**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Система управління персоналом організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи М-23-1м спеціальності 073 «Менеджмент»

Губа К. О.

Керівник: доктор економічних наук, професор Петруня Ю.Є.

Дніпро – 2024

## АНОТАЦІЯ

Губа К. О. Система управління персоналом організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Мета магістерської робити полягає в дослідженні системи управління персоналом організації та визначення шляхів її вдосконалення. Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: проаналізовано сутність системи управління персоналом; досліджено види та методи систем управління персоналом; проаналізовано роль впливу системи управління персоналом на ефективність організації; наведено організаційно-економічну характеристику готелю «Україна»; проаналізовано економічні показники готелю «Україна», а також систему управління персоналом у готелі; досліджено роль системи управління на ефективність показників готелю та визначено основні напрями удосконалення системи управління персоналом готелю.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 65 сторінках, містить 12 таблиць, 2 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 34 найменування.

*Ключові слова*: *система, система управління, персонал, менеджмент, розвиток управління персоналу.*

ABSTRACT

Huba K. O. The organization's personnel management system

Qualification work for the master's degree in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The objective of the master's thesis is to study the organization's system of staff management and identify ways to improve it. In accordance with the purpose, the following problems are formulated and solved: the analysis of the essence of the personnel management system; the types and methods of personnel management systems; the analysis of the role of the influence of the personnel management system on the efficiency of the organization; the organizational and economic characteristics of the hotel “Ukraine”; the analysis of the economic indicators of the hotel “Ukraine”, as well as the personnel management system in the hotel; the study of the role of the management system on the efficiency of the hotel's performance and the main trends of improvement.

Translated with DeepL.com (free version)The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is laid out on 65 pages, contains 12 tables, 2 figures. The list of bibliographic references includes 34 items.

*Key words: system, management system, personnel, management, development of personnel management.*

**ЗМІСТ**

[АНОТАЦІЯ 2](#_Toc186709708)

[ВСТУП 5](#_Toc186709709)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ 8](#_Toc186709710)

[1.1 Поняття та сутність системи управління персоналом 8](#_Toc186709711)

[1.2 Види та методи систем управління персоналом 10](#_Toc186709712)

[1.3 Роль впливу системи управління персоналом на ефективність організації 16](#_Toc186709713)

[РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛІ «Україна» 22](#_Toc186709714)

[2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Україна» 22](#_Toc186709715)

[2.2 Економічний аналіз готелю «Україна» 26](#_Toc186709716)

[2.3 Система управління персоналом у готелі 34](#_Toc186709721)

[2.4 Роль системи управління на ефективність показників готелю 43](#_Toc186709722)

[РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛІ «Україна» 47](#_Toc186709723)

[3.1 Основні напрями удосконалення системи управління персоналом 47](#_Toc186709724)

[3.2 Рекомендації щодо покращення системи управління 51](#_Toc186709725)

[ВИСНОВКИ 59](#_Toc186709726)

[СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ 63](#_Toc186709727)

## ВСТУП

Актуальність дослідження теми "Система управління персоналом організації" обумовлена кількома ключовими аспектами. У сучасних умовах ринку, організації постійно стикаються зі зростаючою конкуренцією. Успіх компанії багато в чому залежить від ефективності її системи управління персоналом. Кваліфіковані співробітники є головним ресурсом для досягнення стратегічних цілей.

Розвиток технологій і автоматизації вимагає від організацій гнучкого підходу до управління кадрами. Важливість навчання і перепідготовки персоналу, адаптація до нових технологічних викликів стає першочерговим завданням.

В сучасному світі соціально-економічні умови швидко змінюються, тому важливо ефективно управляти людськими ресурсами для підтримки стабільності компанії. Мобільність робочої сили, демографічні зрушення і зміни в законодавстві впливають на стратегію управління персоналом.

Підтримка позитивної корпоративної культури та створення умов для особистісного та професійного розвитку працівників стає вирішальним фактором у підвищенні продуктивності та мотивації.

У процесі глобалізації з'являються нові виклики для управління персоналом. Важливими стають питання мультикультурного середовища, дистанційної роботи та адаптації до міжнародних стандартів.

На тлі загальних та постійних цілей управління людьми в організаціях виникають нові виклики для дослідників і фахівців. Це зумовлено технологічним і організаційним ускладненням виробничих процесів, зростанням ролі колективної роботи, збільшенням кількості працівників, розширенням внутрішніх і зовнішніх функцій організацій, а також прискоренням змін у продукції та технологіях. Ці зміни, що відбуваються на економічному, організаційному та технічному рівнях підприємств, призводять до трансформацій у системах управління персоналом.

Таким чином, вдосконалення системи управління персоналом стає постійним процесом, що дозволяє розглядати його з точки зору еволюційного підходу. Це відображає адаптацію системи до змін не лише у внутрішньому середовищі підприємства (мікросередовище), але й у контексті глобальних економічних процесів (макросередовище). Сучасне управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством чи організацією.

Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом постійно досліджуються як вітчизняними, так і іноземними авторами. Однак, попри значну кількість досліджень, питання підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах господарювання вимагають подальшого опрацювання.

***Мета*** магістерської робити полягає в дослідженні системи управління персоналом організації та визначення шляхів її вдосконалення.

 Для досягнення цієї мети робота передбачає виконання наступних ***завдань***:

- проаналізувати сутність системи управління персоналом;

- дослідити види та методи систем управління персоналом;

- проаналізувати роль впливу системи управління персоналом на ефективність організації;

- навести організаційно-економічну характеристику готелю «Україна»;

- проаналізувати економічні показники готелю «Україна»;

- проаналізувати систему управління персоналом у готелі;

- дослідити роль системи управління на ефективність показників готелю;

- визначити основні напрями удосконалення системи управління персоналом готелю.

Об'єктом дослідження у даній роботі є система управління персоналом організації.

Предметом дослідження є структура, функції, інструменти та процеси системи управління персоналом в готелі «Україна»

Методами дослідження є емпіричні та теоретичні підходи, а саме абстрагування, класифікацію, порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз, систематизація, індукція та дедукція, а також інші.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

## Поняття та сутність системи управління персоналом

На сучасному етапі розвитку теорії і практики управління персоналом сформувалися численні концепції, кожна з яких відрізняється ступенем перевіреності та надійності. Ці поняття, розташовані в хронологічному порядку, допомагають простежити еволюцію наукової думки в галузі управління персоналом [12].

Періодизація розвитку менеджменту персоналу як наукової дисципліни базується насамперед на історичному розвитку теорій менеджменту, починаючи з кінця ХІХ ст. Кілька ключових шкіл традиційно впливають на розвиток менеджменту, включаючи науковий менеджмент, адміністративну теорію, людські відносини, поведінкові науки та кількісне управління. Важливо зазначити, що замість різкої зміни принципів і підходів ці школи здебільшого співіснували. Кожна нова школа при своїй появі, як правило, доповнювала існуючі. Наприклад, до 1960-х років практика управління включала принципи чотирьох шкіл думки: адміністративної, людських відносин, поведінкових наук і кількісної [12].

Таке співіснування можна пояснити складністю самої сфери управління. Неможливо розглядати ізольовано лише економічні чи соціально-психологічні аспекти. Таким чином, комплексний підхід, який об’єднує висновки та методи різних шкіл, дозволяє менеджменту ефективніше вирішувати свої завдання [12].

Узагальнюючи основні дослідження, можна виділити наступні основні концепції або школи науки управління персоналом:

Використання трудових ресурсів. Ця концепція широко застосовувалася в практиці менеджменту з кінця 19 століття до 1960-х років. Прихильники, які приєднувалися до школи «наукового менеджменту», розглядали робітників переважно через призму їхньої трудової функції. Праця розглядалася як фактор виробництва, оцінюваний за двома критеріями: робочий час і заробітна плата[6].

Ця концепція почала розвиватися в 1930-х роках, обґрунтована теорією бюрократичної організації А. Файоля. Тут особи в організаціях визначалися їхніми формальними ролями чи посадами. Управління персоналом здійснювалося за допомогою адміністративних механізмів, таких як принципи, методи, функції та процеси Таблиця 1.1 .

Таблиця 1.1

Система визначення понять управління персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Поняття | Визначення |
| Управління персоналом | Систематичний процес планування, організації, мотивації та контролю за діяльністю персоналу з метою досягнення цілей організації та задоволення потреб працівників. |
| Система управління персоналом | Сукупність взаємопов'язаних елементів (цілі, функції, методи, засоби), що забезпечують ефективне використання людських ресурсів організації. |
| Персонал | Сукупність працівників організації, які виконують різноманітні роботи та функції. |
| Кадрова політика | Стратегічний напрям діяльності організації в галузі управління персоналом, що визначає її ставлення до працівників. |
| Кадрові ресурси | Потенційні можливості працівників, які можуть бути використані для досягнення цілей організації. |

Джерело: складено за даними [6].

