін на ринку праці, що впливає на збільшення оплати праці;
* поліпшення кваліфікації та досвіду працівників, що призвело до зростання оплати праці персоналу;
* впровадження нових програм компенсації та стимулювання працівників, які впливають на зміну фонду додаткової оплати;
* зміни у законодавстві щодо оплати праці та соціальних виплат.

Досліджуване готельно-ресторанне підприємство «Версаль» використовує різноманітні форми мотивації праці для свого персоналу. Ось деякі форми мотивації, які застосовуються в готельно-ресторанному бізнесі:

По –перше, фінансова мотивація:

* заробітна плата: Виплата конкурентоспроможної заробітної плати, бонусів та премій за досягнення цілей;
* посадові надбавки: Надання додаткових надбавок за особливі обов’язки або високі результати роботи.

По-друге, матеріальне стимулювання:

* матеріальні нагороди: Надання подарунків, подарункових сертифікатів, сувенірів тощо за досягнення певних цілей або відзначення важливих подій (наприклад, день народження працівника);
* соціальні пільги: Забезпечення додаткових соціальних пільг, таких як медичне страхування, відпустки тощо.

По-третє, акцентування уваги на кар’єрний розвиток:

* професійне навчання: Надання можливостей для професійного розвитку через курси навчання, тренінги, семінари тощо;
* посадовий розвиток: Пропозиція можливостей для кар’єрного зростання, підвищення посадових звань, переведення на відповідальніші посади.

По-четверте, мотивація через створення комфортних умов праці:

* комфортне робоче місце: Забезпечення комфортних умов роботи, зокрема чистого та охайного робочого середовища;
* командні заходи: Організація командних заходів, які сприяють підвищенню співпраці та командного духу серед персоналу.

По-п’яте, мотивування персоналу через визнання:

* похвали та визнання: Вираження словесних подяк та визнання за високу ефективність роботи та досягнення цілей.

По-шосте, організація різноманітних заходів та розваг:

* + корпоративні події: Організація корпоративних заходів, вечірок, святкувань та інших розважальних заходів для персоналу.

Оплата праці та використання форм мотивації персоналу позитивно впливають на продуктивність праці у закладі, результати дослідження представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Продуктивність праці персоналу на підприємстві

ГРК «Версаль» за період 2021-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Одиниці виміру | Роки | | | Відхилення (+;-) | | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022/  2021 | 2023/  2022 | 2023/  2021 |
| 1. Обсяг реалізованої продукції | тис. грн. | 19197 | 15496 | 17921 | -3701 | 2425 | -1276 |
| 2. Обсяг реалізованої продукції | натур. тис.од. | 1417 | 1308 | 1410 | -109 | 102 | -7 |
| 3.Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.: | осіб | 82 | 86 | 88 | 4 | 2 | 6 |
| 3.1 - робітники | осіб | 72 | 74 | 74 | 2 | 0 | 2 |
| 4. Відпрацьовано всіма робітниками | тис. чол.- днів | 18360 | 19018 | 18944 | 658 | -74 | 584 |
| 5. Відпрацьовано всіма робітниками | тис. чол.- годин | 145044 | 148340,4 | 149657,6 | 3296,4 | 1317,2 | 4613,6 |
| Розрахункові дані | | | | | | |  |
| 6. Середньорічний виробіток на 1 особу | тис. грн./ос. | 234,11 | 180,19 | 203,65 | -53,92 | 23,46 | -30,46 |
| 7. Середньорічний виробіток на 1 особу | натур. тис.од./ ос | 17,28 | 15,21 | 16,02 | -2,07 | 0,81 | -1,26 |
| 8. Середньорічний виробіток на 1 робітника | тис. грн./ ос. | 266,63 | 209,41 | 242,18 | -57,22 | 32,77 | -24,45 |
| 9. Середньорічний виробіток на 1 робітника | натур. од./ос. | 19,68 | 17,68 | 19,05 | -2,00 | 1,38 | -0,63 |
| 10. Робочий день (тривалість) | год | 7,9 | 7,8 | 7,9 | -0,1 | 0,1 | 0 |
| 11. Відпрацьовано днів 1 робітником за рік | днів | 255 | 257 | 256 | 2 | -1 | 1 |
| 12. Співвідношення кількості робітників до ПВП | % | 87,8 | 86,05 | 84,09 | -1,76 | -1,96 | -3,71 |
| 13. Середньо-годинний виробіток 1 робітника | грн./ос. | 0,132 | 0,104 | 0,120 | -0,028 | 0,015 | -0,013 |

Джерело: складено автором на основі додатку В

Результати проведеного дослідження засвідчують зростання продуктивності праці персоналу та середньорічного виробітку на одного працівника підприємства ГРК «Версаль» за період 2021-2023 рр., відповідний приріст показника становив 23,46 тис.грн. на особу за останні два роки, зокрема, якщо у 2022 році виготовлялося та реалізовувалося продукції на 234,11 тис.грн. на особу, то у 2023 році показник зріс до рівня 203,65 тис.грн. на особу. Зростання показника обумовлено приростом середнього виробітку на 1 робітника (спеціаліста та обслуговуючого персоналу закладу) із показника 209,41 тис.грн. на одного робітника у 2022 році до рівня 242,18 тис.грн. на одного робітника у 2023 році. Відповідний приріст показника за досліджуваний період становив 32,77 тис.грн. на особу. Зростання продуктивності праці у готельно-ресторанному підприємстві «Версаль» зумовлено рядом причин, а саме:

