

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ», М.КИЇВ**

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Новікової
Ксенії Жанівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доцент.

*підпис
керівника*

Міска Віктор
Григорович

Гарант освітньої
програми
д.е.н., професор.

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

- 1.1. Поняття ресурсного потенціалу як економічної категорії
- 1.2. Система управління ресурсним потенціалом готельного комплексу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГК «ТУРИСТ»

- 2.1. Загальна характеристика готельного комплексу і його система управління
- 2.2. Оцінка ресурсного потенціалу ГК «Турист»
- 2.3. Діагностика кадрової політики на підприємстві ГК «Турист»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГК «ТУРИСТ»

- 3.1. Пропозиції по вдосконаленню управління та підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу готелю «Турист»
- 3.2. Застосування мотивованого механізму стимулювання праці трудових ресурсів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ПРИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Міска В.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент

Новікова К.Ж.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Міска В.Г.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Новікової К.Ж.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2019 р.

З М І С Т

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Поняття ресурсного потенціалу як економічної категорії	10
1.2. Система управління ресурсним потенціалом готельного комплексу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	23
2.1. Загальна характеристика суб'єкта готельного бізнесу і його система управління	23
2.2. Оцінка ресурсного потенціалу ГК «Турист».....	30
2.3. Діагностика кадрової політики на підприємстві ГК «Турист».....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	49
3.1. Пропозиції по вдосконаленню управління та підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу готелю «Турист»	49
3.2. Застосування мотивованого механізму стимулювання праці трудових ресурсів.....	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Подальший соціально-економічний розвиток України можливий за умов розширення внутрішнього ринку і підвищення конкурентоспроможності національної економіки, її окремих виробництв та галузей. Одним з пріоритетних напрямів такого розвитку країни є туризм, який зараз посідає друге місце в світовій економіці. Україна має всі об'єктивні передумови, щоб стати однією з розвинених туристських держав світу. У зв'язку з політичними та економічними перетвореннями, що відбуваються в Україні, значно розширилися ділові й культурні зв'язки нашої країни із світом. Це сприяє збільшенню контактів між суб'єктами готельного бізнесу та підвищенню кількості іноземних та вітчизняних туристів, які прибувають в окремі регіони України. Виникла необхідність розміщення гостей у комфортабельних готелях з відповідним рівнем сервісу.

Незважаючи на те, що сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні, розвиток і функціонування готельного господарства ускладнюється цілою низкою проблем. Однією з причин подібного протиріччя є відсутність надійної та достовірної інформації про стан ринку готельних послуг та відсутність належного сервісу. Наслідком цього є використання готелів не за призначенням, зниження конкуренції на ринку готельних послуг, що ще більше погіршує стан готельного господарства та затримує вихід України на світовий туристський ринок.

Розвиток готельного комплексу України характеризується адаптацією реформованих підприємств цієї сфери до ринкового середовища, комплексним вирішенням актуальних проблем підвищення ефективності та конкурентоспроможності ринку готельних послуг, що почав поступово наближатись до світових стандартів.

В умовах становлення ринкової економіки подальший розвиток готельного господарства вимагає підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на внутрішньому й світовому туристському ринку.

Однак неможливо розробити пропозиції, єдині для усіх готельних підприємств, які забезпечили б гарантований успіх. Рекомендації з удосконалення та розвитку готельного господарства найбільш доцільні для кожного конкретного ринку (міжнародного, внутрішнього, регіонального, місцевого). Ефективне і конкурентоспроможне функціонування кожного окремого готельного господарства є практично неможливим без якісного і економічно обґрунтованого розвитку його ресурсного потенціалу. У сучасних умовах, коли значна частина господарств знаходиться у кризовому фінансовому стані, їх важливим завданням є одержання максимальних прибутків при мінімальних витратах ресурсів. Однак, на жаль, нині значна частина підприємств все більше втрачає можливості здійснення навіть простого відтворення свого ресурсного потенціалу.

Важливість питань, пов'язаних зі зміцненням та ефективним використанням ресурсного потенціалу готельних господарств, їх теоретична і практична значимість зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи і визначили її мету та основні завдання.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягала в розробці теоретико-методичних та практичних засад щодо забезпечення зміцнення та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств готельного господарства. Для досягнення цієї мети визначено вирішення таких основних завдань:

- поглибити методичні засади оцінки вартості та ефективності використання ресурсного потенціалу;
- дати оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу та фінансового стану суб'єкту готельного бізнесу;
- сформулювати напрямки покращення стану та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного суб'єкту готельного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств готельного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств готельного господарства.

Методи дослідження. Теоретичною основою магістерської роботи є діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів у безперервному їх розвитку та взаємозв'язку. Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі використовувались такі методи: діалектичний і абстрактно-логічний – при узагальненні теоретичних і методичних положень ресурсного потенціалу; монографічний – у висвітленні поглядів вчених на досліджувані в роботі проблеми, вивченні в ретроспективі розвитку ресурсного потенціалу вітчизняного та зарубіжного досвіду в цій сфері; економіко-статистичний – для аналізу кількісних і якісних показників стану та розвитку ресурсного потенціалу підприємств готельного господарства; графічний – при дослідженні динаміки і структурних змін у розвитку аграрних підприємств, у відображенні результатів порівнянь та ін.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукову новизну проведеного дослідження становить сукупність одержаних результатів теоретико-методологічного та практичного характеру.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в системному обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробленні практичних рекомендацій, які, в цілому вирішують проблему підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств готельного господарства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці і обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на підприємстві готельного господарства.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 82 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 79 стор., на яких представлено 15 таблиць та 5.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття ресурсного потенціалу як економічної категорії

Сучасні економічні відносини вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності вміння грамотно аналізувати економічну ситуацію в країні, інакше вони не зможуть приймати управлінські рішення, швидко реагувати на події, що відбуваються на ринку, а це означає що їх шанси на успіх у конкурентній боротьбі можуть зійти нанівець. Для того, щоб цього не допустити, підприємство, а саме його керівний склад, повинний постійно піклуватися про ресурсний потенціал і намагатися постійно його покращувати.

Прагнучи зайняти на ринку належне місце, кожне підприємство повинне сформувати свій певний потенціал, який забезпечить йому відповідне положення на ринку. Потенціал – багаторівневе і багатоаспектне поняття, зміст якого розкривається у комплексі його проявів.

В економічній літературі у визначенні поняття «потенціал» поки що зустрічаються значні розходження. Цей термін походить від латинського *potentia* і означає «потужність, сила». У Великому економічному словнику потенціал визначається як економічна категорія, що характеризує наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, які можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [34]. Найбільш поширеним і обґрунтованим є визначення поняття «потенціал» як сукупності можливостей зміни предмету.

На наш погляд, потенціал характеризує сукупну можливість суб'єкта готельного бізнесу або іншого об'єкту дослідження у вирішенні тих чи інших завдань. Він об'єднує фактори, ресурси, потужності суб'єкта готельного бізнесу.

Елементами потенціалу є всі ресурси, які відокремилися у процесі надання послуг і будь-яким чином пов'язанні з функціонуванням суб'єкта готельного бізнесу.

Потенціал суб'єкта готельного бізнесу можна розглядати з двох наступних позицій: ресурсної – як сукупності ресурсів та зв'язків між ними, функціональної – як комплексу функцій, що забезпечують реалізацію здібностей та можливостей.

Проблемами конкурентної стійкості суб'єкта готельного бізнесу та підвищення ефективності використання потенціалу готельних комплексів розглядали вчені: та інших.

Останніми ж роками відбувається поживлення наукових досліджень у цій сфері, що, звичайно, є позитивним явищем. Найбільший внесок у розгляд цих питань зроблено В.Я. Амбросовим, В.Л. Анічіним, Ю.В. Василенком, М.В. Гладієм, С.В. Додоновим, О.Ю. Єрмаковим, Ф.В. Зинов'євим, В.Ф. Іванютою, О.В. Коваленком, Н.С. Краснокутською, І.О. Крюковою, М.Я. Мойсою, О.В. Олійником, В.В. Россохою, П.Т. Саблуком, В.П. Славовим, А.М. Стемальщук, В.М. Трегобчуком, Л.І. Уланчуком та деякими іншими науковцями. Проте далеко не всі проблеми є до кінця дослідженими і узгодженими.

Застосування категорії ресурсного потенціалу було розпочато в 70-80-ті роки минулого століття. Тоді домінували два підходи до тлумачення ресурсного потенціалу:

1) як сукупності ресурсів без урахування їх взаємозв'язку та участі у виробничому процесі. Його прихильниками, зокрема, є І.І. Лукінов [37], А.М. Онищенко, Б.Й. Пасхавер [37], Д.А. Черніков [63] та ін.;

2) як сукупності ресурсів, здатних виробляти визначену кількість матеріальних благ. До його прихильників належать насамперед В.І. Свободін [56, с. 6], Д.К. Шевченко [65], Е.Б. Фігурнов [64].

На погляд Н.С. Краснокутської [36, с. 14-15], ресурсний потенціал підприємства повинен включати такі складові: технічні, кадрові, фінансові, організаційні, технологічні, просторові, інформаційні та ділову репутацію.

Дослідження свідчать, що ресурсний потенціал – економічна категорія, що поєднує в єдине ціле всі елементи виробничих ресурсів суб'єкта готельного бізнесу і відображає можливості даного об'єкту у наданні послуг та деяких інших питаннях [61, с. 290].

Аналіз різних підходів до тлумачення терміну «потенціал» дає можливість зробити висновок про повторюваність їх змісту. Тобто якщо розглядати потенціал як засоби чи запаси для реалізації певної мети, то власне це і є ті самі ресурси, що необхідні для забезпечення функціонування окремого суб'єкта готельного бізнесу.

Ресурсний потенціал суб'єкта готельного бізнесу можна трактувати як властивість його наявних ресурсів забезпечити очікуваний результат підприємницької діяльності внаслідок їх використання, орієнтуючись при цьому на умови динамічного зовнішнього середовища та адаптацію до нього через застосування відповідних засобів впливу.

Таким чином, чіткого і загальновизнаного визначення сутності та складових ресурсного потенціалу в економічній літературі поки що немає.

Сучасний ринок послуг з притаманними йому нестабільними мікро- та макро- середовищами, підштовхує керівництво підприємств до оцінки, а також формування поточних перспективних можливостей суб'єкта готельного бізнесу, тобто його потенціалу. Збалансування можливостей суб'єкта готельного бізнесу з потенціалом зовнішнього середовища, щоб досягти запланованих задач, та з метою виживання в умовах конкуренції.

Для того, щоб в сучасних умовах забезпечити конкурентоспроможність суб'єкта готельного бізнесу, необхідно впроваджувати нові технології, а також нарощувати ресурси які є в наявності. Найбільш дієвим механізмом відтворення ринкової рівноваги називається конкурентним господарюванням, що в свою чергу нині неможливо без використання ресурсного потенціалу суб'єкта готельного бізнесу.

Ресурси – це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі. Процес функціонування підприємств постійно вимагає залучення нових ресурсів [28].

Потенціал в свою чергу можна охарактеризувати як наявні ресурси і можливості, які підприємство може використати для досягнення своїх цілей.

Ресурсний потенціал суб'єкта готельного бізнесу – це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів. Для забезпечення ефективності наведених вище ресурсів працівники мають бути здатні ефективно їх використовувати для досягнення цілей а також примноження наявних ресурсів суб'єкта готельного бізнесу [12].

Управління трудовими ресурсами вважається однією з найбільш важливих сфер життя організації будь-якого суб'єкта готельного бізнесу готельно - ресторанного господарства здатного суттєво підвищити її ефективність.

Сутність управління трудовими ресурсами, зокрема у сфері готельно – ресторанного господарства, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежить максимальна мотивація і вплив на інтереси та діяльність працівників з метою їх максимального використання.

Управління трудовими ресурсами (УТР) забезпечує безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної та закордонної науки, найкращого виробничого досвіду [34].

Як об'єкт управління трудові ресурси виступають одночасно виробниками й споживачами матеріальних і духовних благ. В міру поглиблення суспільного поділу праці функції управління трудовими ресурсами багаторазово ускладнюються. Особливість управління трудовими ресурсами (УТР) складається в необхідності усебічного врахування інтересів особистості, суб'єкта готельного бізнесу і всього суспільства, забезпечення її обмеженого сполучення. Людина завжди була й залишається головною продуктивною силою суспільства.

Управління трудовими ресурсами передбачає:

- планування

- організацію
- мотивацію
- контроль.

Ефективна діяльність суб'єкта готельного бізнесу забезпечується в першу чергу за рахунок якості використання ресурсного потенціалу. Інвестиції в ресурси є формою оптимального капіталу, відомо що їхня якість дає змогу зменшити втрати і також підвищити ефективність виробництва.

Ресурсний потенціал суб'єкта готельного бізнесу виступає основоположним чинником, що забезпечує можливості його стабільного розвитку. Стратегія і тактика, які реалізуються на підприємстві, впливають на ємність ресурсного потенціалу (як екстенсивний варіант розвитку), але ще більшою мірою формують інтенсивний сценарій на умовах використання конкурентних переваг та забезпечення його конкурентоспроможності. Для ефективного функціонування суб'єкта готельного бізнесу необхідна всебічна оцінка його ресурсного потенціалу та раціонального використання.

Більшість вчених-економістів визнає, що відтворення та ефективність використання ресурсного потенціалу будь-якого господарського формування доцільно оцінювати як по кожній групі ресурсів окремо, так і в цілому.

Оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу суб'єкта готельного бізнесу можна за допомогою системи показників, таких як ресурсовіддача та ресурсоємність. Вони, як правило обчислюються в цілому (загальні), так і по окремим його складовим (землеємність, зарплатоємність, енергоємність, матеріалоємність і амортизацієюємність). Чим вищий рівень ресурсовіддачі і нижча ресурсоємність, тим ефективніше використовується потенціал суб'єкта готельного бізнесу.

При оцінці рівня ефективності використання ресурсного потенціалу доцільно співставляти фактичні її показники з нормативними. Разом з тим, нормативна величина, до прикладу ресурсоємності – вважається мінімальною необхідною кількістю ресурсів, які повинні бути на підприємстві для виробництва одиниці продукції певного виду або 1 гривні її вартості в загальному.

При цьому, якщо існуюча ресурсоемність є вища за нормативну, це говорить про досить низьку ефективність використання ресурсного потенціалу, і на оборот, якщо менші витрати (порівняно з нормативом) свідчать, що фактично досягнутий кращий стан справ у цьому плані.

Ресурсний потенціал суб'єкта готельного бізнесу готельно - ресторанного бізнесу можна охарактеризувати кількома основними критеріями:

- реальними можливостями суб'єкта готельного бізнесу
- обсягом ресурсів
- здатність менеджерів використовувати та розпоряджатися ресурсами суб'єкта готельного бізнесу
- організаційною структурою та формою підприємництва.

Склад ресурсного потенціалу:

- матеріальні ресурси - ресурси в натурально - речовинній формі до їх складу входять основні засоби та оборотні активи суб'єкта готельного бізнесу.

До основних засобів відносять будівлі, технічні споруди, обладнання, транспортні засоби та ін.

Не всі матеріальні цінності відносяться до основних засобів, а тільки ті, термін служби яких більше 1 року й вартість в Україні більше 500 грн. за одиницю.

Нематеріальні ресурси - об'єкти промислової та інтелектуальної власності, здатні приносити користь тривалий час, до їх складу входять ноу-хау, патент, гудвіл винахід, та ін.

Трудові ресурси – кількість працівників, які входять до його складу за основною та допоміжною діяльністю.

Методи управління та організації ефективного використання ресурсів суб'єкта готельного бізнесу.