У цьому підході індивіди розглядалися як «невідновлюваний ресурс» або «елемент соціальної організації», що поєднує три основні компоненти: трудову функцію, соціальні відносини та статус працівника [25]. Ця концепція ознаменувала перехід від «ресурсного підходу» до розгляду людей як більше, ніж просто ресурсів. Люди стали центральними елементами системи управління, і їх розглядали як «особливі об’єкти управління», підкреслюючи їхню важливість поза простими функціональними ролями [12]. Спочатку сформульована як синтез економічних і соціальних аспектів організаційної діяльності, ця концепція перетворилася на всеосяжну структуру Рис.1.1 .

Організаційна структура

Функціональна структура

Рольова структура

Персонал

Штатна структура

Соціальна структура

Рис. 1.1 Організаційна структура (складено автором за [3])

Людський капітал розуміється як не просто набір навичок, знань і здібностей, а й включає такі фактори, як здоров’я та умови життя. Він підкреслює людський капітал як ключовий фактор економічної конкурентоспроможності нації.

## Види та методи систем управління персоналом

У процесі свого розвитку наука і практика управління персоналом перейшли від суто технократичного підходу до більш гуманістичного. Ця зміна відображала зростаюче розуміння того, що люди, як невід’ємні частини соціально-економічної системи організації, потребують унікальних підходів до управління. Ця унікальність формується систематичним поглядом на індивідів і конкретними факторами, які визначають їхній статус у соціально-економічному середовищі [6, c 283].

Трансформації у виробничих відносинах і гуманізація процесів управління не тільки змінили організаційні пріоритети, але й створили потребу в більшій узгодженості між управлінськими рішеннями та робочою силою. Тривалий період домінував обмежений підхід «кадрування», який був ефективним лише за умов стабільних ринків праці, економічної передбачуваності та жорстких організаційних структур. Однак цей метод вже не підходить для забезпечення сталого розвитку підприємства [6, c 283].

Зараз існує потреба в нових моделях управління, які орієнтовані на безперервне зростання організації через розвиток її персоналу. Ці моделі повинні включати гнучкі мотиваційні програми, які не тільки пов’язані з поточною продуктивністю працівника, але й визнають колективний характер роботи та заохочують делегування повноважень щодо прийняття рішень. Крім того, вони повинні сприяти формуванню нових організаційних цінностей, норм і ставлень, а також підтримувати адаптовані структури, які оптимізують творчий потенціал людських ресурсів, сприяючи самолідерству та підвищенню залученості [13].

Водночас важливо визнати суспільні зміни, зокрема покращення якості життя, що проявляється у зростаючому задоволенні як матеріальних, так і духовних потреб. Ця тенденція торкається і виробничої сфери. Співробітники більше не бачать себе просто частиною системи, а визнають свою індивідуальність. У цьому контексті мотивація персоналу повинна враховувати їхні очікування щодо вищої якості трудового життя [6, c. 283].

Крім того, сучасна теорія і практика менеджменту виділяють три ключові рівні управління персоналом в організації: стратегічний, тактичний і оперативний. Тому при розробці системи управління персоналом важливо враховувати не тільки безпосередні потреби керівництва (такі як поточна мотивація та оцінка ефективності), але й забезпечити узгодженість із довгостроковими цілями організації та прагненнями працівників щодо кар’єрного розвитку (наприклад, як орієнтована на майбутнє мотивація та стратегічний розвиток працівників) [6, c. 283].

Стратегічний рівень фокусується на підвищенні конкурентоспроможності організації, підвищенні її інвестиційної привабливості та підтримці її загальної бізнес-стратегії. У зв'язку з цим стратегічне управління персоналом має на меті довгострокове утримання співробітників і створення середовища, яке дозволяє їм уявляти своє майбутнє на підприємстві Таблиця 1.2 [27].

Тактичний рівень, як погоджуються багато експертів, визначає принципи та інструменти управління персоналом. Цей підхід не тільки узгоджується з ширшою стратегією управління персоналом, але й вирішує нагальні виклики компанії [6, c. 283].

Таблиця 1.2

Методи управління персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип методів | Методи | Опис |
| Адміністративні методи | Накази та розпорядження | Прямі вказівки керівництва, що встановлюють обов'язкові до виконання завдання, строки та умови роботи. |
|  | Правила та інструкції | Регламентують порядок виконання робіт, встановлюють стандарти та норми поведінки на робочому місці. |
| Нагляд та контроль | Система спостереження та оцінки результатів роботи працівників для забезпечення дотримання встановлених норм. |
| Дисциплінарні заходи | Заходи щодо забезпечення дотримання трудової дисципліни, включаючи попередження, штрафи, звільнення тощо. |
| Визначення посадових обов’язків | Чітке визначення прав і обов'язків кожного працівника відповідно до його посади. |
| Створення організаційної структури | Формування чіткої ієрархії в організації для забезпечення належної координації та підпорядкування. |
| Правове регулювання | Використання законодавчих норм для врегулювання відносин між працівниками та керівництвом, включаючи трудові договори та колективні угоди. |

Продовження Таблиці 1.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Економічні методи | Матеріальне стимулювання | Використання заробітної плати, премій, бонусів, надбавок для підвищення мотивації працівників. |
|  | Преміювання за результатами роботи | Додаткові фінансові винагороди за досягнення визначених показників роботи або особисті внески. |
| Участь у прибутках та капіталі | Надання працівникам можливості брати участь у розподілі прибутків або володіти частками акцій підприємства. |
| Планування бюджету на оплату праці | Оптимізація витрат на заробітну плату, розрахунок компенсацій і винагород для співробітників. |
| Ціноутворення робочої сили | Оцінка вартості праці на основі ринкових умов, рівня кваліфікації та конкурентної ситуації. |
| Кредитування працівників | Надавання пільгових кредитів або фінансової допомоги співробітникам у разі необхідності. |
| Система матеріальних заохочень | Формування системи винагород, що враховують ефективність та внесок працівників у розвиток підприємства. |
| Пільгове забезпечення | Надавання додаткових матеріальних благ (медичне страхування, пенсійні фонди, компенсації за проживання тощо). |

Продовження Таблиці 1.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Соціально-психологічні методи | Соціальне стимулювання | Використання соціальних заходів, таких як визнання, нагородження, просування по службі, для підвищення мотивації. |
|  | Формування сприятливого психологічного клімату | Створення умов для комфортної психологічної атмосфери в колективі, що сприяє продуктивній роботі. |
| Участь працівників в управлінні | Залучення співробітників до процесу ухвалення рішень, що впливають на їх роботу, для підвищення рівня зацікавленості та відповідальності. |
| Підвищення кваліфікації працівників | Надання можливостей для навчання та професійного розвитку, що сприяє підвищенню продуктивності та мотивації. |
| Соціальне планування | Визначення та реалізація заходів, спрямованих на поліпшення умов праці, соціального забезпечення працівників та їхніх родин. |
| Психологічна підтримка | Забезпечення психологічного консультування та допомоги працівникам у складних життєвих ситуаціях. |
| Розвиток ініціативності та відповідальності | Стимулювання працівників до прояву ініціативи та відповідальності за свої дії, заохочення самостійності в прийнятті рішень. |
| Корпоративна культура та етика | Формування системи цінностей, норм і правил поведінки в організації, що сприяють згуртованості колективу і підвищенню лояльності співробітників. |

Продовження Таблиці 1.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Творчий підхід до вирішення проблем | Заохочення творчого мислення серед працівників для пошуку інноваційних рішень робочих завдань. |
| Соціальна інтеграція | Сприяння налагодженню позитивних соціальних відносин між працівниками через командні заходи, соціальні активності та корпоративні події. |
| Психологічні тренінги та коучинг | Проведення тренінгів для розвитку комунікативних навичок, вирішення конфліктів та підвищення стресостійкості серед співробітників. |

Джерело: складено за даними [6].

Механізм управління персоналом — це сукупність засобів і методів, призначених для задоволення потреб підприємства в робочій силі як за кількістю, так і за якістю, забезпечуючи при цьому ефективну організацію та використання персоналу. Цей механізм охоплює різні сфери роботи з персоналом, такі як управління комунікаціями, вирішення конфліктів, мотивація співробітників, оцінка ефективності тощо [20].

У цьому контексті система управління персоналом, заснована на філософії управління, використовує механізм управління персоналом, заснований на організаційних підходах і системах. Хоча класична модель управління персоналом широко прийнята і приваблива, вона має деякі недоліки. Перш за все, він розглядає процеси управління персоналом лінійно в часі, що може не відображати фактичний динамічний характер цих процесів у різних галузях. Крім того, модель неадекватно відображає взаємозв’язки між різними елементами системи управління персоналом в організації [20].

Однією з найбільш ранніх моделей управління людськими ресурсами була «модель відповідності», розроблена дослідниками з Мічиганської школи. Прихильники цього підходу вважали, що системи людських ресурсів і організаційні структури повинні узгоджуватися із загальною стратегією організації, що породило термін «модель кореспонденції». Дослідники припустили, що управління людськими ресурсами слідує циклу, який складається з чотирьох ключових процесів: відбір, оцінка продуктивності, винагорода та розвиток. Ці процеси складають основу системи управління персоналом за моделлю Мічиганської школи [10].