Зростання продуктивності праці у готельно-ресторанному підприємстві «Версаль» може бути зумовлене рядом наступних причин:

* ефективна система управління персоналом. У підприємстві ГРК «Версаль» існує чітка та ефективна система управління персоналом, яка включає в себе найм кваліфікованих працівників, їх навчання та розвиток, а також мотиваційні програми, що забезпечує зростання продуктивності праці;
* використання сучасних технологій. Впровадження сучасних технологій в готельно-ресторанному бізнесі значно підвищує ефективність роботи персоналу, зменшити час на виконання завдань та підвищити якість обслуговування;
* ефективний маркетинг та просування. ГРК «Версаль» успішно просуває свої послуги на ринку та привертає більше клієнтів, що призводить до зростання навантаження на персонал, але при цьому забезпечена висока якість обслуговування;
* оптимізація робочих процесів. При впровадженні ефективних робочих процесів, раціонального розподілу обов’язків та використання часу забезпечується більшу продуктивність праці без збільшення навантаження на персонал;
* інвестиції у розвиток працівників. Інвестування у навчання та розвиток персоналу призвело до підвищення їхньої кваліфікації та мотивації, що в свою чергу позитивно позначиться на продуктивності праці.

В цілому, слід відзначити налагоджену систему управління персоналом готельно-ресторанного підприємства «Версаль», що обумовлено зростанням обсягів виробництва і реалізації готельно-ресторанної продукції і послуг, зростанням кількості обслуговуючого персоналу та підвищенням продуктивності праці за останні два роки. Поряд із цим, існує ряд недоліків в системі управління персоналом, які потрібно нівелювати у перспективному періоді, зокрема: відсутність відділу кадрів, який б повноцінно реалізовував роботу по управління персоналом; застарілі підходи у мотивації персоналу та відсутність прогресивної системи оплати праці; застарілі підходи в управління персоналом, що обумовлює необхідність перегляду політики управління персоналом у закладі та стимулювання розвитку персоналу у перспективному періоді.

**Висновки до розділу 2**

Узагальнивши результати дослідження представлені в другому розділі кваліфікаційної роботи необхідно відзначити наступне:

1. Об’єктом дослідження виступала практика управління персоналом індустрії гостинності у ресторані ГРК «Версаль», який реалізує діяльність у готельно-ресторанній сфері.

Організація роботи ресторану готельно-ресторанного комплексу «Версаль» є ключовим чинником, що визначає якість та ефективність обслуговування, імідж та лояльність клієнтів до закладу, а також фінансово-економічний успіх його діяльності. Побудова лінійно-функціональної структури управління в даному закладі сприяє оптимізації взаємодії між працівниками під час їхньої роботи, сприяє розвитку як окремих працівників, так і структурних підрозділів в цілому.

2. Управління персоналом у ресторані ГРК «Версаль» реалізується керівником – директором ресторанного підприємства, оскільки відділу кадрів у даного підприємства немає. В контексті управління персоналом ресторанного підприємства директор має ряд повноважень, зокрема: планування кадрів, рекрутинг та відбір персоналу, організація навчання і розвитку, оцінка працівників, стимулювання ефективності праці, управління конфліктами та медіація, розвиток корпоративної культури.

В структурі персоналу готельно-ресторанного підприємства, необхідно відмітити наявність 2,27% управлінського персоналу, 19,32% спеціалістів готельно-ресторанного підприємства, 64,77% обслуговуючого персоналу (найвищий показник) та 13,64% допоміжного персоналу.

3. Результати проведеного дослідження продуктивності праці персоналу засвідчують зростання середньорічного виробітку на одного працівника підприємства ГРК «Версаль» за період 2021-2023 рр., відповідний приріст показника становив 23,46 тис.грн. на особу за останні два роки, зокрема, якщо у 2022 році виготовлялося та реалізовувалося продукції на 234,11 тис.грн. на особу, то у 2023 році показник зріс до рівня 203,65 тис.грн. на особу. Приріст продуктивності праці засвідчує ефективність політики управління персоналом, проте існує ряд проблем, які необхідно вирішити та будуть розглянуті у розділі 3 даного наукового дослідження.

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

**3.1 Розробка заходів підвищення ефективності управління персоналом та мотивації праці**

Контекст сучасності та особливостей функціонування готельно-ресторанного підприємства «Версаль» обумовлює необхідність постійного удосконалення методів та принципів управління персоналом підприємства. Для наочного відображення особливостей управління персоналом у ГРК «Версаль» представимо SWOT-аналіз системи управління персоналом для досліджуваного підприємства, результати аналізу подамо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз системи управління персоналом ГРК «Версаль»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
| 1. Зростання обсягів виробництва та реалізації продукції і послуг.  2. Підвищення продуктивності праці.  3. Залучення нового обслуговуючого персоналу. | 1. Відсутність відділу кадрів.  2. Недостатня мотивація персоналу.  3. Відсутність прогресивної системи оплати праці. |
| Можливості (Opportunities): | Загрози (Threats): |
| 1. Створення відділу кадрів для ефективного управління персоналом.  2. Впровадження нових методів мотивації, які б стимулювали ефективність праці.  3. Розробка прогресивної системи оплати праці для збільшення мотивації персоналу та зниження текучості кадрів. | 1. Конкуренція на ринку праці за кваліфікованими працівниками.  2. Зниження продуктивності через недооцінку важливості ефективного управління персоналом. |

Джерело: самостійна розробка автора

Представлений SWOT-аналіз вказує на потенційні можливості для поліпшення управління персоналом на готельно-ресторанному підприємстві «Версаль», зокрема, у створенні відділу кадрів, впровадженні нових методів мотивації та прогресивної оплати праці для збільшення ефективності та зниження текучості кадрів. Наслідком впровадження даних заходів повинне стате зростання оплати праці, рівня кваліфікації персоналу та, як наслідок, приріст продуктивності праці персоналу підприємства ГРК «Версаль».

