

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Програми мотивації праці персоналу готельного
комплексу «Русь», м. Київ**

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

Шитова (Морозова)
Анастасія Миколаївна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Полтавська Оксана
Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

« _____ » М. Г. Бойко
2019 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботі студентів

Шитовій (Морозовій) Анастасії Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Програми мотивації праці персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад програми мотивації праці персоналу та розроблення рекомендацій її імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес управління програмою мотивації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління мотивацією праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади управління мотивацією праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади управління мотивацією праці персоналу

Розділ 2. Діагностика програми мотивації праці персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу

2.2. Визначення впливу чинників програму на мотивації праці персоналу готельного комплексу

2.3. Оцінка діючої програми мотивації праці персоналу готельного комплексу

Розділ 3. Удосконалення програми мотивації праці персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ.

3.1. Обґрунтування програми мотивації праці персоналу готельного комплексу

3.3. Прогнозування результативності мотивації праці персоналу готельного комплексу

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Полтавська О.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, пі

9. Завдання прийняв до виконання студент _____
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Морозова Анастасія Миколаївна виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Програми мотивації праці персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи програм мотивації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад управління програмами мотивації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу..

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню програм мотивації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

8. Керівник випускного кваліфікаційного проекту Полтавська О.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Морозова А.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Зміст

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади управління мотивацією праці персоналу	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ», М. КИЇВ	28
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу.....	28
2.2. Визначення впливу чинників програму на мотивації праці персоналу готельного комплексу	32
2.3. Оцінка діючої програми мотивації праці персоналу готельного комплексу.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ», М. КИЇВ.....	46
3.1. Обґрунтування програми мотивації праці персоналу готельного комплексу.....	46
3.2. Прогнозування результативності мотивації праці персоналу готельного комплексу.....	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В сучасних умовах існування певних проблем та кризових явищ в економіці досить актуальною проблемою є забезпечення ефективності діяльності підприємств, в тому числі у сфері мотивації працівників. Важливою передумовою досягнення ефективності господарської діяльності є налагодження оптимальної системи стимулювання персоналу та формування відповідних мотиваційних механізмів. Підвищення продуктивності бізнес-процесів означає розширення меж діяльності суб'єкта господарювання за умов досягнення відносної економії використання ресурсів. Це є особливо важливим для процесу використання трудових ресурсів, як одного з найважливіших факторів розвитку підприємства. Досягнення високих показників віддачі персоналу є неможливим без формування результативної системи мотивації праці. Зважаючи на вищесказане, досліджувана проблематика є досить актуальною, оскільки вона формує передумови для забезпечення результативної роботи як окремих підприємств, так і галузей та економіки в цілому.

Аналіз системи мотивації праці на підприємстві є одним з ключових факторів виходу багатьох підприємств реального сектору економіки з кризової ситуації та забезпечення їх стабільного економічного зростання. Це, в свою чергу, має позитивний вплив на рівень економічної безпеки та підвищення ризикостійкості суб'єктів господарювання в сучасних умовах економічної турбулентності та невизначеності.

Питання формування механізмів мотивації праці на підприємствах, у т.ч. і в сегменті готельного бізнесу, є предметом наукових досліджень багатьох науковців, до яких можна віднести таких як Александрова С. А., Дмитрієва Н. Д., Шахайло А. В., Гакова М. В., Дерев'янка С. І., Захарова А.А., Долгальова О.В., Климчук А.О., Михайлов А.М., Козак К. Б., Маркова Г. Ф., Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П., Полтавська О. В., Швець Ю.О., Карамушко А.С., Шульгіна Л. М., тощо. У працях наведених дослідників розкрито питання

економічного аналізу та управління системами мотивації праці на підприємствах різних галузей економіки. Однак, подальшого вивчення потребують питання, які стосуються обґрунтування перспективних напрямків підвищення аналітичного інструментарію оцінки сучасного стану системи мотивації праці на підприємстві.

Мета роботи: дослідження теоретичних засад програми мотивації праці персоналу та розроблення рекомендацій її імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління програмою мотивації праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління мотивацією праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення ряду завдань:

- здійснити аналітичний огляд літературних джерел;
- обґрунтувати методологічні засади управління мотивацією праці персоналу;
- провести стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу;
- здійснити визначення впливу чинників програму на мотивації праці персоналу готельного комплексу;
- оцінити діючу програму мотивації праці персоналу готельного комплексу;
- обґрунтувати програму мотивації праці персоналу готельного комплексу;
- здійснити прогнозування результативності мотивації праці персоналу готельного комплексу.

Інформаційну базу досліджень при написанні випускного кваліфікаційного проекту складає вітчизняна та зарубіжна наукова література щодо управління розвитком персоналу (статті, навчальні посібники, підручники), дані статистичної і фінансової звітності готельного комплексу «Русь» та ресурси мережі Інтернет.

Методи дослідження. При написанні роботи було використано методи наукового дослідження і пізнання, методи синтезу і аналізу, порівняння, анкетування, а також методи статистичного аналізу, структурно-функціональний метод.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення формування програм мотивації персоналу підприємств готельного бізнесу.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення процесу формування мотиваційного механізму на підприємстві готельного бізнесу. Окремі результати досліджень були опубліковані у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Розробка програм мотивації праці є досить багатограним та комплексним поняттям, яке по різному знайшло своє висвітлення у працях різних авторів. Аби дослідити її сутнісні аспекти, варто спочатку визначити зміст поняття мотивації праці. Сучасна наукова література налічує багато підходів до його тлумачення з огляду на різноманітні точки зору різних авторів, основні з яких наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення змісту мотивації праці

Джерело / автори	Визначення
1	2
Податковий кодекс України [34]	заробітна плата працівника (в т.ч. основна та додаткова частина, включаючи ряд компенсаційних та заохочувальних виплат), які підприємство оплачує відповідного до вимог трудового законодавства
Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 [26]	різноманітні форми виплат та компенсацій роботодавця працівникові за виконані ним роботи, функціональні обов'язки
Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 [35]	виплати, що здійснюються підприємством працівникові напряду або опосередковано через третіх осіб, які підприємство має здійснювати відповідно до результатів роботи працівника
Александрова С. А., Дмитрієва Н. Д., Шахайло А. В. [2]	система різних видів компенсацій та виплат, які підприємство готельного бізнесу спрямовує своїм працівникам з метою забезпечення виконання ними покладених на них обов'язків.
Полтавська О. В. [39]	динамічний інтегрований процес, який передбачає вплив на трудову поведінку персоналу за допомогою матеріальних стимулів таких, як заробітна плата, преміювання, доплати, а також матеріальна підтримка розвитку персоналу і формування професійних компетенцій для забезпечення високих стандартів обслуговування і рівня задоволення споживачів послуг гостинності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та рентабельності підприємства

Джерело / автори	Визначення
Козак К. Б., Маркова Г. Ф. [22]	сукупність відповідних витрат по організації процесу обслуговування в готелх та підприємствах ресторанного комплексу, які спрямовані на формування відповідного рівня виконання завдань та трудової дисципліни
Гакова М. В. [10]	система матеріальних та нематеріальних стимуляторів персоналу до його мотивації у збільшення результатів господарської діяльності як у розрізі окремих бізнес-процесів, такі у у формі кінцевого результату, який монетизується у фрмі прибутку
Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П. [45]	системи матеріальних та нематеріальних стимулів, які працівник отримує від підприємства для забезпечення належного рівня виконання ним покладених завдань та обов'язків

Джерело: складено на основі [34, 26, 35, 2, 39, 22, 10, 45]

Як бачимо, у нормативно-правових актах визначення мотивації праці розглядається з точки зору визначення основної та додаткової заробітної плати [26, 34, 35]. Тобто, законодавче тлумачення досліджуваної категорії зводиться лише до матеріальної мотивації, не включаючи нематеріальні елементи мотиваційного механізму. Зокрема, у положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам» охарактеризовано основні критерії накопичення та групування (а також первинної обробки) в фінансовому обліку даних стосовно виплат працівникам відповідно до використаного робочого часу. При цьому здійснення виплат може бути забезпечене як у грошовому, так і в негрошовому виді. Вимоги наведеного стандарту використовуються роботодавцями (суб'єктами господарювання різних форм власності (за виключенням підприємств державного сектору та іноземних підприємств, діяльність яких регулюється іншими стандартами) [35].

Полтавська О. В. [39] процес мотивації персоналу суб'єкта готельного бізнесу розглядає як динамічний інтегрований процес, який передбачає вплив на трудову поведінку персоналу за допомогою матеріальних стимулів таких, як заробітна плата, преміювання, доплати, а також матеріальна підтримка розвитку персоналу і формування професійних компетенцій для забезпечення високих стандартів обслуговування і рівня задоволення споживачів послуг

гостинності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та рентабельності підприємства [39].

Козак К. Б., Маркова Г. Ф. [22], розглядаючи зміст мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу, акцентують увагу на вартісному представленні витрат, понесених готелем для забезпечення гостьового циклу. В цьому аспекті система мотивації праці персоналу, запропонована науковцями, може бути зведена суто до облікового підходу, враховуючи основні компоненти нарахування та виплати заробітної плати.

На думку Гакової М. В. [10], мотивація праці персоналу є безперервним економічним процесом, що передбачає вироблення відповідних механізмів розвитку кадрового потенціалу до зростання результатів діяльності суб'єкта готельного бізнесу. На наш погляд, такий підхід є доволі обґрунтованим, однак, він досить тісно пов'язаний з отримання прибутку суб'єктом готельного бізнесу, що не є цілком коректним з позиції економічного обґрунтування джерел фінансування мотивації працівників. Отриманий прибуток, на думку авторів, є формою монетизації зусиль персоналу готелів у прагненні до кращих результатів виконаної роботи. Проте, витрати на мотивацію фінансуються переважно не з прибутку, а з доходів, тому не можуть передбачати залежність від кінцевого фінансового результату.

Стрельбіцький П.А. та Стрельбіцька О.П. [45] під мотивацією праці визначають сукупність витрат на мотивацію у грошовій та негрошовій формах. Однак, даний підхід варто доповнити визначенням цільових критеріїв спрямованості мотиваційного механізму. У доповнення до даного підходу, Александрова С. А., Дмитрієва Н. Д. та Шахайло А. В. [2] акцентують увагу на тому, що система мотивації праці є комплексом різних компенсацій, тим самим закріплюючи кількісний підхід до визначення досліджуваного поняття.

Мотивація праці може набирати різних форм, які класифікуються в залежності від чотирьох основних критеріїв: в залежності від методу визначення обсягу мотивації праці, в залежності від способу організації системи виплат заробітної плати; в залежності від методу визначення

заробітної плати у розірізі фондів основного та додаткового матеріального стимулювання; залежно від міри використаного робочого часу працівників підприємства.

Отже, мотивацію праці суб'єкта готельного бізнесу можна розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних засобів стимулювання роботи персоналу, виражені у грошовій та негрошовій формах, які покликані забезпечити довгостроковий ефект зростання продуктивності праці персоналу.

Економічний зміст системи мотивації праці суб'єкта готельного бізнесу полягає у формуванні здатності готелю нести відповідні витрати на фінансування матеріальної та нематеріальної винагороди та забезпечувати за рахунок цього зростання ключових показників ефективності діяльності. Роботодавець може бути обмежений фінансовими можливостями і прибутковістю компанії. Можуть бути й інші обмеження, пов'язані з інвестиціями в маркетинг, обладнання, нові підрозділи і т. д. Жодна структура оплати не може бути вільна від впливу тієї загальноприйнятої різниці в оплаті праці, яка є традиційною та існує протягом довгого часу. Такі традиції зазвичай перетворюються в норми, і роботодавцю часто нічого не залишається, як тільки їх прийняти. Державні органи також беруть участь в питаннях мотивації праці, що виражається у таких показниках як мінімальна заробітна плата, вік виходу на пенсію, соціальний захист населення [17].

Структура мотиваційного механізму - основний елемент системи управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу. За своєю суттю - це ієрархія рівнів або рангів посад в компанії. Рівень - це сукупність всіх форм мотивації праці, яку отримує працівник на основі свого досвіду або отриманих навичок. Зростання рівня веде до зростання заробітку. Структура оплати також має психологічний вплив, оскільки вона взаємопов'язана з зацікавленістю і ставленням співробітників до роботи. Крім того, вона може вплинути на рішення співробітника покинути компанію або залишитися в ній, знижує плинність кадрів, збільшує продуктивність праці і зменшує пов'язані з оплатою перерви в роботі. При оптимальному використанні система мотивації праці

може бути дуже потужним інструментом управління. Система мотивації праці базується на тому, що оплата праці повинна бути справедливою. І тут, як правило, працівник та роботодавець розходяться в своїх підходах [31].

Далі у статті розглянемо підходи щодо основних складових системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу. Деякі вчені [2, 23] виділяють ряд складових елементів у процесі формування системи мотивації праці на підприємстві (рис. 1.1).

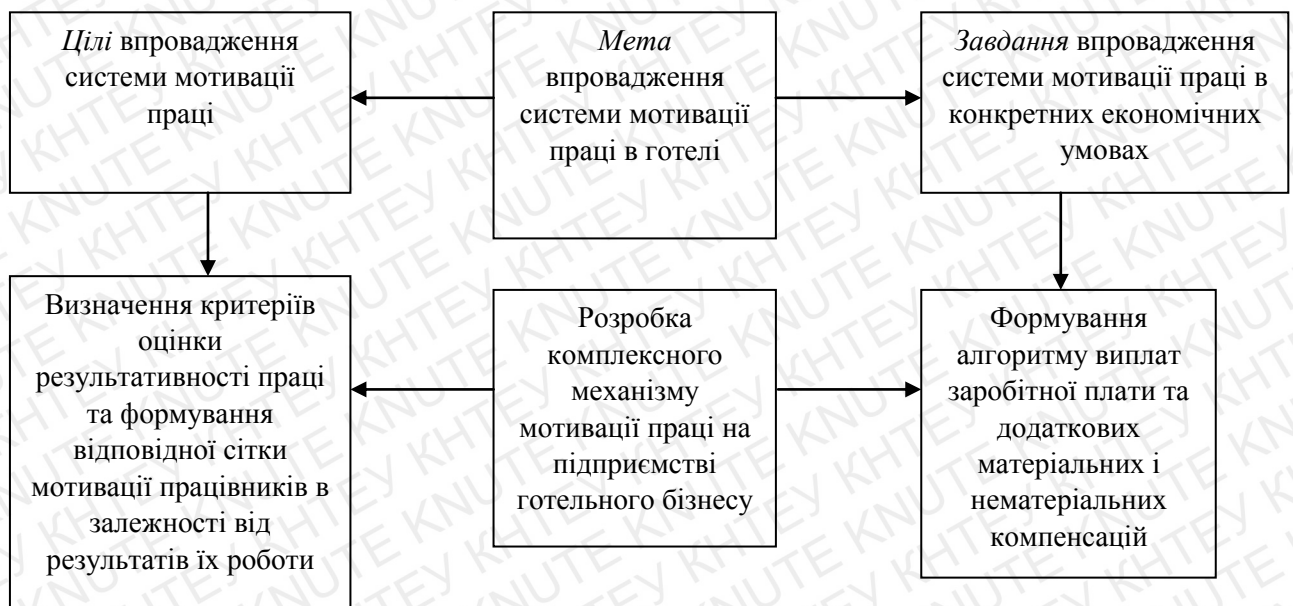


Рис. 1.1. Основні складові елементи системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [2, 23]

З рис. 1.1 можна визначити, що формування системи мотивації праці підприємством включає в себе мету, цілі, завдання, комплекс критеріїв мотивації праці, алгоритм виплат основної та додаткової заробітної плати і надання нематеріальних компенсацій.

На думку автора, метою впровадження ефективної системи мотивації праці на підприємстві готельного бізнесу є: вдосконалення управління людськими ресурсами; виховання у працівників ставлення до підприємства як до своєї другої домівки; розвиток здатності як в ділових, так і в особистих відносинах, спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які

проблеми без конфліктів [23].

Метою системи мотивації праці суб'єкта готельного бізнесу та його керівних менеджерів є забезпечення ефективної роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу виробництва (надання послуг). Сучасна система управління може бути орієнтована на ряд ключових завдань: організацію і спрямування зусиль робочого колективу на реалізацію спільної мети; налагодження взаємодії та комунікацій між групами працівників та окремими членами колективу; отримання, аналіз, обробку і зміст інформації; планування матеріальних і кадрових ресурсів; управління персоналом (створення системи стимулів, врегулювання конфліктних ситуацій, контроль над діяльністю підрозділів і співробітників організації); зовнішні зв'язки з підприємствами, переговори, маркетинг і рекламу; новаторську діяльність; планування, перевірку виконання рішень, оперативні коригування з урахуванням зміни умов праці. Звичайно ж, це є приблизним списком завдань, які найчастіше стоять перед керівництвом, менеджерами і підрозділам управлінської ланки [45].

У сучасних умовах турбулентності економічного середовища важлива роль відводиться визначенню окремих компонентів формування системи мотивації праці в різних сферах бізнесу. Відсутність належного рівня розвитку та функціонування системи мотивації праці можна розглядати в якості одного з наслідків недостатньо розвинених і сформованих бізнес-процесів [45].

На думку Полтавської О.В., дослідження проблематики з управління стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства доцільне через систематизації можливих стимулів з урахуванням специфіки праці на підприємствах готельного господарства (табл. 1.2) [39]. Науковець доводить, що в сучасних умовах господарювання основною складовою матеріального стимулювання є заробітна плата, але вона перестала за сучасних умов бути гарантованою часткою доходу працівників. На думку вченої, сукупність стимулів формує базу стимулювання і створює систему впливу на результати праці, підвищення її ефективності, а отже і на ефективність діяльності

підприємства в цілому. За інтенсивністю впливу найбільш дієвим є матеріальне стимулювання.