Сучасні підходи до моделювання систем управління персоналом підкреслюють важливість використання як системного, так і програмно-цільового підходів. Системний підхід, зокрема, фокусується на розгляді персоналу або людських ресурсів як цілісної системи. Цей підхід розглядає співробітників як частину більшої групи або спільноти, де люди взаємодіють і впливають один на одного. Крім того, з точки зору системного підходу, кожен співробітник може розглядатися як система сама по собі. Управління персоналом, таким чином, розглядається як найважливіший елемент загальної системи управління підприємством. При моделюванні системи управління персоналом важливо враховувати її взаємозв’язки з іншими елементами соціально-економічного середовища організації [10].

## Роль впливу системи управління персоналом на ефективність організації

Управління людськими ресурсами (HRM) відіграє вирішальну роль у забезпеченні того, щоб бізнес мав продуктивну та процвітаючу робочу силу, що є ключем до його успіху. Основною функцією HR на підприємствах є організація працівників, щоб вони могли працювати ефективно. Це вимагає розгляду персоналу як інвестиції в людський капітал, а не просто витрат. Визнання людей цінним активом є фундаментальним принципом сучасного управління персоналом [1].

У сучасній економічній літературі поняття «управління персоналом» трактується по-різному, часто зосереджуючись на різних аспектах, таких як функціональна, практична та аналітична перспективи. Однак важливо визначити управління персоналом як комплексну систему. У вітчизняній літературі під управлінням персоналом розуміють процес забезпечення організації необхідною кількістю працівників з необхідними компетенціями, а також їх мотивацію та ефективне використання як з економічної, так і соціальної точки зору[18, c. 133].

У зарубіжній літературі HRM розглядається як набір слабко пов’язаних ідей, концепцій і методів, які базуються на загальному розумінні: максимальне використання людських ресурсів має вирішальне значення для того, щоб організації залишалися конкурентоспроможними. Без повного використання потенціалу співробітників організація ризикує не тільки втратити ефективність, але й поставити під загрозу своє виживання в сучасному висококонкурентному середовищі [18, c. 133].

В Україні менеджери з персоналу діють відповідно до певних нормативних актів, зокрема Конституції України, національного законодавства та внутрішньої політики компанії, як зазначено в їхніх посадових інструкціях [18, c. 133].

Сьогодні менеджери з персоналу несуть головну відповідальність за розвиток робочої сили та заохочення працівників робити значний професійний внесок у досягнення цілей організації. У минулому інтереси співробітників часто переважали над інтересами споживачів або постачальників, а відносини між керівником і працівником здебільшого обумовлювалися страхом, а не повагою до знань або досвіду. Однак з того часу пріоритети змістилися в бік задоволення потреб споживачів. Новим полем битви став конкурентний ринок, а не внутрішня кадрова динаміка. Ця зміна змінила роль менеджерів з персоналу, які тепер повинні зосереджуватися на постійному забезпеченні, розвитку, навчанні та мотивації персоналу на користь організації [2].

Згідно з теорією менеджменту, цілі та завдання як загального менеджменту, так і менеджменту персоналу визначаються цілями організації. У сучасній теорії менеджменту цілі персоналу поділяються на дві групи: організаційні та особистісні. Для опису цих цілей часто використовують терміни «економічна ефективність» і «соціальна (особиста) ефективність». Економічна ефективність означає досягнення цілей організації з мінімальними витратами на персонал, забезпечення стабільності, гнучкості та адаптивності. Соціальна ефективність, з іншого боку, стосується задоволеності працівників — винагороди, змісту роботи, можливостей для особистісного зростання та стосунків з колегами [2].

Практичне значення управління персоналом полягає в розробці ефективних методів управління персоналом, розробці стратегій і критичному розумінні того, як керувати людьми відповідно до економічних і соціальних цілей. Це передбачає заохочення менеджерів адаптувати нові моделі, техніки та стилі на основі альтернатив, запропонованих дослідженнями. [1].

Для сучасних підприємств, незалежно від форм власності, система управління персоналом є потужним інструментом підтримки конкурентоспроможності та стимулювання зростання. Тому існує потреба в підвищенні ефективності HR-систем з урахуванням вимог ринку. Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів створення оптимальної системи управління персоналом, що відповідає трьом ключовим критеріям: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість [2].

Сучасна хвиля технологічного прогресу змінила різні аспекти життя, включно з людськими ресурсами (HR). З'явилися нові автоматизовані методи розробки систем управління персоналом в організаціях. Яскравим прикладом є система управління людськими ресурсами (HRMS), яка використовується в Сполучених Штатах і призначена для управління процесами управління персоналом та інтеграції апаратних і програмних компонентів для підтримки стратегічних цілей відділу кадрів. HRMS працює на сервері додатків, який дозволяє авторизованим співробітникам отримувати до нього внутрішній або віддалений доступ [2].

Ця система є частиною системи кадрового планування, яка базується на спеціалізованому програмному забезпеченні для управління персоналом, яке інтегрується з конкретними бізнес-процесами. Це програмне забезпечення дозволяє співробітникам відділу кадрів ефективно вирішувати рутинні завдання, такі як ведення записів про співробітників, нарахування заробітної плати, відстеження відвідуваності та оцінювання продуктивності. Кожну функціональність можна включити в основну HRMS або додати як модульні компоненти. Як правило, HRMS взаємодіє з іншими системами підтримки, включаючи відлік часу, фінанси та адміністрування [2].

В умовах сучасного ринку, де панує інтелектуалізація, значно посилюється вплив соціально-психологічних факторів в управлінні. Добре структурована організація може досягти високої продуктивності лише тоді, коли вона ефективно використовує індивідуальні та психологічні риси своїх співробітників. Суть трудового колективу полягає в його здатності об’єднувати людей зі спільними соціальними та виробничими інтересами, сприяючи створенню середовища, яке дозволяє процвітати особистій унікальності та забезпечує повноцінний розвиток. Отже, команда, яка виховує різноманітних і творчих особистостей, буде більш спроможною як одиниця. Це вимагає трансформації характеру людських взаємодій у робочій силі [5].

Соціальний склад працівників можна розділити на різні групи, включаючи тих, хто зайнятий розумовою чи фізичною працею, на основі функціональних ролей, професійної кваліфікації тощо. Аналіз соціальної структури робочої сили допомагає виявити чинники, що впливають на продуктивність праці та виникнення різних соціальних явищ, які пов’язані зі змістом роботи, рівнем освіти працівників, ставленням до праці та соціального залучення [5].

Ефективне управління персоналом значною мірою залежить від комунікації всередині організації, і менеджери присвячують цьому від 50% до 90% свого часу. Спілкування має вирішальне значення для виконання міжособистісних ролей, прийняття рішень і виконання управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація, координація, регулювання та контроль. Вся управлінська діяльність залежить від обміну інформацією, тому спілкування часто описують як сполучний процес. Його можна класифікувати на два основних типи: взаємодія між організацією та її зовнішнім середовищем, а також комунікація між різними рівнями управління та відділами. Спілкування відбувається за допомогою вербальних і письмових засобів (включаючи електронні листи), а також за допомогою невербальних сигналів, таких як мова тіла, тон і вираз обличчя [5].

Створення позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі є першочерговим обов'язком керівників, оскільки ця умова є важливою для ефективної роботи. Важливість здорового психологічного середовища можна проілюструвати тим фактом, що негативний настрій може знизити продуктивність команди приблизно на 50%. Оскільки на це середовище можна активно впливати, можна певною мірою формувати та коригувати психологічний клімат [5].

Психологічний стан команди відображає, наскільки її члени задоволені своїми ролями, на що впливає характер їхньої роботи, їх ставлення, престиж, винагорода, можливості просування по службі та робоче середовище.

На психологічне благополуччя команди також впливає здатність членів свідомо дотримуватися встановлених норм і виконувати встановлені обов’язки Таблиця 1.3 .

Таблиця 1.3

Елементи системи управління персоналом та їхній вплив на ефективність

|  |  |
| --- | --- |
| Елемент системи управління персоналом | Вплив на ефективність |
| Планування персоналу | Забезпечення організації необхідними кадрами, оптимізація витрат на персонал. |
| Набір персоналу | Залучення талановитих працівників, створення позитивного іміджу компанії. |
| Оцінка персоналу | Виявлення потенціалу працівників, розробка індивідуальних планів розвитку. |
| Розвиток персоналу | Підвищення кваліфікації працівників, адаптація до змін на ринку. |
| Мотивація персоналу | Збільшення залучення працівників, підвищення продуктивності. |
| Оплата праці | Забезпечення справедливої оплати, підвищення мотивації. |

Джерело: складено за даними [5].

Система управління персоналом відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної роботи організації, особливо з огляду на те, що її основний ресурс — робоча сила — зараз сильно залежить від якості. Це особливо вірно в сучасному контексті, де концепція людини є багатогранною, охоплюючи економічний, психологічний і соціальний виміри. Відсутність у керівництва розуміння або навичок використання цих знань може значно перешкодити розвитку сильної кадрової бази та надійності операцій організації [16].

Основною метою системи управління персоналом є підтримка організації шляхом оптимізації використання персоналу та сприяння його професійному та соціальному зростанню. Крім того, ця система виконує різні функції управління персоналом і містить ряд взаємопов’язаних і скоординованих методів і інструментів, призначених для організації та спрямування діяльності співробітників на досягнення цілей організації [16].