Перш за все важливо акцентувати увагу на створенні повноцінного відділу кадрів готельно-ресторанного підприємства «Версаль», що дасть можливість ефективно керувати персоналом, розробляти та впроваджувати стратегії залучення, мотивації та розвитку персоналу, вирішувати конфліктні ситуації, а також встановлювати сучасну систему оплати праці та політику управління персоналом.

Загальний вигляд структури управління персоналом підприємства ГРК «Версаль» представимо на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Пропонована структура управління персоналом підприємства ГРК «Версаль»

Джерело: самостійна розробка автора

Основні функціональні обов’язки кожного із працівників в структурі управління персоналом підприємства ГРК «Версаль» визначені наступним чином:

1 працівник - керівник відділу персоналу готельно-ресторанного закладу матиме наступні повноваження:

* + розробка стратегій управління персоналом та політик персоналу;
  + планування та координація діяльності відділу персоналу;
  + ведення переговорів з профспілками та узгодження умов праці;
  + моніторинг і аналіз ефективності управління персоналом та розробка заходів щодо його покращення.

2 працівник - відповідальний за найм персоналу передбачає наявність наступних функцій:

* + проведення аналізу потреб у персоналі та розробка планів найму;
  + пошук кандидатів, проведення співбесід, відбір найкращих кандидатів для вакансій;
  + укладання трудових договорів та організація процесу прийому на роботу.

3 працівник - відповідальний за навчання персоналу матиме наступний функціонал:

* + аналіз потреб у навчанні та розробка планів навчання для персоналу;
  + організація та проведення тренінгів, семінарів, курсів для підвищення кваліфікації персоналу;
  + моніторинг результатів навчання та оцінка ефективності програм навчання.

4 працівник - відповідальний за мотивацію праці матиме наступний функціонал:

* + розробка та впровадження систем мотивації персоналу (наприклад, бонусні програми, стимули для досягнення цілей, кар’єрний розвиток);
  + ведення моніторингу задоволеності працівників та впровадження заходів для підвищення мотивації та зниження текучості кадрів;
  + аналіз ефективності систем мотивації та впровадження коректив для їх поліпшення.

Сформована система управління персоналом дасть можливість професійно та більш компететно підходити до реалізації такого управління, при цьому розмежування функцій управління дасть можливість забезпечити кваліфікований підхід до наймання та мотивування персоналу для забезпечення зростання ефективності їх функціонування.

Визначимо витрати на утримання штату управління персоналом готельно-ресторанного підприємства «Версаль», результати дослідження представимо у таблиці 3.2.

Результати планування та прогнозування даних про оплату праці та фонд оплати праці засвідчують необхідність витрат на формування штату управлінського персоналу в контексті забезпечення якісного управління персоналом. Здійснимо розрахунки витрат на формування відділу управління персоналом готельно-ресторанного підприємства «Версаль»:

У 2024 році:

Керівник (оплата за місяць): 25000 грн. + 25000 грн. \* 19,5% = 29875 грн.

Керівник (оплата за рік): 29875 грн. \* 12 = 358500 грн.

Відповідальний за найм персоналу (оплата за місяць): 19000 грн. + 19000 грн. \* 19,5% = 22805 грн.

Відповідальний за найм персоналу (оплата за рік): 22805 грн. \* 12 = 272460 грн.

Відповідальний за навчання персоналу (оплата за місяць): 20000 грн. + 20000 грн. \* 19,5% = 23900 грн.

Відповідальний за навчання персоналу (оплата за рік): 23900 грн. \* 12 = 286800 грн.

Відповідальний за мотивацію праці (оплата за місяць): 19000 грн. + 19000 грн. \* 19,5% = 22805 грн.

Відповідальний за мотивацію праці (оплата за рік): 22805 грн. \* 12 = 272460 грн.

Протягом 2024 році готельно-ресторанне підприємство «Версаль» витратить на формування відділу управління персоналу 1190,22 тис.грн. В подальшому планується зростання витрат на оплату праці через зростання оплати праці в галузі, додаткового стимулювання працівників, преміювання відділу за досягненні результати.

Таблиця 3.2

Витрати на формування штату управління персоналом підприємства ГРК «Версаль»

за період 2024-2026 (план) рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Штат персоналу | 2024 (план) | | | 2025 (план) | | | 2026 (план) | | |
| Оплата праці | Відра-хування | Фонд оплати праці за рік | Оплата праці | Відра-хування | Фонд оплати праці за рік | Оплата праці | Відра-хування | Фонд оплати праці за рік |
| Керівник відділу | 25000 | 4875 | 358500 | 27500 | 5362,5 | 394350 | 28500 | 5557,5 | 408690 |
| Відповідальний за найм персоналу | 19000 | 3705 | 272460 | 22200 | 4329 | 318348 | 23500 | 4582,5 | 336990 |
| Відповідальний за навчання персоналу | 20000 | 3900 | 286800 | 23000 | 4485 | 329820 | 24500 | 4777,5 | 351330 |
| Відповідальний за мотивацію праці | 19000 | 3705 | 272460 | 22000 | 4290 | 315480 | 24000 | 4680 | 344160 |
| Всього |  |  | 1190220 |  |  | 1357998 |  |  | 1441170 |

Джерело: самостійна розробка автора

У 2025 році:

Керівник (оплата за місяць): 27500 грн. + 27500 грн. \* 19,5% = 32862,5 грн.