Таблиця 1.2

Стимули до праці персоналу підприємств готельного господарства

Назва стимулу	Характеристика стимулу
Грошова форма (матеріальне) стимулювання	
Основна частина (посадовий оклад, тарифна ставка, грейд)	Відповідає штатному розкладу, посаді, компетенція, умовам контракту за оплату нормативних зусиль. Дає можливість забезпечити поточні потреби працівника
Премія	Оплата понаднормативних зусиль. Дає можливість підвищення матеріальних статків працівника. Розмір встановлюється відповідно до положення про преміювання, залежить від фінансового стану підприємства та інших показників - коефіцієнта завантаження готелю, наприклад, участі в процесі обслуговування клієнтів тощо
Доплати (за стаж, знання іноземних мов та інші)	Визнання важливості професійних компетенцій, компенсація додаткових умов праці, темпів інфляції. Встановлюється згідно законодавства, умов контракту, виду діяльності, системи оцінки персоналу, результатів діяльності підприємства тощо
Негрошова форма (матеріального) стимулювання	
Компенсації, пов'язані з соціальними гарантіями (медичне страхування, оплата лікарняних)	Формує впевненість у майбутньому. Розмір залежить від результатів діяльності підприємства та умов контракту між персоналом та адміністрацією, а також від змісту договорів з фондами (пенсійним та страховими)
Компенсації, пов'язані зі збільшенням вартості життя працівників	Компенсації відставання темпів росту заробітної плати від темпів інфляції. Розмір компенсації залежить від результатів діяльності підприємства та умов контракту між персоналом та адміністрацією
Оплата навчання та вкладень у розвиток персоналу	Можливість удосконалення, розвитку та самореалізації персоналу. Спрямована на підвищення компетенції працівників, сприяє кар'єрному зростанню та впливає на результати діяльності підприємства
Моральне стимулювання	
Задоволення працею, визнання та висловлена повага	Можливість самореалізації та самоудосконалення, розвиток творчої активності, що впливає на підвищення стандартів обслуговування. Надання почесних звань, нагород, висловлена повага, визнання авторитету
Стимулювання вільним часом	
Гнучкій та зручній графік роботи, збільшення відпустки тощо	Збільшення можливостей вирішувати особисті питання працівника за рахунок розширення періодів вільного часу працівника
Участь в управлінні підприємством	
Можливість брати участь в управлінні підприємством через участь у капіталі	Задовольняє потребу у співучасті в управлінні підприємством та дає можливість отримувати додатковий дохід при отриманні отриманні дивідендів

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Таким чином, на різні аспекти організації впливають безпосередньо мають умови роботи на підприємстві. Наявність на підприємстві конфліктних

відносин може негативно позначитися як на формуванні системи мотивації праці, так і на вже нормах і цінностях колективу. Велике значення при цілеспрямованому формуванні системи мотивації праці відіграє врахування інтересів і цінностей співробітників. З одного боку, керівництво може спиратися на них при впровадженні норм системи мотивації праці. З іншого боку, вони можуть бути використані в якості мотивації при освоєнні норм системи мотивації праці. Таким чином, заробітна плата може бути використана в якості стимулу для застосування принципів реформування системи мотивації праці на практиці [8].

Мотивація є процесом спонукання людини до діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх рушійних сил з метою досягнення цілей організації. При цьому набір і співвідношення елементів системи рушійних сил (мотиваційна структура) у різних людей суттєво відрізняються та постійно змінюються.

Сутність мотиваційного механізму управління персоналом у сфері послуг можна розглядати як багатокомпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам [12].

Об'єктами мотиваційного механізму виступають всі працівники структурних підрозділів готельного підприємства, суб'єктами – керівники всіх рівнів, елементами є потреби, мотиви та інтереси, основними інструментами – матеріальна, нематеріальна та статусна мотивація. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства [10].

Механізм мотивації має вирішувати основні питання з приводу стимулювання та мотивування співробітників, які склалися на конкретному готельному підприємстві. Для вітчизняних готелів характерні такі найбільш загальні, поширені проблеми:

- різна винагорода фахівців одного рівня в різних підрозділах;
- мінімальна винагорода фахівців без урахування ситуації, що склалася на ринку праці, в галузі;
- непрозорість формування оплати праці;
- компенсація низьких окладів за рахунок надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків тощо.

За допомогою формування мотиваційного механізму у готелі мають створюватися умови, що спонукають людей до діяльності.

Механізм мотивації складається із зовнішньої (спонукання та примус) та внутрішньої (психологічні схильності) складової. В практиці функціонування у готельних підприємствах мотиваційний механізм може базуватися на трьох основних видах мотиваційної політики:

- зовнішній вплив на працівників з метою їх зацікавлення в результатах праці;
- внутрішній вплив, що базується на відповідальності, свободі дій тощо;
- поєднання вищезазначених варіантів.

Отже, мотивацію праці можна розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних засобів, виражені у грошовій та негрошовій формах, які покликані забезпечити довгостроковий ефект зростання продуктивності роботи персоналу. Економічний зміст системи мотивації праці полягає у формуванні здатності суб'єкта готельного бізнесу нести відповідні витрати на фінансування матеріальної та нематеріальної винагороди та забезпечувати за рахунок цього зростання ключових показників ефективності діяльності. Роботодавець може бути обмежений фінансовими можливостями і прибутковістю компанії. Можуть бути й інші обмеження, пов'язані з інвестиціями в маркетинг, обладнання, нові підрозділи і т. д. Жодна структура оплати не може бути вільна від впливу тієї загальноприйнятої різниці в оплаті праці, яка є традиційною та існує протягом довгого часу. Такі традиції зазвичай перетворюються в норми, і роботодавцю часто нічого не залишається, як тільки їх прийняти. Державні органи також беруть участь в питаннях мотивації праці, що виражається у

таких показниках як мінімальна заробітна плата, вік виходу на пенсію, соціальний захист населення.

1.2. Методологічні засади управління мотивацією праці персоналу

Основним елементом механізму мотивації, особливо в часи загострення соціально-економічних проблем у суспільстві, є рівень заробітної плати. Саме вона може забезпечити реалізацію багатьох потреб персоналу готелю. При цьому, заробітна плата персоналу готелю найчастіше визначається посадовим окладом та практично не залежить від результатів діяльності, таким чином вона практично втрачає стимулюючу функцію, не сприяє підвищенню ефективності праці, розвитку персоналу та підприємства. На думку ряду авторів [1-5], процес формування системи мотивації праці підприємством доцільно розглядати як комплекс ряду взаємодоповнюючих етапів, які відображено на рис. 1.2.

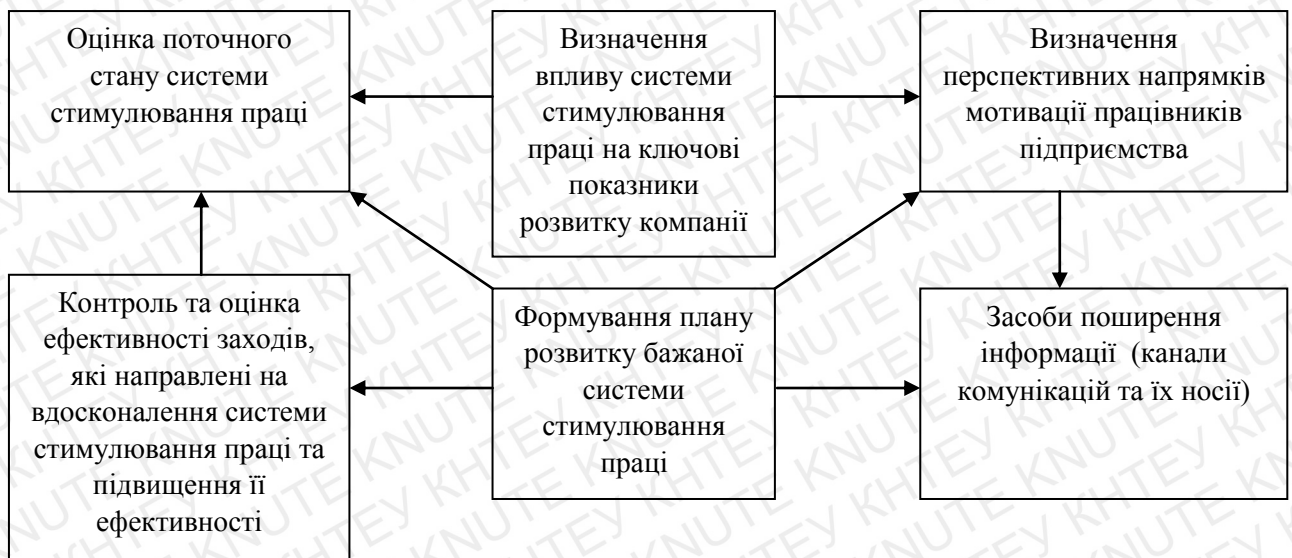


Рис. 1.2. Основні етапи процесу формування системи мотивації праці суб'єкта готельного бізнесу

Джерело: побудовано за даними [2, 23, 45]

Тому при формуванні мотиваційного механізму, передусім, слід удосконалити систему оплати праці. Це можливо, наприклад, шляхом встановлення фіксованої частини (посадового окладу) та гнучкої, яка має залежати від досягнень та якості праці людини. Важливо враховувати стадію життєвого циклу готельного підприємства, адже на кожній з них розрізняються

характеристики, цілі, можливості як самого підприємства, так і персоналу.

Підприємство готельного бізнесу за період існування проходить декілька стадій розвитку, а саме: формування; зростання; стабілізація (оптимальне функціонування); криза, яка може завершитися або ліквідацією підприємства або його відродженням (оновленням). Кожній стадії притаманні певні характеристики й особливості, які слід враховувати при формуванні мотиваційного механізму [23].

На першому етапі життєвого циклу готелю головними завданнями системи управління персоналом є формування високопрофесійного, гостинного колективу, здатного забезпечити високу якість обслуговування. При формуванні колективу, як правило, більшість працівників задоволені самим фактом працевлаштування на готельне підприємство, але продуктивність праці є ще низькою.

На цій стадії важливо скоординувати спільну діяльність працівників, створити позитивну психологічну атмосферу. Мотивуючими можуть бути такі орієнтири, як [15]:

- особистий приклад керівника;
- донесення до працівників чітких цілей підприємства, перспектив його розвитку;
- здебільшого моральне заохочення оперативності, ініціативності та будь-яких інших досягнень;
- розподіл завдань та обов'язків серед працівників згідно з їх можливостями (зацікавлення змістом роботи) тощо.

Окрім цього позитивну роль у підвищенні мотивації деяких осіб відіграє організація навчання (зовнішні тренінги, семінари, навчання на робочому місці тощо). Друга стадія «розвиток» характеризується зазвичай стрімким зростанням, стандартизацією діяльності. На перший план виходить матеріальна складова мотивації. Важливо систематично винагороджувати за результати роботи, досягнення, підвищення кваліфікації, удосконалення навичок, особистий внесок у створення атмосфери гостинності; впроваджувати чітку,

прозору та зрозумілу систему стимулів, яка дозволить кожному члену колективу «управляти» власною заробітною платою.

Поряд із цим не слід недооцінювати нематеріальні засоби мотивації, адже на стадії розвитку виявляються вже певні протиріччя між очікуваннями та реальністю, труднощі взаємодії [31].

Після вдалого завершення етапу розвитку, готель переходить у стадію оптимального функціонування (стабілізації), завданням якої є збереження стабільного росту та орієнтування на інноваційну діяльність.

Праця персоналу характеризується найвищою ефективністю. У таких умовах необхідно досить ретельно й систематично досліджувати мотиваційні фактори, актуальні для працівників; адже їх забезпечення сприятиме збереженню кадрового ядра готельного підприємства. Особливу увагу слід приділяти заохоченню нових, перспективних, оригінальних ідей; неформальних лідерів, які усвідомлюють необхідність організаційних змін та пояснюють її іншим; забезпеченню можливості взаємодії працівників з керівництвом.

Після стадії стабілізації вірогідним є перехід у найбільш складну стадію кризи, яка характеризується зниженням ефективності діяльності та, навіть, загибеллю організації. Мотиваційний механізм має базуватись на результатах якісного мотиваційного моніторингу. Останній є системою спостереження та контролю за станом мотиваційного середовища і має відповідати принципам системності, комплексності, аналітичності та періодичності.

При проведенні мотиваційного моніторингу необхідно аналізувати та прогнозувати низку показників, серед яких:

- професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- якість професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робочої сили на готельному підприємстві;
- діючі форми, методи матеріального і нематеріального стимулювання трудової діяльності, їх дієвість;
- рівень задоволеності працівників посадою, роботою, що виконується і результатами праці;

- ключові мотиви трудової діяльності працівників;
- розмір реальної заробітної плати;
- ступінь диференціації доходів працівників підприємства;
- реальний бюджет працівників і їх родин;
- рівень забезпечення житлом, медичними, культурними, транспортними послугами;
- особисту безпеку у процесі здійснення трудових функцій тощо [5].

Відсутність належного рівня розвитку та функціонування системи мотивації праці можна розглядати в якості одного з наслідків недостатньо розвинених і сформованих бізнес-процесів [10].

Велике значення в процесі формування системи мотивації праці і його впливу на різні аспекти організації праці безпосередньо мають умови роботи на підприємстві. Наявність на підприємстві конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи мотивації праці, так і на вже нормах і цінностях колективу. Велике значення при цілеспрямованому формуванні системи мотивації праці відіграє врахування інтересів і цінностей співробітників. З одного боку, керівництво може спиратися на них при впровадженні норм системи мотивації праці. З іншого боку, вони можуть бути використані в якості мотивації при освоєнні норм системи мотивації праці. Таким чином, заробітна плата може бути використана в якості стимулу для застосування принципів реформування системи мотивації праці на практиці [8].

Проведений аналіз деяких сучасних наукових джерел, які адресовані проблематиці аналізу мотивації праці, дозволяє сформулювати певні узагальнення стосовно змісту досліджуваного поняття:

- 1) Система мотивації праці деякими науковцями ототожнюється з результативністю (ефективністю) роботи підприємства. Проте, на наш погляд, таке твердження не може бути цілком справедливим. Погоджуючись з даною думкою, з одного боку, можна стверджувати про прямий зв'язок між ефективністю діяльності та оптимальністю мотивації праці. Однак, з іншого боку, система мотивації праці є лише

частиною економічної системи в межах окремого підприємства. Адже, лише сам мотиваційний механізм не здатен забезпечити належний рівень ефективності роботи. Для цього необхідними є ефективна організація збуту, фінансової політики, маркетинг-менеджменту, тощо. Тому наявність системи мотивації праці є обов'язковою для ефективної діяльності за умови, що вона буде пов'язана з іншими підсистемами управління та сприятиме їх розвитку.

- 2) Процес економічної оцінки системи мотивації праці досить часто ототожнюється з аналізом ефективності витрат на оплату праці та віддачі трудових ресурсів. Так, дійсно, економічні критерії віддачі витрат на оплату праці персоналу характеризують міру оптимальності використання трудових ресурсів (персоналу) компанії. Однак, у виробничих процесах є задіяними, крім персоналу також інші види ресурсів - фінансові, матеріальні, земля, енергоресурси, інформація, тощо.

Розглядаючи особливості формування систем мотивації праці, можна говорити як про результативність використання трудових ресурсів, так і про загальну ефективність роботи, яка інтегрує усі ресурси в єдиний операційний (виробничий) цикл. Забезпечення формування ефективної системи мотивації праці, з точки зору процесного підходу, характеризується певними цілями (загальними та специфічними) (рис. 1.3).

В цілому формування ефективної системи мотивації праці є складовою частиною загального комплексу економічних підходів до забезпечення оптимальності бізнес-процесів, який забезпечує виконання ряду фінансових, організаційних та комерційних функцій. Особливістю формування оптимальної системи мотивації праці за сучасних умов є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів. Виробнича система є по своїй суті складним набором окремих факторів виробництва та засобів управління ними, що поєднані між собою логістичними каналами. Трудові ресурси розглядаються як невід'ємний елемент цієї системи [22].

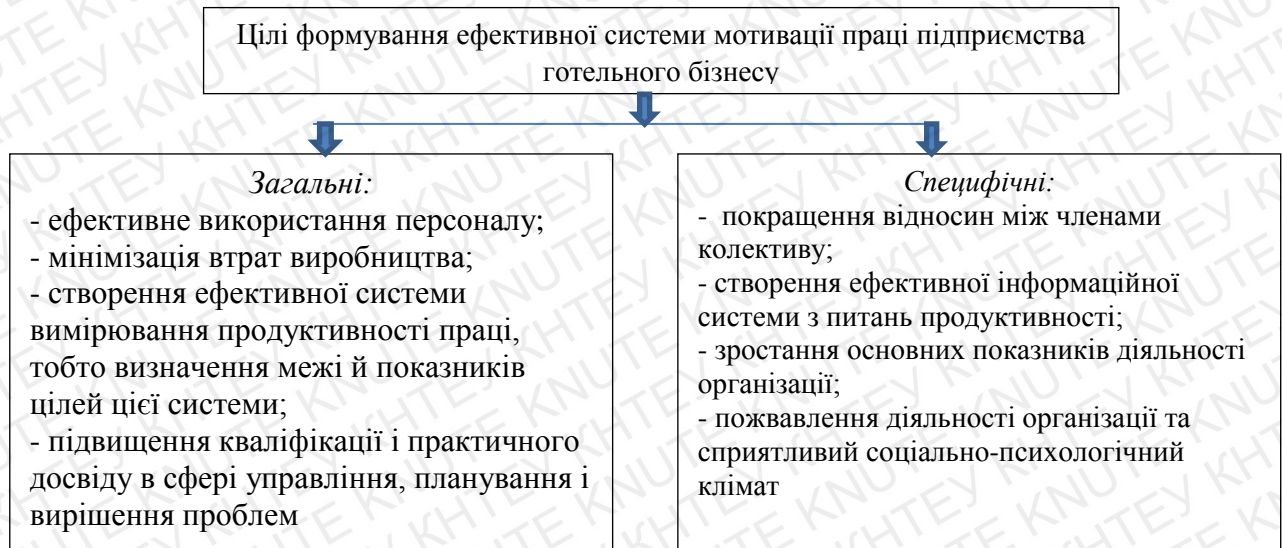


Рис. 1.3. Основні цілі формування ефективної системи мотивації праці суб'єкта готельного бізнесу

Джерело: складено на основі джерела [22]

Всі елементи стимулювання інтегруються в структуру заробітної плати. Структура заробітної плати повинна володіти внутрішньою логікою, яка має сенс принаймні для тієї більшості, хто отримує заробітну плату, а також адекватна тому, скільки коштів оплачують за подібну роботу в інших компаніях. При розробці структури системи мотивації праці потрібно прагнути до простоти. Будь-який співробітник повинен бути в змозі визначити, яке його місце в структурі оплати і що йому потрібно зробити, щоб рухатися вгору. Якщо співробітник не бачить можливостей для постійного зростання його зарплати, врешті рещт, він втрачає ентузіазм. Неструктуровані схеми оплати також не задовольняють потреб співробітників. Ефективно розроблена структура мотивації праці повинна вирішувати такі завдання: ясно виразити ієрархію рівнів мотивації праці (співробітник повинен знати, що йому необхідно робити, щоб підвищити свій дохід); чітко формулювати ієрархію посад (співробітник повинен мати уявлення, який максимум оплати праці в його сфері і що йому може знадобитися, щоб домогтися більшого); показувати, хто приймає рішення про підвищення зарплати [10].

Керівництво має проявляти далекоглядність і включати співробітників в процес розробки структури системи мотивації праці. Це дозволить їм зрозуміти логіку цього процесу і висловити свої побажання. Чим активніше співробітники беруть участь в розробці системи мотивації праці, тим менше потенційних проблем виникне згодом [39].

Мотивація праці може набирати різних форм, які класифікуються в залежності від чотирьох основних критеріїв: в залежності від методу визначення обсягу мотивації праці, в залежності від способу організації системи виплат заробітної плати; в залежності від методу визначення заробітної плати у розірізі фондів основного та додаткового матеріального стимулювання; залежно від міри використаного робочого часу працівників підприємства.