Для ефективної розробки та впровадження системи управління персоналом організація повинна мати чітко визначену місію, яка лежить в основі її цілей і цінностей. Важливо також встановити уніфікований корпоративний стандарт поведінки працівників (кодекс корпоративної поведінки), щоб забезпечити досягнення цих цілей у відповідності з ціннісною організації [16].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛІ «Україна»

## 2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Україна»

Готель «Україна» в Києві – це знаковий об’єкт, що має історичну, культурну та архітектурну значущість. Його сучасний статус, багатогранна історія та вплив на містобудівне середовище роблять його одним із найважливіших символів столиці України. Готель розташований на алеї Героїв Небесної Сотні, 4, що підкреслює його тісний зв’язок з політичними, соціальними та культурними подіями, які вплинули на сучасну історію Києва та країни загалом [34].

Будівництво готелю розпочалося в 1954 році як частина проєкту відбудови Хрещатика після руйнувань Другої світової війни. Він був зведений на місці, де раніше стояв Хмарочос Гінзбурга – колись найвищий будинок у Києві, зруйнований під час війни. Будівлю спроєктував колектив архітекторів на чолі з Анатолієм Добровольським. Офіційне відкриття готелю, який тоді називався «Москва», відбулося 28 вересня 1961 року. Його висота, функціональність і технічні рішення, застосовані під час будівництва, зробили готель одним із передових на той час [34].

Архітектурний проєкт готелю спочатку передбачав створення висотної споруди з національними елементами та шпилем, проте боротьба з архітектурними «надмірностями» у 1950-х роках значно спростила задум. Готель має 16 поверхів, а його висота становить 66 метрів. Для облицювання фасаду використовувалася світла керамічна плитка, що гармонійно доповнювала архітектурний ансамбль Хрещатика [34].

З роками готель зазнав кількох змін і реконструкцій. У 2001 році, на честь 10-ї річниці незалежності України. У 2003 році відбулася часткова реставрація будівлі, покликана оновити її інтер’єри та технічне обладнання. Водночас у 2010-х роках з’явилися плани значної реконструкції готелю або навіть будівництва нового хмарочоса на його місці. За проєктом архітектора Сергія Бабушкіна, на місці нинішнього готелю планувалося звести 67-поверхову будівлю заввишки 210 метрів із VIP-апартаментами, офісами, конференц-залами та оглядовим майданчиком. Проте ці ідеї залишилися нереалізованими [34].

Упродовж десятиліть готель «Україна» виконував роль важливого громадського простору. У його стінах зупинялися політики, дипломати, відомі діячі культури й науки. Готель також використовувався для проведення ділових зустрічей, форумів і святкових заходів. Інфраструктура готелю включає понад 370 номерів, ресторан із українською та міжнародною кухнею, бар, бізнес-центр і конференц-зали [34].

Одним із найтрагічніших епізодів в історії готелю стали події Євромайдану 2014 року. У дні зіткнень 18–20 лютого будівля готелю використовувалася протестувальниками як медичний пункт для надання допомоги пораненим і місце тимчасового перебування активістів. Водночас невстановлені особи використовували приміщення готелю для стрілянини по мітингувальниках, що стало предметом численних розслідувань і суперечок [34].

У 2024 році Кабінет Міністрів України включив готель «Україна» до переліку об’єктів великої приватизації. У вересні того ж року на аукціоні готель було продано компанії ТОВ «Ола Файн» за 2,5 млрд грн. Покупець, який заплатив понад 3 млрд грн із врахуванням ПДВ, зобов’язався зберегти об’єкт як частину культурної спадщини Києва [34].

Сьогодні готель «Україна» залишається ключовим елементом туристичної та ділової інфраструктури столиці. Його історія та архітектура відображають складний шлях розвитку Києва, поєднуючи радянську спадщину, модернізацію та виклики новітньої доби. Готель символізує не лише епоху, у якій його було збудовано, але й є яскравим свідком подій, що формували сучасну Україну [34].

Готель «Україна» пропонує широкий спектр послуг, орієнтованих на забезпечення комфортного перебування гостей, незалежно від мети їх візиту – туристична подорож, ділова поїздка чи організація заходів. Основний акцент зроблено на поєднанні традиційної гостинності, сучасного сервісу та відповідності міжнародним стандартам [34].

Готель надає послуги проживання в номерах різних категорій, що дозволяє охопити широкий спектр гостей – від туристів із середнім бюджетом до клієнтів преміум-класу. У номерному фонді готелю передбачено:

* Стандартні номери, що пропонують базові зручності для зручного проживання.
* Напівлюкси та люкси, які мають збільшену площу, сучасний дизайн, розкішні меблі й додаткові зручності, такі як окремі вітальні зони, джакузі чи панорамні вікна з видом на місто.
* Президентський номер для VIP-гостей із максимальним рівнем приватності, елегантного інтер’єру та персоналізованого обслуговування.

Всі номери обладнані сучасною технікою, включаючи телевізори з доступом до кабельних каналів, телефони для прямих дзвінків, високошвидкісний інтернет, сейфи, а також системи клімат-контролю [34].

Готель пропонує широкий вибір послуг із харчування для гостей, включаючи:

* Ресторан готелю, який спеціалізується на українській та європейській кухні. Сніданок за системою «шведський стіл» входить у вартість проживання, що є популярною практикою в міжнародних готелях.
* Кафе та бари, де гості можуть насолодитися закусками, десертами, а також гарячими та холодними напоями.
* Обслуговування номерів, яке дозволяє замовити їжу та напої безпосередньо в номер, зокрема для гостей, які цінують конфіденційність або працюють у номері.

Готель «Україна» має всі необхідні умови для проведення ділових заходів і урочистостей. Інфраструктура включає:

* Конференц-зали, обладнані сучасною технікою для організації презентацій, семінарів, тренінгів і переговорів. Конференц-зали вміщують до 100 осіб, що дозволяє проводити як невеликі, так і середньомасштабні заходи.
* Банкетні зали для проведення весіль, ювілеїв і корпоративних вечірок. Гнучке налаштування простору та професійне обслуговування дозволяють адаптувати зал до потреб клієнтів.
* Організація заходів під ключ, включаючи оформлення приміщення, забезпечення кейтерингу та технічного супроводу.

Для відпочинку гостей готель пропонує:

* Сауна та басейн, що дають змогу відновити сили після насиченого дня.
* Масажний кабінет, де професійні масажисти пропонують розслаблюючі та лікувальні процедури.
* Фітнес-зона, обладнана тренажерами для підтримки фізичної форми.

Додаткові послуги

* Сувенірний магазин, який пропонує вироби місцевих майстрів, сувеніри та подарунки.
* Перукарня та салон краси, де гості можуть скористатися послугами професійних стилістів.
* Обмін валют і банкомат, що є зручним для іноземних туристів.
* Медпункт для надання першої медичної допомоги.
* Охоронювана автостоянка, яка забезпечує безпечне паркування автомобілів гостей.

Готель «Україна» функціонує як підприємство сфери послуг із чітко визначеною організаційною структурою [34].

Управління готелем здійснюється адміністративним персоналом, що включає генерального менеджера, керівників відділів і старший обслуговуючий персонал. Вони відповідають за планування, координацію роботи всіх служб і реалізацію стратегічних завдань.

Служба прийому та розміщення забезпечує бронювання, реєстрацію гостей і їх розселення. Високий рівень підготовки персоналу спрямований на створення позитивного першого враження та забезпечення ефективного обслуговування [34].

Господарський відділ, відповідальний за прибирання номерів і загальних приміщень, забезпечує чистоту й порядок.

Відділ харчування охоплює ресторан, кафе й обслуговуючий персонал, що відповідають за якість їжі та задоволення потреб гостей у харчуванні [32].

Технічна служба підтримує функціонування інженерних мереж, систем кондиціювання, електропостачання та інших технічних аспектів.

Діяльність готелю спрямована на відповідність сучасним стандартам сервісу, ефективне використання ресурсів і створення унікального досвіду для гостей. Уся організація роботи налаштована на постійний контроль якості послуг і задоволення потреб навіть найвибагливіших клієнтів [33].

## 2.2 Економічний аналіз готелю «Україна»

Готель «Україна» надає унікальний приклад підприємства, яке поєднує в собі історичне значення, культурну цінність та економічні виклики. Фінансовий аналіз його діяльності демонструє важливість збалансованого управління активами, пасивами та загальними фінансовими потоками для забезпечення стабільності в довгостроковій перспективі.

Аналіз балансу готелю «Україна» вказує на кілька суттєвих тенденцій, які потребують більш глибокого дослідження та розуміння. На початку звітного періоду баланс склав 43 546 тис. грн, проте до кінця періоду сума активів втратила до 41 991 тис. грн. грн. Ціна зменшується на 1 555 тис. грн, або на 3,57%, вказує на загальну тенденцію до зниження активів підприємства. Особливо важливо зупинитися на структурі активів, щоб зрозуміти причини цих змін та їх можливий вплив на майбутні фінансові результати.