Керівник (оплата за рік): 32862,5 грн. \* 12 = 394350 грн.

Відповідальний за найм персоналу (оплата за місяць): 22200 грн. + 22200 грн. \* 19,5% = 26529 грн.

Відповідальний за найм персоналу (оплата за рік): 26529 грн. \* 12 = 318348 грн.

Відповідальний за навчання персоналу (оплата за місяць): 23000 грн. + 23000 грн. \* 19,5% = 27485 грн.

Відповідальний за навчання персоналу (оплата за рік): 27485 грн. \* 12 = 329820 грн.

Відповідальний за мотивацію праці (оплата за місяць): 22000 грн. + 22000 грн. \* 19,5% = 26290 грн.

Відповідальний за мотивацію праці (оплата за рік): 26290 грн. \* 12 = 315480 грн.

У 2025 році витрати на утримання персоналу управлінців у сфері управління персоналу збільшиться на 14,1% до рівня 1357,99 тис.грн. Зростання відбуватиметься в кожного із штату працівників відділу управління персоналом ГРК «Версаль».

У 2026 році:

Керівник (оплата за місяць): 28500 грн. + 28500 грн. \* 19,5% = 34057,5 грн.

Керівник (оплата за рік): 34057,5 грн. \* 12 = 408690 грн.

Відповідальний за найм персоналу (оплата за місяць): 23500 грн. + 23500 грн. \* 19,5% = 28082,5 грн.

Відповідальний за найм персоналу (оплата за рік): 28082,5 грн. \* 12 = 336990 грн.

Відповідальний за навчання персоналу (оплата за місяць): 24500 грн. + 24500 грн. \* 19,5% = 29277,5 грн.

Відповідальний за навчання персоналу (оплата за рік): 29277,5 грн. \* 12 = 351330 грн.

Відповідальний за мотивацію праці (оплата за місяць): 24000 грн. + 24000 грн. \* 19,5% = 28680 грн.

Відповідальний за мотивацію праці (оплата за рік): 28680 грн. \* 12 = 344160 грн.

В 2026 році планується приріст витрат на оплату праці та мотивацію штату управління персоналом готельно-ресторанного підприємства «Версаль», зокрема значення показника збільшуватиметься із 1357,99 тис.грн. до рівня 1441,17 тис.грн., що на 6,12% більше ніж у попередньому періоді. В цілому, створення і впровадження в організаційну структуру відділу управління персоналу підприємства та формування штату компетентних працівників дасть можливість забезпечити ефективне керівництво та координацію персоналом, вдосконалити процеси найму та підбору спеціалістів, розвинути систему мотивації та стимулювання працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню відтоку кадрів та досягненню стратегічних цілей готельно-ресторанного підприємства у найближчій перспективі.

Поряд із створенням відповідного відділу із управління персоналу ГРК «Версаль» також важливим є мотивація персоналу та формування прогресивної системи оплати праці. Зарубіжний досвід засвідчує різні підходи в мотивації праці (додаток Д), зокрема у Японії система мотивації праці відрізняється достатньою гнучкістю порівняно з іншими промислово розвиненими державами.

Традиційно вона базується на трьох основних факторах: професійній кваліфікації, віці та стажі роботи працівника. Розмір оплати праці конкретного співробітника, інженера чи керівника в нижчих і середніх позиціях визначається на основі умовно-постійної складової заробітної плати, що ураховує вік, стаж роботи, рівень кваліфікації та професійну майстерність, які виражаються у категоріях та розрядах [3].

В Сполучених Штатах Америки система мотивації персоналу ґрунтується переважно на оплаті праці. Широкого поширення набули різні форми погодинної оплати праці з нормованим завданням, які супроводжуються різними видами премій. В наш час основним та допоміжним працівникам у США найбільш поширеною є заробітна плата, що включає елементи відрядної та погодинної систем.

Європейські моделі мотивації персоналу є класичними та базуються на високій заробітній платі та додаткових оплатах за результатами праці. Зокрема, у галузі політики оплати праці в компаніях Франції спостерігаються дві основні тенденції: індексація зарплати, що враховує вартість життя, та індивідуалізація оплати праці.

У Великій Британії існують дві основні системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна. Зазначені системи дозволяють часткову оплату праці у формі акцій, а також можливість повної залежності оплати від прибутку компанії.

У німецькій моделі мотивації праці головним фокусом є людина з її інтересами та відчуттям відповідальності перед суспільством. Рівень заробітної плати в Німеччині визначається за участю держави, профспілок і представників компаній, з урахуванням соціальної справедливості як основної вимоги до цієї моделі [26].

На наш погляд, саме впровадження у ГРК «Версаль» мотиваційної системи оплати праці орієнтованої на результат дасть можливість забезпечити приріст продуктивності праці та покращення результатів діяльності.