Для оцінки ефективності того чи іншого виду ресурсів корисний результат діяльності суб'єкта готельного бізнесу порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату.

Система управління матеріальними ресурсами, основні принципи формування і функціонування:

- можливість придбання ресурсів за прямими договорами в оптово-торговельних організаціях або безпосередньо у підприємств-виробників даного виду ресурсів.

- самостійність постачальників і споживачів у використанні на свій розсуд матеріальних і фінансових ресурсів, що знаходяться в рамках їх прав власності.

- саморегулювання на основі діючих за допомогою керуючих впливів (податків, відсоткових ставок, мита і т. п.) елементів державної економічної політики для досягнення збалансованості виробництва з матеріальними ресурсами.

- ресурсозбереження.

- поворотне і багатоцільове використання головним чином відходів споживання як вторинних матеріальних ресурсів.

- комплексність.

- оперативність.

- оборотність.

- сприйнятливість до науково-технічному прогресу.

- реалізація пріоритету споживача.

Ці принципи визначають умови рівноважного стану й ефективного функціонування системи, тому повинні діяти одночасно.

Стосовно показників ефективності використання оборотних засобів необхідно вказати, що як основні можуть застосовуватися такі: коефіцієнти обороту та закріплення; тривалість одного обороту (у днях); вартість валової, товарної та чистої продукції, а також розмір прибутку в розрахунку на 1 грн оборотних засобів.

Говорячи про таку важливу складову ресурсного потенціалу, як робоча сила, показники її використання, на нашу думку, можна поділити на 2 групи,

кожна з яких має свій набір показників. Конкретне уявлення про цю систему показників надає рис. 1.1.



Рис. 1.1. Система показників використання трудових ресурсів суб'єкта готельного бізнесу

Джерело: систематизовано автором на основі [64].

Слід вказати, що ефективність діяльності будь-якого суб'єкта готельного бізнесу значною мірою залежить від його фінансового стану. Саме останній визначає можливості кожного окремого господарства у зміцненні власного ресурсного потенціалу, впровадженні у виробництво прогресивних технологій, здійсненні ефективної реалізації виробленої продукції.

1.2. Система управління ресурсним потенціалом готельного комплексу

Приватні готелі в готельному бізнесі нашої країни не лише міцно зайняли свою нішу, але й стали одним із ключових елементів готельної

індустрії. У затишних приватних готелях, кожен з яких є унікальним, за помірну плату людина, безумовно, отримає куди більше задоволення, аніж оселившись в бездушному мережевому готелі, де клієнт відчуває себе швидше рухомою по конвеєру деталлю, чим бажаним гостем.

На нашу думку, перевага приватних міні-готелів в тому, що клієнт має можливість вибору. Споживач готельної послуги може підібрати собі готель не лише виходячи з вартості номера, набору послуг і місця розташування, але і з врахуванням естетичних пристрастей, інтер'єри одних малих готелів подобаються людям творчих професій, в інших вважають за краще зупинитися бізнесмени. Але головним є те, що в кожному приватному готелі такого класу номера оформлені в індивідуальному стилі.

Насамперед, основною особливістю приватного готельного бізнесу є можливість створити індивідуальну атмосферу затишку і комфорту. Саме від почуттів споживача послуги залежить вибір між приватним готелем і готельною мережею.

Малі приватні готелі дозволяють оптимізувати обсяг послуг, що надаються, оперативно контролювати їх якість і кількість, а також вибирати найбільш ефективне співвідношення числа співробітників і відвідувачів.

Офіційної класифікації за приватними малими готелями у нас в країні немає, немає жодного законодавчого або нормативного акта, який би чітко визначав суть поняття «малий готель» [1].

Ми вважаємо, що приватні готелі можна класифікувати за кількістю проживаючих :

- перша група: приватні готелі діляться на «міні - готелі» (до 50 номерів);
- друга група: приватні готелі діляться на «малі готелі» (до 100 номерів);
- третя група: приватні готелі діляться на «великі готелі» (більше 100 номерів).

На наш погляд, залежно від типу приватного готелю кількість і якість послуг значно відрізняється. Це, в першу чергу, пов'язано з потребами споживачів аналізованого сегменту ринку, їх платоспроможністю. Приватні готелі ділового призначення повинні розташовуватися

поблизу адміністративних, громадських, промислових центрів: у них повинні бути створені умови для організації праці жителів, проведення ними нарад.

Проаналізуємо основні додаткові послуги у приватних готелях [1-2]:

- це послуги служб зв'язку (телефон, факс);
- служб фінансового забезпечення (відділення банків, обміну валют);
- послуги торговельних організацій.

Насамперед, у розташуванні приватних готелів туристичного типу враховують характер і якість туристичних маршрутів, способів руху, об'єкти туристичної привабливості. Таким чином, основними додатковими послугами у туристичних приватних готелях є харчування, надання довідок та проведення екскурсій, організація культурно-розважальних заходів.

У світовій практиці готельний фонд групують за різними ознаками. Засновниками наукового підходу до класифікації готелів стали: доктор В. Хунцикер (засновник науково-дослідного центру з вивчення туризму у м. Берні) і доктор К. Крапф (засновник науково-дослідного центру з туризму у м. Сенгален). Вони визначили ознаки, що впливають на тип готелю [2]:

- тривалість перебування;
- мета перебування;
- місце розташування;
- вид транспорту, який використовується туристом;
- кількість обслуговуваних туристів;
- клас готелю;
- місткість готелю;
- режим експлуатації (сезон, рік);
- форма власності.

Досліджуючи рівень послуг, що надаються, в готельному бізнесі, зазначимо, що малі приватні готелі слід поділяти на: хостелі, домашні готелі, готелі економ- і бізнес- класу, а також апарт-готелі. Апарт-готелі відрізняються більшою кількістю надання ексклюзивних послуг, авторським дизайном інтер'єрів, елітним розташуванням, наявністю номерів рівня «люкс».

Система зірок у готельному бізнесі не враховує відмінностей між малими і крупними готелями. Ми вважаємо, що до цих пір кількість зірок в рекламі того або іншого міні-готелю – особиста оцінка інвесторами якості свого продукту, а не результат офіційної сертифікації готельного бізнесу.

Слід зазначити, у своєму становленні готельний ринок України зіткнувся з низкою проблем. На наш погляд, однією з них є слабкість внутрішньої конкуренції (що пояснюється відсутністю вільних засобів і високими податковими ставками, через що складно забезпечити економічну стабільність, максимізувати прибутки, підвищити конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності на ринку готельних послуг). Показник низької конкурентоспроможності готельних послуг формується високим рівнем ціни і низькою якістю послуг.

Саме через високі податкові ставки (готельний збір) готелі вимушені встановлювати високі ціни. Ставки готельного збору для готелів різних категорій в Україні відрізняються. Ціни визначаються умовами конкуренції, станом і співвідношенням попиту і пропозиції.

Проведене дослідження свідчить про активізацію інвесторів у готельному сегменті комерційної нерухомості, а це, в першу чергу, стосується саме готельного ринку України. Таким змінам, на наш погляд, сприяють такі причини [2,13]:

- нездатність готелів задовольнити існуючий попит;
- стабільне збільшення попиту на апартаменти світового рівня;
- насичення сегментів ринку нерухомості з мінімальним терміном окупності;
- збільшення капіталу інвестиційних компаній;
- зміни в зовнішній політиці;
- наближення кордонів ЄС до кордонів України і поступова інтеграція держави в європейське і світове співтовариство;
- поліпшення інвестиційного і бізнес-клімату всередині України;
- поступове зростання бізнес-активності усередині країни,
- збільшення частоти ділових візитів з-за кордону;

- зростання туристичної привабливості України.

Саме зараз треба внести зміни до правил обов'язкової сертифікації готельних послуг. Нові правила сертифікації можуть вплинути на динаміку розвитку готельного бізнесу, але водночас вони сприятимуть підвищенню якості надання послуг. Треба зазначити, що це, у свою чергу, стане заставою стабільності і процвітання готельного бізнесу в Україні.

Очевидно і те, що в Україні, особливо у великих містах, у тому числі і у Донецьку, необхідно розвивати сегмент недорогих приватних готелів, які зможуть надати невеликі, але комфортні кімнати з якісним сервісом. При цьому, середньостатистичний «внутрішній» турист бажає зекономити.

З врахуванням підвищення внутрішньої ділової активності в регіонах тризіркові приватні готелі можуть бути привабливі навіть іноземному інвесторові.

Слід зазначити, що брак малих приватних готелів можна частково заповнити, реконструюючи і модернізуючи споруди, що є в наявності. При цьому проведення об'єктивного дослідження існуючої бази дозволяє констатувати, що вона в змозі задовольнити потреби в готельних місцях. Для цього необхідно привести у відповідний стан побудовані раніше готелі, звернути увагу на об'єкти незавершеного будівництва, відомчі будинки і гуртожитки [4].

Сучасний Український готельний ринок є одним з найперспективніших, але при всьому потенціалі розвитку готельного бізнесу в Україні кількість наявних готелів недостатня для країни з високою інвестиційною привабливістю, багатим історичним минулим і великими туристичними можливостями. Приватний готельний бізнес в Україні, на наш погляд, має перспективи як мінімум з п'яти причин:

- по-перше, в країні спостерігається підвищення ділової активності, що, як правило, неминуче викликає збільшення обсягів так званого «ділового туризму», причому не лише внутрішнього, але і в'їзного;
- по-друге, як показує світова практика, підвищення доходів населення (а

воно в Україні вже відбувається) призводить до того, що люди все більше подорожують, а отже, зупиняються в готелях;

- по-третє, Україна, що заявила про свою інтеграцію в європейські структури, поступово стає для європейців (в нашому випадку – туристів) привабливішою;
- по-четверте, очікується зниження й уніфікація готельного збору, обов'язкові платежі для готелів повинні зменшитися.

Впровадження вкладення і повернення інвестицій запланований, але все таки до кінця непередбачуваний, процес. При цьому термін окупності крупних готелів може складати від 5 до 18 років, середніх – 3-5 років, маленьких – 1-2 роки. Проте, інколи не до кінця прораховані ризики можуть розтягти ці терміни, а правильно обраний напрям навпаки, допоможе повернути вкладення набагато швидше.

Насамперед, враховуючи це, повернення інвестицій по устаткуванню і оснащенню готелю передбачається отримати протягом 5-6 років. Але, незважаючи на те, що пропозиція, а отже, і конкуренція, можуть бути досить великими, інвестиції повернуться протягом 3-х років, а прибуток вже за перший рік буде складати 42%. На розвиток готельного ринку і попит, як відомо, впливає безліч чинників: політичне і соціально-економічне положення в країні, міжнародні події, клімат, стихійні лиха і потенційні небезпеки для життя і здоров'я .

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна характеристика суб'єкта готельного бізнесу і його система управління

Готельний комплекс “Турист” знаходиться за адресою м. Київ, вул. Окіпної Раїси, 2. У мальовничому куточку Києва на лівому березі Дніпра, неподалік від улюблених місць відпочинку киян та гостей столиці України, впритул до станції метро «Лівобережна» розмістилася сучасна елегантна 27-поверхова споруда найбільшого в Києві тризіркового готельного комплексу «Турист».

Готельний комплекс “Турист” надає такі послуги:

- по-домашньому комфортні номери з усіма зручностями (телефон, 40 каналів супутникового телебачення, холодильник, ванна кімната) — за помірними цінами;
- ресторан готелю з широким асортиментом страв, спиртних напоїв та «живою» музикою на 400 осіб одночасно. Тут створені всі умови для проведення дружніх зустрічей, презентацій, фуршетів, банкетів, ювілеїв, весілля;
- комфортні конференц-зал на 300 місць та бізнес-центр на 30 місць для проведення конференцій, семінарів, з'їздів, переговорів, шоу-програм та прес-конференцій, обладнані необхідною презентаційною технікою;
- інтернет-центр;
- бізнес-послуги: копіювання, факс, комп'ютер, інтернет, e-mail;
- дві автостоянки на 250 місць з цілодобовою охороною;
- банкомат та пункт обміну валют (цілодобово);
- сауна з басейном, фінською паровою та масажним кабінетом;
- замовлення автотранспорту готелю;
- перукарня;
- стоматологічний кабінет;

— захоплюючі вечірні розваги: нічний клуб, казино, англійський пивний бар, стрип-бар, японський та італійський ресторани.

Згідно звітів «Фінансові результати за 2016рік», «Фінансові результати за 2017рік», «Фінансові результати за 2018рік», можна зазначити, що підприємство за останні роки є збитковим. Організаційна структура готелю є відображенням повноважень та обов'язків, які покладені на кожного робітника. Ця структура досить складна, нестандартність її зумовлена функціональними особливостями та специфікою управління організацією.

ГК «Турист» має багато відділів, які виконують певні функції згідно положень про підрозділи. Форми реалізації функцій управління на підприємстві наступні:

Структура управління ГК «Турист» наведена на рис.2.1.

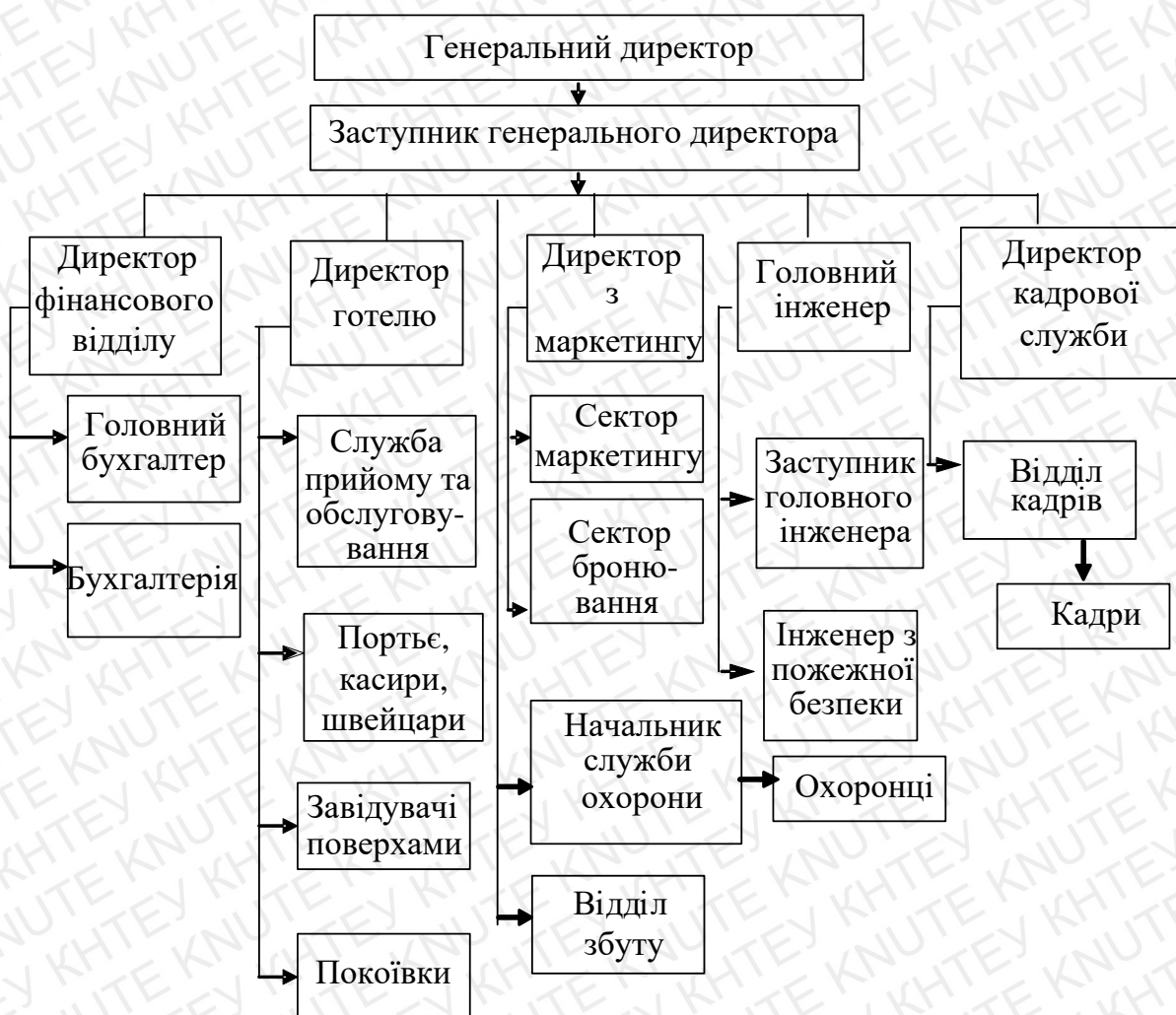


Рис.2.1. Структура управління ГК «Турист»

1. Адміністративна – генеральний директор, заступник генерального директора вирішують такі питання: визначення загальних напрямків політики суб'єкта готельного бізнесу у рамках поставлених цілей та задач, прийняття рішень, які орієнтовані на певний сегмент ринку, що спрямовані на задоволення потреб споживачів, вирішують питання, пов'язані з фінансовою політикою та економічним управлінням.