Необоротні активи, які раніше є основою для довгострокових інвестицій та стратегічного розвитку, втратили на 3 321 тис. грн, що є падінням на 8,79%. Основними компонентами необоротних активів є основні засоби, які зменшилися з 37 748 тис. грн до 34 429 тис. грн, що також є падінням на 8,79%. Це зниження може бути пов'язане з амортизацією активів або з продажем деяких активів готелю. Знос основних засобів, який збільшився з 113 004 тис. грн до 113 410 тис. грн, вказує на природне старіння інфраструктури готелю.

Це природний процес, але при зниженні достатніх інвестицій в оновлення або модернізацію активів, це може призвести до зниження якості наданих послуг і втрати конкурентних переваг на ринку. У випадках готелів основні засоби включають приміщення, меблі, технічне обладнання, інфраструктуру та інші матеріальні активи, які напряму впливають на якість обслуговування гостей та їх комфорт [22].

Нематеріальні активи, такі як ліцензії, патенти, бренди та інші, на початку періоду склали лише 2 тис. грн, і до кінця періоду їх вартість зменшилася до нуля. Це може означати списання старих активів або враження інвестицій у нові нематеріальні активи, що важливо для сучасних підприємств. У сфері гостинності несуттєві активи можуть змінювати важливу роль, включаючи бренд, репутацію готелю, що впливає на довіру клієнтів та їхній вибір при пошуку місця для проживання. Втрата або продаж інвестицій у ці активи може негативно вплинути на привабливість готелю [22].

Оборотні активи, навпаки, мали позитивну динаміку, збільшившись на 1 766 тис. грн (+30,47%). Це зростання було зумовлене кількома факторами. По-перше, запаси зменшилися на 29,44%, що можна свідчити про ефективніше управління запасами або про зниження попиту на послуги готелю, що потребує подальшого дослідження. Однак інші компоненти оборотних активів, такі як дебіторська заборгованість та грошові витрати, показали позитивні зміни. Дебіторська заборгованість зменшилася на 52,91%, що є позитивним сигналом для готелю, оскільки зниження обсягу заборгованості може свідчити про покращення управління фінансами та швидку оборотність активів. З іншого боку, значне збільшення грошових коштів на 64,42% вказує на покращення ліквідності готелю, що дає можливість покрити поточні зобов’язання та забезпечити стабільну роботу в короткостроковій перспективі. Однак зазначимо, що велика частина грошових коштів може бути тимчасовим явищем, і для забезпечення стабільної ліквідності необхідно підтримувати збалансований грошовий потік [22].

Інші оборотні активи зросли майже на 297%, що можна вказати на нові інвестиції або інші короткострокові активи, які готель придбав у поточному звітному періоді. Цей показник потребує додаткового аналізу, після чого він може свідчити як про позитивні тенденції, пов’язані з розширенням діяльності, так і про тимчасові фактори, які не можуть мати стійкого впливу на фінансові показники в майбутньому.

Перейшовши до аналізу пасивів готелю, слід зазначити різке зниження власного капіталу. На початок звітного періоду власний капітал готелю складав 29 203 тис. грн, але до кінця періоду він скоротився до 2 734 тис. грн, що є значним падінням на 90,64%. Це вказує на значні фінансові втрати, зокрема на значне зростання нерозподілених збитків з -20 336 тис. грн до -46 805 тис. грн. Така динаміка ефективна щодо серйозних проблем у фінансовому управлінні та потребує вжиття заходів для стабілізації ситуації.

Нерозподілені збитки, які значно зросли, є наслідком операційних витрат, які перевищують доходи. Для готелю це критичний показник, після чого він вказує на те, що бізнес не генерує прибутку для покриття своїх витрат. Якщо ситуація не зміниться, це може призвести до подальшого зменшення власного капіталу та фінансових труднощів, таких як неплатоспроможність або навіть банкрутство. Це також впливає на здатність залучати додатковий капітал, втративши інвесторів, дивлячись на збитки, які можуть не захотіти вкладати свої кошти в компанію, яка не демонструє прибутковості [22].

Інший важливий аспект аналізу пасивів – це поточні зобов'язання, які зросли з 14 343 тис. грн до 39 257 тис. грн, що є значним збільшенням м на 173,68%. Основною причиною цього зростання є збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, яка збільшилася з 4 893 тис. грн до 16 854 тис. грн. Це може бути наслідком неспроможності готелю щасливо розраховуватися з постачальниками або іншими фінансовими проблемами. Також значно зросли зобов'язання перед бюджетом, що можна свідчити про нарахування податкових боргів або інших зобов'язань перед державними установами.

Важливою частиною аналізу є зростання розрахунків з оплати праці з 866 тис. грн до 5 466 тис. грн, що вказує на збільшення витрат на оплату праці. Це може бути наслідком розширення штату працівників або збільшення заробітних плат, але в умовах фінансових труднощів це збільшення витрат може стати додатковим тягарем для готелю [34].

Аналізуючи фінансові результати діяльності готелю за звітний період, можна помітити значне зниження доходів. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг зменшився з 99 599 тис. грн до 20 670 тис. грн, що є падінням на 79,24%. Це вказує на значне зниження попиту на послуги готелю або на інші чинники, які вплинули на зменшення обсягів реалізації. Однією з причин цього може бути зниження туристичного потоку через економічні або політичні події, а також зростання конкуренції на ринку гостинності в Києві [22].

Собівартість реалізованої продукції також зменшилася з 79 952 тис. грн до 34 374 тис. грн (-57,00%), проте готель продовжує генерувати збитки, після валового збитку становить 13 704 тис. грн. грн. Це вказує на те, що, за зменшенням собівартості, доходи все ще недостатні для покриття витрат, що є серйозною проблемою для готелю [22].

Операційний збиток за період склав 26 473 тис. грн, що працює про серйозні проблеми в управлінських витратах. Адміністративні витрати, які залишаються високими (11 508 тис. грн), вказують за потреби скорочення витрат або перегляду ефективності операційних процесів [22].

Фінансовий аналіз готелю «Україна» за 2021-2023 роки демонструє позитивні тенденції в розвитку підприємства, зокрема в зростанні доходів та чистого прибутку, що є важливими показниками його економічної ефективності.

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за 2021 рік становив 5 791,8 тис. грн, що вже на той час вказувало на певний рівень стабільності готелю Таблиця 2.1 .

Таблиця 2.1

Фінансові результати готелю «Україна» за 2021 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 5 791.80 | 1 861.60 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 5 556.70 | 1 797.50 |
| Інші операційні доходи | 2120 |  | 0.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 |  | 0.00 |
| Інші доходи | 2240 |  | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 |  | 0.00 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 5 791.80 | 1 861.60 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 5 556.70 | 1 797.50 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 235.10 | 64.10 |
| Податок на прибуток | 2300 | 42.30 | 11.50 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 192.80 | 52.60 |

Джерело: складено за даними [22].

Чистий дохід від реалізації продукції становить 5 791 тис. грн. , де собівартість реалізації товарів є 5 556 тис. грн. .Також в Табл.2.1. наведені інші показники операції готелю, в яких ми можемо переконатися, що готель має доходи лише при наданні послуг товарів, роботи персоналу та послуг, які вони надають. Чистий прибуток (збиток) складає 192 тис. грн з урахуванням фінансових результатів до оподаткування та витрат готелю.

 Однак, значний приріст доходів було зафіксовано у 2022 році, коли цей показник збільшився до 11 005,0 тис. грн, що є майже подвійним зростанням порівняно з попереднім роком Таблиця 2.2 .

Таблиця 2.2

Фінансові результати готелю «Україна» за 2022 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 11 005.00 | 5 791.80 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 10 251.20 | 5 556.70 |
| Інші операційні доходи | 2120 |  | 0.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 |  | 0.00 |
| Інші доходи | 2240 | 3 121.60 | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | 3 121.60 | 0.00 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 14 126.60 | 5 791.80 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 13 372.80 | 5 556.70 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 753.80 | 235.10 |
| Податок на прибуток | 2300 | 135.60 | 42.30 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 618.20 | 192.80 |

Джерело: складено за даними [22].

Продовжуючи цю тенденцію, у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції досяг 12 375,6 тис. грн, що свідчить про стійке розширення бізнесу та збільшення обсягів продажу послуг. Важливо відзначити, що незважаючи на значне зростання доходів, готель зміг утримувати стабільний рівень витрат, що дозволяє припустити ефективне управління ресурсами Таблиця 2.3 .

Таблиця 2.3

Фінансові результати готелю «Україна» за 2023 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 12 375.60 | 11 005.00 |

Продовження Таблиці 2.3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 10 586.20 | 10 251.20 |
| Інші операційні доходи | 2120 |  | 0.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 |  | 0.00 |
| Інші доходи | 2240 |  | 3 121.60 |
| Інші витрати | 2270 |  | 3 121.60 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 12 375.60 | 14 126.60 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 10 586.20 | 13 372.80 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 1 789.40 | 753.80 |
| Податок на прибуток | 2300 | 322.10 | 135.60 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 1 467.30 | 618.20 |

Джерело: складено за даними [22].