Відповідно, нами пропонується мотивувати персонал за результатами праці, які впливають безпосередньо на фінансові результати діяльності готельно-ресторанного закладу. Мотивувальну сітку готельно-ресторанного закладу ГРК «Версаль представимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 відображає механізм мотивації персоналу готельно-ресторанного закладу ГРК «Версаль» у перспективному періоді, в залежності від приросту доходів реалізації закладу.

Таблиця 3.3

Мотивація персоналу готельно-ресторанного закладу ГРК «Версаль у перспективному періоді

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Працівник | Приріст доходів реалізації та продуктивності праці готельно-ресторанного закладу | | | |
| >15% | >25% | >35% | >45% |
| Директор | +10% до ОП | +15% до ОП | +20% до ОП | +30% до ОП |
| Фінансова служба | +5% до ОП | +10% до ОП | +15% до ОП | +25% до ОП |
| Виробничий персонал (кухня) | +10% до ОП | +15% до ОП | +20% до ОП | +30% до ОП |
| Обслуговуючий персонал (ресторан) | +10% до ОП | +15% до ОП | +20% до ОП | +30% до ОП |
| Відділ кадрів | +10% до ОП | +15% до ОП | +20% до ОП | +30% до ОП |
| Допоміжний персонал | +5% до ОП | +10% до ОП | +15% до ОП | +25% до ОП |

Джерело: самостійна розробка автора

Узагальнюючі висновки до таблиці слід відмітити наступні особливості в мотивації персоналу:

1. Для директора, фінансової служби, виробничого персоналу (кухня), обслуговуючого персоналу (ресторану), відділу кадрів та допоміжного персоналу пропонується система стимулювання зростання доходів реалізації закладу за допомогою додаткових відсотків до основного доходу в залежності від визначених результатів праці.

2. Приріст доходів реалізації готельно-ресторанного закладу на рівні понад 15% спричиняє зростання премій до основного доходу працівників у всіх відділах, з вищими показниками приросту вищого керівництва.

3. Запропонована система мотивації сприяє залученню працівників до активної участі в досягненні фінансових цілей закладу та стимулює їхній вклад у загальний успіх готельно-ресторанного підприємства.

**3.2 Економічний ефект запропонованих заходів**

Наступним етапом стане обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів, зокрема який вплив дані заходи матимуть на результати фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства «Версаль».

На наш погляд, введення відділу кадрів дасть можливість залучити вузькопрофільних спеціалістів для розвитку системи маркетингу, удосконалення системи обслуговування та надання додаткових послуг, які позитивно вплинуть на діяльність підприємства, що обумовлюватиме зростання доходів від реалізації та прибутковості підприємства (таблиця 3.4).

Результати представленого дослідження та прогнозування основних показників діяльності готельно-ресторанного підприємства засвідчують приріст доходів (виручки) від реалізації продукції та послуг даного підприємства, що обумовлено зростанням мотивації праці, кваліфікації персоналу і, як наслідок, зростання продуктивності праці працівників підприємства.

Відповідне значення показника зростає із 15496 тис.грн. у 2022 році до рівня 35001,95 тис.грн. у 2026 (план) році, при цьому приріст показника становив 17080,95 тис.грн. або ж 95,31%.

Планове зростання показника протягом перспективного періоду становитиме 25%, за рахунок активного маркетингового інструментарію, зростання ефективності надання готельно-ресторанних послуг, диверсифікація послуг, зростання кваліфікації адміністративного, обслуговуючого та додаткового персоналу.

Динаміку доходів від реалізації продукції та послуг готельно-ресторанного підприємства «Версаль» за період 2022-2026 рр. представимо на рис. 3.2.

Таблиця 3.4

Поточні та перспективи результати фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного

підприємства «Версаль», тис.грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | | | | Абсолютне відхилення (+;-) | | | Відносне відхилення (+;-) | | |
| 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2024-2023 | 2025-2023 | 2026-  2023 | 2024-2023 | 2025-2023 | 2026-  2023 |
| Дохід від реалізації продукції та послуг | 15496 | 17921 | 22401,25 | 28001,56 | 35001,95 | 4480,25 | 10080,56 | 17080,95 | 25 | 56,25 | 95,31 |
| Собівартість реалізації продукції та послуг | 10445 | 11969 | 13764,35 | 15829 | 18203,35 | 1795,35 | 3860,00 | 6234,35 | 15 | 32,25 | 52,09 |
| Чистий прибуток до оподаткування | 453 | 725 | 8636,9 | 12172,56 | 16798,6 | 7911,90 | 11447,56 | 16073,60 | 1091,3 | 1578,97 | 2217,05 |
| Податок на прибуток | 104 | 152 | 1554,64 | 2191,06 | 3023,75 | 1402,64 | 2039,06 | 2871,75 | 922,79 | 1341,49 | 1889,31 |
| Чистий прибуток | 349 | 573 | 7082,26 | 9981,50 | 13774,85 | 6509,26 | 9408,50 | 13201,85 | 1136 | 1641,97 | 2303,99 |
| Кількість працівників, осіб | 86 | 88 | 92 | 98 | 105 | 4 | 10 | 17 | 4,55 | 11,36 | 19,32 |
| Фонд оплати праці | 15142,7 | 16661,88 | 18495,81 | 22232,87 | 26715,04 | 1833,93 | 5570,99 | 10053,16 | 11,01 | 33,44 | 60,34 |
| Середня заробітна плата | 14673,2 | 15778,3 | 16753,45 | 18905,5 | 21202,41 | 975,15 | 3127,20 | 5424,11 | 6,18 | 19,82 | 34,38 |
| Продуктивність праці | 180,19 | 203,65 | 243,49 | 285,73 | 333,35 | 39,84 | 82,08 | 129,70 | 19,56 | 40,3 | 63,69 |
| Рентабельність реалізації | 15,97 | 16,54 | 31,62 | 35,65 | 39,35 | 15,08 | 19,11 | 22,81 | 91,15 | 115,52 | 137,94 |
| Рентабельність господарської діяльності | 1,67 | 2,42 | 14,21 | 15,36 | 17,01 | 11,79 | 12,94 | 14,59 | 487,19 | 534,71 | 602,89 |