2. Операційна - служба прийому та розміщення, номерний фонд.

3. Інженерна служба забезпечує безперебійну роботу всіх систем готелю, постійне постачання енергії та водопостачання.

4. Безпека - служба безпеки - забезпечує безпеку проживання гостей та охорону матеріальних цінностей готелю.

5. Відділ збуту - відділ закупок займається закупівлею обладнання, техніки, продуктів споживання та інших матеріалів, необхідних для функціонування готелю

6. Маркетингова - відділ продажів та маркетингу.

7. Кадрова - відділ кадрів розробляє проекти мотивації праці робітників, організовує тренінги, курси підвищення кваліфікації персоналу, визначає потребу у збільшенні штату працівників.

8. Бухгалтерія - облік всіх господарських операцій суб'єкта готельного бізнесу.

9. Фінансова - фінансовий директор - здійснює всі фінансові операції суб'єкта готельного бізнесу.

10. Інвестиційна - голова правління та його замісник - визначення обсягу інвестицій на майбутній період, визначення форм інвестування, формування інвестиційного портфелю, контроль за ефективним використанням інвестицій, визначення основних інвесторів.

11. Інноваційна - відділ продаж та маркетингу.

Матеріально-технічна база суб'єкта готельного бізнесу:

- 1) адміністративні приміщення (кабінети, контори, приміщення для нарад);
- 2) приміщення вестибюльної групи (вестибюль, гардероб, санітарні вузли, пункт охорони громадського порядку);
- 3) приміщення житлової групи (номери, коридори, холи, вітальні, приміщення побутового обслуговування на поверсі);
- 4) приміщення масового обслуговування - приміщення ресторанного господарства. Складські приміщення для продуктів і сировини.

Управління обслуговуванням готелю включає:

1. Підготовка до поселення. Формування номерного фонду з урахуванням реквізитів кожного номера, контроль за станом номера, історія зміни реквізитів номера, розмежування прав доступу користувачів до редагування і перегляду документів, архівів і довідників, протоколювання змін документів системи.
2. Управління поселенням: аналіз номерного фонду на певний період, бронювання номерів, реєстрація гостей, поселення гостей. Перегляд карти розміщення.
3. Облік наданих послуг: настроювання довільних програм розрахунку тарифів на послуги, типова специфікація послуг, історія цін на послуги, кількісний облік наданих послуг у розрізі матеріально відповідальних осіб, автоматичне формування рахунків до одержання та актів виконаних робіт, автоматичний облік телефонних переговорів.
4. Облік взаєморозрахунків з контрагентами: оперативний контроль взаєморозрахунків, аналіз документів, формування вимоги на погашення дебіторської заборгованості.

Система управління процесом обслуговування ГК «Турист» складається з етапів: бронювання, прийом та реєстрація, поселення, обслуговування та виїзд гостей. Процес бронювання проводиться за наступною схемою (рис.2.2).

Бронювання місць у ГК «Турист» відбувається за дуже простою схемою. Гість може забронювати собі місце по Інтернету, приславши факс або зателефонувавши у готель. Під час бронювання клієнт має повідомити:

- прізвище та ім'я;
- день та час прибуття;
- тип номеру.

Поселення гостей у ГК «Турист» проводиться у такому порядку:

1. Прибувши гість повинен повідомити, чи бронював він місце у готелі (про це його питає порт'є). Якщо місце було заброньоване, то на ім'я гостя у відділі бронювання має бути виписана заявка.
2. Під час, поки порт'є перевіряє заявку, гість заповнює реєстраційну картку, після чого дані картки переносяться до електронної системи.
3. Після заповнення реєстраційної картки на ім'я гостя роздруковується рахунок, який він сплачує у касі.
4. Після чого на ім'я гостя друкується картка (дає йому можливість відвідувати сніданки) і видається ключ від номеру.

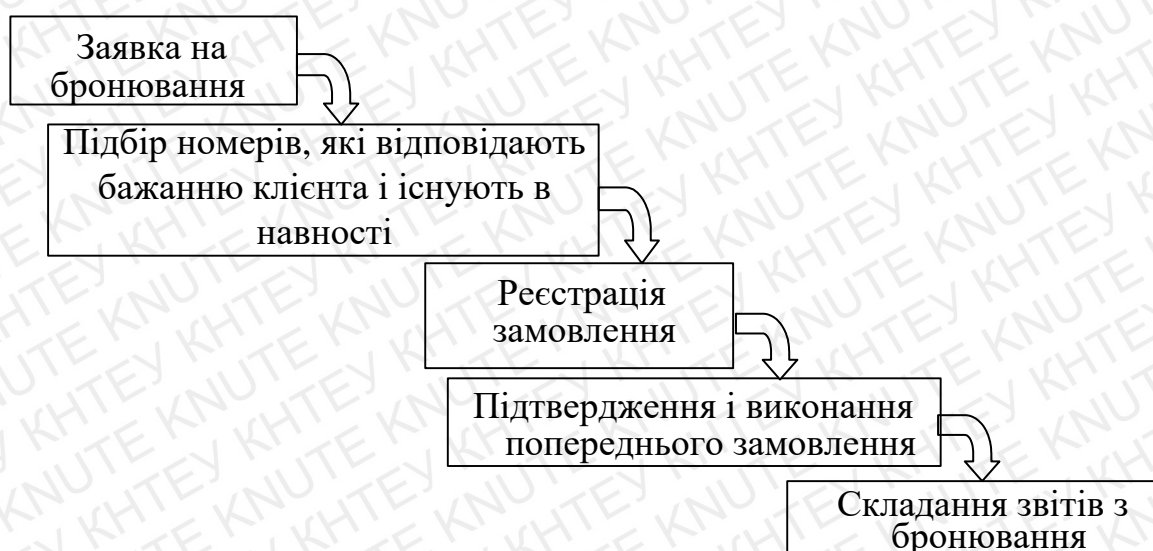


Рис.2.2 Схема процесу послідовності бронювання в ГК «Турист»

Поселення гостей у ГК «Турист» проводиться у такому порядку:

5. Прибувши гість повинен повідомити, чи бронював він місце у готелі (про це його питає порт'є). Якщо місце було заброньоване, то на ім'я гостя у відділі бронювання має бути виписана заявка.

6. Під час, поки порт'є перевіряє заявку, гість заповнює реєстраційну картку, після чого дані картки переносяться до електронної системи.

7. Після заповнення реєстраційної картки на ім'я гостя роздруковується рахунок, який він сплачує у касі.

8. Після чого на ім'я гостя друкується картка (дає йому можливість відвідувати сніданки) і видається ключ від номеру.

Час виписки гостя і розрахунковий час - 12.00 поточного дня за місцевим часом. Час реєстрації і поселення в готелі починається з 13.00 поточного дня за місцевим часом

При проживанні в готелі менше чим добу оплата береться за повну добу, незалежно від розрахункового часу.

Виїзд після 12.00 є додатковою послугою і надається начальником служби прийому і розміщення в залежності від стану ресурсів номерного фонду.

При виїзді в період до 12 годин після розрахункової години оплата складає 50% вартості номера, більше за 12 годин після розрахункової години - 100% вартості поточного тарифу.

За проживання дітей у віці до 12 років без надання місця оплата не береться. При розміщенні і оплаті проживання в готелі дітей віком від 2-х до 12 років оплата береться за вартість додаткового місця.

До послуг гостей ГК «Турист» 277 номерів, з вікон яких відкривається розкішний вид на центр столиці. Всі номери оснащені системою кондиціонування, супутниковим телебаченням, прямим виходом на міжнародну телефонну лінію, електронною системою безпеки і Wi-fi доступом до мережі Інтернет. У готелі є номери для людей з обмеженими можливостями, тих, що палять або страждають на алергію.

Номерний фонд ГК «Турист» складається з таких номерів:

- одномісний стандартний номер;

- двомісний стандартний номер;
- люкс стандартний;
- люкс підвищеної комфортності;
- люкс бізнес-класу.

Організація надання додаткових послуг.

ГК «Турист» безкоштовно надає проживаючим у готелі наступні послуги:

1. Піднос багажу при заїзді, виїзді.
2. Доставка в номер факсів та іншої кореспонденції, повідомлень, що надійшли для проживаючого.
3. Доставка свіжої кореспонденції в кожен номер.
4. Телепередачі на 3 мовах світу та 30 телевізійних канали.
5. Телефонні переговори в межах міста Києва.
6. Виклик швидкої допомоги.
7. Відкрита автостоянка.
8. Мінеральна вода та цукерки в кожному номері.
9. Картографічна довідка на двох мовах.

Ціни на номери в ГК «Турист» наведено у табл. 2.1

У вартість номера включений сніданок (шведський стіл). Адміністрація готелю залишає за собою право змінювати ціни без попередження. При бронюванні номерів через сайт надається 5% знижка.

Таблиця 2.1

Ціни на номери в ГК «Турист» на 2018 рік

Категорія номеру	Ціна номеру за 1 добу, грн.
Одномісний стандартний номер	
1 людина	775
2 людини	890
Двомісний стандартний номер	
1 людина	775
2 людини	890
Категорія номеру	Ціна номеру за 1 добу (грн)
Люкс стандартний	
1 людина	1325
2 людини	1415

Продовження табл. 2.1.

Люкс підвищеної комфортності	
1 людина	1625
2 людини	1715
Додаткова кімната	600
Люкс бізнес-класу	
1 людина	1725
2 людини	1815

ГК «Турист» надає проживаючим у готелі наступні платні послуги: служба консьєржів, пральня і хімчистка, цілодобове обслуговування номерів, сейфи в службі прийому і розміщення, салон краси, галерея магазинів, відділення банку, безкоштовна парковка, що охороняється, замовлення авіа - та залізничних квитків, замовлення екскурсій.

Вартість трансферу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Вартість трансферу ГК «Турист»

Назва	Вартість
Міжнародний аеропорт Бориспіль - Готель «Турист»	300 грн.
Аеропорт Київ - Готель «Турист»	120 грн.
Центральний залізничний вокзал - Готель «Турист»	85 грн.

Послуги харчування. ГК «Турист» пропонує сучасну українську і європейську кухню, страви якої доставлять гастрономічне задоволення і естетичну насолоду, задовольняють найвимогливіших гурманів.

Вранці в ресторані «Турист» гостей чекає сніданок за типом "шведський стіл", а вдень і увечері ресторан обслуговує по меню.

2.2. Оцінка ресурсного потенціалу ГК «Турист»

Кадровий потенціал – це можливості використання трудових ресурсів фірми на перспективу. Сюди входять можливості та вміння працівників, які на

сьогоднішній день можуть не використовуватися на фірмі, але в перспективі можуть бути залучені для справи. Тому кадрову політику можна розглядати як складову кадрового потенціалу, носіями якої є люди, особистісний трудовий потенціал яких по своїх якісних характеристиках мав такий рівень, який дозволяє самостійно забезпечувати себе прибутком у сфері зайнятості.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу - це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у виробництві різних видів послуг що входять до складу підприємств. До складу включаються всі працівники суб'єкта готельного бізнесу, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною його діяльністю. Існують суттєві відмінності у таких поняттях, як «кадри», «персонал» і «трудові ресурси». Поняття «трудові ресурси суб'єкта готельного бізнесу» характеризує його потенційну робочу силу, «персонал» - це особовий склад працюючих по найму постійних і тимчасових кваліфікованих і не кваліфікованих працівників.

Під поняттям «кадри» суб'єкта готельного бізнесу слід розуміти основний (штатний), як правило, кваліфікований склад працівників.

Кадрова робота – це передусім робота по підборі, розстановці, вихованню та навчанню кадрів. На ГК «Турист» її веде відділ кадрів, керований начальником відділу кадрів, інспектори по кадрах робітників та інспектори по кадрах інженерно-технічних працівників. Відділ кадрів підпорядкований безпосередньо генеральному директору. Керуючись ринковими принципами підбору та розстановки кадрів він організовує роботу по забезпеченню суб'єкта готельного бізнесу кадрами робітників та службовців необхідних спеціальностей і кваліфікацій у відповідності з планом по праці і заробітній платі.

Основні завдання кадрової політики й види діяльності ГК «Турист»:

1. Планування, пошук, добір і відбір персоналу:

- прогнозування потреби в персоналі;
- інвентаризація існуючого персоналу, вивчення рівня зайнятості кожного співробітника;
- вивчення можливості використання й пересування внутрішніх ресурсів;

- деталізація вимог до вакантної посади;
 - подача оголошень про існуючі вакансії;
 - проведення інтерв'ю з потенційними кандидатами;
 - аналіз резюме, анкетних даних, рекомендацій, наведення довідок.
2. Приймання на роботу (оформлення всіх необхідних документів).
 3. Звільнення персоналу (оформлення всіх необхідних документів).
 4. Вести кадрове діловодство й дотримуватися Кодексу законів про працю.
 5. Вивчати всі юридичні аспекти приймання й звільнення співробітників, стежити за зміною законодавства.
 6. Брати участь у проведенні адаптаційного періоду нових співробітників. Контролювати проходження випробного терміну.
 7. Працювати з навчальними закладами з питань практики студентів, з метою надання допомоги штатним працівникам у період максимального завантаження готелю.
 8. Розвиток людських ресурсів:
 - планування й керування кар'єрою;
 - виявлення необхідності в розвитку й навчанні;
 - організаційний розвиток;
 - підвищення кваліфікації служби по роботі з персоналом.
 9. Керування трудовою дисципліною:
 - контроль над обліком робочого часу;
 - контроль над дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку;
 - контроль над дотриманням графіка роботи й перерв на обід;
 - контроль над використанням відпусток.
 10. Керування конфліктами й організаційною культурою.
 11. Проводити дослідження із заробітної плати для підтримки її конкурентоспроможності серед готелів м. Києва.
 12. Проводити дослідження зі стану мікроклімату в колективі.
 13. За результатами проведеного дослідження стану мікроклімату розробити план його коректування.

14. Оцінка персоналу:

- проводити оцінку рівня виконання службових обов'язків співробітниками ("фотографія робочий дня", "анкета функцій кожної робочої години");
- увести неформальну оцінку рівня виконання службових обов'язків співробітниками;

15. Надавати керівництву щомісячний звіт про пророблену роботу служби.

Виконання дій щодо ефективності управління кадрами на підприємстві, потребує здійснення ряду організаційних функцій, таких як стимулювання, резерву, атестації персоналу.