На наш погляд, оптимальний процес розробки і впровадження системи мотивації праці включає кілька стадій: аналіз існуючих домовленостей; аналіз подібних посад в інших компаніях-конкурентах; визначення рівня оплати для ключових посад на підставі досліджень заробітної плати та інших факторів; приведення матеріальної та нематеріальної мотивації у відповідність з ключовими посадами на підставі описаних вище критеріїв; аналіз того, які ще фактори можуть вплинути на оплату праці.

Таким чином, процес аналізу системи мотивації праці передбачає ряд етапів, які наведено на рис. 1.4.

Проведення економічного аналізу мотивації праці досить часто в кризових економічних умовах є складним, однак дуже нагальним завданням. Від злагодженості окремих елементів аналізу залежить не лише виявлення проблем і недоліків у існуючій системі мотивації праці, але і забезпечення постійного контролю за ефективністю мотиваційних механізмів.

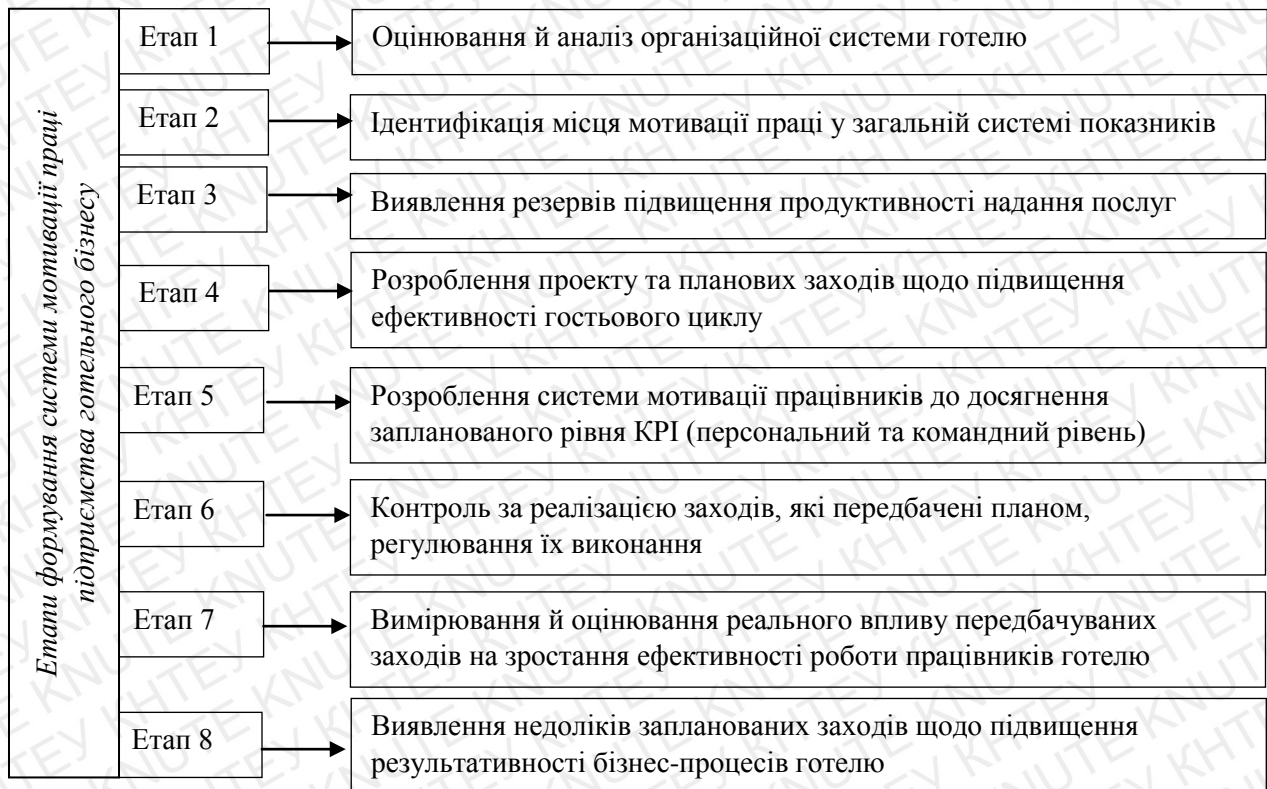


Рис. 1.4. Механізм системи мотивації праці суб'єкта готельного бізнесу

Джерело: складено на основі джерела [2]

Отже, метою системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу є забезпечення ефективної їх роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу надання послуг. Велике значення в процесі формування системи мотивації праці і його впливу на різні аспекти організації роботи персоналу безпосередньо мають умови роботи на підприємствах готельного бізнесу. Особливістю формування оптимальної системи мотивації праці за сучасних умов є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів.

Висновки до розділу 1

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

1. Мотивацію праці можна розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних засобів стимулювання праці, виражені у грошовій та

негрошовій формах, які покликані забезпечити довгостроковий ефект зростання продуктивності праці персоналу. Економічний зміст системи мотивації праці суб'єкта готельного бізнесу полягає у формуванні здатності готелю нести відповідні витрати на фінансування матеріальної та нематеріальної винагороди та забезпечувати за рахунок цього зростання ключових показників ефективності діяльності. Роботодавець може бути обмежений фінансовими можливостями і прибутковістю компанії.

2. Головним завданням розробки системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу є забезпечення ефективної їх роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу надання послуг. Велике значення в процесі формування системи мотивації праці і його впливу на різні аспекти організації роботи персоналу безпосередньо мають умови роботи на підприємствах готельного бізнесу. Особливістю формування оптимальної системи мотивації праці за сучасних умов є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу

Готельний комплекс "Русь" розташований в самому центрі Києва на вул. Госпітальній, 4, всього лиш в декількох кроках від Хрещатика - ідеального місця як для ділових зустрічей, так і для відпочинку. Готель пропонує 433 номери, з яких 36 - люкси. З вікна будь-якої кімнати відкривається розкішний вигляд на центр столиці. Дизайн номерів поєднує європейський стиль і магію національного духу. Причина по якій відвідувачі вибирають готельний комплекс "Русь" полягає в:

- розташуванні готелю в центрі міста;
- зручних номерах;
- вигідних умовах для проведення банкетів і конференцій;
- вшуканій інтернаціональній кухні;
- професіоналізмі колективу;
- знаменитій українській гостинності;
- різноманітні місць для відпочинку і визначних пам'ятках архітектури.

Готельний комплекс "Русь" надає широкі можливості для організації конференцій будь-якого рівня, починаючи від невеликих корпоративних вечірок, прийомів і урочистостей в розрахунку на 600 осіб, і закінчуючи святкуванням весілля і національних свят.

Готельний комплекс має просторі номери, які обладнані необхідним приладдям, меблями та засобами для особистої гігієни. Також готельний комплекс має повноцінний функціонуючий ресторан та широкий спектр додаткових послуг.

Система управління готельного комплексу «Русь» ґрунтується на законодавчій і нормативно-правовій базі України. Організаційна структура управління готельним комплексом «Русь» наведена на рис. 2.1.

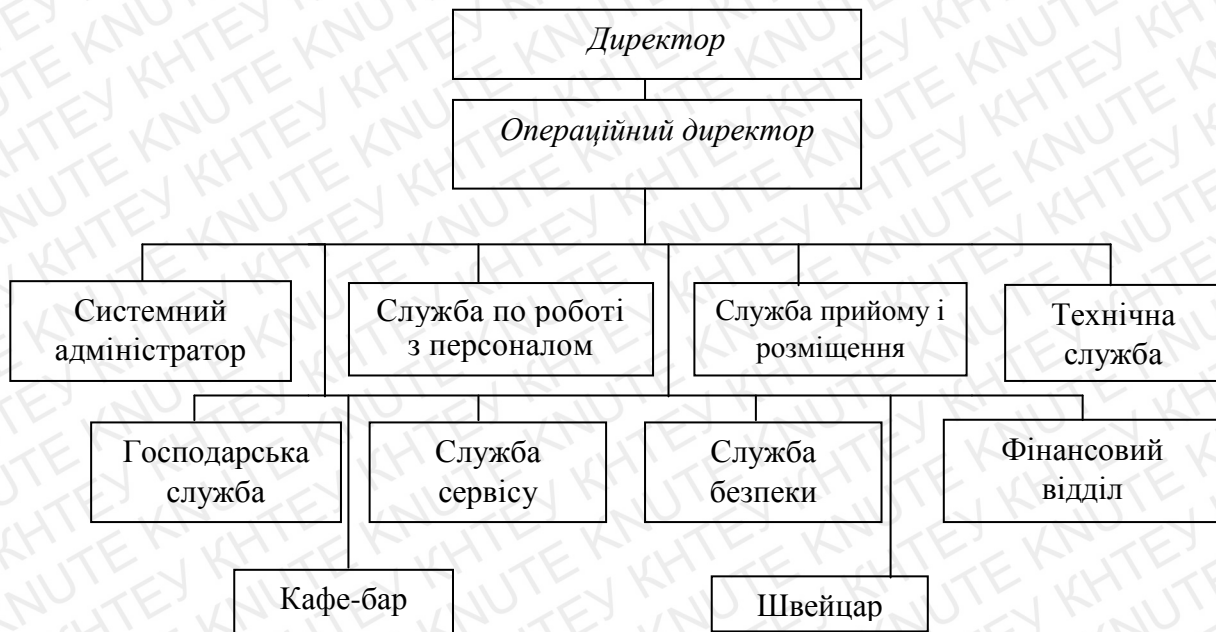


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готельного комплексу «Русь», м. Київ

**складено за даними готельного комплексу «Русь»*

Вищий орган управління – генеральний директор – перший керівник, який має повноваження від зборів акціонерів керувати поточною діяльністю підприємства, розпоряджатись його майном, коштами, укласти угоди, тощо. Заступник генерального директора, головний бухгалтер, головний інженер, директор готелю – члени Правління ТОВ «Русь Інтернешнл».

Директорат ТОВ «Русь Інтернешнл» визначає основні напрямки діяльності підприємства, його філій, відділень, представництв та виносить на розгляд власників з подальшим затвердженням протоколом. Директорат готелю розробляє проект плану діяльності, приймає рішення про здійснення капіталовкладень.

Орган управління середньої ланки – начальники відділу кадрів, планово-економічного відділу, служби прийому та обслуговування, заступник директора готелю, завідуючий виробництвом готелю та начальник кондитерського цеху.

Технічний рівень управління (обслуговування клієнтів) – функція працівників служби прийому та обслуговування (портсьє, касирів, швейцарів,

чергових по поверхах, покоївках) та закладів громадського харчування (метротеля, офіціантів, барменів). Від них залежить рівень задоволення потреб клієнтів.

Основні показники діяльності готелю «Русь» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів, витрат та результатів роботи готельного комплексу «Русь», м. Київ за 2017-2019 рр.

(тис.грн)

Показник	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	2018/2017		2019/2018	
				Абс.	Відн, %	Абс.	Відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23716	28410	27949	4694	19,8	-461	-1,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14080	18103	17542	4022	28,6	-561	-3,1
Валовий: прибуток	9636	10307	10407	671	7,0	100	1,0
Інші операційні доходи	3663	4816	5526	1153	31,5	710	14,7
Адміністративні витрати	948	1138	1035	190	20,0	-104	-9,1
Витрати на збут	3856	5078	4214	1222	31,7	-864	-17,0
Інші операційні витрати	4303	5527	5322	1224	28,5	-206	-3,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4192	3379	5362	-813	-19,4	1983	58,7
Дохід від участі в капіталі	121	256	171	136	112,3	-85	-33,3
Інші фінансові доходи	57	31	26	-26	-45,8	-5	-14,7
Інші доходи	212	765	202	552	260,1	-563	-73,6
Фінансові витрати	416	931	832	515	123,9	-98	-10,6
Втрати від участі в капіталі	64	6	7	-58	-90,8	1	17,4
Інші витрати	399	4307	993	3908	979,5	-3314	-76,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3704	-812	3929	-4516	-121,9	4741	583,9

Показник	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	2018/2017		2019/2018	
				Абс.	Відн, %	Абс.	Відн, %
Витрати (дохід) з податку на прибуток	513	80	171	-433	-84,3	90	112,5
Чистий фінансовий результат: прибуток	3191	-892	3759	-4083	-128,0	4651	521,2

Джерело: складено за даними фінансової звітності (Додатки Б, В та Г)

Показники доходів, витрат та фінансових результатів досліджуваного готелю «Русь» (табл. 2.1) упродовж 2017-2018 рр. мали позитивну тенденцію. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 4694 тис. грн. або на +19,8%. У 2018-2019 рр. чистий дохід від реалізації послуг готелю скоротився на 461 тис. грн. або на -1,6%. Основним чинником зниження чистого доходу готелю було зменшення кількості обслужених гостей у 2019 році.

Важливим критерієм управління готелю є його прямі витрати, що виражені у собівартості наданих послуг. Собівартість наданих готелем послуг збільшилася у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 4022 тис. грн. або на +28,6%. У 2018-2019 рр. собівартість наданих послуг готелю зменшилася на 561 тис. грн. або на -3,1%. Основним фактором зниження собівартості послуг готелю було зменшення кількості обслужених гостей у 2019 році, що вплинуло на скорочення прямих витрат.

Зміна чистого доходу та собівартості готелю визначає тенденції у зміні його прибутку. Валовий прибуток готелю від надання послуг збільшилася у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 671 тис. грн. або на +7,0%. У 2018-2019 рр. валовий прибуток готелю від надання послуг зріс на 100,0 тис. грн. або на -1,0%. Позитивна динаміка валового прибутку вплинула на показники фінансового результату. Чистий фінансовий результат від усіх видів діяльності готельного комплексу зменшився у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 4083 тис. грн.

або на 128%. У 2018-2019 рр. значення чистого прибутку готельного комплексу зросло на 4651 тис. грн. або на 521,2%.

Отже, аналіз особливостей діяльності досліджуваного закладу дає підстави стверджувати, що готельний комплекс потребує заходів з удосконалення процесу управління фінансовими ресурсами та політикою закупівель. Зниження значень ключових показників ділової активності у 2019 році свідчить про тенденцію до заморожування коштів у оборотних активах внаслідок зростання неліквідних запасів. Водночас з позитивної сторони можна охарактеризувати політику управління фінансовими результатами закладу. Валовий прибуток готелю від надання послуг збільшилася у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 671 тис. грн. або на +7,0%. У 2018-2019 рр. валовий прибуток готелю від надання послуг зріс на 100,0 тис. грн. або на -1,0%. Позитивна динаміка валового прибутку вплинула на показники фінансового результату. У 2018-2019 рр. значення чистого прибутку готельного комплексу зросло на 4651 тис. грн. або на 521,2%.

2.2. Визначення впливу чинників програму на мотивації праці персоналу готельного комплексу

До чинників, що впливають на систему мотивації персоналу готелю "Писанка" можемо віднести:

- фактори макросередовища (політичні, правові, економічні, соціальні);
- фактори внутрішнього середовища (організаційна система готелю, його персонал, фінансовий потенціал).

Для оцінки чинників зовнішнього середовища готельного комплексу «Русь», м. Київ спочатку варто звернути увагу на фактори, до яких можна віднести політичні, правові, економічні, демографічні, соціально-етичні, екологічні та технологічні. Оцінювання чинників зовнішнього середовища пропонуємо здійснити з використанням методики STEEPLE-аналізу. Оцінку впливу впливу політико-правових факторів на реалізацію стратегії розвитку готельного комплексу «Русь», м. Київ наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

STEEPLE-аналіз впливу політико-правових факторів макросередовища на систему мотивації персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ

Політико-правові фактори	Характер впливу	Оцінка впливу (+;-;0 – нейтральна)	Опис особливостей впливу фактора
Політичні	Тенденції змін у політичній системі	+	У 2019-2020 рр. намітилася стабілізація політичної ситуації, що закріпилася результатами виборів 2020 року.
	Військовий конфлікт з РФ, окупація Донбасу	-	Даний фактор вносить загальну дестабілізацію на розвиток бізнесу в Україні. Керівництво держави активно працює над вирішенням конфлікту
Характер розвитку правового регулювання готельного бізнесу	Податкове законодавство	-	У світлі останніх тенденцій уряд планує значно посилити фіскальний контроль над діяльністю підприємств, у т.ч. підприємств готельного господарства.
	Трудове законодавство	+	Уряд активно бореться з проявами рейдерських атак на бізнес, про що свідчать останні законодавчі зміни
	Тиск на бізнес з боку контролюючих органів	+	В перспективах органів державної влади зменшувати рівень регульованості малого бізнесу, у т.ч. підприємств готельної галузі

Джерело: складено автором за даними готельного комплексу «Русь», м. Київ

Тенденції змін у політичній системі у 2019-2020 рр. мали позитивний характер. Намітилася стабілізація політичної ситуації, що закріпилася результатами виборів 2020 року. Це позитивно впливає на споживчі очікування, що також супроводжується макроекономічною стабільністю, яка в свою чергу є стимулятором попиту на готельні послуги.

Певний негативний прояв має вплив фактору податкового регулювання готельного бізнесу в Україні. У світлі останніх тенденцій уряд планує значно посилити фіскальний контроль над діяльністю підприємств, у т.ч. закладів готельного господарства. Зокрема, зростання загроз посилюється введенням електронного чеку та можливості кеш-беку для гостей готелю, у випадку їх незадоволеності результатом обслуговування. Враховуючи особливості менталітету споживачів, це провокує значні ризики для роботи готелів, які на

сьогодні і так є слабо захищеними перед податковим законодавством. Введення електронного чеку зумовить додаткові витрати готелю на удосконалення свого програмного забезпечення з продажу продукції та послуг.

Результати оцінки впливу економічних факторів зовнішнього на систему мотивації персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

STEEPLE-аналіз впливу економічних факторів зовнішнього на систему мотивації персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ

Економічні фактори	Характер впливу	Оцінка впливу (+; -; 0 – нейтральна)	Опис особливостей впливу фактора
Доходи та витрати населення	Купівельна спроможність	+	В зв'язку з політичною стабілізацією намітилася і стабілізація економічна. Середній рівень доходів громадян має пооступову тенденцію до зростання
	Споживчі очікування громадян	+	Економічна стабілізація зумовлює зростання позитивних споживчих очікувань – населення в більшій мірі готове витратити кошти на подорожі, а відповідно і проживання в готелях
Інфляційно-курсіві тенденції	Стабільність гривні	-	За умов зниження стабільності гривні споживчі очікування населення погіршуються
	Рівень інфляції на послуги готельної галузі	-	Рівень цін на продукцію та послуги готелів зростає паралельно з рівнем цін в економіці та рівнем середньої заробітної плати
	Інфляція	-	Зростання цін в економіці зумовлює підвищення собівартості продукції і послуг готелів

Джерело: складено автором за даними готельного комплексу «Русь», м. Київ

Чинники економічного характеру включають в себе такі параметри як валютний курс, темпи інфляції, ціноутворення на ринку готельних послуг, вартість продовольства та комунальних послуг. Стабільність валюти в економіці України має специфічний вплив на формування попиту. За умов зниження стабільності гривні споживчі очікування населення погіршуються.