Джерело: самостійна розробка автора

Рисунок 3.2. Дохід від реалізації продукції та послуг готельно-ресторанного підприємства «Версаль» за період 2022-2026 (план) рр.

Джерело: самостійна розробка автора

Поряд із збільшенням доходу від реалізації продукції та послуг спостерігатиметься зростання розміру чистого прибутку, як узагальнюючого показника фінансово-господарської діяльності підприємства, значення показника зростає із 453 тис.грн. у 2022 році до 16798,6 тис.грн. у 2026 році. Планове зростання показника засвідчує ефективність прийнятих рішень, щодо формування відділу кадрів та мотивації працівників досліджуваного підприємства.

Також протягом досліджуваного періоду спостерігатиметься зростання кількості працівників підприємства (введено нових працівників відділу кадрів та оновлення персоналу), відповідна кількість персоналу збільшиться із 86 осіб у 2022 році до рівня 105 працівників у 2026 році.

Приріст кількості працівників може суттєво вплинути на зростання фонду оплати праці готельно-ресторанного підприємства «Версаль» через кілька ключових причин:

1. Приріст оплати праці в галузі та інфляційні чинники. Якщо в галузі загалом спостерігається зростання рівня оплати праці через інфляційний тиск або інші фактори, це може призвести до необхідності підвищення зарплат працівників, що також відобразиться на фонді оплати праці підприємства «Версаль».

2. Зростання бонусної (мотиваційної) частини оплати праці. Залучення нових працівників і створення нового відділу може бути пов'язане з досягненням нових показників ефективності та росту підприємства. У разі планового виконання цих показників, працівники можуть отримати бонуси або інші мотиваційні винагороди, що збільшить фонд оплати праці.

3. Створення нового відділу та залучення нових працівників. Введення нових підрозділів і збільшення кількості працівників може призвести до зростання загального фонду оплати праці, особливо якщо нові працівники включають в себе спеціалістів з високими зарплатами або керівників на вищих посадах.

В цілому, приріст кількості працівників може бути важливим фактором в збільшенні фонду оплати праці підприємства «Версаль» за умови ефективного управління цим процесом та врахування всіх фінансових та мотиваційних аспектів. Динаміку фонду оплати праці працівників готельно-ресторанного підприємства «Версаль» за період 2022-2026 (план) рр. представимо на рис. 3.3.

Рисунок 3.3. Динаміка фонду оплати праці працівників готельно-ресторанного підприємства «Версаль» за період 2022-2026 (план) рр.

Джерело: самостійна розробка автора

Результати дослідження засвідчують приріст фонду оплати праці із 15142,7 тис.грн. у 2022 році до рівня 26715,04 тис.грн. у 2026 плановому році. Приріст показника обумовлений зростанням середнього розміру оплати праці на підприємстві, при цьому значення показника оплати праці планово зростатиме із 14673,2 грн. у 2022 році до рівня 21202,41 грн. у 2026 плановому році. За період із 2023 по 2026 плановий рік рівень оплати праці повинен збільшитися на 5424,11 грн. або ж на 34,38%.

Приріст показника середнього рівня оплати праці буде орієнтований на виконання планових показників пов’язаних із покращенням результатів фінансово-господарської діяльності підприємства за які нараховується додаткова оплата праці (бонусні нарахування за виконання плану робіт).

Зростання оплати праці позитивно впливає на настрій працівників та обумовлює наявність стимулів подальшого зростання продуктивності праці. Нами визначено, що при заданих темпах зростання доходу від реалізації продукції та послуг, а також збільшення кількості персоналу готельно-ресторанного підприємства «Версаль» спостерігатиметься зростання продуктивності праці працівників закладу, відповідне значення показника збільшуватиметься із 180,19 тис.грн. на одного працюючого у 2022 році, 243,39 тис.грн. на одного працюючого у 2024 плановому році та 333,35 тис.грн. на одного працюючого у 2026 плановому році. За період із 2023 по 2026 рр. продуктивність праці збільшуватиметься на 129,7 тис.грн. на одного працівника або ж на 63,69%.

Зростання продуктивності праці на готельно-ресторанному підприємстві «Версаль» є позитивним аспектом з декількох причин:

1. Ефективніше використання наявного потенціалу та ресурсів. З підвищенням продуктивності праці підприємство ГРК «Версаль», у перспективі, може досягати тих же або навіть вищих результатів за менший час та з меншими витратами ресурсів.

2. Підвищення якості послуг. Збільшення продуктивності праці готельно-ресторанного підприємства «Версаль» супроводжуватиметься покращенням якості наданих послуг, що робить підприємство більш конкурентоспроможним та привабливим для клієнтів.