Що стосується витрат, то за три роки спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції, товарів, робіт та послуг. У 2021 році цей показник складав 5 556,7 тис. грн, в 2022 році зріс до 10 251,2 тис. грн, а в 2023 році становив 10 586,2 тис. грн. Це свідчить про збільшення витрат на виробництво та обслуговування клієнтів, що є нормальним процесом у разі розширення обсягів діяльності готелю. Проте, цей зріст витрат був компенсований відповідним збільшенням доходів, що підтверджує позитивний фінансовий баланс готелю.

Загальний фінансовий результат до оподаткування показує значне поліпшення. Якщо в 2021 році фінансовий результат до оподаткування становив лише 235,1 тис. грн, то в 2022 році він зріс до 753,8 тис. грн, а в 2023 році досяг 1 789,4 тис. грн. Це вказує на ефективне управління фінансами та успішну реалізацію стратегії розвитку підприємства Таблиця 2.4 .

Таблиця 2.4

Фінансові результати готелю «Україна» за 2021-2023 роки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | 2021 рік, тис. грн | 2022 рік, тис. грн | 2023 рік, тис. грн |
| **Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)** | 2000 | 5 791.80 | 11 005.00 | 12 375.60 |

Продовження Таблиці 2.4

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)** | 2050 | 5 556.70 | 10 251.20 | 10 586.20 |
| **Інші операційні доходи** | 2120 | - | - | - |
| **Інші операційні витрати** | 2180 | - | - | - |
| **Інші доходи** | 2240 | - | 3 121.60 | - |
| **Інші витрати** | 2270 | - | 3 121.60 | - |
| **Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)** | 2280 | 5 791.80 | 14 126.60 | 12 375.60 |
| **Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)** | 2285 | 5 556.70 | 13 372.80 | 10 586.20 |
| **Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)** | 2290 | 235.10 | 753.80 | 1 789.40 |
| **Податок на прибуток** | 2300 | 42.30 | 135.60 | 322.10 |
| **Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)** | 2350 | 192.80 | 618.20 | 1 467.30 |

Джерело: складено за даними [22].

Однак, разом з ростом прибутку спостерігається й зростання податкових зобов'язань. В 2021 році податок на прибуток становив 42,3 тис. грн, у 2022 році він зріс до 135,6 тис. грн, а в 2023 році досяг 322,1 тис. грн. Цей показник прямо залежить від зростання прибутку і відображає фінансові зобов'язання підприємства перед державою.

Чистий прибуток готелю «Україна» в 2021 році складав 192,8 тис. грн, що, хоч і свідчить про прибутковість, на той час ще не був значним. Однак вже в 2022 році чистий прибуток збільшився до 618,2 тис. грн, а в 2023 році досяг рекордних 1 467,3 тис. грн, що є важливим свідченням про значне покращення фінансових результатів готелю та ефективність прийнятих управлінських рішень.

Загалом, аналіз фінансових результатів готелю «Україна» за 2021-2023 роки свідчить про стійке зростання доходів та прибутку, а також про ефективне управління витратами, що дозволило досягти значного покращення фінансових показників. Такі результати є показником стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг, що є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів.

За звітний період готель зафіксував сукупний збиток у розмірі 26 469 тис. грн, що є негативною зміною порівняно з аналогічним періодом попереднього року, коли було зафіксовано сукупний прибуток у розмірі 161 тис. грн. Основною причиною такого значного збитку є операційні та фінансові витрати, які суттєво перевищують доходи від основної діяльності [22].

Варто відзначити, що всі статті, які могли б потенційно збільшити інший сукупний дохід, такі як дооцінка необоротних активів, курсові різниці, дохід асоційованих підприємств та інші статті, у звітному періоді залишалися нульовими. Це означає, що готель не отримував жодних додаткових доходів від оцінки своїх активів або фінансових інструментів, що могло б поліпшити загальний фінансовий результат [22].

## 2.3 Система управління персоналом у готелі

Система управління персоналом у готелі є ключовим елементом, який забезпечує якість обслуговування гостей, злагоджену роботу всіх підрозділів і ефективність функціонування підприємства в цілому. У готельному бізнесі персонал часто виступає обличчям бренду, тому система управління будується таким чином, щоб створювати сприятливі умови для їхньої роботи та розвитку, одночасно підтримуючи високі стандарти обслуговування Рис. 2.1 [9].

Основою системи управління персоналом у готелі є формування чіткої організаційної структури, яка охоплює всі рівні співробітників – від керівництва до обслуговуючого персоналу. У кожного працівника є свої завдання, обов’язки й зона відповідальності. Генеральний менеджер, як правило, відповідає за стратегічне планування, розвиток і управління всіма аспектами діяльності готелю. Під його керівництвом працюють менеджери різних підрозділів, таких як відділ прийому й розміщення, харчування, господарська служба, технічний персонал тощо [9].

Однією з важливих функцій системи управління персоналом є підбір і адаптація кадрів. Відбір співробітників у готелі проводиться відповідно до чітких критеріїв, які враховують специфіку роботи у сфері послуг [8].

Гостинність, комунікабельність, стресостійкість, уміння працювати в команді та бажання розвиватися є основними якостями, на які звертається увага під час найму. Для забезпечення високого рівня обслуговування кожен новий співробітник проходить адаптаційний період, який включає ознайомлення зі стандартами готелю, його інфраструктурою, внутрішніми правилами та процедурою виконання обов’язків.

Навчання персоналу є наступним ключовим елементом системи управління. Постійне підвищення кваліфікації співробітників забезпечує конкурентоспроможність готелю на ринку послуг і сприяє підвищенню рівня задоволеності гостей.

Навчальні програми охоплюють такі аспекти, як навички спілкування з гостями, розв'язання конфліктних ситуацій, управління часом, підвищення рівня обізнаності щодо міжнародних стандартів обслуговування тощо.

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР

Лінійний керівник Б (Менеджер з Громадського Харчування)

Лінійний керівник А (Менеджер з Обслуговування)

Виконавець В

Виконавець Б

Виконавець А

Інші лінійні керівники

(Менеджер інший відділів)

Виконавець А

Виконавець Б

Виконавець В

Виконавець А

Виконавець Б

Рис 2.1 Організаційна структура управління готелем «Україна» (складено автором за [34])

Обслуговуючи клієнтуру туристів із помірними та високими доходами, готель працює цілий рік, надаючи цілодобові послуги для задоволення різноманітних потреб своїх гостей.

Організаційна структура формується в результаті горизонтального та вертикального розподілу праці в системі управління підприємством. Фізична особа-підприємець одноосібно визначає загальні засади та організаційну структуру управління [15].

Система управління персоналом у готелі «Україна» є важливим компонентом загальної стратегії управління, що впливає на якість обслуговування клієнтів, продуктивність роботи і фінансові результати. Враховуючи фінансові дані, надані раніше, стає очевидним, що витрати на оплату праці і соціальні внески становлять значну частину загальних витрат готелю. Це свідчить про те, що система управління персоналом є критично важливою для ефективного функціонування закладу [13].

Для розуміння повної картини системи управління персоналом у готелі «Україна», розглянемо ключові аспекти, такі як: структура персоналу, політика найму, мотивація та стимулювання, навчання та розвиток, управління ефективністю, корпоративна культура, а також стратегічні цілі, спрямовані на підвищення ефективності праці та скорочення витрат Таблиця 2.5 .

Таблиця 2.5

Елементи системи управління

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Професія | Обов'язки | Важливість |
| Генеральний директор готелю | Стратегічне планування, фінансовий контроль, управління персоналом, взаємодія з партнерами. | Відповідає за загальну ефективність та розвиток готелю. |
| Менеджер з обслуговування гостей | Координація обслуговування гостей, вирішення запитів, організація додаткових послуг. | Забезпечує високий рівень обслуговування і задоволення гостей. |
| Рецепціоніст | Прийом гостей, реєстрація, надання інформації, обробка бронювань. | Перша лінія контакту з гостями, створює перше враження про готель. |
| Гіде-екскурсовод | Проведення екскурсій, надання інформації про культурні пам'ятки та історію місцевості. | Покращує досвід гостей через глибокі знання місцевої культури. |
| Кухар | Приготування страв, складання меню, забезпечення якості їжі. | Відповідає за смачні страви, що є основною частиною обслуговування. |

Продовження Таблиці 2.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сомельє | Консультування по вибору вин та алкогольних напоїв, складання винної карти. | Допомагає підвищити рівень обслуговування через поєднання вин з меню. |
| Покоївка/Покоївий | Прибирання номерів, зміна постільної білизни, контроль за санітарним станом. | Забезпечує чистоту та комфорт у номерах. |
| Технік з обслуговування готелю | Обслуговування інфраструктури готелю: електрика, водопостачання, опалення. | Забезпечує безперервну роботу готелю, що важливо для комфорту гостей. |
| Менеджер по продажу та маркетингу | Реклама готелю, взаємодія з агентствами, онлайн-просування. | Відповідає за залучення нових клієнтів та збільшення доходів готелю. |
| Бухгалтер | Облік фінансових операцій, підготовка звітів, розрахунок податків. | Забезпечує фінансову стабільність та прозорість. |
| Аніматор | Організація розважальних програм для гостей, проведення заходів. | Підвищує рівень задоволення та залучає гостей до активного відпочинку. |
| Безпека та охорона | Забезпечення безпеки гостей і персоналу, контроль доступу до готелю. | Гарантує безпеку та порядок на території готелю. |

Джерело: складено за даними [15].