В зв'язку з політичною стабілізацією намітилася і стабілізація економічна. Середній рівень доходів громадян має поступову тенденцію до зростання. Економічна стабілізація зумовлює зростання позитивних споживчих очікувань – населення в більшій мірі готове витратити кошти на подорожі та

відвідування готелів. Негативним чинником впливу на роботу готелю є інфляція. Рівень цін на послуги готелів зростає паралельно з рівнем цін в економіці та рівнем середньої заробітної плати.

Результати оцінки впливу соціальних та технологічних факторів макросередовища на систему мотивації персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**STEEPLE-аналіз впливу соціальних та технологічних факторів
зовнішнього середовища на систему мотивації персоналу готельного
комплексу «Русь», м. Київ**

Соціальні та технологічні фактори	Характер впливу	Оцінка впливу (+;-;0 – нейтральна)	Опис особливостей впливу фактора
Демографія населення, вплив пандемії COVID-19	Скорочення чисельності населення	-	Зниження чисельності населення впливає на скорочення потенційного попиту на готельні послуги
	Рівень урбанізації населених пунктів	+	Зростання рівня урбанізації населених пунктів позитивно впливає на збільшення рівня відвідуваності підприємств готельного бізнесу
	Пандемія коронавірусу	-	Коронавірусна пандемія дестабілізувала функціонування готельного та туристичного бізнесу по всьому світу
Технологічний фактор	Діджиталізація дистрибуції готельних послуг	+	На ринку присутній тренд до виведення сфери просування послуг готелів в онлайн. Створюються веб-майданчики для бронювання номерів та додаткових послуг

Джерело: складено автором за даними готельного комплексу «Русь», м. Київ

Вплив демографічного фактору характеризується такими чинниками як зниження чисельності населення та урбанізація. Скорочення чисельності населення в цілому негативно впливає на формування потенційного попиту на послуги готелів.

Коронавірусна пандемія дестабілізувала функціонування готельного та туристичного бізнесу по всьому світу. В Україні органи державної влади були змушені у березні 2020 року ввести карантин, який повністю оюмежив діяльність суб'єктів готельного бізнесу. Можливість приймати гостей була

відновлена лише у червні 2020 року. Така ситуація призвела до значної демотивації персоналу, який знаходився досить часто у вимушених неоплачуваних відпустках.

Технологічні фактори представлені процесами діджиталізації дистрибуції готельних послуг. На ринку присутній тренд до виведення сфери просування продукції та послуг готелю в онлайн. Створюються веб-майданчики для замовлення готельної продукції.

Динаміку якісного складу працівників готелю у розрізі категорій персоналу за критерієм функціонального призначення наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Якісний склад працівників готельного комплексу «Русь», м. Київ у розрізі основних категорій персоналу у 2017-2019 рр.

Категорії працівників	Фактичні дані за періоди			Відхилення абсолютне		Темпи приросту, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Загальна чисельність працівників	51	53	55	2	2	3,9	3,8
1. Адміністративно-управлінський персонал	24	24	21	0	-3	0,0	-12,5
1.1. Керівники	11	8	8	-3	0	-27,3	0,0
1.2. Спеціалісти	13	16	13	3	-3	23,1	-18,8
2. Операційний персонал	27	29	34	2	5	7,4	17,2
2.1. Служба прийому та розміщення	16	19	22	3	3	18,8	15,8
2.2. Рум-сервіс	11	10	12	-1	2	-9,1	20,0

Джерело: складено автором за даними готельного комплексу «Русь», м. Київ

Як свідчать дані табл. 2.5, у 2017 році чисельність працівників готелю становила 51 особу. У 2018 році чисельність працівників зросла на 2 особи або на 3,9% і склала 53 особи. Зростання працівників відбулося переважно за рахунок операційного персоналу по категорії «Служба прийому та розміщення» на 2 особи або на 7,4%. У 2019 році кількість працівників готелю зросла також

на 2 особи, у т.ч. кількість працівників управлінського персоналу скоротилася на 3 особи (-12,5%), а численність працівників операційного персоналу зросла на 5 осіб (+17,2%). Упродовж 2017-2019 рр. у загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка операційного персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Якісна структура персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ за функціональним призначенням у 2017-2019 рр., %

Категорії працівників	Фактичні дані за періоди			Відхилення абсолютне	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019 / 2018
Загальна чисельність працівників	100	100	100	0	0
1. Адміністративно-управлінський персонал	47,1	45,3	38,2	-1,8	-7,1
1.1. Керівники	21,6	15,1	14,5	-6,5	-0,5
1.2. Спеціалісти	25,5	30,2	23,6	4,7	-6,6
2. Операційний персонал	52,9	54,7	61,8	1,8	7,1
2.1. Служба прийому та розміщення	31,4	35,8	40,0	4,5	4,2
2.2. Рум-сервіс	21,6	18,9	21,8	-2,7	3,0

Джерело: складено автором за даними готельного комплексу «Русь», м. Київ

Зростання чисельності працівників в сторону операційного персоналу та його скорочення в складі управлінського було зумовлено оптимізацією бізнес-процесів та перерозподілом обов'язків між керівними посадами.

Варто зазначити, що у структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю. У 2017 році питома вага працівників операційного персоналу в загальній структурі трудових ресурсів складала 47,1%, у 2018-му – 45,3%, у 2019-му році – 38,2 %.

Важливим аспектом якісного аналізу персоналу є оцінка показників руху трудових ресурсів, оскільки вони впливають на формування витрат по програмі мотивації працівників (табл. 2.7).

Таблиці 2.7

Динаміка показників чисельності та руху персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ у 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Середньоспискова чисельність персоналу, а тому числі:	51	53	55	2	2	3,9	3,8
Прийнято працівників, осіб	3	4	3	0,0	1,0	0,0	50,0
Звільнено працівників, осіб	1	2	1	1,0	-1,0	100,0	-50,0
Коефіцієнти:							
- обороту з приймання	0,048	0,047	0,070	-0,001	0,023	-2,3	50,0
- обороту зі звільнення	0,024	0,047	0,023	0,023	-0,023	95,3	-50,0
- стабільності складу персоналу	0,929	0,907	0,907	-0,022	0,000	-2,3	0,0
- плинності кадрів	0,071	0,093	0,093	0,022	0,000	30,2	0,0

Джерело: складено автором за даними готельного комплексу «Русь», м. Київ

Як свідчать дані таблиці 2.7 у 2017 році фактично кількість прийнятих працівників була більшою за кількість звільнених. Коефіцієнт плинності кадрів у 2017 році склав 0,071 пунктів, коефіцієнт стабільності складу персоналу - 0,929 пункти. У 2018 році чисельність прийнятих працівників дорівнювала чисельності звільнених. Внаслідок цього дещо зросло значення показника плинності кадрів до 0,093. У 2019 році чисельність прийнятих працівників була вищою за чисельність звільнених на 1 особу. У цьому році значення показника плинності кадрів залишилося на рівні попереднього року. В цілому можна говорити про те, що динаміка показників руху персоналу у 2018-2019 рр. свідчила про певне зростання коливання його чисельності.

Таким чином, акцентуючи увагу на сильних сторонах на вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності готельного комплексу «Русь», м. Київ при наявних можливостях та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. Підприємство має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Отже, у ході дослідження було проаналізовано ряд внутрішніх факторів, що впливають на систему мотивації персоналу готелю. Виходячи з проведеного аналізу можемо говорити про те, що основними політичними факторами макросередовища, які впливають на формування системи мотивації досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Коронавірусна пандемія дестабілізувала функціонування готельного та туристичного бізнесу по всьому світу. В Україні органи державної влади були змушені у березні 2020 року ввести карантин, який повністю оюмежеив діяльність суб'єктів готельного бізнесу. Можливість приймати гостей була відновлена лише у червні 2020 року. Така ситуація призвела до значної демотивації персоналу, який знаходився досить часто у вимушених неоплачуваних відпустках. У структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю. У 2017 році питома вага працівників операційного персоналу в загальній структурі трудових ресурсів складала 47,1%, у 2018-му – 45,3%, у 2019-му році – 38,2 %.

2.3. Оцінка діючої програми мотивації праці персоналу готельного комплексу

Наведемо спочатку основні показники оцінки діючої програми мотивації для персоналу досліджуваного готельного комплексу «Русь». Визначимо систему пріоритетів для мотивації персоналу досліджуваного суб'єкта

готельного бізнесу.

Система нарахувань до мотиваційного фонду здійснюється за наступним принципом: 100% виконання плану по показникам якості (комплексні параметри, які визначаються бізнес-процесами готельного комплексу) відповідає 100% нарахуванню відповідного компоненту зарплати. Плановий мінімум відповідає 0% нарахувань. Розрахунок мотиваційного фонду готельного комплексу «Русь» згідно обраним вище критеріям узагальнимо за допомогою табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні характеристики формування мотиваційного фонду готельного комплексу «Русь» (станом на 2020 рік)

Категорії персоналу	Коефіцієнти до заробітної плати з врахування результатів роботи			
	Загальні КРІ по готельному комплексу	КРІ підрозділу	КРІ працівника	КРІ пов'язаних підрозділів
	Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	0,01-0,2
Керівник закладу	0,8	1	0,5	-
Керівники підрозділів	0,3	-	0,5	0,1
Менеджери середньої ланки	0,15	0,4	0,1	-
Операційний персонал	0,3	-	0,2	0,1

**Джерело: складено автором*

Критерії, що наведені у табл. 2.8, є стандартними та визначаються відповідно до політики кадрового управління готельного комплексу «Русь». Принцип диференціації формування системи мотивації персоналу при наявній системі оплати праці є однаковим для всіх працівників, а критерії визначаються для кожного працівника в індивідуальному порядку експертним шляхом.

На наш погляд, діюча система мотивації в готельному комплексі має такі слабкі сторони: не дозволяє в повній мірі реалізовувати функцію мотивації працівників операційного персоналу, оскільки система формування додаткової заробітної плати є слабо недиференційованою; негнучкість системи

додаткового матеріального стимулювання відносно отриманих результатів роботи операційного персоналу в прив'язці до КРІ.

Таким чином, у готельного комплексу існує досить висока необхідність в диференціації системи мотивації персоналу та вдосконалення системи преміювання працівників за досягнення КРІ в обслуговуванні клієнтів. Завдання вдосконалення системи стимулювання праці успішно вирішуються за рахунок впровадження гнучких систем оплати праці.

Ефективність системи мотивації персоналу визначається передусім показниками рентабельності використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці. Більш детально визначити основні особливості прибутковості (рентабельності) функціонування готелю можна з використання показників рентабельності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показників рентабельності роботи готельного комплексу «Русь», м. Київ у 2017-2019 рр.

Показники рентабельності	Роки			Абсолютний приріст	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
Валова рентабельність (маржинальність) витрат на оплату праці, %	322,7	350,4	375,6	27,7	25,2
Операційна рентабельність витрат на оплату праці, %	16,9	17,9	18,9	1,0	1,0
Операційний прибуток на 1-го працівника, тис.грн	82,2	63,8	97,5	-18,4	33,7

**розраховано автором за даними фінансової звітності (Додатки Б, В та Г)*

Як можемо бачити з даних табл. 2.9, рівень валової рентабельності витрат на оплату праці персоналу готелю у 2017 році склав 322,7%. У 2018 році відбулося зростання даного показника на 27,7% внаслідок зростання обсягу валового прибутку. У 2019 році відбулося зростання показника валової рентабельності витрат на оплату праці персоналу готелю на 25,2%. Варто також відмітити, що відбулося зростання рівня операційної рентабельності витрат на оплату праці упродовж 2017-2018 рр. на 1,0%. У 2019 році тенденція до

зростання операційної рентабельності витрат на оплату праці збереглася і скала 1,0%. Показник операційного прибутку на одного працівника готельного комплексу у 2017 році склав 82,2 тис.грн. У 2018 році відбулося зниження даного показника на 18,4 тис.грн внаслідок скорочення обсягу операційного прибутку. У 2019 році відбулося зростання показника операційного прибутку на одного працівника готельного комплексу на 33,7 тис.грн.

Варто провести оцінку показників ефективності використання персоналу готелю готельного комплексу «Русь», м. Київ - продуктивності праці та прибутку у розрахунку на 1-го працівника (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Показники продуктивності праці працівників готельного комплексу
«Русь», м. Київ у 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Валовий прибуток, тис.грн	9636	10307	10407	671	100	7,0	1,0
Чистий дохід, тис.грн	23716	28410	27949	4694	-461	19,8	-1,6
Чисельність працівників готелю, осіб	51	52	53	1	1	2,0	1,9
Продуктивність праці персоналу, тис.грн / особу	465,0	546,3	527,3	81,3	-19,0	17,5	-3,5
Валовий прибуток на 1-го працівника, тис.грн / особу	188,9	198,2	196,4	9,3	-1,9	4,9	-0,9

**розраховано автором за даними фінансової звітності (Додатки Б, В та Г)*

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.10, в цілому можна спостерігати поступове зростання показника продуктивності праці персоналу та прибутковості використання трудових ресурсів. У 2017 році продуктивність праці персоналу складала 465 тис.грн, у 2018 році вона зросла до рівня 546,3 тис.грн.

У 2019 році показник продуктивності праці персоналу скоротився до рівня 527,3 тис.грн внаслідок збільшення чисельності працівників на 1 особу.

Зростання показників прибутковості використання персоналу у 2019 році було спричинено, з одного боку, зростанням кількості працюючих, а з іншого – зростанням обсягів доходів готелю. Як наслідок, рівень зростання доходів від надання послуг готелю були вищими за динаміку зростання чисельності персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Надалі проаналізуємо показники результативності роботи готельного комплексу «Русь», м. Київ (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники результативності роботи готельного комплексу «Русь», м. Київ у 2017-2019 рр.

Показники	Ум.позначення	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
		2017	2018	2019	2017-2018 рр.	2018-2019 рр.	2017-2018 рр.	2018-2019 рр.
Дохід від бронювання номерів, тис.грн	Д	23 716	28 410	27 949	4 694	-461	19,8	-1,6
Інші операційні доходи, тис.грн	ІОД	3 663	4 816	5 526	1 153	710	31,5	14,7
Собівартість бронювання номерів, тис.грн	СВ	14 080	13 690	13 468	-390	-222	-2,8	-1,6
Витрати на мотивацію персоналу, тис.грн	НВ	4 805	11 744	10 571	6 940	-1 173	144,4	-10,0
Інші операційні витрати, тис.грн	ІОВ	4 303	5 527	5 322	1 224	-206	28,5	-3,7
Ефект від основної операційної діяльності (бронювання номерів), тис.грн	Еб = Д - СВ - НВ	4 831	2 976	3 910	-1 856	934	-38,4	31,4
Ефект від надання готелем інших послуг, тис.грн.	Еіп = ІОД - ІОВ	-639	-711	204	-72	915	11,2	-128,7
Рівень рентабельності діяльності, %	Рп = Еб / Д	20,4	10,5	14,0	-9,9	3,5	-48,6	33,6
Рівень рентабельності інших послуг, %	Ре = Еіп / ІОД	-17,5	-14,8	3,7	2,7	18,5	-15,4	-125,0

*розраховано автором за даними фінансової звітності (Додатки Б, В та Г)

Як свідчать дані табл. 2.11, у 2017 році ефект (прибуток) від здійснення основної операційної діяльності склав 4831 тис.грн, рентабельність діяльності – 20,4% (на 1 грн виручки від надання послуг готелю припадало 0,24 грн. прибутку). У 2018 році відбулося скорочення ефекту від надання готельних послуг на 1856 тис.грн або на 38,4%, що було викликане зниженням обсягів діяльності готелю. У 2019 році за рахунок зростання обсягу діяльності ефект збільшився на 934 тис.грн або на 31,4% і склав у 2016 році 3910 тис.грн.

Отже, проведене дослідження свідчить про стабільні тенденції у розвитку системи мотивації персоналу, що було виражено динамікою ряду економічних показників. У 2019 році відбулося зростання показника валової рентабельності витрат на оплату праці персоналу готелю на 25,2%. Варто також відмітити, що відбулося зростання рівня операційної рентабельності витрат на оплату праці упродовж 2017-2018 рр. на 1,0%. У 2019 році тенденція до зростання операційної рентабельності витрат на оплату праці збереглася і склала 1,0%. У 2019 році відбулося зростання показника операційного прибутку на одного працівника готельного комплексу на 33,7 тис.грн. У 2019 році за рахунок зростання обсягу діяльності ефект збільшився на 934 тис.грн або на 31,4% і склав у 2016 році 3910 тис.грн.

Висновки до розділу 2

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

1. Аналіз особливостей діяльності досліджуваного закладу дає підстави стверджувати, що готельний комплекс потребує заходів з удосконалення процесу управління фінансовими ресурсами та політикою закупівель. Зниження значень ключових показників ділової активності у 2019 році свідчить про тенденцію до заморожування коштів у оборотних активах внаслідок зростання неліквідних запасів. Водночас з позитивної сторони можна охарактеризувати політику управління фінансовими результатами закладу.

2. Виходячи з проведеного аналізу можемо говорити про те, що основними політичними факторами макросередовища, які впливають на формування системи мотивації досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Коронавірусна пандемія дестабілізувала функціонування готельного та туристичного бізнесу по всьому світу. В Україні органи державної влади були змушені у березні 2020 року ввести карантин, який повністю оюмежеив діяльність суб'єктів готельного бізнесу. Можливість приймати гостей була відновлена лише у червні 2020 року. Така ситуація призвела до значної демотивації персоналу, який знаходився досить часто у вимушених неоплачуваних відпустках.