3. Збільшення конкурентоспроможності підприємства та його основних послуг. Підвищення продуктивності дозволяє підприємству збільшити обсяг виробництва ресторанної продукції та обслуговування, що сприяє його успішності на ринку та збільшенню ринкової частки.

4. Покращення умов праці. Зростання продуктивності може включати в себе впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників та покращення умов праці, що забезпечує більш комфортні та ефективні умови для колективу.

Отже, зростання продуктивності праці є важливим чинником для досягнення успіху та стабільного розвитку готельно-ресторанного підприємства «Версаль», оскільки воно сприяє підвищенню ефективності, якості та конкурентоспроможності підприємства.

І наостанок, слід відміти, що зростання чистого прибутку готельно-ресторанного підприємства «Версаль» 13201,85 тис.грн. або ж у 23 рази забезпечить приріст показників рентабельності реалізації та господарської діяльності досліджуваного підприємства (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Динаміка зміни чистого прибутку та показників рентабельності готельно-ресторанного підприємства «Версаль» за період 2022-2026 (план) рр.

Джерело: самостійна розробка автора

Протягом досліджуваного періоду рентабельність реалізації готельно-ресторанного підприємства «Версаль» збільшується із 15,97% у 2022 році до рівня 39,35% у 2026 році, при цьому рентабельність господарської діяльності зростає із 1,67% у 2022 році до рівня 17,01% у 2026 році. Приріст показників рентабельності засвідчує можливу ефективність управління персоналом та якісне використання наявного кадрового потенціалу. У перспективному періоді для досліджуваного закладу важливим буде формування в організаційність структурі відділу кадрів, покращення мотивації працівників та забезпечення прогресивної системи оплати праці орієнтованої на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Запропоновані у роботі заходи можуть бути використані в практичній діяльності готельно-ресторанного підприємства «Версаль» в контексті удосконалення системи управління та покращення мотивації працівників уже в найближчій перспективі.

**Висновки до розділу 3**

Узагальнивши результати дослідження представлені в третьому розділі кваліфікаційної роботи необхідно відзначити наступне:

1. Представлений SWOT-аналіз вказує на потенційні можливості для поліпшення управління персоналом на готельно-ресторанному підприємстві «Версаль», зокрема, у створенні відділу кадрів, впровадженні нових методів мотивації та прогресивної оплати праці для збільшення ефективності та зниження текучості кадрів.

2. Важливо акцентувати увагу на створенні повноцінного відділу кадрів готельно-ресторанного підприємства «Версаль», що дасть можливість ефективно керувати персоналом, розробляти та впроваджувати стратегії залучення, мотивації та розвитку персоналу, вирішувати конфліктні ситуації, а також встановлювати сучасну систему оплати праці та політику управління персоналом.

Поряд із створенням відповідного відділу із управління персоналу ГРК «Версаль» також важливим є мотивація персоналу та формування прогресивної системи оплати праці. Нами пропонується мотивувати персонал за результатами праці, які впливають безпосередньо на фінансові результати діяльності готельно-ресторанного закладу. Для директора, фінансової служби, виробничого персоналу (кухня), обслуговуючого персоналу (ресторану), відділу кадрів та допоміжного персоналу пропонується система стимулювання зростання доходів реалізації закладу за допомогою додаткових відсотків до основного доходу в залежності від визначених результатів праці.

Приріст доходів реалізації готельно-ресторанного закладу на рівні понад 15% спричиняє зростання премій до основного доходу працівників у всіх відділах, з вищими показниками приросту вищого керівництва.

3. Результати планування та прогнозування засвідчують ефективність запропонованих заходів, що впливатиме на зростання доходу від реалізації продукції та послуг (25% щорічно), зростатиме чистий прибуток і рентабельність господарської діяльності та підвищуватиметься продуктивність праці готельно-ресторанного підприємства.

**ВИСНОВКИ**

В даній кваліфікаційній роботі нами здійснено дослідження теоретичних підходів та практичних аспектів управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності на прикладі ресторану ГРК «Версаль». За результатами представленого дослідження нами узагальнено наступні висновки:

1. Управління персоналом - це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.

Управління персоналом у готельній і ресторанній галузях має свої особливості через високу залежність від якості обслуговування та взаємодії з гостями, що вимагає індивідуального підходу до управління різними категоріями персоналу, такими як адміністративний персонал, кухарі, офіціанти та інші.

Для досягнення цих цілей в управлінні персоналом в галузі гостинності можна використовувати різні підходи та інструменти, такі як: відбір та рекрутинг, оцінка та управління результативністю, забезпечення безпеки та здоров’я працівників, соціальні програми. Крім того, ефективне управління персоналом у закладах гостинності також включає інструменти для взаємодії з гостями та забезпечення якості обслуговування, такі як тренінги та навчання персоналу з питань клієнтської сервісної культури.

2. Система управління персоналом включає планування, підбір, підготовку, оцінку, навчання та мотивацію. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу є важливими компонентами структури системи управління персоналом.

3. На підприємствах індустрії гостинності важливим аспектом є забезпечення мотивації праці, адже вона виступає основним стимулом зростання ефективності (продуктивності) праці суб’єкта господарювання. Мотивація – це процес спонукання людей до високоефективної праці з боку адміністрації чи органу управління виробництвом, пов’язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах.