Стимулювання праці ефективно тільки в тому випадку, коли органи керування вміють домагатися й підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її робити краще (більше) того, що обумовлено трудовими відносинами. Ця мета може бути досягнута тільки при системному підході й стимулюванні праці.

Людина по різних причинах може й не орієнтуватися на максимальну оплату праці, але мінімальна оплата як життєво необхідний грошовий дохід - це його ціль у кожному разі. Таким чином, залучення на відміну від примуса надає людині деяку волю рішення, можливість вибору.

Серед складових роботи з персоналом – добір і розстановка працівників, формування резерву для заміщення посад керівників і спеціалістів ключових напрямків діяльності суб'єкта готельного бізнесу, установи, організації (далі – суб'єкта готельного бізнесу), навчання персоналу – чільне місце посідає оцінка професійних, організаторських і ділових якостей керівників, професіоналів і спеціалістів, визначення їх можливостей виконувати завдання і функції на дорученій ділянці роботи відповідно до посадових інструкцій

Крім того, атестація дає роботодавцеві можливість виявити ефективність праці персоналу для подальшого прийняття рішення щодо рівня та форми стимулювання працівників; коло працівників для формування кадрового резерву та підходи до планування професійно-кваліфікаційного просування, кар'єри спеціалістів; лідерські та професійні якості при доборі працівників на

ключові позиції в управлінні підприємством, структурними підрозділами; професійні знання та навички працівників для прийняття рішень з організації навчання.

Безперечним є вплив атестації на поліпшення якісного складу персоналу, його ефективне використання, зростання професійної компетентності, підвищення кваліфікації, посилення організованості й відповідальності працівників.

На жаль великим недоліком на підприємстві ГК «Турист» є відсутність матеріального і нематеріального стимулювання, висування кандидатів у резерв і атестація персоналу для його якісного складу.

В основі організації кадрової роботи лежить плановість, науковість і комплексність. На ГК «Турист» створена система кадрової роботи, що покликана забезпечувати науково обґрунтований підбір, навчання і виховання кадрів. Ця система формується з врахуванням конкретних умов праці, вимог науково-технічного прогресу, задач підвищення ефективності і якості праці. Вона виходить з необхідності підвищення творчої ініціативи і розвитку особистості кожного члена трудового колективу суб'єкта готельного бізнесу, найбільш повного використання людського фактору з метою прискорення економічного та соціального розвитку трудового колективу суб'єкта готельного бізнесу.

Однією із важливих задач кадрової роботи на ГК «Турист» є формування стабільного трудового колективу, здатного в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування, на началах самоуправління досягати великих кінцевих результатів.

Ця робота направлена на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиток у працівників відповідальності за вирішення задач суб'єкта готельного бізнесу, виховання кадрів на кращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників в найбільшій продуктивності праці. Кадрова робота на підприємстві направлена на досягнення такого стану, при якому б кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем.

Недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки кадрового потенціалу суб'єкта готельного бізнесу не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик, які б створили основу для подальшого вирішення цього складного, проблемного завдання.

Чисельність персоналу суб'єкта готельного бізнесу не залишається постійною. Вона безперервно змінюється внаслідок того, що підприємство протягом певного періоду здійснює наймання і звільнення робітників.

Вихідні дані для оцінки складу кадрів на підприємстві за ознаками наведена в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Вихідні дані для оцінки складу кадрів на підприємстві

Показник	Значення		
	2016р.	2017р.	2018р.
1. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	244	263	247
2. Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	20	15	30
3. Кількість працівників, що звільнились, чол.	36	40	12
4. Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	20	30	8
5. Кількість працівників, які пропрацювали рік, чол.	168	178	197

За даними про наявність кадрів в цілому і за категоріями та групами персоналу можна розраховувати показники, що характеризують оборот кадрів:

1) коефіцієнт обороту з приймання персоналу (Кпр) — характеризує частку прийнятих на роботу протягом певного періоду працівників до їх загальної середньооблікової чисельності;

2) коефіцієнт обороту з вибуття (Кв) — характеризує частку працівників, що протягом року були звільнені з усіх причин, у загальній середньо обліковій чисельності персоналу суб'єкта готельного бізнесу;

3) коефіцієнт плинності (Кп) — характеризує частку працівників звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни або з інших причин, непов'язаних з виробництвом;

4) коефіцієнт постійності складу персоналу суб'єкта готельного бізнесу (Пс) — відношення чисельності осіб, які є в обліковому складі весь календарний рік, до середньооблікового складу.

Розрахуємо ефективність використання кадрів:

Коефіцієнт обороту з приймання персоналу:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Кількість прийнятого на роботу персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт обороту з вибуття:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Кількість працівників, що звільнились}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{пк}} = \frac{\text{Кількість працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт постійності складу персоналу суб'єкта готельного бізнесу:

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Кількість працівників, які пропрацювали весь рік}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.4)$$

Маємо наступні дані про ефективність використання персоналу в готелі (табл.2.4). Отримані дані свідчать про ефективне використання кадрів суб'єкта готельного бізнесу. Зростаюча тенденція постійності складу та спадаюча тенденція плинності кадрів свідчать про ефективне виробництво та зацікавленість працівників в роботі, а також здоровий клімат в колективі.

Таблиця 2.4

Показники використання персоналу

Показники	Значення		
	2016р.	2017р.	2018р.
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0,089	0,057	0,12
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,014	0,15	0,048
Коефіцієнт плинності кадрів	0,081	0,11	0,032

Коефіцієнт постійності складу персоналу суб'єкта готельного бізнесу	0,688	0,676	0,797
---	-------	-------	-------

Розрахунок складу кадрів наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок складу кадрів

Показник	Значення					
	2016р.	%	2017р.	%	2018р.	%
Середньорічна чисельність працюючих, чол. Тому числі:	244	100	263	100	247	100
Жінок	171	70,08	184	69,96	173	70,04
Чоловіків	73	29,91	79	30,04	74	29,96
Спеціалістів	194	79,50	205	77,94	201	81,37
Фахівців без вищої освіти	50	20,5	58	22,06	46	18,63

Жінок на підприємстві більше, ніж чоловіків. Відсоток переваги великий. Це пояснюється тим, що невиробничі відділи здебільшого «жіночі», а в робочих професіях стало з'являтися більше жінок.

Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити по кількості відпрацьованих днів та часів одним робітником за аналізований період часу, а також по ступеню використання фонду робочого часу [17,с.287].

Основні завдання аналізу використання робочого часу – визначити, як на підприємстві використовується наявний склад працюючих; наскільки рівномірною була їхня трудова зайнятість протягом звітної періоду, які є можливості для подальшого поліпшення робочого часу на підприємстві за наявних трудових ресурсів.

Потрібно проаналізувати невиходи працівників на роботу за три роки (табл. 2.6) для того, щоб виявити причини їх відсутності. При цьому може бути використаний звіт про використання робочого часу за 2016 рік, звіт про використання робочого часу за 2017 рік, звіт про використання робочого часу за 2018 рік.

Таблиця 2.6

Аналіз невиходів на роботу 2016- 2018рр.

Причина невиходів на роботу	Людино-години			Абсолютне відхилення	
	2016р.	2017р.	2018р.	2017р. від 2016р.	2018р. від 2017р.
1. Щорічні відпустки (основні та додаткові)	30095	36630	35109	6535	-1521
2. Тимчасова непрацездатність	16548	19481	16576	2933	-2905
3. Неявки з дозволу адміністрації	492	1030	5121	538	4091
4. Всього невідпрацьовано	47635	57141	56806	9506	-335
5. Всього відпрацьовано	426211	475579	494451	49368	18892
6. Фонд робочого часу, всього	473848	532720	551257	58872	18537

Наведені в табл. 2.6 дані дають можливість встановити відхилення від минулого року по окремих видах невиходів на роботу (відпустки, хвороби) і розкрити неплановані невиходи (з дозволу адміністрації).

Як бачимо з діаграми (рис 2.3), у порівнянні 2017 з 2016 роком, невиходи на роботу збільшились 9506 на людину–годин. Це збільшення викликано зменшенням основних та додаткових щорічних відпусток, збільшенням тимчасової непрацездатності на 2933 людину–годин, а також неявок, передбачених законодавством та неявок з дозволу адміністрації. Загальний фонд робочого часу підвищився до 58872 людину–годин.

Невиходи на роботу в 2018 році в порівнянні з 2017 роком зменшились на 335 людину–годин. Це викликано зменшенням тимчасової непрацездатності на 2905 людину–годин. Загальний фонд робочого часу підвищився до 18537

людино–годин.

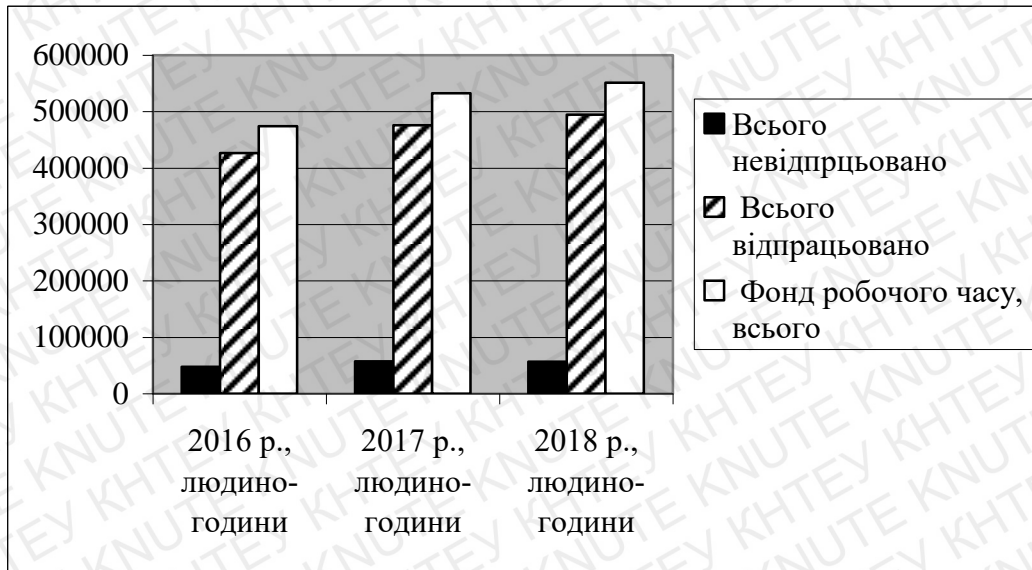


Рис. 2.3 Аналіз невиходів на роботу працівників

У процесі аналізу актів про простої, обов'язкових записів порушників трудової дисципліни, заяв про надання відпусток без збереження заробітної плати і лікарняних листків устанавлюються причини простоїв, необхідність надання відпусток з дозволу адміністрації, частота, повторюваність захворювань, причини їх виникнення, розробляються заходи щодо скорочення простоїв, профілактики захворювань поліпшення умов охорони і безпеки праці, режиму роботи і зменшення відпусток з ініціативи адміністрації.

Основними причинами втрат робочого часу є незабезпеченість сировиною, матеріалами, енергоресурсами, інструментом, технологічною документацією, технічна несправність устаткування, порушення трудової дисципліни, ритму роботи й інше [27,с.209].

Фонд робочого часу(ФРЧ) можна розрахувати наступним чином :

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{Т}, \quad (2.1)$$

де ФРЧ – фонд робочого часу,

ЧР – чисельність робітників,

Д – кількість відпрацьованих днів 1 робітником у середньому за рік;

Т – середня тривалість робочого дня.

Проведемо факторний аналіз фонду робочого часу й встановимо вплив факторів на його зменшення (табл. 2.7).

Об'єктом аналізу в даному випадку є величина відхилення фактично відпрацьованого часу в людино–годинах у звітному періоді від відповідного показника за попередній рік. На це відхилення можуть вплинути такі фактори, як : зміна чисельності робітників, зміна тривалості робочого періоду та змінювання тривалості робочої зміни [26, с.56]. Як видно з наведених даних табл 2.7 наявні трудові ресурси використовує достатньо повно. В середньому одним робітником відпрацьовано по 251 днів Збільшилась тривалість робочого дня в 2017 році на 0,21 год та середньорічна чисельність робітників на 19 чоловік. Але в 2018 році зменшилась середньорічна чисельність робітників на 16.

Відсутність надурочно відпрацьованого часу свідчить про добру організацію виробничого процесу.

Таблиця 2.7

Аналіз фонду робочого часу готелю «Турист»

Показники	Величина			Відхилення	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2017р. від 2016р.	2018р. від 2017р.
Середньорічна чисельність робітників (ЧР), осіб	244	263	247	19	16
Відпрацьовано за рік одним робітником :					
— днів (Д)	251	252	251	1	1
— годин (Г)	1747	1808	2002	61	194
Середня тривалість робочого дня (Т), год.	6,96	7,17	7,97	0,21	0,8
Фонд робочого часу (ФРЧ), год.	426211	475579	494451	49368	18892

На підприємстві, що аналізується, фонд робочого часу 2017 року більше минулого року на 49368 год. А у 2018 році фонд робочого часу порівняно з 2017 роком збільшився на 18892 год.

Вплив факторів на його зміну можна встановити способом абсолютних різниць :

- вплив зміни середньорічної чисельності працівників($\Delta\text{ФРЧ}_{\text{чр}}$):

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{чр}} = (\text{ЧРф} - \text{ЧРпл}) * \text{Дпл} * \text{Тпл} , \quad (2.2)$$

- вплив зміни середньої тривалості робочого дня($\Delta\text{ФРЧ}_{\text{т}}$):

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{т}} = (\text{Тф} - \text{Тпл}) * \text{ЧРф} * \text{Дф}, \quad (2.3)$$

- вплив зміни тривалості робочого року одним робітником($\Delta\text{ФРЧ}_{\text{д}}$) :

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{д}} = (\text{Дф} - \text{Дпл}) * \text{ЧРф} * \text{Тпл}, \quad (2.4)$$

де, ЧРпл - планова середньорічна чисельність робітників,

ЧРф - фактична середньорічна чисельність робітників,

Тпл - планова тривалість робочого дня,

Тф - фактична тривалість робочого дня,

Дпл –планово відпрацьованих днів за рік одним робітником,

Дф -фактично відпрацьованих днів за рік одним робітником.

Вплив факторів на його зміну можна встановити способом абсолютних різниць 2016- 2017рр.:

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{чр}} = (263 - 244) * 251 * 6,96 = 33188,56 \text{ год.};$$

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{д}} = (252 - 251) * 263 * 6.96 = 1830,28 \text{ год.};$$

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{т}} = (7,18 - 6,96) * 263 * 252 = 14349.16 \text{ год.};$$

Всього: +49368 год.

Вплив факторів на його зміну можна встановити способом абсолютних різниць 2017- 2018рр. рис.(2.6):

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{чр}} = (247 - 263) * 252 * 7,18 = -28932,56 \text{ год.};$$

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{д}} = (251 - 252) * 247 * 7,18 = -1772,41 \text{ год}$$

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{т}} = (7,98 - 7,17) * 247 * 251 = 49596,97 \text{ год.}$$

Всього: +18892 год.

Таким чином, було з'ясовано, що для того щоб виявити резерви подальшого зростання ефективності використання трудових ресурсів суб'єкта готельного бізнесу, потрібно детально проаналізувати стан використання

працівниками робочого часу, головним чином – причини його непродуктивних витрат [15, с.105].

Скорочення втрат робочого часу – один із резервів збільшення випуску продукції. Однак потрібно мати на увазі, що втрати робочого часу не завжди призводять до зменшення обсягу виробництва продукції, тому що вони можуть бути компенсовані підвищенням інтенсивності праці робітників.