3. У 2019 році відбулося зростання показника валової рентабельності витрат на оплату праці персоналу готелю на 25,2%. Варто також відмітити, що відбулося зростання рівня операційної рентабельності витрат на оплату праці упродовж 2017-2018 рр. на 1,0%. У 2019 році тенденція до зростання операційної рентабельності витрат на оплату праці збереглася і скала 1,0%. У 2019 році відбулося зростання показника операційного прибутку на одного працівника готельного комплексу на 33,7 тис.грн. У 2019 році за рахунок зростання обсягу діяльності ефект збільшився на 934 тис.грн або на 31,4% і склав у 2016 році 3910 тис.грн.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми мотивації праці персоналу готельного комплексу

Розробка шляхів удосконалення системи мотивації персоналу готельного комплексу «Русь» передбачає визначення основних передумов та методології покращення процесу управління кадрами. Концептуально програма мотивації персоналу повинна допомагати в управлінні готелем робити результати його діяльності кращими. З огляду на це, визначення підходів до удосконалення мотивації персоналу досліджуваного підприємства готельного бізнесу доцільно розглядати у двох напрямках (рис. 3.1)

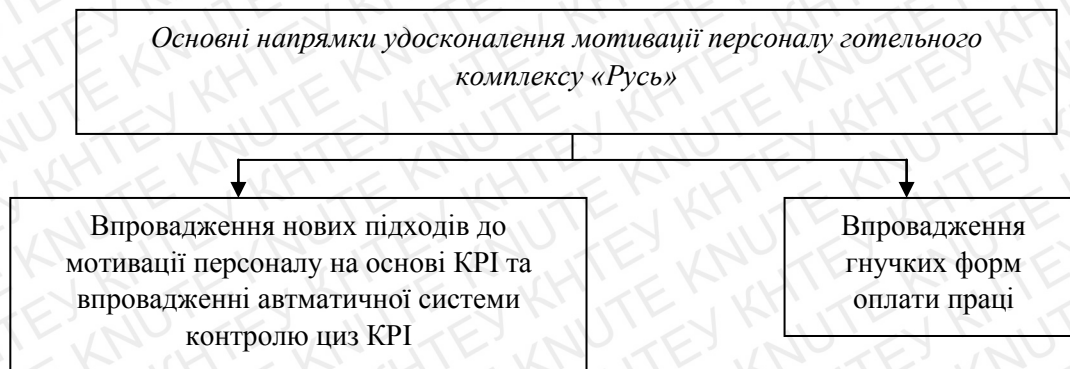


Рис. 3.1. Напрямки удосконалення мотивації персоналу готельного комплексу «Русь»

** складено автором*

Обґрунтування напрямів удосконалення програми мотивації персоналу має бути спрямоване на підвищення результативності роботи закладу. КРІ виступає базовим індикатором, який характеризує вплив результатів роботи окремих працівників готелю або його підрозділів на кінцеві результати функціонування закладу.

Для удосконалення системи мотивації персоналу, як видно на рис. 3.1, нами виокремлено та запропоновано два основні стратегічні напрямки: 1) впровадження нових підходів до мотивації персоналу на основі КРІ та

впровадженні автоматичної системи контролю циз КРІ; 2) впровадження гнучких форм оплати праці. Розглянемо кожен з них детальніше.

1) Впровадження нових підходів до мотивації персоналу на основі КРІ та впровадженні автоматичної системи контролю циз КРІ

Процес удосконалення системи мотивації персоналу на основні впровадження КРІ для оцінки результатів роботи працівників передбачає побудову певної моделі, яка наведена на рис. 3.2.

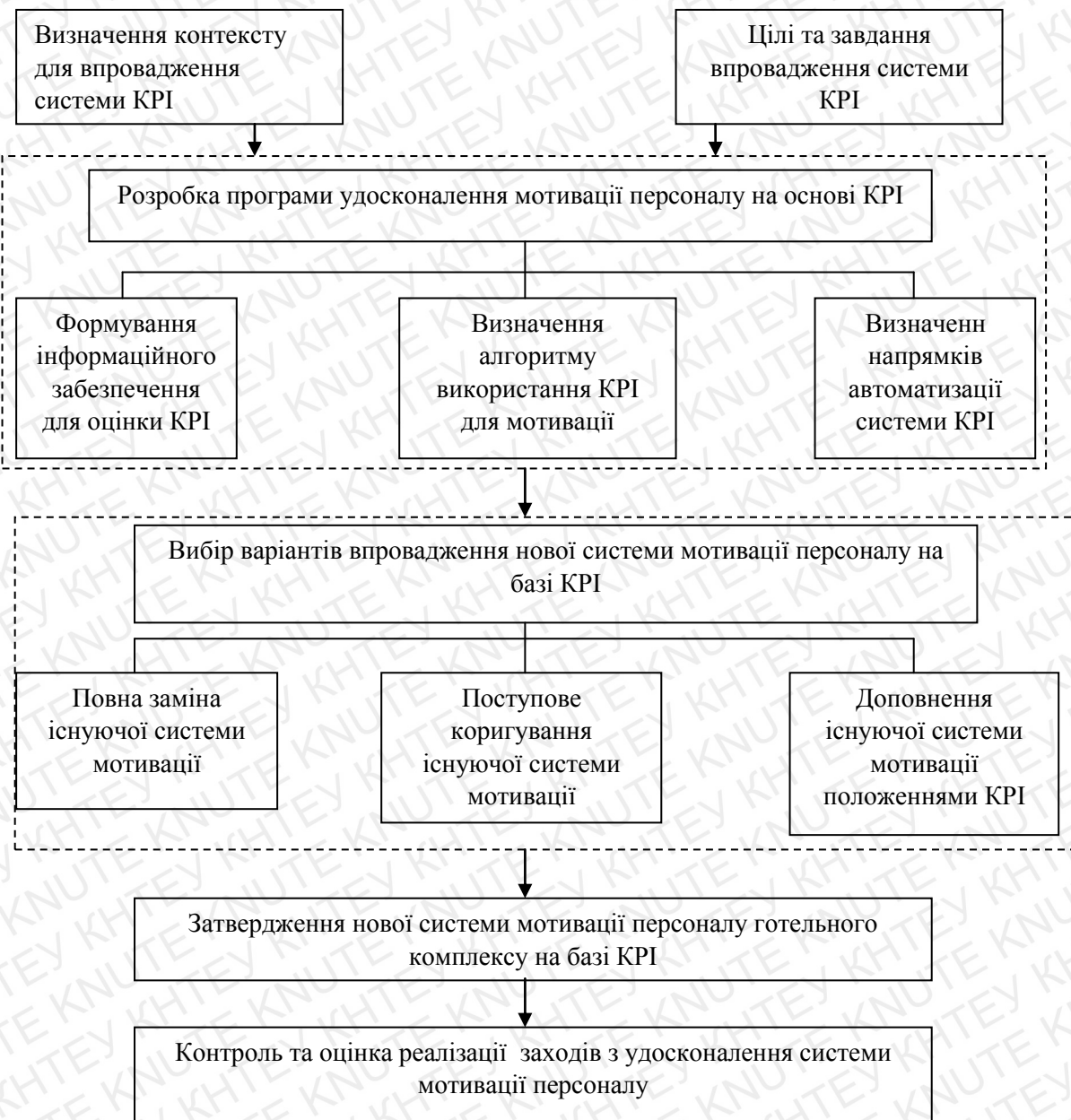


Рис. 3.2. Схема бізнес-процесів з удосконалення мотивації праці персоналу готельного комплексу «Русь»

* складено автором

Як бачимо зі схеми бізнес-процесів, розробка програми мотивації персоналу готельного комплексу передбачає вирішення трьох базових завдань:

1) формування інформаційного забезпечення для оцінки KPI; 2) визначення алгоритму використання KPI для мотивації; 3) визначення напрямків автоматизації системи мотивації персоналу на базі KPI. Наведені завдання, а також напрямки і очікувані результати їх вирішення було згруповано та систематизовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Формування програми удосконалення мотивації персоналу на основні впровадження системи KPI

<i>Напрямок впровадження програми удосконалення мотивації персоналу</i>	<i>Завдання програми</i>	<i>Способи вирішення завдань</i>	<i>Відповідальні на підприємстві за результати</i>	<i>Очікувані результати</i>
1. Формування інформаційного забезпечення для оцінки KPI; 2) визначення алгоритму використання KPI для мотивації	1.1. Вибір джерел інформації	Проаналізувати потребу у конкретних показниках для KPI	Фінансовий директор	Обрано первинні показники, які необхідні для побудови KPI
	1.2. Визначення системи звітів для оцінки персоналу	Обґрунтувати варіанти управлінських звітів, які варто впровадити	Операційний директор, фінансовий директор	Побудовано форми звітності, які необхідні для побудови KPI
2. Визначення алгоритму використання KPI для мотивації	2.1. Визначення правил розрахунку мотивації на базі KPI	Розробити бізнес-правила формувати мотиваційного фонду для кожного працівника	Операційний директор	Сфоормовано бізнес-правила розрахунку мотивації на основі KPI
	2.2. Складання програми мотивації та її затвердження керівництвом готельного комплексу	Розробити положення про мотивацію персоналу	Операційний директор, фінансовий директор	В готелі розроблено та впроваджено у роботу положення

закінч. табл. 3.1

Напрямок впровадження програми удосконалення мотивації персоналу	Завдання програми	Способи вирішення завдань	Відповідальні на підприємстві за результати	Очікувані результати
3. Визначення напрямків автоматизації системи мотивації персоналу на базі КРІ	3.1. Обґрунтування варіантів програмного рішення для автоматизації	Аналіз ринку існуючих програмних продуктів	Операційний директор, фінансовий директор, представники підрядної ІТ-компанії	Обрано конкретні варіанти програм, на основі яких можна фіксувати КРІ та розраховувати мотивацію
	3.2. Впровадження обраного програмного рішення	Впровадження обраного програмного продукту та його інтеграція з 1С: Готель	Операційний директор, представники підрядної ІТ-компанії	В обліковій системі 1С: готель ро формуються кінцеві дані про суми мотивації працівників

* складено автором

Опише особливості впровадження запропонованої програми заходів.

В якості джерел інформації для КРІ на готельному підприємстві доцільно обрати такі показники як час працівників сервісного персоналу на обслуговування (час прибирання в номерах, час на обробку замовлень). Якісними показниками можуть бути оцінки роботи з боку керівництва, яке може проводити вибірковий контроль операційних бізнес-процесів готельного комплексу. Основними звітами для оцінки персоналу можуть бути контрольні карти заміру КРІ по кожному працівнику. Перевага контрольних карт в тому, що в обліковій системі готелю (нині використовується система 1С: Готель) не потрібно здійснювати впровадження ніяких нових функцій у даному напрямку. Для оцінки ефективності роботи кожного працівника доцільно здійснити 3 контрольні заміри у вибірково довольний період протягом кожного місяця. Для виконання цієї операції потрібно залучати керівника кожного підрозділу, який особисто зможе здійснити контролі заміри КРІ.

Система КРІ для оцінки мотивації є дуже важливою. Основні види запропонованих КРІ та їх використання для мотивації персоналу наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік деяких запропонованих КРІ для оцінки мотивації операційного персоналу готельного комплексу «Русь»

№	Контрольовані КРІ	Відповідальні за отримання даних	Використання для мотивації
1	Дані про витрачений час для виконання сервісних операцій	Керівники підрозділів	За умови дотримання нормативу в часу зі збереженням якості – премія 10% від посадового окладу. За умови перевиконання нормативу – додатково 10% від посадового окладу
2	Кількість позитивних відгуків клієнтів	Керівники підрозділів	За умови наявності 97% позитивних відгуків – премія 10%. За умови перевиконання показника у 97% – додатково 10% від посадового окладу
3	Дотримання нормативу дебіторської та кредиторської заборгованості (зокрема, по зарплаті) в розрізі аналітики контрагентів	Фінансова служба	За умови дотримання нормативу – премія 10% для працівників фін.відділу.
4	Дотримання нормативу часу на виконання сервісних операцій ресторану при готелі	Шеф-кухар ресторану при готелі	За умови дотримання нормативу в часу зі збереженням якості – премія 10% від посадового окладу. За умови перевиконання нормативу – додатково 10% від посадового окладу

* складено автором

Для адміністративно-управлінського персоналу доволі складно розробити певні нормативи. Тому для оцінки його преміювання пропонуємо використовувати показник операційного прибутку за календарний квартал. При досягненні готелем позитивної величини операційного прибутку – 10% від його розміру спрямовувати у фонд преміювання. Кожному керівнику структурного підрозділу буде нараховано суму бонусів, яка визначається за такою формулою:

$$C_{\text{б}} = W_{\text{фзп}} * \text{ОП} * 10\% \quad (3.1)$$

де, C_6 – сума бонусів керівника структурного підрозділу; $W_{фзп}$ - частка зарплати (посадового окладу) керівника у загальній сумі фонду оплати праці адміністративного персоналу; ОП – операційний прибуток підприємства.

Однією з альтернатив вирішення проблеми фіксації часу для роботи операційного персоналу є застосування CRM-системи Біткріс24. Дана система була створена для моніторингу ефективності бізнес-процесів на підприємства. Постійне застосування CRM-системи сприяє підвищенню дисциплінованості співробітників, їх швидкому навчанню. Використання програми дозволяє у багато разів збільшити число співробітників-виконавців, не створюючи нових робочих місць в офісі і не призначаючи нових керівників. Встановлення даної CRM-системи не залежить від кількості користувачів. Готель може купити мінімальний пакет вартістю 5000 грн/міс. Застосування даної програми дозволить отримати багато позитивних моментів. Але є одна перешкода і обмеження для їх впровадження – негативне ставлення з боку персоналу. І як наслідок – демотивація деяких співробітників ресторану.

Наступною альтернативою вирішення проблеми з удосконалення мотивації персоналу є створення форуму на офіційному сайті готельного комплексу. Це дозволить отримати зворотній зв'язок від клієнтів закладу та цінити якісні показники роботи окремих працівників сервісних служб. На даному форумі клієнти готельного комплексу зможуть залишати відгуки стосовно роботи окремих співробітників, загальне враження від діяльності закладу, ставлення до послуг тощо. Це позитивно вплине на оцінку роботи окремого працівника і буде стимулом для її покращення, адже працівник буде знати, що в разі негативного відношення до клієнта або несвоєчасного і недоброякісного виконання завдання, існує велика ймовірність, що це відобразиться на форумі.

2) Впровадження гнучких форм оплати праці

Діюча в готельному комплексі «Русь» система мотивації персоналу в цілому виконує свої економічні функції, які дозволяють здійснювати

матеріальне стимулювання працівників, виконання ним своїх завдань. Однак, наведена система не враховує нематеріальної складової мотивації персоналу.

Таким чином, в готельному комплексі можна спостерігати значну потребу у заміні поточної системи мотивації на більш гнучку, яка б дозволила нівелювати усі перелічені вище недоліки. Провівши моніторинг особливостей формування прогресивних та ефективних систем мотивації, які використовуються у сучасній практиці готельного менеджменту, можна запропонувати як приклад систему «Grade». Обґрунтуємо можливість використання моделі «Grade».

Сума основного базового окладу на період визначається, виходячи з результатів штатного розпису. Визначення суми мотивації за моделлю «Grade» здійснюється виходячи з коефіцієнтів розподілу. Основними параметрами, за якими визначено коефіцієнтний розподіл, є підсумки роботи по підприємству, по відділу та по працівнику (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропоновані показники розподілу суми мотиваційного фонду за моделлю «Grade»

Категорії персоналу	Коефіцієнти до розрахунку додаткової заробітної плати (за базу взято основний посадовий оклад)			
	Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Додаткова заробітна плата
	Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	
1	2	3	4	5
Директор	0,4	-	-	Базовий оклад x (сума коеф-в)
Операційний директор	0,2	-	-	
Адміністрування готелю				
в т.ч.				
Адміністратор	0,1	0,15	0,05	Базовий оклад x (сума коеф-в)
Шеф-кухар ресторану при готелі	0,1	0,08	0,05	
Фінансовий директор	0,1	-	-	
Керівник служби прийому та розміщення	0,1	0,08	0,05	
Керівники інших структурних підрозділів	0,1	0,05	0,05	
Операційний персонал				

закінч. табл. 3.3

Категорії персоналу	Коефіцієнти до розрахунку додаткової заробітної плати (за базу взято основний посадовий оклад)			Додаткова заробітна плата
	Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	
	Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	
в т.ч.	-			
Кухар	-	0,16	0,05	Базовий оклад x (сума коеф-в)
Офіціант	-	0,16	0,05	
Працівники сервісу	-	0,16	0,05	
Інженерно-технічний персонал	-	0,15	0,05	

Джерело: складено автором

Аналіз діючої на підприємстві системи мотивації персоналу дозволив визначити ряд її недоліків:

- не дозволяє в повній мірі реалізовувати функцію мотивації працівників сервісного персоналу, що зумовлено відсутністю диференціації додаткової оплати праці;
- відсутність прямої кореляції між мотиваційним фондом та результатами роботи готельного комплексу;
- відсутність системи мотивації для деяких працівників адміністративно-управлінського персоналу.

Як свідчать дані табл. 3.3, для впровадження системи «Grade» в готельному комплексі «Русь» передбаче впровадження механізму регулювання суми матеріальної мотивації через введення спеціальних коефіцієнтів розподілу. Ці коефіцієнти мають залежати від наступних параметрів:

- підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану);
- підсумки роботи відділу;
- виконання функціональних обов'язків.

Використання наведених коефіцієнтів дасть можливість підвищити рівень гнучкості формування додаткової заробітної плати для різних

категорій працівників закладу.

Таким чином, обґрунтування напрямів удосконалення програми мотивації персоналу має бути спрямоване на підвищення результативності роботи закладу. КРІ виступає базовим індикатором, який характеризує вплив результатів роботи окремих працівників готелю або його підрозділів на кінцеві результати функціонування закладу. Для удосконалення системи мотивації персоналу виокремлено та запропоновано два основні стратегічні напрямки: 1) впровадження нових підходів до мотивації персоналу на основі КРІ та впровадженні автоматичної системи контролю цих КРІ; 2) впровадження гнучких форм оплати праці. Розробка програми мотивації персоналу готельного комплексу передбачає вирішення трьох базових завдань: 1) формування інформаційного забезпечення для оцінки КРІ; 2) визначення алгоритму використання КРІ для мотивації; 3) визначення напрямків автоматизації системи мотивації персоналу на базі КРІ. В якості КРІ запропоновано використовувати такі показники: дані про витрачений час для виконання сервісних операцій; кількість позитивних відгуків клієнтів; норматив дебіторської та кредиторської заборгованості; норматив часу на виконання сервісних операцій ресторану при готелі. Для впровадження системи «Grade» в готельному комплексі «Русь» передбачає впровадження механізму регулювання суми матеріальної мотивації через введення спеціальних коефіцієнтів розподілу.

3.2. Прогнозування результативності мотивації праці персоналу готельного комплексу

У даному питанні варто здійснено обґрунтування можливого економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу готельного комплексу «Русь». Для проведення прогнозних розрахунків необхідно здійснити групування пропозицій та визначити їх бюджет, а також можливі очікувані результати кожного заходу.

Складання бюджету витрат для реалізації програми удосконалення системи мотивації персоналу відбувалося виходячи з таких передумов:

- вивчення цін на аутсорсингові роботи у сфері ІТ-послуг, які необхідно залучити для автоматизації системи КРІ (впровадження та налаштування CRM-системи Бітрікс24);
- визначення вартості ресурсів персоналу які варто використати для впровадження кожного заходу.