Системи мотивації працівників складаються з надійних, активних стимулів, які позитивно впливають на ті чи інші дії працівників, а можуть виступати в ролі антистимулів, що породжують негативний вплив на діяльність працівників. Звідси виникає необхідність постійного поліпшення удосконалення систем мотивації, оскільки функції управління в сфері мотивації можуть виконуватися по-різному: і добре і погано.

4. Науковці дослідники виділяють такі основні моделі в сфері управління персоналом: японська (акцент на відданості співробітників); американська (акцент на результат та зростання капіталу); європейська (акцент на якість та конкурентоспроможність продукції).

5. Об’єктом дослідження виступала практика управління персоналом індустрії гостинності у ресторані ГРК «Версаль», який реалізує діяльність у готельно-ресторанній сфері. Складові структури готельно-ресторанного комплексу «Версаль» охоплюють банкетний зал, готельні номери різних класів (від Люкс до Економ), терасу, дитячу кімнату, сауну, караоке-бар та кабінки для відвідувачів. Ресторан функціонує з трьома різними зали: банкетним, бежевим та VIP-залом.

Організація роботи ресторану готельно-ресторанного комплексу «Версаль» є ключовим чинником, що визначає якість та ефективність обслуговування, імідж та лояльність клієнтів до закладу, а також фінансово-економічний успіх його діяльності. Побудова лінійно-функціональної структури управління в даному закладі сприяє оптимізації взаємодії між працівниками під час їхньої роботи, сприяє розвитку як окремих працівників, так і структурних підрозділів в цілому.

6. Управління персоналом у ресторані ГРК «Версаль» реалізується керівником – директором ресторанного підприємства, оскільки відділу кадрів у даного підприємства немає. В контексті управління персоналом ресторанного підприємства директор має ряд повноважень, зокрема: планування кадрів, рекрутинг та відбір персоналу, організація навчання і розвитку, оцінка працівників, стимулювання ефективності праці, управління конфліктами та медіація, розвиток корпоративної культури.

В структурі персоналу готельно-ресторанного підприємства, необхідно відмітити наявність 2,27% управлінського персоналу, 19,32% спеціалістів готельно-ресторанного підприємства, 64,77% обслуговуючого персоналу (найвищий показник) та 13,64% допоміжного персоналу.

За аналізований період управління персоналом на ресторані ГРК «Версаль» демонструє позитивні тенденції з покращення багатьох аспектів управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності використання персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

7. Результати проведеного дослідження засвідчують зростання продуктивності праці персоналу та середньорічного виробітку на одного працівника підприємства ГРК «Версаль» за період 2021-2023 рр., відповідний приріст показника становив 23,46 тис.грн. на особу за останні два роки, зокрема, якщо у 2022 році виготовлялося та реалізовувалося продукції на 234,11 тис.грн. на особу, то у 2023 році показник зріс до рівня 203,65 тис.грн. на особу. Зростання показника обумовлено приростом середнього виробітку на 1 робітника (спеціаліста та обслуговуючого персоналу закладу) із показника 209,41 тис.грн. на одного робітника у 2022 році до рівня 242,18 тис.грн. на одного робітника у 2023 році. Відповідний приріст показника за досліджуваний період становив 32,77 тис.грн. на особу.

8. Представлений SWOT-аналіз вказує на потенційні можливості для поліпшення управління персоналом на готельно-ресторанному підприємстві «Версаль», зокрема, у створенні відділу кадрів, впровадженні нових методів мотивації та прогресивної оплати праці для збільшення ефективності та зниження текучості кадрів. Наслідком впровадження даних заходів повинне стате зростання оплати праці, рівня кваліфікації персоналу та, як наслідок, приріст продуктивності праці персоналу підприємства ГРК «Версаль».

9. Важливо акцентувати увагу на створенні повноцінного відділу кадрів готельно-ресторанного підприємства «Версаль», що дасть можливість ефективно керувати персоналом, розробляти та впроваджувати стратегії залучення, мотивації та розвитку персоналу, вирішувати конфліктні ситуації, а також встановлювати сучасну систему оплати праці та політику управління персоналом.

Поряд із створенням відповідного відділу із управління персоналу ГРК «Версаль» також важливим є мотивація персоналу та формування прогресивної системи оплати праці. На наш погляд, саме впровадження у ГРК «Версаль» мотиваційної системи оплати праці орієнтованої на результат дасть можливість забезпечити приріст продуктивності праці та покращення результатів діяльності.

Нами пропонується мотивувати персонал за результатами праці, які впливають безпосередньо на фінансові результати діяльності готельно-ресторанного закладу. Для директора, фінансової служби, виробничого персоналу (кухня), обслуговуючого персоналу (ресторану), відділу кадрів та допоміжного персоналу пропонується система стимулювання зростання доходів реалізації закладу за допомогою додаткових відсотків до основного доходу в залежності від визначених результатів праці.

Приріст доходів реалізації готельно-ресторанного закладу на рівні понад 15% спричиняє зростання премій до основного доходу працівників у всіх відділах, з вищими показниками приросту вищого керівництва.

Запропонована система мотивації сприяє залученню працівників до активної участі в досягненні фінансових цілей закладу та стимулює їхній вклад у загальний успіх готельно-ресторанного підприємства.

Результати планування та прогнозування засвідчують ефективність запропонованих заходів, що впливатиме на зростання доходу від реалізації продукції та послуг (25% щорічно), зростатиме чистий прибуток та підвищуватиметься продуктивність праці готельно-ресторанного підприємства.