Далі порівнюють рівень оплати праці за один день або на одного працюючого в окремих галузях (чи в спеціалізованих ланках) з оплатою праці за іншою системою оплати праці в інших господарствах, з огляду на досягнутий рівень продуктивності праці і собівартість продукції, визначають, яку частку в загальній сумі нарахованої додаткової оплати становлять виплати натурою і грошима, аналізують їх динаміку [7, с.96].

Фонд оплати праці – основний економічний показник з оплати праці, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності, аналізі. Він включає в себе основну і додаткову заробітну плату персоналу суб'єкта готельного бізнесу, інші заохочувальні та компенсаційні виплати (крім тих, які у законодавчо встановленому порядку до фонду оплати праці не входять, наприклад допомога з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога та деякі інші).

Потрібно проаналізувати склад і структуру фонду оплати праці (табл.2.8). Цей аналіз полягає у визначенні питомої ваги кожного виду доплат у загальному фонді оплати праці. При цьому були використані: звіт з праці за 2017 рік, Звіт з праці за 2018 рік.

Таблиця 2.8

Аналіз фонду оплати праці

Показники	2017 рік		2018 рік	
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %
1.Фонд основної заробітної плати, всього	4412,3	62,5	5826,2	62,20
2.Фонд додаткової заробітної плати, всього	2539,0	36,0	3397,8	36,3

Продовження табл. 2.8

—премії та винагороди, що носять систематичний характер	1470,0	20,8	2065,7	22,04
—виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати внаслідок зростання споживчих цін	76,5	1,08	84,1	0,89
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього.	108,5	1,5	144,4	1,5
Фонд оплати праці ряд.1 + ряд.2 + ряд.3)	7059,8	100	9368,4	100

Таким чином, був проведений аналіз складу і структури фонду оплати праці робітників ГК «Турист» При цьому було встановлено, що питома вага фонду основної заробітної плати в 2018 році зменшилась на 0,3%. В той час, як фонд додаткової заробітної плати збільшився 0,3% Також зменшилися компенсаційні виплати з 0,19%. Загальний фонд оплати праці в 2018 році збільшився на 2308,6 тис. грн.

2.3. Діагностика кадрової політики на підприємстві ГК «Турист»

Будь-яка професія вимагає від фахівця наявність (або придбання) необхідних особових властивостей, що дозволяють забезпечити найбільш якісного виконання своїх службових обов'язків і поступальний індивідуальний розвиток. Саме тому психологічні знання необхідні фахівцям будь-якого рівня, оскільки в нашому суспільстві зростає значення і необхідність психологічного забезпечення управління персоналом підприємств і організацій, у тому числі і бібліотек. В результаті правильний організований психологічний супроводу при управлінні персоналом:

Можна по-новому зрозуміти мотиви і потенціал ключових фігур організації, природу їх компетентності, що ведуть мотиви і не повністю задоволені психологічні потреби;

З'являється можливість з іншої точки зору поглянути на сильні і уразливі місця організації;

Досліджувані співробітники не лише отримують портрет своїх сильних і слабких сторін, але бачать свої нереалізовані можливості;

Керівник суб'єкта готельного бізнесу отримує потужний засіб для здійснення кадрової політики;

В організації з'являється можливість створити оптимальні умови для розвитку особових і професійних якостей співробітника.

Наприклад, не складно передбачити, що керівникові середньої ланки необхідно мати певний рівень комунікативних навиків, володіти надійністю і відповідальністю. Наприклад, для успіху діяльності керівника конкретного структурного підрозділу пріоритетним стилем мислення може ути синтетичний або аналітичний, але не прагматичний; комунікативні властивості мають бути розвинені добре, але у жодному випадку не надмірно.

При діагностиці наявності необхідних особових властивостей зіштовхуємося на практиці з труднощами здобуття надійних і достовірних результатів: якщо деколи при такій оцінці може допомогти особистий досвід, то далеко не завжди очевидно, яка якість претендента або співробітника може допомогти і забезпечити (або перешкодити і не допустити) належного виконання співробітником покладених на нього обов'язків [19, ст.40].

Це є і однією з основних проблем підбору інструментарію діагностики успішності - методик, опитувачів і тестів, в принципі ефективно використовуваних і досить успішних що працюють практично у всіх сферах. Але, у ряді випадків, наявність і міра вираженості певних властивостей особі відносно конкретної професії може бути не очевидна. Дійсно, внутрішній світ людини і картина поведінки не завжди збігаються: можна спостерігати невідповідність проявів поведінки в сім'ї, з друзями і на роботі. Наприклад, досить часто зустрічається тип «екстравертізований інтроверт», коли сильна поглиблена в свій внутрішній світ і прихильність лише своїм виставам прекрасно

поєднуються з умінням активно і успішно спілкуватися, в т.ч. з партнерами, колегами.

Для початку були визначені особливості психічного самопочуття співробітників в умовах нової реальності, потім вирішено завдання допомогти здолати психологічні бар'єри перед нововведеннями, опанувати навички саморегуляції. Діагностика фахівців, що працюють в ГК «Турист» в першу чергу була націлена на допомогу працівникам в особовому, професійному зростанні і в збереженні психічного здоров'я. Вона проводилася в два етапи:

- Первинна діагностика з метою виявлення соціально-психологічних і особових проблем співробітників.

- Проведення розвиваючої роботи: навчання співробітників у формі лекційних, семінарських занять і закріплення необхідних навичок на тренінгах.

Діагностична робота дозволила виявити внутрішню картину психічного стану людини. В ряду співробітників вона виявилася неблагополучною: висока тривожність, напруженість, стомлення, занепокоєння. Все частіше деякі говорять про синдром хронічної втоми і емоційного згорання. І тоді вирушає радість і спокій з життя. Ломка стереотипів - хворобливий процес, і це неминуче позначається на психічному самопочутті людини [21, ст.67].

Допомога співробітникам в процесі їх адаптації до змін в трудовому житті залежить від того, на якому етапі процесу знаходиться людина.

Життєвий процес ми умовно розділили на чотири етапи:

1. Підготовчий. Персонал заздалегідь сповіщений про майбутні зміни або здогадується про них з тією або іншою мірою вірогідності. На цьому етапі основною є пізнавальна діяльність. Залежно від особових особливостей активно збирається інформація, використовуються всі можливості для її здобуття, або сприйняття, проходить пасивно. Недолік інформації позбавляє конкретну людину можливості підготуватися до упевненому захисту.

2. Етап стартової психічної напруги - пусковий момент приведення в дію механізму адаптації. Кордони цього етапу визначити важко. Стан людини при

цьому схоже із станом перед іспитом, перед виходом на сцену і тому, подібне відбувається з внутрішньою мобілізацією психічних ресурсів для їх подальшого використання.

3. Первинна дезадаптація. На цьому етапі особа починає випробовувати на собі дію психогенних чинників змінених трудових умов. Якщо механізми адаптації діють успішно, то людина переходить до наступного етапу. При цьому він або замінює застарілі способи задоволення тих або інших потреб, або шляхом переоцінки ситуації формує новий комплекс потреб. Якщо нові комплекси реакцій не встигають виробитися, то виявляться деструктивні наслідки конфлікту між потребами особи і обмеженнями в їх задоволенні. Виявляється це звичайно у вигляді агресії. Грубощі, ворожості або в тривожно-депресивних станах, самобичуванні. тому необхідно виділити співробітників із слабкими адаптаційними здібностями. Саме з цією групою в першу чергу проводиться робота по підвищенню рівня саморегуляції з метою формування навиків самостійної підтримки високої працездатності і цілеспрямованої активності в стресових ситуаціях.

4. Завершуюча психічна напруга. Перехід в нормальний режим роботи. Ситуація норми. При цьому наявність в ній змін частенько просто витісняється з свідомості працівників [20, ст.34].

Знання етапів адаптації і активна робота (діагностика і корекція) на кожному етапі дозволяють не просто понизити рівень конфліктності в організації, але і істотно поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі.

Успіх в роботі багато в чому залежить від розвинених творчих здібностей, і цьому було приділено особливу увагу на семінарах-тренінгах по самооцінці, створенню опору нововведенням. Вирішуються також завдання, як зняття психологічних бар'єрів перед інноваціями, опанування методів саморегуляції, розвиток творчого мислення, безконфліктне спілкування на роботі і в сім'ї. Особлива увага була приділена діалогу, основам психологічного управління, створенню сприятливого психологічного клімату в колективі. Психологічні тренінги були побудовані так, щоб якомога більше акцентуватися на розвитку

навиків ефективного спілкування: вчаться принципам «ненасильницької комунікації», умінню давати безоценочні думки, умінню створити зону комфорту для співбесідника, розвитку емпатії.

Велике значення надається умінню вирішувати конфліктні ситуації, які неминучі в будь-якому колективі. Потрібне прагнення перейти від принципу «Я виграв - ти програв.» до принципу «Я виграв, ти виграв.» Тому співробітники готелю вивчають конкретні прийоми, що допомагають знайти «з будь-якого невиходу» два виходи.

Ми використовували ряд вправ і прийомів для виявлення креативності: спеціальні заняття по розвитку творчих здібностей потрібні так само, як необхідні гантели для фізичного зміцнення тіла.

Необхідним психологічним чинником, стимулюючим ефективну діяльність, є здійснення зворотного зв'язку.

Виявляють велику цікавість до групових методів роботи - семінарів, тренінгів, практичних занять, бесід. Крім того, популярними стали консультації (переважно індивідуальні або в малих групах) [22, с.52].

З великим задоволенням співробітники здійснюють зворотний зв'язок: їм подобається обговорювати позитивні моменти в роботі і розбирати недоліки і моменти для поліпшення діяльності. Хочеться відзначити, що намітилися тенденції до поліпшення в професійному діяльності, міжособового спілкування у вирішенні власних особових проблем. Зворотний зв'язок, що отримується на тренінгах показує, що поліпшення психологічного клімату благотворнее позначається на загальному самопочутті людини і ефективності його роботи, як виявилось, із задоволенням передають отримані знання іншим колегам, друзям і навіть своїм родичам.

Крім того, на практичних заняттях виробляються навички грамотного розподілу часу, оскільки від уміння володіти часом, планувати і підпорядковувати його собі залежить успіх справи. Наприклад, багато вперше знайомляться з правилом Поретто: 20% справ (і їх потрібно обчислити) визначають на 80% успіх всієї роботи. Але, не знаючи правил, ми розпиляли 80%

часу на справи, які визначають лише 20% всій продуктивності роботи. І таких нюансів безліч. Тобто, можна сказати: часу вистачає тому, хто уміє їм правильно користуватися. В результаті виконаної роботи ми прийшли до наступних висновків.

Для ефективності використання персоналу, потрібна система планування кар'єри, формування кадрового резерву організації, навчання і просування персоналу.

Саме у ситуації стабільності працівники починають сприймати кар'єрне зростання, винагороду як обґрунтовані інструменти дії на продуктивність їх праці. Надійність діагностики, як і взагалі оцінка, має сенс і доцільна, якщо вона приводить до підвищення ефективності персоналу. Як, втім, і визначення доріг підвищення його ефективності неможливе без надійних результатів проведення діагностики цього персоналу.

А все це є обґрунтованим лише в контексті здобуття високих показників кінцевого результату діяльності організації, успішного подолання труднощів і проблем об'єктивного або суб'єктивного характеру. Вивчаючи властивості характеру (що допомагають або заважають виконувати службові обов'язки належним чином), міжособові взаємини, конфлікти (в т.ч. керівник - підлеглий), формується успішний трудовий колектив, виявлення і запобігання стресам [25, ст.64]. Це забезпечує перспективу в будь-якій діяльності, підвищує працездатність, сприяє швидкому, безпомилковому виконанню завдань.

Потрібно дотримуватися принципу: щаслива людина той, хто з радістю йде на роботу і з радістю повертається додому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Пропозиції по вдосконаленню управління та підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу готелю «Турист»

Розвиток ринку готельних послуг в Україні виявило цілий комплекс проблем і протиріч, пов'язаних з труднощами переходу готелю «Турист» до нових умов господарювання. В Україні готельні суб'єкта готельного бізнесу стикаються з проблемами підвищення конкурентоспроможності на національному і міжнародному ринках, підвищенням ефективності управління і прибутковості бізнесу. Вдосконалення управління можна розглядати як один з чинників підвищення ефективності діяльності готелю «Турист».

У сучасних умовах готельний бізнес, перебуваючи під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, вимушений шукати нові інструменти і методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. Нині для розвитку світової готельної індустрії характерна глобалізація та інтеграція бізнесу, тобто перспективність розвитку підприємств, що функціонують у сфері надання готельних послуг, які підтверджуються сьогоdnішнім станом індустрії туризму і відпочинку, в цілому, а також рівнем конкуренції в цій сфері.

Сучасний готельний бізнес як економічне явище: має індустріальну форму; виступає у вигляді готельного продукту та послуги, які не можуть накопичуватися і транспортуватися; створює нові робочі місця і стає часто піонером освоєння нових районів і сприяє прискореному розвитку національної економіки; виступає як механізм перерозподілу національного доходу на користь країн, що спеціалізуються на готельному бізнесі; є мультиплікатором росту

національного доходу, зайнятості і розвитку місцевої інфраструктури і зростання рівня життя місцевого населення; характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій; є ефективним засобом охорони природи і культурної спадщини; поєднується з багатьма галузями господарства і видами діяльності людини.

В умовах глобалізації світової економіки окремі країни і регіони конкурують між собою за залучення інвестицій і зацікавлені в підвищенні свого рейтингу, поліпшенні іміджу і посиленні інвестиційної привабливості завдяки розвитку підприємств готельного господарства. В цьому відношенні готельне господарство грає важливу функцію, не лише приваблюючи туристів, але і стає важливим чинником підвищення рейтингу відповідного міста, населеного пункту, туристичної дестинації, що може позиціонувати його і навколишній регіон як центр соціально-економічного розвитку.

Перед прийняттям рішення про доцільність впровадження системи формування ресурсного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії готелю «Турист» необхідно провести аналіз зовнішнього середовища та оцінити потенційні ризики. На етапі прийняття рішення про впровадження системи формування ресурсного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії необхідно пересвідчитись в наявності у суб'єкта готельного бізнесу фінансових ресурсів в достатньому обсязі для реалізації даного проекту, обов'язково враховуючи при цьому його тривалість. Окрім цього, важливо також враховувати психологічний клімат та відношення персоналу до впровадження системи формування ресурсного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії.

Остаточне рішення щодо реалізації проекту повинно бути виваженим та обґрунтованим і прийматися лише за умов виявлення на підприємстві управлінських проблем, наявності ресурсів (як людських, так і фінансових), розроблення алгоритму проведення необхідних змін та чіткого уявлення щодо того, якою буде система управління підприємством в результаті цих змін.

При впровадженні системи формування ресурсного потенціалу на засадах

диверсифікації інвестиційної стратегії на суб'єкта готельного бізнесу в перші роки її функціонування результативність системи була б наближеною до 0. Основна причина такої ситуації – понесення значних витрат підприємством, часто мізерні інвестиції в обладнання, яке необхідне для надання нових послуг. Вирішення цих проблем можливе через оптимізацію витрат, пов'язаних із формуванням та впровадженням системи формування ресурсного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії на всіх стадіях. Враховуючи важливість стратегії для розвитку готелю «Турист», можна стверджувати, що для оцінки можливостей суб'єкта готельного бізнесу реагувати на падіння попиту переходом до надання інших видів послуг та до пошуку нових ринків збуту, а також можливостей покращення економічних результатів його діяльності шляхом розширення асортименту послуг та ринків збуту необхідно оцінити здатність суб'єкта готельного бізнесу до диверсифікації інвестиційної стратегії. Збільшення потенціалу диверсифікації інвестиційної стратегії готелю «Турист» сприятиме зростанню ефективності його діяльності та ринкової вартості, які безпосередньо залежать від результативності роботи системи формування ресурсного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії.