Оцінка бюджету впровадження заходів здійснювалась на основі визначення орієнтовних витрат часу. Для визначення витрат використовувалися дві тарифні ставки: 1) для робіт, які будуть здійснені силами готелю – 450 грн/год, що відповідає базовій ставці керівного персоналу; 2) для робіт на умовах аутсорсингу – 800 та 1050 грн / год, що відповідає ринковим цінам ІТ-компаній. Результати оцінювання наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет витрат на впровадження заходів з удосконалення системи мотивації праці в готельному комплексі «Русь», м. Київ

<i>Напрямок впровадження програми удосконалення мотивації персоналу</i>	<i>Завдання програми</i>	<i>Тривалість виконання робіт, людино-годин</i>	<i>Ставка (вартість) 1 год.</i>	<i>Бюджет витрат, тис.грн</i>
1. Формування інформаційного забезпечення для оцінки КРІ; 2) визначення алгоритму використання КРІ для мотивації	1.1. Вибір джерел інформації	20	450	9
	1.2. Визначення системи звітів для оцінки персоналу	25	450	11,25
2. Визначення алгоритму використання КРІ для мотивації	2.1. Визначення правил розрахунку мотивації на базі КРІ	15	450	6,75
	2.2. Складання програми мотивації та її затвердження керівництвом готельного комплексу	30	450	13,5

закінч. табл. 3.4

Напрямок впровадження програми удосконалення мотивації персоналу	Завдання програми	Тривалість виконання робіт, людино-годин	Ставка (вартість) 1 год.	Бюджет витрат, тис.грн
3. Визначення напрямків автоматизації системи мотивації персоналу на базі KPI	3.1. Обґрунтування варіантів програмного рішення для автоматизації	12	800	9,6
	3.2. Впровадження обраного програмного рішення	90	1150	103,5
4. Впровадження системи Grade	4.1. Розробка концепції	12	450	5,4
	4.2. Підготовка документації та затвердження	30	450	13,5
РАЗОМ		-	-	172,5

Джерело: складено автором

Отже, бюджет витрат на впровадження заходів з удосконалення системи мотивації персоналу в готельному комплексі «Русь» складе 172,5 тис.грн. Даний бюджет планується витрати за 3 місяці, які є орієнтовним строком впровадження заходів. Найбільший обсяг витрат у сумі 113,1 тис.грн буде спостерігатися для напрямку автоматизації системи KPI, які будуть використовуватися у звітах розрахунку мотивації (з урахуванням налаштування взаємдії CRM-системи та 1С). Також внаслідок зміни системи мотивації очікується зростання фонду оплати праці на 15%, але при цьому плановий дохід закладу від надання послуг має зрости мінімум на 10% за рахунок зростання продуктивності праці персоналу.

Впровадження запропонованих заходів передбачає стимулювання активності персоналу, що створює можливість розширити обсяги реалізації послуг. Внаслідок цього очікується зростання рівня продуктивності праці персоналу на 4-5%, що в перспективі є стимулятором збільшення обсягів

доходів та операційного прибутку. Виходячи з цього можливо спрогнозувати економічний ефект від впровадження заходів з удосконалення системи мотивації персоналу готельного комплексу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення системи мотивації персоналу в готельному комплексі «Русь», м. Київ

Показники	Умовні позначення	2020	2021 прогноз	
		Прогноз очікуваний (за даними бухгалтерії)	Песимістичний (без заходів)	Оптимістичний (з урахуванням заходів)
Обсяг виручки від реалізації у 2020 році, тис.грн	ВРф	26 551,61	-	-
Плановий темп зростання доходів за рахунок інфляційних очікувань	Трі	-	1,15	1,15
Темп зростання виручки за рахунок поліпшення мотиваційного механізму	Трп	-	-	1,10
Плановий обсяг виручки від реалізації без ПДВ у 2021 році, тис.грн	$ВР_{пл} = ФРв * Трі * Трп$	-	30534,3	33587,8
Фактичний показник рівня валового прибутку	$Ркд = \text{фактичний валовий прибуток} / ВРф * 100\%$	37,24%	37,24%	37,24%
Валовий прибуток (комерційний дохід ресторану), тис.грн	$КД = ВРф * Трі * Трп * Ркд$	9887,0	11370,1	12507,1
Прогнозні операційні витрати	ОВ	7810,0	7810,0	7810,0
Фонд оплати праці, тис.грн	ФОП	2770,9	2770,9	3186,6
Операційний прибуток, тис.грн	$ЧП = КД - ОВ - ФОП$	-693,9	789,1	1510,5
Витрати на впровадження заходів	Ввпр	-	-	172,5
Величина економічного ефекту, тис.грн	$Е = ЧП_{альтер} - Чп_{факт} - Ввпр$	-	-	548,9

Джерело: складено автором

Таким чином, наведені пропозиції дадуть можливість готельному комплексу підвищити продуктивність праці, що відобразиться у прирості доходів на 3053,4 тис.грн (різниця між оптимістичним та песимістичним варіантами прогнозів доходів) та прирості операційного прибутку на 548,9

тис.грн.

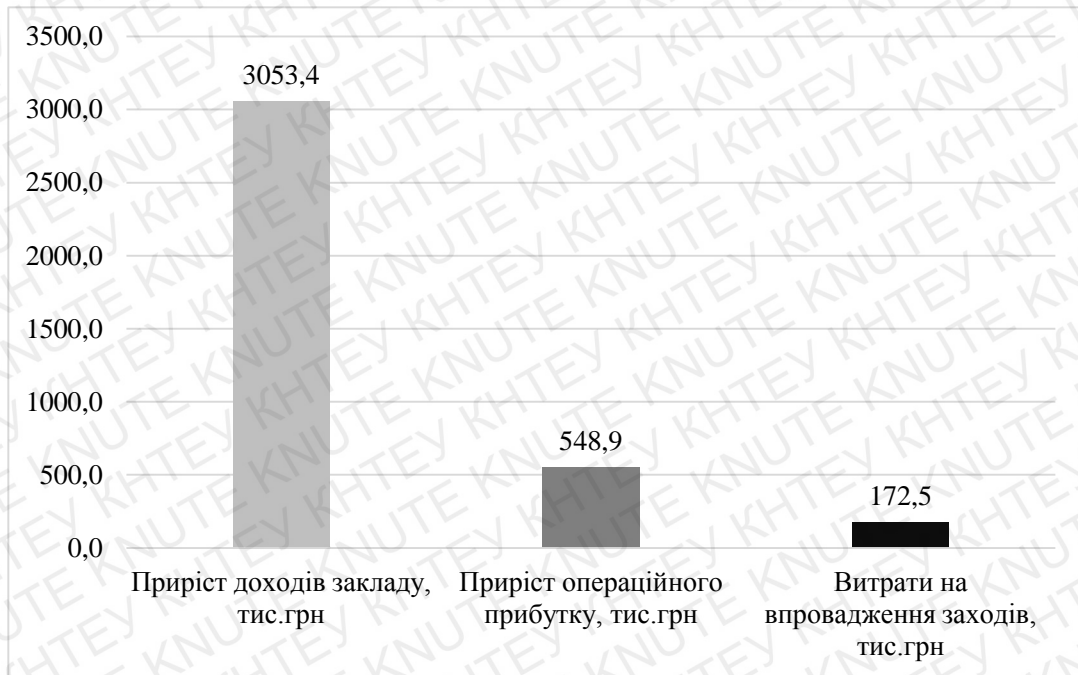


Рис. 3.3. Можливі результати від впровадження заходів удосконалення системи потивації персоналу в готельному комплексі «Русь», м. Київ

Джерело: складено автором

Отже, бюджет витрат на впровадження заходів з удосконалення системи потивації персоналу в готельному комплексі «Русь» складе 172,5 тис.грн. Даний бюджет планується витрати за 3 місяці, які є орієнтовним строком впровадження заходів. Найбільший обсяг витрат у сумі 113,1 тис.грн буде спостерігатися для напрямку автматизації системи КРІ, які будуть використовуватися у звітах розрахунку мотивації (з урахуванням налаштування взаємдії CRM-системи та 1С). Пропозиції дадуть можливість готельному комплексу отримати економічний ефект в сумі 548,9 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Отже, результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Обґрунтування напрямів удосконалення програми мотивації персоналу має бути спрямоване на підвищення результативності роботи закладу. КРІ виступає базовим індикатором, який характеризує вплив результатів роботи

окремих працівників готелю або його підрозділів на кінцеві результати функціонування закладу.

2. Сума витрат на впровадження заходів з удосконалення системи мотивації персоналу в готельному комплексі «Русь» складе 172,5 тис.грн. Даний бюджет планується витрати за 3 місяці, які є орієнтовним строком впровадження заходів. Найбільший обсяг витрат у сумі 113,1 тис.грн буде спостерігатися для напрямку автматизації системи КРІ, які будуть використовуватися у звітах розрахунку мотивації (з урахуванням налаштування взаємдії CRM-системи та 1С). Також внаслідок зміни системи мотивації очікується зростання фонду оплати праці на 15%, але при йому плановий дохід закладу від надання послуг має зрости мінімум на 10% за рахунок зростання продуктивності праці персоналу. Наведені пропозиції дадуть можливість готельному комплексу підвищити продуктивність праці, що відобразиться у прирості доходів на 3053,4 тис.грн (різниця між оптимістичним та песимістичним варіантами прогнозів доходів) та прирості операційного прибутку на 548,9 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Отже, на основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки та пропозиції:

Мотивацію праці можна розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних засобів, виражені у грошовій та негрошовій формах, які покликані забезпечити довгостроковий ефект зростання продуктивності роботи персоналу. Економічний зміст системи мотивації праці полягає у формуванні здатності суб'єкта готельного бізнесу нести відповідні витрати на фінансування матеріальної та нематеріальної винагороди та забезпечувати за рахунок цього зростання ключових показників ефективності діяльності. Роботодавець може бути обмежений фінансовими можливостями і прибутковістю компанії. Можуть бути й інші обмеження, пов'язані з інвестиціями в маркетинг, обладнання, нові підрозділи і т. д. Жодна структура оплати не може бути вільна від впливу тієї загальноприйнятої різниці в оплаті праці, яка є традиційною та існує протягом довгого часу. Такі традиції зазвичай перетворюються в норми, і роботодавцю часто нічого не залишається, як тільки їх прийняти. Державні органи також беруть участь в питаннях мотивації праці, що виражається у таких показниках як мінімальна заробітна плата, вік виходу на пенсію, соціальний захист населення.

Метою системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу є забезпечення ефективної їх роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу надання послуг. Велике значення в процесі формування системи мотивації праці і його впливу на різні аспекти організації роботи персоналу безпосередньо мають умови роботи на підприємствах готельного бізнесу. Особливістю формування оптимальної системи мотивації праці за сучасних умов є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів.

Аналіз особливостей діяльності досліджуваного закладу дає підстави стверджувати, що готельний комплекс потребує заходів з удосконалення

процесу управління фінансовими ресурсами та політикою закупівель. Зниження значень ключових показників ділової активності у 2019 році свідчить про тенденцію до заморожування коштів у оборотних активах внаслідок зростання неліквідних запасів. Водночас з позитивної сторони можна охарактеризувати політику управління фінансовими результатами закладу. Валовий прибуток готелю від надання послуг збільшилася у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 671 тис. грн. або на +7,0%. У 2018-2019 рр. валовий прибуток готелю від надання послуг зріс на 100,0 тис. грн. або на -1,0%. Позитивна динаміка валового прибутку вплинула на показники фінансового результату. У 2018-2019 рр. значення чистого прибутку готельного комплексу зросло на 4651 тис. грн. або на 521,2%.

Було проаналізовано ряд внутрішніх факторів, що впливають на систему мотивації персоналу готелю. Виходячи з проведеного аналізу можемо говорити про те, що основними політичними факторами макросередовища, які впливають на формування системи мотивації досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Коронавірусна пандемія дестабілізувала функціонування готельного та туристичного бізнесу по всьому світу. В Україні органи державної влади були змушені у березні 2020 року ввести карантин, який повністю оюмежеив діяльність суб'єктів готельного бізнесу. Можливість приймати гостей була відновлена лише у червні 2020 року. Така ситуація призвела до значної демотивації персоналу, який знаходився досить часто у вимушених неоплачуваних відпустках. У структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю. У 2017 році питома вага працівників операційного персоналу в загальній структурі трудових ресурсів складала 47,1%, у 2018-му – 45,3%, у 2019-му році – 38,2 %.

Проведене дослідження свідчить про стабільні тенденції у розвитку системи мотивації персоналу, що було виражено динамікою ряду екномічних показників. У 2019 році відбулося зростання показника валової рентабельності витрат на оплату праці персоналу готелю на 25,2%. Варто також відмітити, що відбулося зростання рівня операційної рентабельності витрат на оплату праці упродовж 2017-2018 рр. на 1,0%. У 2019 році тенденція до зростання операційної рентабельності витрат на оплату праці збереглася і склала 1,0%. У 2019 році відбулося зростання показника операційного прибутку на одного працівника готельного комплексу на 33,7 тис.грн. У 2019 році за рахунок зростання обсягу діяльності ефект збільшився на 934 тис.грн або на 31,4% і склав у 2016 році 3910 тис.грн.

Обґрунтування напрямів удсконалєння програми мотивації персоналу має бути спрямоване на підвищення результативності роботи закладу. КРІ вистуає базвим індикатором, який характеризує вплив результатів роботи окремих працівників готелю або його підрозділів на кінцеві результати функціонування закладу. Для удосконалення системи мотивації персоналу виокремлено та запропоновано два основні стратегічні напрямки: 1) впровадження нових підходів до мотивації персоналу на основі КРІ та впровадженні автматичної системи контролю циз КРІ; 2) впровадження гнучких форм оплати праці. Розробка програми мотивації персоналу готельного комплексу передбачає вирішення трьох базових завдань: 1) формування інформаційного забезпечення для оцінки КРІ; 2) визначення алгоритму використання КРІ для мотивації; 3) визначення напрямків автоматизації системи мотивації персоналу на базі КРІ. В якості КРІ запропоновано викристовувати такі показники: дані про витрачений час для виконання сервісних операцій; кількість позитивних відгуків клієнтів; норматив дебіторської та кредиторської заборгованості; норматив часу на виконання сервісних операцій ресторану при готелі. Для впровадження системи «Grade» в готельному комплексі «Русь» передбаче впровадження

механізму регулювання суми матеріальної мотивації через введення спеціальних коефіцієнтів розподілу.

Сума витрат на впровадження заходів з удосконалення системи мотивації персоналу в готельному комплексі «Русь» складе 172,5 тис.грн. Даний бюджет планується витрати за 3 місяці, які є орієнтовним строком впровадження заходів. Найбільший обсяг витрат у сумі 113,1 тис.грн буде спостерігатися для напрямку автматизації системи КРІ, які будуть використовуватися у звітах розрахунку мотивації (з урахуванням налаштування взаємдії CRM-системи та 1С). Також внаслідок зміни системи мотивації очікується зростання фонду оплати праці на 15%, але при йьому плановий дохід закладу від надання послуг має зрости мінімум на 10% за рахунок зростання продуктивності праці персоналу. Наведені пропозиції дадуть можливість готельному комплексу підвищити продуктивність праці, що відобразиться у прирості доходів на 3053,4 тис.грн (різниця між оптимістичним та песимістичним варіантами прогнозів доходів) та прирості операційного прибутку на 548,9 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та готельний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. – К.: Знання України, 2010. – с. 352
2. Александрова С. А. Мотиваційний механізм в управлінні підприємством готельного господарства / С. А. Александрова, Н. Д. Дмитрієва, А. В. Шахайло. // Економіка. Управління. Інновації. - 2015. - № 3. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_3.
3. Білецька І.М. Стили лідерства, які впливають на процес HR-політики підприємств готельного господарства/ І.М.Білецька // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – 2017. – №1(27). – С. 252-257
4. Бойко М.Г. Детермінанти ревен'ю менеджменту в готельному бізнесі / А.А. Мазаракі, М.Г. Бойко, М.І. Кулик // Вісник КНТЕУ. - 2017 – № 4 – С. 66-78.
5. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 832 с.
6. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання / Н.І. Ведмідь // Збірнику наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 36. - Ч.1. – С. 43–51
7. Ведмідь Н.І. Регіональні особливості формування маркетингових комунікацій курортно-рекреаційних підприємств / Н.І. Ведмідь, Л.Л. Романчук // Ефективна економіка. - 2018. - №8. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6478>
8. Везомська І.Г., та ін. Організація роботи готелю з корпоративними клієнтами / І.Г. Везомська, Г.О. Ворошилова // Науковий вісник Мукачівського державного університету. - 2016. - №1. – С. 101-106

9. Виноградська А.М. Технологія готельного підприємництва / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
10. Гакова М. В. Концептуальні підходи до HR-політики підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - С. 130-136.
11. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - № 4. - С. 130-134
12. Гакова М. В. Управління суб'єкта готельного бізнесу готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - №13(1). - С. 55-60
13. Горіна Г.О. Системи управління якістю готельних послуг міжнародних готельних мереж: теоретичні засади та механізм реалізації / Г.О. Горіна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. - № 31 . - Т.1. - С. 162-169
14. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>
15. Дані ринку готельних послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cushmanwakefield.com/>
16. Дерев'яно С. І. Матеріальне мотивації праці як основний елемент мотивації робітників / С. І. Дерев'яно // Перший Незалежний Науковий Вісник, 2015. - №3. [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/materialne-stimulyuvannya-pratsi-yak-osnovniy-element-motivatsiyi-robotnikov>.
17. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА, 2017. - №4. - С. 382-388

18. Зубарева М.А. Головні тренди готельного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарева // Економічний часопис-XXI. - 2016. - № 7-8(2). – С. 36-39
19. Карягін Ю. О. Маркетинг готельних послуг / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін. - К. : Кондор, 2015. - 394 с.
20. Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку готельного господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємництво, 2015. - № 3 (84). – С. 50-56
21. Климчук А.О., та ін. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А.О. Климчук, А.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 1. – С. 218-225
22. Козак К. Б. Дослідження проблем HR-політики в готельно-ресторанній галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, Вип. 4. - С. 45–51
23. Козак К. Б. Дослідження систем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка та управління. - 2016. - № 4. - С. 62-67
24. Козубова Н. В. Особливості мотивації персоналу готельного бізнесу / Н. В. Козубова // Сучасні проблеми управління суб'єкта готельного бізнесу: теорія та практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 бер. 2019 р. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2019. – С. 199-201.
25. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. - 2017. - №3(7) - с. 58 - 61.
26. Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шесенкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с
27. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 (МСБО 19). Виплати працівникам: IASB; Стандарт, Міжнародний документ від 01.01.2012

[Електронний ресурс] – режим доступу:
http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_011 (Дата звернення: 02.03.2020).

28. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу дестинацій / О.В. Музиченко-Козловська // Національний університет «Львівська політехніка». - 2016. - №5. – С. 120-128 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

29. Музичка Є. О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні / Є. О. Музичка, В.А. Петренко // Економіка та держава. - 2018. - №1. – С. 54-59

30. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності HR-політики готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2019. - № 1 (119). - С. 45-54.

31. Офіційний сайт Асоціації ділового туризму України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.mice.com.ua>.

32. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс] - режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

33. Офіційний сайт Світової асоціації ділового туризму (Global Business Travel Association) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.gbta.org/Pages/default.aspx>.

34. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2012. – 568 с.

35. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Дата звернення: 02.03.2020).

36. Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 "Виплати працівникам": Мінфін України; Наказ, Положення від 28.10.2003 № 601 [Електронний ресурс] – режим доступу:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (Дата звернення: 02.03.2020).