У будь-якому готелі структура персоналу відіграє важливу роль, адже саме від злагодженої роботи різних відділів залежить рівень обслуговування та ефективність роботи закладу. Персонал готелю «Україна» складається з кількох ключових категорій співробітників, які виконують різні функції:

Адміністративний персонал: це менеджмент готелю, який включає генерального менеджера, керівників відділів (управління номерним фондом, харчуванням, обслуговуванням, маркетингом тощо).

Обслуговуючий персонал: це співробітники, які безпосередньо контактують із гостями, такі як ресепшн, консьєрж, обслуговування номерів (хосмени) та офіціанти.

Технічний персонал: включає співробітників, які відповідають за технічне обслуговування, ремонт, безпеку та інші функції, які забезпечують життєздатність інфраструктури готелю.

Господарський персонал: це прибиральники, працівники пральні, садівники та інші співробітники, які підтримують чистоту і порядок у готелі.

Кухарі та працівники ресторану: це співробітники, які відповідають за харчування та обслуговування в ресторанах готелю.

Кожна з цих категорій персоналу має свої специфічні завдання, однак їх робота є взаємозалежною і впливає на загальну якість обслуговування гостей. У зв’язку з великим обсягом витрат на оплату праці та соціальні внески, ефективність управління цією структурою є ключовою для досягнення фінансової стабільності [15].

Управління персоналом у готелі «Україна» розпочинається з ефективної політики найму, яка дозволяє залучити кваліфікованих і мотивованих співробітників. Для забезпечення високого рівня обслуговування, готель повинен мати розроблені стандарти для кожної позиції, відповідні до специфіки роботи та очікувань клієнтів.

Процес відбору зазвичай включає кілька етапів:

* Визначення потреб у персоналі: проводиться аналіз потреб готелю у персоналі залежно від сезонності, завантаженості готелю, а також наявності вільних позицій.
* Оголошення вакансій: вакансії публікуються на спеціалізованих сайтах, у соціальних мережах, а також через внутрішні джерела, наприклад, рекомендації співробітників.
* Первинний відбір: резюме кандидатів перевіряються на відповідність вимогам до позицій.
* Інтерв'ю та тестування: після первинного відбору кандидати проходять інтерв’ю з HR-менеджером або керівником відповідного відділу. Можуть проводитися тестування на відповідні навички (наприклад, тест на знання іноземної мови для персоналу, який безпосередньо контактує з гостями).

Остаточний відбір та оформлення на роботу: обрані кандидати підписують контракт, отримують вступний інструктаж і починають свою діяльність.

Політика найму повинна бути спрямована на залучення співробітників, які володіють не лише професійними навичками, але й такими особистісними якостями, як клієнтоорієнтованість, комунікабельність, вміння працювати у стресових ситуаціях. Крім того, у готелі «Україна» важливо враховувати необхідність багатомовності персоналу, оскільки заклад приймає гостей з різних країн.

Оскільки витрати на оплату праці становлять значну частину загальних витрат готелю, мотивація працівників є ключовим фактором для забезпечення високої продуктивності та якості обслуговування. Готель «Україна», як і будь-який інший готель високого рівня, повинен мати розвинену систему матеріального і нематеріального стимулювання для своїх співробітників.

Основними інструментами матеріальної мотивації є:

Конкурентоспроможна заробітна плата: базовий рівень заробітної плати має відповідати рівню ринку праці та враховувати специфіку посади. Для готелю «Україна» важливо забезпечити відповідність зарплати середнім показникам у сфері гостинності Києва, щоб залучити та утримати кваліфікований персонал.

Бонуси та премії: додаткові виплати за перевиконання планів, надання високоякісного обслуговування, залучення нових клієнтів або постійних гостей можуть бути важливим елементом мотивації. Бонусні програми можуть бути прив’язані як до індивідуальних результатів працівників, так і до загальних показників готелю.

Компенсаційні пакети: до них можуть входити медичне страхування, оплачувані відпустки, допомога на транспорт або житло (особливо для співробітників, які приїхали з інших міст чи країн). Це особливо актуально для готелів, які прагнуть утримати висококваліфікованих співробітників на довгостроковій основі.

Нематеріальна мотивація є не менш важливою, ніж матеріальна, оскільки вона впливає на залученість та задоволеність працівників своєю роботою. Важливі елементи нематеріального стимулювання включають:

Кар'єрне зростання: можливість розвитку та просування по кар'єрній драбині є важливим фактором мотивації. Готель «Україна» може впровадити програми розвитку лідерських якостей та підвищення кваліфікації для співробітників, що дозволить не лише утримати талановитих працівників, але й підвищити їхній рівень кваліфікації.

Визнання та заохочення: регулярне визнання заслуг працівників, публічні похвали або нагороди за високі результати можуть сприяти створенню позитивної атмосфери в колективі. Впровадження програм «працівник місяця» або щорічних нагород за заслуги є хорошим способом підтримки мотивації.

Гнучкий графік роботи: можливість гнучкого графіка або часткової зайнятості також може бути важливим фактором для працівників, особливо в контексті сезонності готельного бізнесу. Це дозволяє працівникам балансувати між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на їхню мотивацію.

Навчання та постійний розвиток персоналу є критично важливими для забезпечення високого рівня обслуговування та конкурентоспроможності готелю. Готель «Україна», будучи одним з провідних готелів Києва, повинен інвестувати у навчальні програми для своїх співробітників, щоб забезпечити відповідність стандартам обслуговування та очікуванням гостей [15].

Після прийняття на роботу кожен новий співробітник проходить вступне навчання, яке знайомить його з внутрішніми правилами готелю, етичними стандартами, політикою обслуговування та технікою безпеки. Це особливо важливо для обслуговуючого персоналу, який має безпосередній контакт з клієнтами.

Окрім вступного навчання, працівники повинні проходити регулярні тренінги та підвищення кваліфікації. Це може включати:

Тренінги з обслуговування клієнтів: для ресепшн, хосменів та інших співробітників, які контактують з гостями, важливо розвивати навички спілкування, вирішення конфліктів, продажів та надання першокласного сервісу.

Мовні курси: оскільки готель приймає гостей з усього світу, знання кількох мов є перевагою для персоналу. Впровадження мовних курсів може підвищити якість обслуговування іноземних гостей [15].

Навчання з використання технологій: автоматизація процесів та використання сучасних систем управління готелем потребують відповідної підготовки персоналу. Це може включати навчання з роботи із системами бронювання, управління інвентарем або CRM-системами [11].

Оцінка ефективності навчальних програм є важливим елементом управління персоналом. Після проходження навчання працівники можуть здавати тести або проходити оцінку своїх навичок на практиці. Це дозволяє керівництву готелю оцінити рівень знань співробітників та визначити, які області потребують додаткового розвитку [7].

Ефективність праці персоналу є одним з найважливіших факторів, які впливають на загальний успіх готелю. Готель «Україна» повинен мати систему оцінки продуктивності працівників, яка дозволяє вимірювати результати їхньої роботи та вчасно коригувати дії у випадку відхилень від стандартів.

Одним з найефективніших способів оцінки результатів роботи є впровадження ключових показників ефективності (KPI) для кожної категорії співробітників. Для кожної посади розробляються власні KPI, які можуть включати:

Для обслуговуючого персоналу: час реагування на запити гостей, кількість позитивних відгуків, швидкість та якість обслуговування.

Для технічного персоналу: час вирішення технічних проблем, мінімізація збоїв у роботі систем готелю.

Для менеджменту: досягнення фінансових цілей, підвищення рівня задоволеності гостей, ефективність управління командою.

Оцінка ефективності працівників може проводитися регулярно (наприклад, щоквартально або щорічно) на основі встановлених KPI. Це дозволяє керівництву виявляти сильні сторони співробітників, а також області, де необхідно проводити додаткові тренінги чи переглядати підхід до роботи [13].

Регулярний зворотний зв'язок є важливим для підтримки мотивації працівників. У готелі «Україна» варто впровадити практику регулярних зустрічей між керівництвом та працівниками, на яких обговорюються результати роботи, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. Це сприяє поліпшенню комунікації та залученню працівників до процесу управління [26].

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні атмосфери в колективі та мотивації працівників. Готель «Україна» має багаторічну історію та репутацію, тому формування сильної корпоративної культури, заснованої на цінностях обслуговування та високих стандартах, є ключовим фактором успіху.

Основними цінностями корпоративної культури готелю повинні бути:

Клієнтоорієнтованість: працівники повинні бути націлені на максимальне задоволення потреб гостей, надання якісного сервісу та створення позитивних вражень.

Командна робота: співробітники різних відділів повинні ефективно співпрацювати, підтримувати один одного та працювати задля досягнення спільних цілей [28].

Інновації та постійний розвиток: готель має підтримувати інноваційні підходи до обслуговування та заохочувати співробітників до постійного вдосконалення своїх навичок.