Конкурентна боротьба на ринку готельних послуг, спричинена пошуком нових і залученням зайнятих сегментів ринку, призводить до застосування дій, що мають на меті притягнення уваги потенційного клієнта, утримання залученого клієнта або відібрання його від конкурентів.

Готельні суб'єкта готельного бізнесу намагаються усіма способами пристосуватись до потреб гостей, вигадуючи щораз нові додаткові послуги, організовуючи незвичайні вечірки або будуючи нетипові об'єкти. Інколи ці заходи призводять до значної стандартизації запропонованого продукту або ж до індивідуалізації, проте завжди призводять до розвитку цієї важливої складової туризму.

При динамічному, мінливому і постійно розвиваючому ринку зупинка розвитку загрожує готельному підприємству стагнацією, застоєм, втратою

конкурентоздатності та ринкових позицій. Тому в планах готелю «Турист» повинні бути передбачені і розроблені програми подальшого розвитку. Готельними суб'єкта готельного бізнесу постійно повинні проводитися маркетингові дослідження перспективного попиту, так як розвиток нових форм обслуговування надає першовпровадjuвачам перевагу в ціноутворенні, дозволяє встановлювати спочатку вищі монопольні ціни.

Також постійно повинна вестися робота по диверсифікації інвестиційної стратегії готелю «Турист», що сприяє різноманітності сфери інвестування капіталу в рамках готельного підприємництва. Завдяки диверсифікації інвестиційної стратегії готельні суб'єкта готельного бізнесу можуть збільшити використання наявних ресурсів та отримати додаткове джерело прибутку.

Вертикальна (концентрична) диверсифікація діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» готелю «Турист» передбачає розширення діяльності готелю «Турист» за рахунок диференціації в рамках того виду послуг, на якому спеціалізується підприємство (пропозиція супутніх основним послуг клієнтам).

Горизонтальна диверсифікація полягає в організації таких видів діяльності, які безпосередньо не пов'язані з нинішньою спеціалізацією готелю «Турист» (відкриття нових готелів, напрямків діяльності, освоєння нових видів готельних послуг).

Конгломератна диверсифікація включає відкриття нових видів діяльності. Наприклад, готельне підприємство створює своє туристичне агентство, будує ресторан, відкриває свою авіакомпанію. У світовій практиці конгломератна диверсифікація зустрічається часто, але вона можлива тільки при досягненні певного обсягу капіталу і обороту суб'єкта готельного бізнесу. Поряд з функціональною характеристикою додаткових послуг, що надаються клієнтам готелю, їх поділяють також на платні та безкоштовні. Всі види додаткових послуг вимагають певних витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, тобто мають певну вартість. Однак витрати на організацію окремих послуг компенсуються відповідним збільшенням обороту клієнтів, а отже додатковими доходами від готельної діяльності. Такі послуги готель може надавати на

безоплатній основі.

Крім того, витрати на окремі послуги можуть включатися в ціну проживання в готелі, створюючи видимість безкоштовного їх надання покупцям. Така практика може носити обмежений характер, так як зростання цін на проживання у готелі без підвищення якості послуг суттєво послаблює конкурентні позиції готелю «Турист» на ринку.

Дороговартісні послуги повинні надаватися споживачам виключно на платній основі з метою формування додаткових доходів готелю «Турист».

Основні напрями стратегії готелю «Турист» розглянуті у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями стратегії диверсифікації готелю «Турист»
(згруповано автором)

Диверсифікація діяльності, пов'язана з наданням основних послуг		Диверсифікація діяльності, непов'язана з наданням основних послуг
Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація	Конгломератна диверсифікація
<ol style="list-style-type: none"> 1. Попереднє замовлення основних послуг. 2. Попереднє замовлення супутніх послуг. 3. Оплата послуг із застосуванням прогресивних методів розрахунків. 4. Веб-екскурсія готелем. 5. Реклама готелю. 6. Відсутність конкретного часу поселення та виселення в готелі. 7. Харчування у готелі. 8. Організація автомобільної стоянки біля готелю. 9. Виклик таксі гостю готелю. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація туристичних турів (попереднє замовлення, продаж, реклама турів, обслуговування інших клієнтів). 2. Врахування вимог гостя при обслуговуванні. 3. Здійснення компенсаційних виплат клієнту. 4. Організація обмінних валютних пунктів. 5. Організація довідкових пунктів. 6. Організація дитячої кімнати. 	<p>Діяльність у сфері:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) нерухомості (кафе, ресторани, бари); 2) індустрії краси (салони краси, spa-центр); 3) побутового обслуговування (хімчистка, пункт ремонту одягу, взуття); 4) роздрібної торгівлі (магазин сувенірів, ювелірний магазин, торговий центр); 5) туристичного бізнесу (організація подорожей, продаж авіа та залізничних квитків); 6) фінансових послуг (відділення банків, страхових компаній); 7) культурного дозвілля (організація екскурсій, створення артгалереї, тематичних виставок); 8) розваг (кінотеатри, аквапарки, центр дитячих розваг, боулінг, більярд); 9) оздоровчій (фітнес-центри, басейни, ковзанки тощо); 10) транспортних послуг (зустріч/проводи в аеропортах, залізничних вокзалах, послуги міського таксі).

Інтерес до диверсифікації для готелю «Турист» пов'язаний з можливістю отримання синергетичного ефекту. Синергія в цьому випадку представляє собою економічний ефект від об'єднання взаємодоповнюючих видів комерційної

діяльності або управлінських можливостей. Щоб ефект від синергізму був достатнім, необхідний ретельний відбір нових послуг або сегментів ринку. В результаті, готельному підприємству буде надана гнучкість у виборі конкурентної позиції, можливості для завоювання більшої частки ринку завдяки нижчим цінам або більш високого рівня сервісу на пропоновані послуги.

Види діяльності, які обираються для здійснення диверсифікації мають бути потенційно привабливими з погляду їх структури. Часто суб'єкта готельного бізнесу ігнорують критерій привабливості через занадто високі бар'єри входу. Вони обирають вид діяльності, який «найкраще підходить» для їх бізнесу, але стикаються з невідгідною структурою виду діяльності. Допоки найкраща відповідність структури не забезпечить конкурентної переваги, диверсифікація діяльності готелю «Турист» не призведе до отримання значного прибутку.

Своєчасне та системне виконання функцій, покладених на кожного із суб'єктів формування ресурсного потенціалу, забезпечує оптимальні умови для їх реалізації та сприяє перетворенню диверсифікації з інструменту формування ресурсного потенціалу в засіб забезпечення ресурсного антикризового розвитку.

Відповідно до теми дослідження були розроблені рекомендації для кожної стадії розвитку життєвого циклу суб'єкта готельного бізнесу, спрямовані на виявлення оптимального напрямку інвестиційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу, метою якої є виведення підприємств з кризових ситуацій та стабілізація їх фінансового стану шляхом диверсифікації їх діяльності.

Обґрунтування вибору антикризової стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу та її розробка є складним процесом, що передбачає врахування взаємозалежних різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх чинників та стадії життєвого циклу суб'єкта готельного бізнесу. Види стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії залежно від зазначених характеристик наведено в Додатку В. Варто відзначити, що для реалізації на стадії зростання суб'єкта готельного бізнесу можливі стратегія концентричної диверсифікації та стратегія горизонтальної диверсифікації. Для стадії зрілості рекомендовані усі стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії суб'єкта

готельного бізнесу, занепаду – лише концентрична.

Слід зазначити, що запропоновані рекомендації здатні допомогти управлінцю прийняти оптимальне рішення щодо розробки стратегії диверсифікації суб'єкта готельного бізнесу.

Використовуючи знання про характерні риси розвитку суб'єкта готельного бізнесу на відповідному етапі його життєвого циклу в процесі ресурсного вибору, керівник забезпечить ефективність і стійкість функціонування свого суб'єкта готельного бізнесу в майбутньому. Вчасне застосування визначених заходів дозволить відстрочити настання стадії спаду чи прискорити вихід з кризового стану.

Підприємству важливо визначити стратегічні пріоритетні напрями розвитку на засадах стратегії диверсифікації. З цією метою пропонується використовувати матрицю, яка дозволить визначити стратегію суб'єкта готельного бізнесу із врахуванням стадії його життєвого циклу та рівня розвитку системи формування ресурсного потенціалу (рис. 3.1). В матриці віссю абсцис є рівень розвитку системи формування ресурсного потенціалу суб'єкта готельного бізнесу, віссю ординат – стадія життєвого циклу суб'єкта готельного бізнесу.

Стадія життєвого циклу суб'єкта готельного бізнесу	Занепад	Ліквідація або поглинання Суб'єкта готельного бізнесу	Вертикальна диверсифікація готелю «Турист»	Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація
	Зрілість	Горизонтальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Конгломератна диверсифікація	Перехресна або змішана диверсифікація
	Зростання	Горизонтальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Перехресна диверсифікація	Перехресна диверсифікація
	Становлення	Не рекомендується застосовувати стратегію диверсифікації інвестиційної стратегії			
		Критичний	Кризовий	Передкризовий	Стойкий
		Рівень розвитку системи антикризового управління підприємством			

Рис. 3.1. Матриця вибору стратегії готелю «Турист» залежно від стадії його життєвого циклу та рівня розвитку системи формування ресурсного потенціалу

Згідно з запропонованою матрицею сформовано 6 стратегій диверсифікації інвестиційної стратегії готелю: вертикальна диверсифікація (оплата послуг із застосуванням прогресивних методів розрахунків, веб-екскурсія готелем, відсутність конкретного часу поселення та виселення з готелю, виклик таксі тощо), горизонтальна (організація обмінних валютних пунктів, довідкових пунктів, дитячої кімнати тощо), конгломератна (діяльність у сфері оздоровчій, нерухомості, індустрії краси, побутового обслуговування, роздрібною торгівлі, туристичного бізнесу, фінансових послуг, культурного дозвілля, розваг, транспортних послуг), перехресна (поєднання горизонтальної та вертикальної диверсифікації), змішана (поєднання горизонтальної, вертикальної, конгломератної диверсифікації). Зміст стратегій диверсифікації інвестиційної стратегії змінюватиметься залежно від здатності суб'єкта готельного бізнесу реалізувати свої потенційні можливості з урахуванням стадії життєвого циклу та рівня розвитку системи формування ресурсного потенціалу.

Розроблена матриця дає можливість за стадією життєвого циклу суб'єкта готельного бізнесу та рівнем формування ресурсного потенціалу обрати відповідний вид стратегії суб'єкта готельного бізнесу та сформувати раціональну антикризову програму. Вибір та реалізація антикризової стратегії з урахуванням суб'єкта готельного бізнесу на стадії життєвого циклу, рівня розвитку системи формування ресурсного потенціалу та потенціалу диверсифікації дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити та активізувати стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції.

Отже, запропонована матриця допоможе відстрочити настання стадії спаду чи прискорити вихід зі стадії кризи, а також якісно управляти діяльністю суб'єкта готельного бізнесу та бути готовим до несподіваних змін у мінливому внутрішньому та зовнішньому ринковому середовищі. Своєчасне застосування стратегії диверсифікації на відповідній стадії розвитку суб'єкта готельного

бізнесу дозволить не тільки врятувати від банкрутства, але й запобігати кризовим ситуаціям у подальшій діяльності суб'єкта готельного бізнесу. Апробація результатів дослідження проведена в готелю «Турист». У результаті апробації підтверджена адекватність методичного підходу до вибору найбільш перспективних напрямків диверсифікованого розвитку підприємств.

3.2. Застосування мотивованого механізму стимулювання праці трудових ресурсів

Розвиток ринкових відносин сьогодні висуває нові вимоги до керування персоналом готельних комплексів, має потребу в більших вкладеннях у ріст і розвиток кваліфікованого персоналу. Інвестиції в людські ресурси стають довгостроковим фактором підвищення конкурентоспроможності й "виживання" суб'єкта готельного бізнесу.

Особлива увага здобуває підготовка кадрів для сфери національного туризму як одного із самих прибуткових резервів прискореного розвитку економіки держави. Тому в законі "Про туризм" він проголошений одним із пріоритетних напрямків розвитку національної культури й економіки.

Відсутність належної уваги до розробки й реалізації ефективної кадрової політики, впровадження в практику роботи науково обґрунтованих і випробуваних форм і методів керування персоналом можуть негативно позначитися на результатах діяльності підприємств, на проведенні економічних реформ, що вимагає в першу чергу перебудови керування й організації роботи з персоналом.

Таким чином, проблема професійного кадрового забезпечення підприємств сфери послуг і рішення питань керування персоналом у готельних комплексах на Україні є дуже актуальною.

У готелі «Турист» необхідно оцінювати персонал, як при прийманні на роботу, так і під час трудової діяльності. Завдяки цьому буде відсіяний некваліфікований персонал, і набраний состав працівників, що зможе підняти на більше високий рівень готельний сервіс і туристський напрямок

діяльності компанії.

У напрямку поліпшення роботи з персоналом готелю «Турист» необхідним є:

- узгодження з галузевими нормативами співвідношення кількості працівників до обсягу номерного фонду готелю;
- дотримання відповідності організаційної структури завданням готелю;
- виключення дублювання функцій різними підрозділами;
- обґрунтованість витрат на персонал, зокрема, встановлення чіткого взаємозв'язку між додатковим заохоченням співробітників, з одного боку, і зростанням продуктивності їх праці, лояльністю персоналу, поліпшенням обслуговування, з іншого;
- оптимальний розподіл робочого часу персоналу для зниження витрат і максимізації доходів;
- формування ініціативного ядра кадрової команди, здатного вивести готель на новий рівень розвитку.

Формування системи мотивації повинно здійснюватися на засадах комплексності, тобто така система повинна включати матеріальну і нематеріальну мотивацію. Внутрішня мотивація працівників із врахуванням їхньої участі в нових, перспективних, інноваційних проектах є дуже ефективною. Вона дає змогу самореалізуватися, бути заслужено визнаним, а це, в свою чергу, створює в працівника задоволення від виконаної роботи. На практиці цей чинник часто є більш дієвим, ніж певна матеріальна винагорода. На нашу думку, доцільно було б запровадити мотивоване стимулювання працівників в ГК «Турист». Загальну характеристику стимулюючих форм, які повинні враховуватися при формуванні мотивованого механізму, наведено на рисунку 3.2.

Оскільки заробітна плата (номінальна) і заробітна плата (реальна) виплачуються в ГК «Турист» своєчасно та в повному обсязі, із врахуванням відпрацьованих годин, тарифної сітки, штатного розпису та із підвищенням тарифних ставок відповідно до державного мінімуму, індексації заробітної

плати відповідно до інфляції. Ми вважаємо, що доцільно було б запровадити додаткову оплату праці, тобто надбавки, за керівництво виробничими департаментами.

Також працівників можна було б простимулювати до праці використовуючи бонуси. Їх можна було б виплачувати як разові виплати із прибутку суб'єкта готельного бізнесу (винагороди, премії, додаткові винагороди). Важливим мотивуючим фактором виступили б річний, піврічний, новорічно-різдвяний бонуси, зв'язані, як правило, зі стажем роботи й розміром одержуваної зарплати. Або бонуси: за відсутність прогулів, за вислугу років.

Плани додаткових виплат можна запровадити для працівників відділу збуту організації. Це стимулюватиме пошук нових ринків збуту: подарунки фірми, субсидування ділових видатків, покриття особистих видатків, побічно пов'язаних з роботою (ділових відряджень не тільки працівника, але і його дружини або друга в поїзді). Це непрямі видатки, не оподатковані і тому більш привабливі для працівників.