37. Пилипенко О. В. Особливості HR-політики в сучасних умовах / О. В. Пилипенко; наук. кер. З. Я. Шацька // Наукові розробки молоді на сучасному

етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2018 р., Київ). - К.: КНУТД, 2018. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 15-16.

38. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії HR-політики у готельно-ресторанних закладах / І. О. Пислару // Причорноморські економічні студії. - 2019. - № 31. - С. 91-94.

39. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна,. -2012. – С. 214-216.

40. Полтавська О. В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / О. В. Полтавська // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 1. - С. 67-72

41. Приходько Д., та ін. Розвиток іноземного туристичного бізнесу в контексті розбудови міжнародних транспортних коридорів / Д. Приходько, І. Малярчук // Економіка України. - 2012. - №9. - С.20-28

42. Про туризм: Закон України N 325/95-ВР від 15.09.95 [Електронний ресурс] - режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>

43. Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства України / Н. Рогова, С. Рібакова, А. Жукова // Матеріали XXXIX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку», 24 січня 2018 р. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6139/1/3.pdf>

44. Сайт законодавчої бази «Ліга Закон» [Електронний ресурс] - режим доступу: www.liga.com.ua

45. Сайт туристичного порталу [Електронний ресурс] - режим доступу: www.touer.com.

46. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - № 10. - С. 323-333
47. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т. І. Ткаченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. - 463 с.
48. Томаля, Т.С. Особливості HR-політики на суб'єкта готельного бізнесу готельно-ресторанного бізнесу / Т. С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2, т. 2. – С. 271-274.
49. Фальченко О. О. Методи HR-політики у закладах готельно-ресторанного господарства / О. О. Фальченко, І. А. Юр'єва, Н. Ю. Мардус // Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн. – 2019. – № 25. – С. 493-498.
50. Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму / А.В. Черепанова, С.С. Галасюк // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-готельного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – С. 162–166.
51. Чернишова А. В. Мотивація та мотивації праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 141-145
52. Шаповал С.Л., Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. - Т.1. / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 426 с.
53. Шатовська Т.Б., та ін. Логістичні аспекти управління ресурсопотоками туристичного готелю / Т.Б. Шатовська, Н.С. Герасимова // Праці Одеського політехнічного університету. - 2011. - №1(35). – С. 289-297

54. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності виробничих підприємств / Л. М. // Шульгіна Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2014. - № 4 (28). - С. 85-93

55. Mazaraki A. Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprise / A. Mazaraki, N. Vedmid // The economic analysis journal. - 2013. - № 7-8.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

**МОРОЗОВА А.М., 1 курс (ОС «Магістри») ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

У статті наведено визначення змісту мотивації праці на підприємстві готельного бізнесу. Обґрунтовано теоретичні засади та основні елементи формування системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу в сучасних економічних умовах. Розглянуто перспективні напрямки формування ефективного мотиваційного механізму на підприємствах готельного бізнесу.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, мотиваційна програма, персонал.

The article defines the content of motivation of work in the hotel business enterprise. The theoretical bases and basic elements of formation of the system of motivation of work at the enterprises of the hotel business in modern economic conditions are substantiated. The perspective directions of formation of effective motivational mechanism of hotels are considered.

Keywords: motivation, stimulation, motivational program, staff.

Актуальність теми. В сучасних умовах існування певних проблем та кризових явищ в економіці досить актуальною проблемою є забезпечення ефективності діяльності підприємств, в тому числі у сфері мотивації працівників. Важливою передумовою досягнення ефективності господарської діяльності є налагодження оптимальної системи стимулювання персоналу та формування відповідних мотиваційних механізмів. Підвищення продуктивності бізнес-процесів означає розширення меж діяльності суб'єкта господарювання за умов досягнення відносної економії використання ресурсів. Це є особливо важливим для процесу використання трудових ресурсів, як одного з найважливіших факторів розвитку підприємства. Досягнення високих показників віддачі персоналу є неможливим без формування результативної системи мотивації праці. Зважаючи на вищесказане, досліджувана проблематика є досить актуальною, оскільки вона формує передумови для забезпечення результативної роботи як окремих підприємств, так і галузей та економіки в цілому.

Аналіз системи мотивації праці на підприємстві є одним з ключових факторів виходу багатьох підприємств реального сектору економіки з кризової ситуації та забезпечення їх стабільного економічного зростання. Це, в свою чергу, має позитивний вплив на рівень економічної безпеки та підвищення ризикостійкості суб'єктів господарювання в сучасних умовах економічної турбулентності та невизначеності.

Аналіз публікацій. Питання формування механізмів мотивації праці на підприємствах, у т.ч. і в сегменті готельного бізнесу, є предметом наукових досліджень багатьох науковців, до яких можна віднести таких як: Александрова С. А., Дмитрієва Н. Д., Шахайло А. В. [1], Гакова М. В. [2], Дерев'яно С. І. [3], Захарова А.А., Долгальова О.В. [4], Климчук А.О., Михайлов А.М. [5], Козак К. Б., Маркова Г. Ф. [6], Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П. [11], Полтавська О. В. [10], Швець Ю.О., Карамушко А.С. [13], Шульгіна Л. М. [14]., тощо. У працях наведених дослідників розкрито питання економічного аналізу та управління системами мотивації праці на підприємствах різних галузей економіки. Однак, подальшого вивчення потребують питання, які стосуються обґрунтування перспективних напрямків підвищення аналітичного інструментарію оцінки сучасного стану системи мотивації праці на підприємстві.

Метою дослідження є огляд теоретичних засад та дослідження сучасного стану мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Система мотивації праці є досить багатограним та комплексним поняттям. Аби дослідити її сутнісні аспекти, варто спочатку визначити зміст поняття мотивації праці. Сучасна наукова література налічує багато підходів до його тлумачення з огляду на різноманітні точки зору різних авторів, основні з яких наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення змісту мотивації праці

Автор / Джерело	Визначення
Податковий кодекс України [8]	основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, які виплачуються (надаються) платнику податку у зв'язку з відносинами трудового найму згідно із законом
Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 [7]	всі форми компенсації, що їх надає суб'єкт господарювання в обмін на послуги, надані працівниками.
Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 [9]	поточні та майбутні доходи фізичної особи та/ або членів його сім'ї, які пов'язані з поточною та минулою працею фізичної особи на конкретному підприємстві (установі, організації) та виплачуються безпосередньо підприємством або через третю особу
Александрова С. А., Дмитрієва Н. Д., Шахайло А. В. [1]	сукупність усіх компенсацій, що їх надає суб'єкт господарювання в обмін на послуги, надані працівниками. У визначенні йде мова про послуги надані у минулому (минулу працю)
Полтавська О. В. [10]	динамічний інтегрований процес, який передбачає вплив на трудову поведінку персоналу за допомогою матеріальних стимулів таких, як заробітна плата, преміювання, доплати, а також матеріальна підтримка розвитку персоналу і формування професійних компетенцій для забезпечення високих стандартів обслуговування і рівня задоволення споживачів послуг гостинності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та рентабельності підприємства
Козак К. Б., Маркова Г. Ф. [6]	елемент витрат виробництва, і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці
Гакова М. В. [2]	система матеріальних та нематеріальних стимуляторів персоналу до його мотивації у збільшення результатів господарської діяльності як у розрізі окремих бізнес-процесів, такі у у формі кінцевого результату, який монетизується у фірмі прибутку
Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. [11]	сукупність виплат та компенсацій у грошовій (валютній) і (або) натуральній формі, отриманих робітником (нарахованих йому) за певний період часу (день, місяць, рік)

*складено на основі [1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11]

Як бачимо, у нормативно-правових актах визначення мотивації праці розглядається з точки зору визначення основної та додаткової заробітної плати [7, 8, 9]. Тобто, законодавче тлумачення досліджуваної категорії зводиться лише до матеріальної мотивації, не включаючи нематеріальні елементи мотиваційного механізму. Зокрема, у положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам» охарактеризовано основні критерії накопичення та групування (а також первинної обробки) в фінансовому обліку даних стосовно виплат працівникам відповідно до використаного робочого часу. При цьому здійснення виплат може бути забезпечене як у грошовому, так і в негрошовому виді. Вимоги наведеного стандарту використовуються роботодавцями (суб'єктами

господарювання різних форм власності (за виключенням підприємств державного сектору та іноземних підприємств, діяльність яких регулюється іншими стандартами) [11].

Полтавська О. В. [10] процес мотивації персоналу підприємства готельного бізнесу розглядає як динамічний інтегрований процес, який передбачає вплив на трудову поведінку персоналу за допомогою матеріальних стимулів таких, як заробітна плата, преміювання, доплати, а також матеріальна підтримка розвитку персоналу і формування професійних компетенцій для забезпечення високих стандартів обслуговування і рівня задоволення споживачів послуг гостинності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та рентабельності підприємства [10].

Козак К. Б., Маркова Г. Ф. [6], розглядаючи зміст мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу, акцентують увагу на вартісному представленні витрат, понесених готелем для забезпечення гостьового циклу. В цьому аспекті система мотивації праці персоналу, запропонована науковцями, може бути зведена суто до облікового підходу, враховуючи основні компоненти нарахування та виплати заробітної плати.

На думку Гакової М. В. [2], мотивація праці персоналу є безперервним економічним процесом, що передбачає вироблення відповідних механізмів розвитку кадрового потенціалу до зростання результатів діяльності підприємства готельного господарства. На наш погляд, такий підхід є доволі обґрунтованим, однак, він досить тісно пов'язаний з отримання прибутку підприємством готельного бізнесу, що не є цілком коректним з позиції економічного обґрунтування джерел фінансування мотивації працівників. Отриманий прибуток, на думку авторів, є формою монетизації зусиль персоналу готелів у прагненні до кращих результатів виконаної роботи. Проте, витрати на мотивацію фінансуються переважно не з прибутку, а з доходів, тому не можуть передбачати залежність від кінцевого фінансового результату.

Стрельбіцький П.А. та Стрельбіцька О.П. [11] під мотивацією праці визначають сукупність витрат на мотивацію у грошовій та негрошовій формах. Однак, даний підхід варто доповнити визначенням цільових критеріїв спрямованості мотиваційного механізму. У доповнення до даного підходу, Александрова С. А., Дмитрієва Н. Д. та Шахайло А. В. [1] акцентують увагу на тому, що система мотивації праці є комплексом різних компенсацій, тим самим закріплюючи кількісний підхід до визначення досліджуваного поняття.

Мотивація праці може набирати різних форм, які класифікуються в залежності від чотирьох основних критеріїв: в залежності від методу визначення обсягу мотивації праці, в залежності від способу організації системи виплат заробітної плати; в залежності від методу визначення заробітної плати у розірізі фондів основного та додаткового матеріального стимулювання; залежно від міри використаного робочого часу працівників підприємства.

Отже, мотивацію праці підприємства готельного бізнесу можна розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних засобів стимулювання роботи персоналу, виражені у грошовій та негрошовій формах, які покликані забезпечити довгостроковий ефект зростання продуктивності праці персоналу.

Економічний зміст системи мотивації праці підприємства готельного бізнесу полягає у формуванні здатності готелю нести відповідні витрати на фінансування матеріальної та нематеріальної винагороди та забезпечувати за рахунок цього зростання ключових показників ефективності діяльності. Роботодавець може бути обмежений фінансовими можливостями і прибутковістю компанії. Можуть бути й інші обмеження, пов'язані з інвестиціями в маркетинг, обладнання, нові підрозділи і т. д. Жодна структура оплати не може бути вільна від впливу тієї загальноприйнятої різниці в оплаті праці, яка є традиційною та існує протягом довгого часу. Такі традиції зазвичай перетворюються в норми, і роботодавцю часто нічого не залишається, як тільки їх прийняти. Державні органи також беруть участь в питаннях мотивації праці, що виражається у таких показниках як мінімальна заробітна плата, вік виходу на пенсію, соціальний захист населення.

Структура мотиваційного механізму - основний елемент системи управління персоналом підприємства готельного бізнесу. За своєю суттю - це ієрархія рівнів або рангів

посад в компанії. Рівень - це сукупність всіх форм мотивації праці, яку отримує працівник на основі свого досвіду або отриманих навичок. Зростання рівня веде до зростання заробітку. Структура оплати також має психологічний вплив, оскільки вона взаємопов'язана з зацікавленістю і ставленням співробітників до роботи. Крім того, вона може вплинути на рішення співробітника покинути компанію або залишитися в ній, знижує плинність кадрів, збільшує продуктивність праці і зменшує пов'язані з оплатою перерви в роботі. При оптимальному використанні система мотивації праці може бути дуже потужним інструментом управління. Система мотивації праці базується на тому, що оплата праці повинна бути справедливою. І тут, як правило, працівник та роботодавець розходяться в своїх підходах.

Далі у статті розглянемо підходи щодо основних складових системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу. Деякі вчені [1, 10] виділяють ряд складових елементів у процесі формування системи мотивації праці на підприємстві (рис. 1).

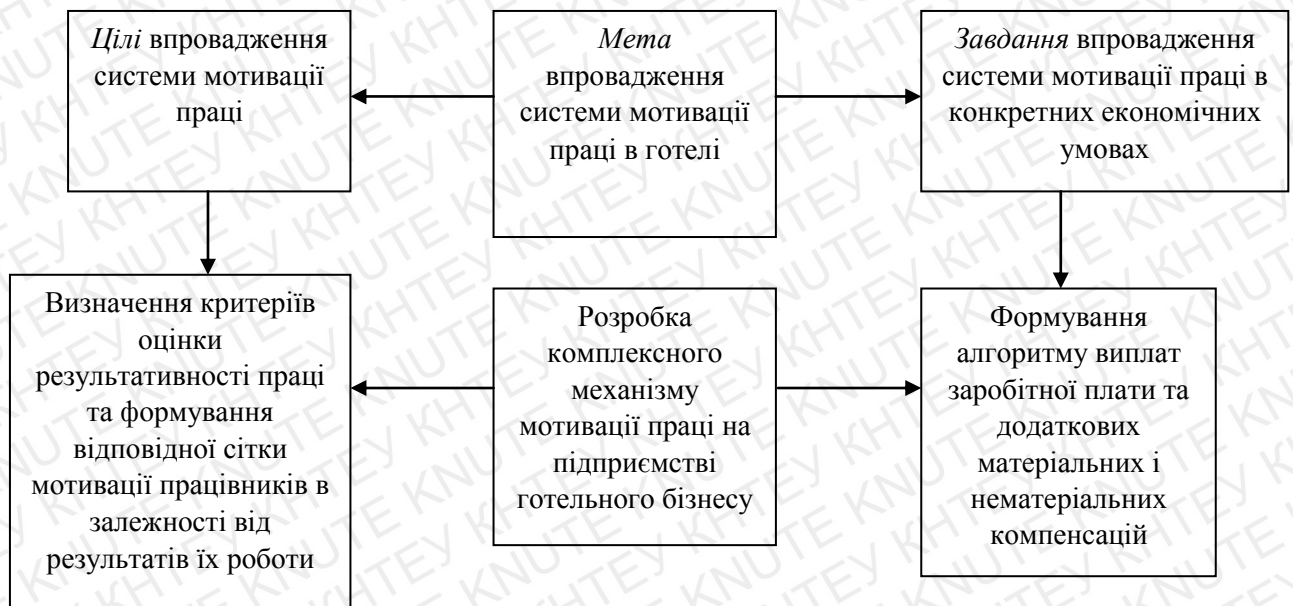


Рис. 1. Основні складові елементи системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [1, 10]

З рис. 1 можна визначити, що формування системи мотивації праці підприємством включає в себе мету, цілі, завдання, комплекс критеріїв мотивації праці, алгоритм виплат основної та додаткової заробітної плати і надання нематеріальних компенсацій.

На думку автора, метою впровадження ефективної системи мотивації праці на підприємстві готельного бізнесу є: вдосконалення управління людськими ресурсами; виховання у працівників ставлення до підприємства як до своєї другої домівки; розвиток здатності як в ділових, так і в особистих відносинах, спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів [1].

Метою системи мотивації праці підприємства готельного бізнесу та його керівних менеджерів є забезпечення ефективної роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу виробництва (надання послуг). Сучасна система управління може бути орієнтована на ряд ключових завдань: організацію і спрямування зусиль робочого колективу на реалізацію спільної мети; налагодження взаємодії та комунікацій між групами працівників та окремими членами колективу; отримання, аналіз, обробку і зміст інформації; планування матеріальних і кадрових ресурсів; управління персоналом (створення системи стимулів, врегулювання конфліктних ситуацій, контроль над діяльністю підрозділів і співробітників організації); зовнішні зв'язки з підприємствами, переговори, маркетинг і

рекламу; новаторську діяльність; планування, перевірку виконання рішень, оперативні коригування з урахуванням зміни умов праці. Звичайно ж, це є приблизним списком завдань, які найчастіше стоять перед керівництвом, менеджерами і підрозділам управлінської ланки [2].

У сучасних умовах турбулентності економічного середовища важлива роль відводиться визначенню окремих компонентів формування системи мотивації праці в різних сферах бізнесу. Відсутність належного рівня розвитку та функціонування системи мотивації праці можна розглядати в якості одного з наслідків недостатньо розвинених і сформованих бізнес-процесів [1].

На думку Полтавської О.В., дослідження проблематики з управління стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства доцільне через систематизації можливих стимулів з урахуванням специфіки праці на підприємствах готельного господарства (табл. 2) [10].

Таблиця 2

Стимули до праці персоналу підприємств готельного господарства

Назва стимулу	Характеристика стимулу
Грошова форма (матеріальне) стимулювання	
Основна частина (посадовий оклад, тарифна ставка, грейд)	Відповідає штатному розкладу, посаді, компетенція, умовам контракту за оплату нормативних зусиль. Дає можливість забезпечити поточні потреби працівника
Премія	Оплата понаднормативних зусиль. Дає можливість підвищення матеріальних статків працівника. Розмір встановлюється відповідно до положення про преміювання, залежить від фінансового стану підприємства та інших показників - коефіцієнта завантаження готелю, наприклад, участі в процесі обслуговування клієнтів тощо
Доплати (за стаж, знання іноземних мов та інші)	Визнання важливості професійних компетенцій, компенсація додаткових умов праці, темпів інфляції. Встановлюється згідно законодавства, умов контракту, виду діяльності, системи оцінки персоналу, результатів діяльності підприємства тощо
Негрошова форма (матеріального) стимулювання	
Компенсації, пов'язані з соціальними гарантіями (медичне страхування, оплата лікарняних)	Формує впевненість у майбутньому. Розмір залежить від результатів діяльності підприємства та умов контракту між персоналом та адміністрацією, а також від змісту договорів з фондами (пенсійним та страховими)
Компенсації, пов'язані зі збільшенням вартості життя працівників	Компенсації відставання темпів росту заробітної плати від темпів інфляції. Розмір компенсації залежить від результатів діяльності підприємства та умов контракту між персоналом та адміністрацією
Оплата навчання та вкладень у розвиток персоналу	Можливість удосконалення, розвитку та самореалізації персоналу. Спрямована на підвищення компетенції працівників, сприяє кар'єрному зростанню та впливає на результати діяльності підприємства
Моральне стимулювання	
Задоволення працею, визнання та висловлена повага	Можливість самореалізації та самоудосконалення, розвиток творчої активності, що впливає на підвищення стандартів обслуговування. Надання почесних звань, нагород, висловлена повага, визнання авторитету
Стимулювання вільним часом	
Гнучкий та зручний графік роботи, збільшення відпустки тощо	Збільшення можливостей вирішувати особисті питання працівника за рахунок розширення періодів вільного часу працівника
Участь в управлінні підприємством	
Можливість брати участь в управлінні	Задовольняє потребу у співучасті в управлінні підприємством та дає можливість отримувати додатковий дохід при отриманні отриманні

підприємством через участь у капіталі	дивідендів
---------------------------------------	------------

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Полтавська О.В. [10] доводить, що в сучасних умовах господарювання основною складовою матеріального стимулювання є заробітна плата, але вона перестала за сучасних умов бути гарантованою часткою доходу працівників. На думку вченої, сукупність стимулів формує базу стимулювання і створює систему впливу на результати праці, підвищення її ефективності, а отже і на ефективність діяльності підприємства в цілому. За інтенсивністю впливу найбільш дієвим є матеріальне стимулювання.