Система мотивування має бути прозорою, щоб кожен працівник зміг би прорахувати, яких зусиль йому необхідно докласти для досягнення конкретного результату. Перед застосуванням системи мотивації, слід врахувати те, що вона повинна реалізовуватись на засадах комплексності, тобто така система повинна включати матеріальну і нематеріальну мотивацію.

Для дієвості мотиваційних систем необхідно враховувати принцип конкурентоспроможності заробітної плати та інших компенсаційних виплат. Для цього доцільно періодично проводити моніторинг регіонального ринку праці. Конкурентоспроможна заробітна плата, яка відповідає (як мінімум) ринковому рівню в аграрному секторі із врахуванням професійно-кваліфікаційних характеристик працівника максимально знизить ймовірність переманювання працівників конкурентами.

Поетапність формування мотиваційної системи та її ефективність будуть забезпечуватися такими чинниками, як розуміння цілей побудови нової системи, наявність необхідних ресурсів для проведення змін в мотивації,

визначення термінів і тривалості проведення цих змін, з'ясування ступенів ризику, фокусування на конкретних цілях, чіткий розподіл обов'язків та відповідальності за проведені заходи зі створення й впровадження системи мотивації.

Для побудови системи мотивування трудових ресурсів необхідно дотримуватися певних принципів.

Щоб ця система була ефективною, необхідно брати до уваги мотиватори працівників і їхні пріоритети у визначенні складових частин заробітної плати з врахуванням трудових затрат. Побудова мотиваційних систем має відбуватися поетапно. Для того щоб пропозиції щодо мотивування підтримували всі керівники, необхідно використовувати інструментарій організаційної культури, а також активно залучати управлінський персонал до процесу формування систем мотивації. Для визначення ефективності побудованих систем мотивації належить аналізувати співвідношення та динаміку показників, які характеризують результати виробництва в цілому та величину фонду матеріального стимулювання.

Проведене дослідження свідчить про активізацію інвесторів у готельному сегменті комерційної нерухомості, а це, в першу чергу, стосується саме готельного ринку України. Таким змінам, на наш погляд, сприяють такі причини [3,6]:

- нездатність готелів задовольнити існуючий попит;
- стабільне збільшення попиту на апартаменти світового рівня;
- насичення сегментів ринку нерухомості з мінімальним терміном окупності;
- збільшення капіталу інвестиційних компаній;
- відносна стабільність української економіки;
- зміни в зовнішній політиці;
- наближення кордонів ЄС до кордонів України і поступова інтеграція держави в європейське і світове співтовариство;
- поліпшення інвестиційного і бізнес-клімату всередині України;

- поступове зростання бізнес-активності усередині країни,
- збільшення частоти ділових візитів з-за кордону;
- зростання туристичної привабливості України.

Саме зараз треба внести зміни до правил обов'язкової сертифікації готельних послуг.

Нові правила сертифікації можуть вплинути на динаміку розвитку готельного бізнесу, але водночас вони сприятимуть підвищенню якості надання послуг. На наш погляд, щоб виграти боротьбу за клієнта, потрібно вибудувати чітку стратегію. Слід враховувати типологію клієнтів (з яких вони країн, яких національностей) і використовувати ціновий важіль із врахуванням цих моментів. Гнучкість у тарифах дуже важлива, не можна жорстко тримати цінову політику, вона повинна змінюватися залежно від сезону і наповнюваності готелю.

Для готельного комплексу «Турист» відповідно до стадії життєвого циклу суб'єкта готельного бізнесу та рівня розвитку системи формування ресурсного потенціалу пропонуємо відкриття СПА-центру на базі готелю з метою підвищення його конкурентоспроможності і привабливості. Розміщений він буде у підвальному приміщенні, площею 350 м². Додаткова інфраструктура послуг дозволить підняти привабливість готельних комплексів для прямих споживачів та створить передумови для збільшення терміну проживання в готелях.

У СПА-центр доцільно включити такі елементи та зони:

- зона для гідромасажної ванни та СПА-капсули;
- зона масажу (масажі, масаж з обгортанням);
- імідж-зона (перукарня, педикюр, манікюр);
- зона фітнесу (кілька тренажерів і бігова доріжка).

Фінансові потреби для створення СПА-центру наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фінансові потреби для створення СПА-центру

Назва	Вартість, тис. грн.	%
Архітектурне проектування	205,34	3,90%
Ремонт приміщення	1710,60	32,49%

Обладнання СПА-центру	1449,98	27,54%
Меблі СПА-центру	226,92	4,31%

Продовж.табл. 3.4.

Комп'ютерне забезпечення	134,78	2,56%
Початкові витрати	956,65	18,17%
Початкові витрати на рекламу	170,06	3,23%
Навчання персоналу	411,20	7,81%
Усього:	5265,00	100,00%

Аналіз даних табл. 3.4 свідчить, що максимально витратним є ремонт приміщення СПА-центру відповідно до правил протипожежної служби, гідроізоляції, електробезпеки і інших нормативних вимог. Розрахункове число працівників СПА-центру становить 6 осіб.

На основі положень економічної теорії визначимо оцінку ефективності впровадження інвестиційного проекту суб'єкта готельного бізнесу, для чого спочатку оцінимо ефективність інвестиційного проекту методом чистої теперішньої вартості – Net Present Value (NPV-метод) [75, с. 81]. Отриманий у результаті впровадження інвестиційного проекту прибуток буде спрямований на модернізацію та оснащення ГК «Турист». Інвестиційна потреба для реалізації проекту становить 5265000 грн. Період експлуатації проекту складає 5 років. Сума чистого грошового потоку становить 2677650,50 грн. Дані розрахунку теперішньої вартості чистого грошового потоку за інвестиційним проектом наведено в табл. 3.5.

З урахуванням визначеної теперішньої вартості чистого грошового потоку знайдемо чистий приведений дохід:

$$NPV = 8381046,60 - 5265000 = 3116046,60 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості чистого грошового потоку інвестиційного проекту

«Створення СПА-центру на базі готелю ГК «Турист»

Роки	Майбутня вартість, грн.	Дисконтний множник при ставці 22 %	Теперішня вартість, грн.
1 рік	2677650,50	0,82	2195673,41
2 рік	2677650,50	0,7	1874355,35
3 рік	2677650,50	0,602	1611945,60
4 рік	2677650,50	0,532	1424510,07
5 рік	2677650,50	0,476	1274561,64

Усього	13388252,5	8381046,60
--------	------------	------------

Таким чином, аналіз показника чистого приведеного доходу проекту показує, що проект створення СПА-центру можна рекомендувати інвесторіві, оскільки NPV має позитивне значення.

Середньорічний економічний ефект від проведення диверсифікації інвестиційної стратегії у ГК «Турист» становить 623 тис. грн.

Наступним показником, що характеризує ефективність реалізації проекту, є індекс прибутковості – Profitability Index (PI), який дозволяє співвіднести обсяг інвестиційних витрат з чистим грошовим потоком по проекту [9, с. 22].

Індекс прибутковості для ГК «Турист»:

$$8381046,60 / 5265000 = 1,59$$

Значення індексу дохідності більше одиниці, а це означає, що проект принесе додатковий дохід. Отже, інвестиційний проект створення СПА-центру є ефективним. Період окупності є одним з найбільш поширених і зрозумілих показників оцінювання ефективності інвестиційного проекту.

Використовуючи дані за розглянутими раніше показниками, визначимо період окупності інвестиційного проекту. Для цього в першу чергу обчислимо середньорічну суму чистого грошового потоку в теперішній вартості:

$$ПО = 8381046,60 / 5 = 1676209,32 \text{ грн.}$$

З врахуванням середньорічної вартості чистого грошового потоку, період окупності інвестиційного проекту складе:

$$ПО = 5265000 / 1676209,32 = 3,14 \text{ року}$$

Отже, проект виправдає витрати на його реалізацію за три роки.

Основним недоліком цього показника є те, що він не враховує той обсяг чистого грошового потоку, який формується після періоду окупності інвестиційних витрат.

Також слід врахувати внутрішню норму рентабельності при оцінюванні ефективності реалізації проекту. Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR). Якщо значення IRR вище або дорівнює вартості капіталу, то

проект приймається, а коли значення IRR менше вартості капіталу, то проект відхиляється.

Таким чином, IRR виступає як «бар'єрний показник»: якщо вартість капіталу вища від значення IRR, то «потужності» проекту недостатньо, щоб забезпечити повернення і віддачу грошей, тому проект необхідно відхилити. Розрахуємо внутрішню норму рентабельності проекту: $IRR = 0,262$ або 26,2%

Важливим етапом обґрунтування доцільності інвестування проекту є аналіз і оцінка соціальної ефективності. Соціальна ефективність включає результативні показники реалізації проектної пропозиції (збільшення обсягів реалізації продукції, кількість збережених або новостворених робочих місць, поліпшення умов роботи працівників, упровадження інновацій тощо). Створення СПА-центру дасть можливість збільшити кількість робочих місць на 10-15% та підвищиться рівень зайнятості працівників протягом року.

Також для ГК «Турист» пропонуємо реалізувати стратегію диверсифікації. Але, варто відзначити, що одним з недоліків ГК «Турист» є те, що надання телекомунікаційних послуг в готелі знаходиться на дуже низькому рівні. Тому пропонується:

1) впровадження інтерактивного телебачення в готелі – дозволяє швидко та всебічно ознайомити гостя з послугами готелю (бари, ресторани, тренажерні зали, спа-салони і т.д.), зробити замовлення в номер, а також отримати доступ до ресурсів Інтернет, ТБ-каналів і відео, які є відеотеці готелі;

2) обладнання номерів для людей з обмеженими можливостями. Для західних готелів наявність у фонді номерів для інвалідів – вже давно хороший тон, а то й неодмінне правило мережі;

3) проведення рекламної кампанії готелю. Необхідно використовувати можливості таких засобів реклами, як преса (газети, журнали, книги, довідники), друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, листівки, проспекти, візитні картки), зовнішня реклама (широкоформатні плакати, табло з біжучими або запрограмованими написами), реклама через туристичні суб'єкта готельного бізнесу;

4) проведення навчальних тренінгів, семінарів, курсів, конференцій на базі готелю.

План заходів готелю ГК «Турист» розроблено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

План заходів готелю ГК «Турист»

Захід	Витрати, тис. грн.	Період реалізації
Впровадження SMART телебачення		
- пошук постачальника	-	До 1.01.2020
- придбання програмного забезпечення	80,00	До 1.02.2020
- установка програмного забезпечення	-	До 1.10.2020
Створення номерного фонду для людей з обмеженими можливостями		
- ремонт номерів	120,00	До 1.05.2020
- обладнання номерів	100,00	До 1.05.2020
Рекламна кампанія		
- дизайн	20,00	До 1.01.2020
- розміщення реклами	100,00	До 1.03.2020
- укладання договорів з туристичними фірмами Києва	-	До 1.05.2020
- друк у ЗМІ	100,00	До 1.06.2020
- розміщення банерів на сайтах	50,00	До 1.02.2020
Разом	570,00	

Розрахуємо ефективність впровадження заходів (табл. 3.7). Грошовий потік готель «Турист» щодо запропонованого проекту розрахований, ґрунтуючись на песимістичному розвитку подій і ґрунтуючись на тому, що інтерактивним телебаченням буде користуватися 70% гостей. Ціна капіталу – 10%. У майбутньому грошовий потік від проекту буде зростати на 10%.

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	1	2	3	4	5
Виручка, тис. грн.	241,92	266,11	292,72	322,00	354,20
Витрати	-570,00				
Сальдо грошового потоку	-328,08	266,11	292,72	322,00	354,20
Чистий дисконтований дохід	-298,25	219,93	219,93	219,93	219,93
Дисконтований грошовий потік від операційної діяльності	219,93	219,93	219,93	219,93	219,93
Дисконтований грошовий потік від інвестиційної діяльності	-518,18	0,00	0,00	0,00	0,00

Розрахуємо чистий дисконтований дохід від проекту:

$$NPV = \sum[(CF_{\text{інв}} + CF_{\text{опер}} + CF_{\text{фін}})/(1+r)_t], \quad (3.1)$$

$CF_{\text{інв}}$ – грошовий потік від інвестиційної діяльності;

$CF_{\text{опер}}$ – грошовий потік від операційної діяльності;

$CF_{\text{фін}}$ – грошовий потік від фінансової діяльності;

r – ціна капіталу.

$$NPV = -298,25 + 219,93 + 219,93 + 219,93 + 219,93 = 581,45 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $NPV > 0$, то проект ефективний.

$$PI = [\sum(CF_{\text{опер}} + CF_{\text{фін}}) / (1+r)_t] / [\sum CF_{\text{інв}} / (1+r)_t], \quad (3.2)$$

$$PI = 219,93 * 5 / 518,18 = 2,12$$

Отже, проект дозволяє отримати на кожен гривню капіталовкладень 2,12 грн. Середньорічний економічний ефект від проведення стратегії диверсифікації ГК «Турист» становить 116 тис. грн. Тобто результати свідчать про ефективність запропонованих заходів.

Реалізація стратегії диверсифікації на аналізованих суб'єкта готельного бізнесу дала можливість досягти таких поставлених перед ними цілей:

- виробництво – підвищення якості надаваних послуг;
- маркетинг – подолання однопрофільної орієнтації діяльності суб'єкта готельного бізнесу, збільшення частки на ринку, розширення ринку збуту продукції, збільшення кількості відвідувачів;
- фінанси – збільшення вартості суб'єкта готельного бізнесу та стабільне зростання обсягів прибутку;
- кадри – забезпечення зайнятості у зв'язку з розширенням діяльності, підвищення кваліфікації персоналу, безпосередня участь персоналу у процесі стратегії диверсифікації;

– наукові дослідження та розробки – підвищення інноваційної активності завдяки залученню більш кваліфікованих фахівців, модернізація технологічної бази, впровадження інноваційних технологій, розробка галузевих ноу-хау.

Отже, запронована стратегія у ГК «Турист» з використанням розроблених науково-методичних положень дозволило одержати середньорічний економічний ефект у розмірі 623 тис. грн. (за рахунок створення СПА-центру) та 116 тис. грн. (за рахунок використання інтерактивного телебачення). Основним джерелом економічного ефекту є збільшення асортименту наданих послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі логічних узагальнень обґрунтовано визначення терміну «ресурсний потенціал», враховуючи специфіку та класифікації ресурсного потенціалу підприємств та диференціювання його за походженням, а саме: природного, людського, економічного, інформаційного та соціального. Ресурсний потенціал, виступає основою виробничого потенціалу, як умова для виробництва. Він залежить від наявності виробничих ресурсів, їх якості, стану, структури, поєднання й умов використання.

Ресурсний потенціал – економічна категорія, що поєднує в єдине ціле всі елементи виробничих ресурсів підприємства (району або іншого регіону) і відображає можливості даного об'єкту у випуску продукції та деяких інших питаннях.

Визначено, що ресурсний потенціал підприємств готельного ринку включає основні види ресурсів: трудові, природні, матеріальні, фінансові та інформаційні, він є об'єктивною умовою здійснення виробництва і відображає витратну сторону виробничого процесу. Обґрунтовано що ресурсний потенціал підприємств готельного ринку характеризується кількістю, якістю та структурою ресурсів, а незбалансованість кількісних і якісних характеристик викликає зниження їх виробничого та економічного потенціалу.

Визначено основні напрями формування системи ефективного використання і відтворення ресурсного потенціалу підприємств готельного ринку сутність яких полягає в: забезпеченні раціонального використанні природних ресурсів та основних матеріальних засобів; застосуванні ресурсозберігаючих технологій; ефективному використанні трудових ресурсів; забезпеченні стабільності формування й ефективності використання внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів.

Результати аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність організації дозволяють виділити декілька основних проблем, що стоять перед ГК «Турист» на сучасному етапі:

- 1) відсутність розробки і створення документальної бази для проведення атестації ;
- 2) посилення дій мотивації на результати;
- 3) обґрунтована не визначеність потреби в персоналі.

Отже, стратегія ГК «Турист» має бути націлена на зростання і перспективне рішення існуючих проблем. Для цього необхідно підвищити якість послуг, системи менеджменту і маркетингу, використовуючи власні сильні сторони і можливості зовнішнього середовища. Також зважаючи на факт наявності сильних конкурентів, підприємству необхідно дотримуватися стратегії конкурентоспроможності.

Реалізація стратегії диверсифікації на аналізованих суб'єкта готельного бізнесу дала можливість досягти таких поставлених перед ними цілей:

- виробництво – підвищення якості надаваних послуг;
- маркетинг – подолання однопрофільної орієнтації діяльності суб'єкта готельного бізнесу, збільшення частки на ринку, розширення ринку збуту продукції, збільшення кількості відвідувачів;
- фінанси – збільшення вартості суб'єкта готельного бізнесу та стабільне зростання обсягів прибутку;
- кадри – забезпечення зайнятості у зв'язку з розширенням діяльності, підвищення кваліфікації персоналу, безпосередня участь персоналу у процесі стратегії диверсифікації;
- наукові дослідження та розробки – підвищення інноваційної активності завдяки залученню більш кваліфікованих фахівців, модернізація технологічної бази, впровадження інноваційних технологій, розробка галузевих ноу-хау.

Отже, запронована стратегія у ГК «Турист» з використанням розроблених науково-методичних положень дозволило одержати середньорічний економічний ефект у розмірі 623 тис. грн. (за рахунок створення СПА-центру) та 116 тис. грн.

(за рахунок використання інтерактивного телебачення). Основним джерелом економічного ефекту є збільшення асортименту наданих послуг

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HOTELSTARS UNION[Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.tic.in.ua/?page_id=4358&lang=ru
2. Басюк Т. П. Інвестиційна привабливість підприємств готельно-ресторанного бізнесу[Електронний ресурс]/ Т. П. Басюк // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2013. –№ 4. – С. 12-18. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eso_2013_4_4.
3. Байлик С. І. Організація готельного господарства: підручник / Байлік, І. М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 329 с.
4. Безхлібна А. П. Інвестиційна привабливість як чинник розвитку туристичної галузі Запорізького регіону / А. П. Безхлібна // ScienceRise. – 2016. –№ 5(1). – С. 32-36.
5. Білик В. В. Сутність інвестицій та наукові підходи до інвестиційної діяльності / В. В. Білик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. –2015. –№ 2(2). –С. 112-115.
6. Біловодська О. А. Формування і реалізація інвестиційних стратегій інноваційного розвитку підприємств: сутність, основні складові та оцінка / О. А. Біловодська // Бізнес Інформ. –2016. – № 11. –С. 204-210.
7. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: [підручник] / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало. –К.: КНТЕУ, 2006. –448 с.
8. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. –2012. –Вип. 1(2). – С. 331-338.
9. Бриль К. Г. Визначення складових механізму підвищення інвестиційно-інноваційної привабливості туристичних центрів / К. Г. Бриль // Інвестиції:

10. Бубенко П. Т. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості суб'єкта готельного бізнесу / П. Т. Бубенко, Г. А. Шаханова // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. –2013. –№ 66. –С. 100-106.
11. Буднікова Ю. Методика оцінки інвестиційної привабливості підприємств / Ю. Буднікова // Економічний аналіз. – 2012. –Т. 11(2). –С. 67- 70.
12. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на суб'єкта готельного бізнесу готельного господарства / А. К. Булгакова // Науково-технічний збірник. –2012. – № 102. – С. 494 – 498.
13. Бушовська Л. Б. Управління інвестиційною діяльністю машинобудівних підприємств : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 – економіка та управління суб'єкта готельного бізнесу (за видами економічної діяльності) / Бушовська Леся Борисівна. – Хмельницький, 2016. – 246 с.
14. Вахович І. М. Методика оцінювання інвестиційної привабливості суб'єкта готельного бізнесу / І. М. Вахович, І. В. Олександренко, М. С. Забедюк // Актуальні проблеми економіки. –2014. –№ 11. –С. 154-160.
15. Використання інноваційних технологій в галузі туризму: монографія / Зайцева В.М., Гурова Д.Д., Корнієнко О.М., Кукліна Т.С., Журавльова С.М. – Запоріжжя: Дике Поле, 2015. – 144 с
16. Владимир О. М., Особливості фінансування готельно- ресторанного бізнесу/ О. М. Владимир // Матеріали V Міжнародної науково- технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій. – Тернопіль, 17-18 листопада 2016. – С. 303-304
17. Влащенко Н. М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни „Інноваційні технології в готельному господарстві» / Н. М. Влащенко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 89 с.

18. Волковська Я. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / Я. В. Волковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. –2015. –Вип. 12. –С. 82-85.
19. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління суб'єкта готельного бізнесу (за видами економічної діяльності) / К. А. Галасюк. – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2016. – 221 с.
20. Гоблик-Маркович Н.М. Теоретичні засади регіонального ринку готельно-ресторанного бізнесу / Н.М. Гоблик-Маркович, А.В. Грянило: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/goblyk3.htm.
21. Головка О. М. Організація готельного господарства : [навч. посібник] / О. М. Головка, Н. С. Кампов, С. С. Махлинець. – К. : Кондор- Видавництво, 2012. – 338 с.
22. Гонтарева І. В. Управління проектами. Підручник / І. В. Гонтарева. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 444с.
23. Горіна Г.О. Специфіка стратегій розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації / Г.О. Горіна // Інноваційна економіка. – 2012. – №8(34). – С. 270 – 273.
24. Гулей А. І. Сутність і економічна природа інвестицій та інвестиційного процесу / А. І. Гулей // Інвестиції: практика та досвід. –2013. –№ 16. –С. 15-17.
25. Довгаль Г. В. Інвестиційна привабливість як чинник формування туристичного іміджу Харківського регіону / Г. В. Довгаль // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. –2011. –Вип. 961. –С. 171-175.

26. Довгань Л. Є. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
27. ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» затверджений Наказом від 28.02.2006 № 54 "Про організацію виконання заходів, спрямованих на виконання Закону України "Про житловий фонд соціального призначення[Електронний ресурс].– Режим доступу:http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=70251
28. Журавльова С. М. Інноваційні процеси в індустрії гостинності / С. М. Журавльова : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. [«Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід»], (Запоріжжя, 16-17 жовт. 2014 р.). – Запоріжжя : ТОВ «ЛППС» ЛТД, 2014. – С. 43-47.
29. Жихор О.Б.Москвич М.М.Інвестиційна привабливість суб'єкта готельного бізнесу як об'єкт управління.–Режим доступу: <file:///C:/Users/Информатики/Downloads/25131-43559-1-РВ.pdf>
30. Завідна Л. Д. Стратегічне управління розвитком суб'єкта готельного бізнесу готельного господарства / Л. Д. Завідна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. –2017. –Вип. 23(2). –С. 8-12.
31. Зайцева В. М., Кукліна Т. С. Роль готельних підприємств Запорізької області в підвищенні інвестиційної привабливості регіону [Електронний ресурс]/ В. М. Зайцева, Т. С. Кукліна // Ефективна економіка –№ 10 2015. –Режимдоступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4380>
32. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991р. № 1560-ХІІ [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://zakon4.rada.gov.ua/>

33. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://zakon4.rada.gov.ua/>
34. «Звездные» стандарты ВТО и HotelStars Union, или по каким критериям отели получают свои «звезды» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.workle.ru/publications/TOURISM_Around_the_World/24657.html
35. Здреник В. С. Інвестиційний потенціал: сутність поняття та проблеми оцінки / В. С. Здреник // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. –2016. –Вип. 1(1). –С. 363-367.
36. Інвестиційний паспорт Запорізької області[Електронний ресурс].– Режим доступу: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2016/10/Zaporizhzhya_oblast_invest_pasport_Oct2016-150dpi.pdf
37. Казакова Н. А. Інноваційний розвиток інформатизації готельного бізнесу в умовах глобалізації світового господарства / Н. А. Казакова, А. С. Перепелиця, М. В. Сідоров // Проблеми економіки. –2017. –№ 1. –С. 21-25.
38. Каленік К.В. Сучасні моделі управління багатофункціональним туристично-готельним комплексом / К.В. Каленік, В.І. Федак: [Електронний ресурс]. –Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/kalenik.htm.
39. Кіктенко З. П. Відповідність запорізьких готелів міжнародним стандартам за рахунок інвестиційної привабливості / З. П. Кіктенко, І. В. Купа // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. –2013. –№ 4. –С. 83-86.
40. Корнілевська М.О. Управління готельним бізнесом та тенденції його розвитку / М.О. Корнілевська: [Електронний ресурс]. –Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/kornilevska.htm.
41. Короткова О. В. Інвестиційна привабливість суб'єкта готельного бізнесу та методики її оцінювання / О. В. Короткова. // Ефективна економіка. –2013. –№ –Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_54.

42. Котко О. К. Сутність і природа поняття "інвестиційний процес" / О. К. Котко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2015. –№ 1. –С. 179-183.
43. Крамаренко К. М. Інвестиційна привабливість суб'єкта готельного бізнесу та методичні підходи до її визначення / К. М. Крамаренко // Причорноморські економічні студії. –2016. –Вип. 10. –С. 101-104.
44. Кубарева І. В. Методичні та прикладні аспекти оцінки інвестиційної привабливості суб'єкта готельного бізнесу / І. В. Кубарева // Стратегія економічного розвитку України. –2014. – № 35. –С. 31-40.
45. Мархайчук М. М. Аналіз методик оцінювання інвестиційної привабливості в контексті інноваційного розвитку підприємств / М. М. Мархайчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. –2012. – № 4. –С. 330-336.
46. Мархайчук М. М. Методика оцінювання інвестиційної привабливості суб'єкта готельного бізнесу на основі балансу інтересів суб'єктів інвестиційного процесу / М. М. Мархайчук // Науковий вісник Національного гірничого університету. –2013. – № 5. –С. 146-152.
47. Матічин Ю. М. Інвестиційна привабливість туристичної галузі України / Ю. М. Матічин. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2017. –№ 1. –Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_6.
48. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій суб'єкта готельного бізнесу готельного бізнесу / І.Я. Мендела // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – Вип. 9(1). – С. 125-129.
49. Мешков А. В. Удосконалення інструментів оцінки інвестиційної привабливості суб'єкта готельного бізнесу у відповідності до сучасних проблем ринку і змін чинного законодавства / А. В. Мешков, О. Ю. Ментель // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 298-304.
50. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч.закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.

51. Музиченко Т. О. Інвестиції та інвестиційна діяльність: понятійний апарат / Т. О. Музиченко // Сталий розвиток економіки. – 2014. – № 3. – С. 161-167.
52. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm
53. Ніконова Н. В. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу / Н. В. Ніконова // Економічний вісник університету. – 2017. – Вип. 32(1). – С. 81-88.
54. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
55. Офіційний сайт готелю «Театральний» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://teatr-hotel.com/ua/ua-hotel-restaurant-incfood>
56. Офіційний сайт Запорізької міської ради [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zr.gov.ua>
57. Офіційний сайт Запорізької обласної державної адміністрації [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.zoda.gov.ua
58. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В. І. Охота // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 5. – С. 46-49.
59. Пепа Т.В. Стратегічний вектор організації інвестиційно- інноваційної діяльності в регіоні(методичний аспект) / Т.В. Пепа ; за ред. І.Г. Ткачук // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. зб. – Івано- Франківськ, 2011. – Вип. 7. – Т. 1. – С. 258–264.
60. Передерієнко Н. І. Порівняльна рейтингова оцінка інвестиційної привабливості поліграфічних підприємств / Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2008. – № 2. – С. 101-107.

61. Подвальна Н. Е. Аналітичне обґрунтування ефективності функціонування готельних підприємств: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності) / Н. Е. Подвальна. – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2014. – 20 с.
62. Профіль міста Запоріжжя2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://zp.gov.ua/upload/editor/Anex%201_Profile_Zaporizhzhya_%2005.03.2016%20остат_IL.pdf
63. Профіль міста Запоріжжя2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok_1_e.pdf
64. Рзаєв Г. І. Методичні підходи оцінки інвестиційної привабливості суб'єкта готельного бізнесу / Г. І. Рзаєв, В. О. Вакулова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 141-149.
65. Селютін В. М. Розробка методології оцінки інноваційної діяльності на підприємстві готельного бізнесу / В. М. Селютін, Г. В. Токарчук // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 374-381.
66. Сіпайло Л. Г. Інвестиційний потенціал підприємств України в кризових умовах / Л. Г. Сіпайло, А. М. Ляшук // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 8. – С. 29-33
67. Січка І. І. Фактори впливу на інвестиційну привабливість туристичної та туристично-рекреаційної галузі України / І. І. Січка // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. - Вип. 10(2). – С. 96-100.
68. Скриньковський Р. М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств / Р. М. Скриньковський // Інвестиції: університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. – 2012. – № 2. – С. 23-28.
68. Скриньковський Р. М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств / Р. М. Скриньковський // Інвестиції:

практика та досвід. – 2011. – № 23. – С. 62-67.

69. Снігур Х. А. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу / Х. А. Снігур // Бізнес Інформ. – 2014. – № 10. – С. 143-147.

70. Терехух А. А. Впровадження інновацій в готельному бізнесі на основі проектного менеджменту/А. А. Терехух, Н. В. Чорненька // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».Серія: Економічні науки. – 2018. – № 7. – С. 9-15.

71. Топольник В. Г. Моделювання процесів готельного господарства на прикладі готелю «Централь» м. Донецька / В. Г. Топольник, К. В. Ракова // ВІСНИК ДонНУЕТ. – 2014. – № 1 (61). – С. 144-157.

72. Тюлькіна К. О. Сучасні методики оцінки інвестиційної привабливості регіону / К. О. Тюлькіна, В. І. Неря // Вісник Одеського державного екологічного університету. – 2013. – Вип. 15. – С. 73-78.

73. Урванцева С. В. Інвестиційна привабливість суб'єкта готельного бізнесу: сутність та фактори її формування / С. В. Урванцева // Молодий вчений. – 2014. – № 7(2). – С. 85-89.

74. Феєр О. В. Організаційно-економічні передумови підвищення інвестиційної привабливості суб'єкта готельного бізнесу / О. В. Феєр // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3. – С. 110-113.

75. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. :ХНАМГ, 2012. – 181 с.

76. Филипенко О. М. Управління проектами : навч. посібник / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. – Харків : ХДУХТ, 2016. – 161 с.

77. Шабатура Т. Формування інвестиційного потенціалу суб'єкта готельного бізнесу в контексті вирішення економічних конфліктів / Т. Шабатура // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 1. – С. 235- 241.
78. Швецова Н. Генезис та еволюція поняття "інвестиції" / Н. Швецова // Схід. – 2014. – № 6. – С. 61-66.
79. Швецова Н. С. Трансформація інвестиційного потенціалу глобальної економіки в умовах циклічного розвитку : 08.00.02 – світ / Швецова Ніна Сергіївна – Вінниця, 2017. – 255 с.
80. Щербатенко І. В. Виділення ключових принципів методики оцінки інвестиційної привабливості на основі аналізу існуючих методик / І. В. Щербатенко // Економічний простір. – 2013. – № 71. – С. 144-152.
81. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі / О. Юрченко // Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини. – 2014. – Вип. 34. – С. 292-301.
82. Юхимчук С.В. Оцінка ефективності інвестиційних проектів підприємств / С.В. Юхимчук С.Д. Супрун // Фінанси України. – К., 2003.– № 4.– С.82-87.