Таким чином, на різні аспекти організації впливають безпосередньо мають умови роботи на підприємстві. Наявність на підприємстві конфліктних відносин може негативно позначитися як на формуванні системи мотивації праці, так і на вже нормах і цінностях колективу. Велике значення при цілеспрямованому формуванні системи мотивації праці відіграє врахування інтересів і цінностей співробітників. З одного боку, керівництво може спиратися на них при впровадженні норм системи мотивації праці. З іншого боку, вони можуть бути використані в якості мотивації при освоєнні норм системи мотивації праці. Таким чином, заробітна плата може бути використана в якості стимулу для застосування принципів реформування системи мотивації праці на практиці [8].

Проведений аналіз деяких сучасних наукових джерел, які адресовані проблематиці аналізу мотивації праці, дозволяє сформулювати певні узагальнення стосовно змісту досліджуваного поняття:

- 3) Система мотивації праці деякими науковцями ототожнюється з результативністю (ефективністю) роботи підприємства. Проте, на наш погляд, таке твердження не може бути цілком справедливим. Погоджуючись з даною думкою, з одного боку, можна стверджувати про прямий зв'язок між ефективністю діяльності та оптимальністю мотивації праці. Однак, з іншого боку, система мотивації праці є лише частиною економічної системи в межах окремого підприємства. Адже, лише сам мотиваційний механізм не здатен забезпечити належний рівень ефективності роботи. Для цього необхідними є ефективна організація збуту, фінансової політики, маркетинг-менеджменту, тощо. Тому наявність системи мотивації праці є обов'язковою для ефективної діяльності за умови, що вона буде пов'язана з іншими підсистемами управління та сприятиме їх розвитку.
- 4) Процес економічної оцінки системи мотивації праці досить часто ототожнюється з аналізом ефективності витрат на оплату праці та віддачі трудових ресурсів. Так, дійсно, економічні критерії віддачі витрат на оплату праці персоналу характеризують міру оптимальності використання трудових ресурсів (персоналу) компанії. Однак, у виробничих процесах є задіяними, крім персоналу також інші види ресурсів - фінансові, матеріальні, земля, енергоресурси, інформація, тощо.

Структура заробітної плати повинна володіти внутрішньою логікою, яка має сенс принаймні для тієї більшості, хто отримує заробітну плату, а також адекватна тому, скільки коштів оплачують за подібну роботу в інших компаніях. При розробці структури системи мотивації праці потрібно прагнути до простоти. Будь-який співробітник повинен бути в змозі визначити, яке його місце в структурі оплати і що йому потрібно зробити, щоб рухатися вгору. Якщо співробітник не бачить можливостей для постійного зростання його зарплати, врешті рещт, він втрачає ентузіазм. Неструктуровані схеми оплати також не задовольняють потреб співробітників. Ефективно розроблена структура мотивації праці повинна вирішувати такі завдання: ясно виражати ієрархію рівнів мотивації праці (співробітник повинен знати, що йому необхідно робити, щоб підвищити свій дохід); чітко формулювати ієрархію посад (співробітник повинен мати уявлення, який максимум оплати праці в його сфері і що йому може знадобитися, щоб домогтися більшого); показувати, хто приймає рішення про підвищення зарплати [2].

Підприємство готельного бізнесу за період існування проходить декілька стадій розвитку, а саме: формування; зростання; стабілізація (оптимальне функціонування); криза, яка може завершитися або ліквідацією підприємства або його відродженням (оновленням). Кожній стадії притаманні певні характеристики й особливості, які слід враховувати при формуванні мотиваційного механізму.

На першому етапі життєвого циклу готелю головними завданнями системи управління персоналом є формування високопрофесійного, гостинного колективу, здатного забезпечити високу якість обслуговування. При формуванні колективу, як правило, більшість працівників задоволені самим фактом працевлаштування на готельне підприємство, але продуктивність праці є ще низькою.

На цій стадії важливо скоординувати спільну діяльність працівників, створити позитивну психологічну атмосферу. Мотивуючими можуть бути такі орієнтири, як:

- особистий приклад керівника;
- донесення до працівників чітких цілей підприємства, перспектив його розвитку;
- здебільшого моральне заохочення оперативності, ініціативності та будь-яких інших досягнень;
- розподіл завдань та обов'язків серед працівників згідно з їх можливостями (зацікавлення змістом роботи) тощо.

Окрім цього позитивну роль у підвищенні мотивації деяких осіб відіграє організація навчання (зовнішні тренінги, семінари, навчання на робочому місці тощо). Друга стадія «розвиток» характеризується зазвичай стрімким зростанням, стандартизацією діяльності. На перший план виходить матеріальна складова мотивації. Важливо систематично винагороджувати за результати роботи, досягнення, підвищення кваліфікації, удосконалення навичок, особистий внесок у створення атмосфери гостинності; впроваджувати чітку, прозору та зрозумілу систему стимулів, яка дозволить кожному члену колективу «управляти» власною заробітною платою.

Поряд із цим не слід недооцінювати нематеріальні засоби мотивації, адже на стадії розвитку виявляються вже певні протиріччя між очікуваннями та реальністю, труднощі взаємодії.

Після вдалого завершення етапу розвитку, готель переходить у стадію оптимального функціонування (стабілізації), завданням якої є збереження стабільного росту та орієнтування на інноваційну діяльність.

Праця персоналу характеризується найвищою ефективністю. У таких умовах необхідно досить ретельно й систематично досліджувати мотиваційні фактори, актуальні для працівників; адже їх забезпечення сприятиме збереженню кадрового ядра готельного підприємства. Особливу увагу слід приділяти заохоченню нових, перспективних, оригінальних ідей; неформальних лідерів, які усвідомлюють необхідність організаційних змін та пояснюють її іншим; забезпеченню можливості взаємодії працівників з керівництвом [2].

Після стадії стабілізації вірогідним є перехід у найбільш складну стадію кризи, яка характеризується зниженням ефективності діяльності та, навіть, загибеллю організації. Мотиваційний механізм має базуватись на результатах якісного мотиваційного моніторингу. Останній є системою спостереження та контролю за станом мотиваційного середовища і має відповідати принципам системності, комплексності, аналітичності та періодичності.

При проведенні мотиваційного моніторингу необхідно аналізувати та прогнозувати низку показників, серед яких [1]:

- професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- якість професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робочої сили на готельному підприємстві;
- діючі форми, методи матеріального і нематеріального стимулювання трудової діяльності, їх дієвість;

- рівень задоволеності працівників посадою, роботою, що виконується і результатами праці;
- ключові мотиви трудової діяльності працівників;
- розмір реальної заробітної плати;
- ступінь диференціації доходів працівників підприємства;
- реальний бюджет працівників і їх родин;
- рівень забезпечення житлом, медичними, культурними, транспортними послугами;
- особисту безпеку у процесі здійснення трудових функцій тощо [5].

Керівництво має проявляти далекоглядність і включати співробітників в процес розробки структури системи мотивації праці. Це дозволить їм зрозуміти логіку цього процесу і висловити свої побажання. Чим активніше співробітники беруть участь в розробці системи мотивації праці, тим менше потенційних проблем виникне згодом [10].

На наш погляд, оптимальний процес розробки і впровадження системи мотивації праці включає кілька стадій: аналіз існуючих домовленостей; аналіз подібних посад в інших компаніях-конкурентах; визначення рівня оплати для ключових посад на підставі досліджень заробітної плати та інших факторів; приведення матеріальної та нематеріальної мотивації у відповідність з ключовими посадами на підставі описаних вище критеріїв; аналіз того, які ще фактори можуть вплинути на оплату праці.

Висновки. Отже, мотивацію праці можна розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних засобів стимулювання праці, виражені у грошовій та негрошовій формах, які покликані забезпечити довгостроковий ефект зростання продуктивності праці персоналу. Метою системи мотивації праці на підприємствах готельного бізнесу є забезпечення ефективної їх роботи. Вона досягається шляхом грамотної побудови і правильної реалізації процесу надання послуг. Велике значення в процесі формування системи мотивації праці і його впливу на різні аспекти організації роботи персоналу безпосередньо мають умови роботи на підприємствах готельного бізнесу. Особливістю формування оптимальної системи мотивації праці за сучасних умов є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів.

Список використаних джерел:

56. Александрова С. А. Мотиваційний механізм в управлінні підприємством готельного господарства / С. А. Александрова, Н. Д. Дмитрієва, А. В. Шахайло. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_3.
57. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 4. - С. 130-134
58. Дерев'янка С. І. Матеріальне мотивації праці як основний елемент мотивації робітників / С. І. Дерев'янка // Перший Незалежний Науковий Вісник, 2015. - №3. [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/materialne-stimulyuvannya-pratsi-yak-osnovniy-element-motivatsiyi-robotnikiv>.
59. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА, 2017. - №4. - С. 382-388
60. Климчук А.О., та ін. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А.О. Климчук, А.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018. - № 1. – С. 218-225
61. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, Вип. 4. - С. 45–51

62. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 (МСБО 19). Виплати працівникам: IASB; Стандарт, Міжнародний документ від 01.01.2012 [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_011 (Дата звернення: 02.03.2020).
63. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Дата звернення: 02.03.2020).
64. Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 "Виплати працівникам": Мінфін України; Наказ, Положення від 28.10.2003 № 601 [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (Дата звернення: 02.03.2020).
65. Полтавська О. В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / О. В. Полтавська // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 1. - С. 67-72
66. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки, 2015. - № 10. - С. 323-333
67. Чернишова А. В. Мотивація та мотивації праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений, 2016. - № 6. - С. 141-145
68. Швець Ю.О., та ін. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової дестабілізації / Ю.О. Швець, А.С. Карамушко // Економічний вісник університету, 2017. - № 34(1). - С. 105-112
69. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності виробничих підприємств / Л. М. // Шульгіна Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. - № 4 (28). - С. 85-93

**Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
Полтавської О.В.**

ДОДАТОК Б

Звітність за 2017 рік

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2018 01 01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Русь Інтернешенел"		за ЄДРПОУ	32380281
Територія: Україна		за КОАТУУ	8039100000
Форма власності: приватна		за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: готельне господарство, надання послуг проживання та інших послуг		за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.			
Адреса: 01601, м. Київ, вул. Госпітальна, 4			

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	85	85
первісна вартість	1001	172	172
накопичена амортизація	1002	87	87
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3006	2858
Основні засоби:	1010	6532	6828
первісна вартість	1011	11265	11402
знос	1012	4733	4574
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	285	230
інші фінансові інвестиції	1035	62	62
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	20	8
Відстрочені податкові активи	1045	18	24
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10009	10094
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2277	2456
Виробничі запаси	1101	1592	1673
Незавершене готельне господарство, надання послуг проживання та інших послуг	1102	179	198
Готова продукція	1103	168	117
Товари	1104	339	468
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120	3	4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1144	1138
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16	17
з бюджетом	1135	225	169
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	395	370
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	262	149
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	262	149
Витрати майбутніх періодів	1170	12	11
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	131	146
Усього за розділом II	1195	7170	6414
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	14475	14555

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	189	189
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	196	187
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	47	47

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4748	5874
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	5180	6297
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	2125	1843
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	2125	1843
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3902	3495
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	565	474
за товари, роботи, послуги	1615	1711	1478
за розрахунками з бюджетом	1620	138	143
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	24	25
за розрахунками з оплати праці	1630	54	55
за одержаними авансами	1635	15	21
за розрахунками з учасниками	1640	416	454
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650	3	2
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	341	267
Усього за розділом III	1695	7170	6414
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	14475	14555

Керівник КОРНІЄНКО
СЕРГІЙ
ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Головний бухгалтер Бережна Людмила
Казбеківна

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23716	21209
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14080	12733
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	9636	8476
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	3663	2901
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	948	819
Витрати на збут	2150	3856	3526
Інші операційні витрати	2180	4303	3514
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4192	3519
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	121	125

Інші фінансові доходи	2220	57	46
Інші доходи	2240	212	313
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	416	482
Втрати від участі в капіталі	2255	64	28
Інші витрати	2270	399	1461
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3704	2032
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	513	381
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3191	1651
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	230	8631	8002
Витрати на оплату праці	240	2986	3028
Відрахування на соціальні заходи	250	1159	1175
Амортизація	260	1492	1372
Інші операційні витрати	270	3496	3207
Разом	280	15503	14245

Керівник КОРНІЄНКО
СЕРГІЙ
ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Головний бухгалтер Бережна Людмила
Казбеківна

ДОДАТОК В

Звітність за 2018 рік

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2019 01 01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Русь Інтернешенел"		за ЄДРПОУ	32380281
Територія: Україна		за КОАТУУ	8039100000
Форма власності: приватна		за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: готельне господарство, надання послуг проживання та інших послуг		за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.			
Адреса: 01601, м. Київ, вул. Госпітальна, 4			

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	85	72
первісна вартість	1001	172	176
накопичена амортизація	1002	87	103
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2858	4315
Основні засоби:	1010	6828	8061
первісна вартість	1011	11402	14220
знос	1012	4574	6159
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	230	443
інші фінансові інвестиції	1035	62	62
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8	6
Відстрочені податкові активи	1045	24	25
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10094	12985
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2456	2914
Виробничі запаси	1101	1673	2222
Незавершене готельне господарство, надання послуг проживання та інших послуг	1102	198	236
Готова продукція	1103	117	308
Товари	1104	468	148
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120	4	4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1138	1504
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17	9
з бюджетом	1135	169	473
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	370	535
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	149	280
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	149	280
Витрати майбутніх періодів	1170	11	14
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	146	185
Усього за розділом II	1195	6414	11606
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200		
	1300	14555	18902

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	189	189
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	187	188
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	47	47

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5874	3243
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	6297	3667
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	1843	3627
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	1
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	1843	3628
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3495	6516
Векселі видані	1605	0	140
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	474	949
за товари, роботи, послуги	1615	1478	2927
за розрахунками з бюджетом	1620	143	146
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	25	32
за розрахунками з оплати праці	1630	55	67
за одержаними авансами	1635	21	11
за розрахунками з учасниками	1640	454	360
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650	2	5
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	267	455
Усього за розділом III	1695	6414	11606
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
1800			
Баланс	1900	14555	18902

Керівник КОРНІЄНКО
СЕРГІЙ
ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Головний бухгалтер Бережна Людмила
Казбеківна

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28410	23716
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18103	14080
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	10307	9636
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	4816	3663
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1138	948
Витрати на збут	2150	5078	3856
Інші операційні витрати	2180	5527	4303
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3379	4192
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	256	121

Інші фінансові доходи	2220	31	57
Інші доходи	2240	765	212
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	931	416
Втрати від участі в капіталі	2255	6	64
Інші витрати	2270	4307	399
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-812	3704
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	80	513
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-892	3191
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	230	11707	8631
Витрати на оплату праці	240	2942	2986
Відрахування на соціальні заходи	250	1141	1159
Амортизація	260	2124	1492
Інші операційні витрати	270	4700	3496
Разом	280	21034	15503

Керівник КОРНІЄНКО
СЕРГІЙ
ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Головний бухгалтер Бережна Людмила
Казбеківна

ДОДАТОК Г

Звітність за 2019 рік

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2020 01 01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Русь Інтернешенел"		за ЄДРПОУ	32380281
Територія: Україна		за КОАТУУ	8039100000
Форма власності: приватна		за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: готельне господарство, надання послуг проживання та інших послуг		за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.			
Адреса: 01601, м. Київ, вул. Госпітальна, 4			

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	72	59
первісна вартість	1001	176	179
накопичена амортизація	1002	103	121
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4315	5475
Основні засоби:	1010	8061	9886
первісна вартість	1011	14220	17311
знос	1012	6159	7426
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	443	548
інші фінансові інвестиції	1035	62	62
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6	3
Відстрочені податкові активи	1045	25	38
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	12985	16036
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2914	2376
Виробничі запаси	1101	2222	1684
Незавершене готельне господарство, надання послуг проживання та інших послуг	1102	236	274
Готова продукція	1103	308	289
Товари	1104	148	129
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1504	1056
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		9
з бюджетом	1135	473	392
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	535	552
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	280	245
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	280	245
Витрати майбутніх періодів	1170	14	12
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	185	166
Усього за розділом II	1195	11606	10409
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200		
	1300	18902	20848

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	189	189
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	188	188
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	47	47

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3243	6455
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	3667	6880
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	3627	3559
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1	0
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	3628	3559
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6516	5511
Векселі видані	1605	140	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	949	1344
за товари, роботи, послуги	1615	2927	2643
за розрахунками з бюджетом	1620	146	141
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	32	28
за розрахунками з оплати праці	1630	67	59
за одержаними авансами	1635	11	12
за розрахунками з учасниками	1640	360	343
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650	5	2
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	455	327
Усього за розділом III	1695	11606	10409
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	18902	20848

Керівник КОРНІЄНКО
СЕРГІЙ
ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Головний бухгалтер Бережна Людмила
Казбеківна

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27949	28410
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17542	18103
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	10407	10307
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5526	4816
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1035	1138
Витрати на збут	2150	4214	5078
Інші операційні витрати	2180	5322	5527
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5362	3379
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	171	256
Інші фінансові доходи	2220	26	31

Інші доходи	2240	202	765
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	832	931
Втрати від участі в капіталі	2255	7	6
Інші витрати	2270	993	4307
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3929	-812
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	171	80
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3759	-892
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	230	11517	11707
Витрати на оплату праці	240	2771	2942
Відрахування на соціальні заходи	250	1075	1141
Амортизація	260	2089	2124
Інші операційні витрати	270	4624	4700
Разом	280	20692	21034

Керівник КОРНІЄНКО
 СЕРГІЙ
 ОЛЕКСАНДРОВИЧ
Головний бухгалтер Бережна Людмила
 Казбеківна