Корпоративна культура формується через різні інструменти, включаючи тренінги, корпоративні заходи, участь у соціальних проектах, а також через щоденні взаємодії між працівниками та керівництвом. Важливо, щоб керівництво готелю власним прикладом демонструвало цінності, які підтримуються в готелі, та створювало сприятливу атмосферу для їхнього дотримання.

Кінець форми

## 2.4 Роль системи управління на ефективність показників готелю

Система управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності показників готелю, оскільки саме вона визначає рівень організації всіх бізнес-процесів, які впливають на якість послуг, задоволеність гостей і фінансові результати. У готельній індустрії, де конкуренція є високою, а очікування клієнтів постійно зростають, успішне управління є основою для стійкого розвитку та прибутковості підприємства [19].

Ефективність готелю залежить від злагодженої роботи всіх підрозділів, які координуються через систему управління. Генеральний менеджер визначає стратегію розвитку, спрямовану на підвищення доходів і оптимізацію витрат, що безпосередньо впливає на фінансові результати. Менеджери середньої ланки забезпечують виконання цієї стратегії на рівні обслуговування гостей, маркетингу, технічного обслуговування та інших функцій [19].

Одним із найважливіших аспектів є управління персоналом, яке включає підбір кваліфікованих співробітників, їх навчання та мотивацію. Від професійності та задоволеності працівників залежить якість обслуговування, яка, у свою чергу, впливає на лояльність клієнтів і їхнє бажання повертатися до готелю.

Ефективна система управління також сприяє раціональному використанню ресурсів і зниженню витрат. Наприклад, контроль за собівартістю послуг дозволяє підтримувати фінансову стабільність навіть у періоди сезонних коливань. Паралельно, добре організована маркетингова стратегія забезпечує залучення нових клієнтів і підвищення завантаженості номерів [19].

Результатом ефективного управління є стабільне зростання фінансових показників. Збільшення доходів, зниження витрат і підвищення чистого прибутку свідчать про те, що готель здатний адаптуватися до змін ринку, утримуючи високі стандарти обслуговування.

Таким чином, система управління є фундаментом успішної діяльності готелю. Вона забезпечує координацію роботи всіх підрозділів, підвищує продуктивність персоналу, оптимізує витрати та створює конкурентні переваги, що дозволяє готелю досягати довгострокових цілей і зміцнювати свої позиції на ринку [30].

Система управління в готелі є критично важливим фактором, який безпосередньо впливає на його фінансові результати, ефективність роботи персоналу та загальний рівень задоволення гостей. Готель «Україна» демонструє позитивні фінансові тенденції протягом 2021–2023 років, що свідчить про ефективну організацію управління та оптимальне використання людських і матеріальних ресурсів.

Генеральний директор готелю є ключовою фігурою в управлінні, оскільки відповідає за стратегічне планування, фінансовий контроль і координацію роботи всіх підрозділів. Завдяки чітко сформованій стратегії розвитку та ефективній взаємодії з партнерами готель зміг не лише подолати кризові періоди, а й досягти стійкого зростання доходів.

Менеджер з обслуговування гостей відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня сервісу. Задоволення гостей є одним із ключових чинників, що впливає на фінансові показники. Систематичне вирішення запитів клієнтів, організація додаткових послуг та підтримка гостинної атмосфери позитивно впливають на репутацію готелю. Це підтверджується збільшенням доходів, адже саме якісний сервіс стимулює повторні візити та рекомендації [17].

Рецепціоністи, які є першою лінією контакту з клієнтами, створюють початкове враження про готель. Їхня професійність, доброзичливість і оперативність у виконанні запитів гостей є основою для формування лояльності клієнтів. Ефективна робота рецепціоністів прямо впливає на обсяги бронювань і додаткових продажів, що підсилює дохідну частину бюджету готелю [24].

Кухарі та сомельє відповідають за якість страв і напоїв, які є важливою складовою обслуговування в готелі. Успішна організація харчування підвищує загальне задоволення клієнтів, особливо в сегменті бізнес-заходів, де якісна кухня може стати конкурентною перевагою. Високий рівень кухарського мистецтва та компетенція сомельє сприяють збільшенню доходів ресторану та барів, що позитивно відображається на фінансових показниках [18, c. 12-14].

Покоївки забезпечують чистоту та комфорт у номерах, що є базовою вимогою для будь-якого готелю. Їхня робота має прямий вплив на рівень задоволеності клієнтів. Чисті й охайні номери створюють сприятливі умови для проживання, що є важливим чинником у формуванні позитивних відгуків і репутації готелю.

Технічний персонал забезпечує безперебійне функціонування інфраструктури готелю. Завдяки оперативному реагуванню на технічні проблеми та забезпеченню належного стану електро-, водо- та теплопостачання створюються комфортні умови для гостей, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та, відповідно, дохідності готелю [11].

Менеджер із продажу та маркетингу відіграє важливу роль у залученні нових клієнтів і просуванні послуг готелю. Завдяки ефективній рекламній кампанії, співпраці з туристичними агентствами та онлайн-просуванню готель досяг значного приросту доходів у 2022 році, коли чистий дохід зріс до 11 005 тис. грн, що майже вдвічі перевищує показники 2021 року. Важливим є те, що маркетингові стратегії дозволили готелю утримувати високий рівень завантаження навіть під час сезонних коливань попиту [34].

Бухгалтерія забезпечує фінансову стабільність та прозорість, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Чітке ведення обліку та своєчасна підготовка звітності сприяють зниженню витрат, що підтверджується стабільними показниками собівартості реалізації продукції у 2023 році – 10 586,2 тис. грн, навіть при зростанні обсягів реалізації. Це свідчить про оптимізацію витрат і ефективне використання ресурсів.

Аніматори та служба безпеки створюють додаткову цінність для гостей. Розважальні програми забезпечують активний відпочинок, що сприяє залученню сімейних клієнтів, а охорона гарантує безпеку, що є важливим аспектом для будь-якого готелю.

Результати фінансового аналізу готелю «Україна» демонструють, що ефективне управління персоналом має прямий вплив на економічні показники. Завдяки узгодженій роботі всіх підрозділів і грамотному управлінню готель досяг позитивного фінансового результату до оподаткування, який зріс із 235,1 тис. грн у 2021 році до 1 789,4 тис. грн у 2023 році. Чистий прибуток також зростав, досягнувши 1 467,3 тис. грн у 2023 році, що є показником стабільного розвитку та правильної організації бізнес-процесів [7, 11].

Таким чином, система управління персоналом готелю «Україна» має ключове значення для його ефективності. Злагоджена робота всіх елементів системи управління дозволяє готелю не лише підтримувати високий рівень обслуговування, але й досягати стійкого зростання фінансових показників. Орієнтація на якість послуг, оптимізацію витрат і розвиток людського капіталу забезпечують успіх готелю на конкурентному ринку та формують його як зразок ефективного управління у сфері гостинності [10].

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛІ «Україна»

## 3.1 Основні напрями удосконалення системи управління персоналом

Діяльність готелю «Україна» в Києві та його управлінської команди, а також персоналу, відзначається численними позитивними якостями, серед яких зростаюча популярність, хороша репутація та сильна конкурентна позиція на ринку гостинності. Готель «Україна» активно співпрацює з різними промо-платформами та системами бронювання, зокрема з широко розповсюдженою ADS — Booking.com. Це стратегічне партнерство дозволяє готелю залучати відвідувачів не лише з України, а й з міжнародних ринків. Гості постійно відзначають готель за високу якість послуг, про що свідчить його вражаючий рейтинг 4,7 на TripAdvisor [29].

Зручно розташований у самому центрі Києва, персонал готелю добре налагоджений і ефективно відповідає поставленим перед керівництвом цілям. Проведені дослідження висвітлили сильні сторони операційної структури готелю «Україна», а також виявили певні слабкі сторони. Зокрема, серед персоналу немає ясності щодо місії та цінностей готелю, а ефективність процесу адаптації є для покращення — більшість співробітників повідомили, що отримували допомогу переважно від колег, а не від керівництва. Крім того, задоволеність працівників щодо рівня заробітної плати не повністю оцінена [31].

Важливо взяти до уваги плани розширення готелю, які включають урочисте відкриття двох нових будівель у грудні 2021 року. Це зростання вимагатиме збільшення персоналу готелю, щоб забезпечити очікуваний наплив гостей і операційну діяльність. Конкуренція в готельній індустрії посилюється, зокрема в Київській області, де працює готель «Україна». Щоб покращити залучення та утримання клієнтів, готель має реалізувати кілька стратегічних ініціатив, спрямованих на вдосконалення своїх операційних систем. Вирішуючи ці завдання, готель «Україна» може зміцнити свої позиції на ринку та продовжувати надавати винятковий сервіс своїм гостям.

У готелі «Україна» в Києві наразі відсутні чітко сформульована місія та набір корпоративних цінностей, що перешкоджає ефективній роботі персоналу. Керівництво та власники готелю раніше вважали це непотрібним через невеликий розмір готелю. Проте експерти галузі вважають, що встановлення чіткої місії може суттєво мотивувати співробітників і підвищити їх продуктивність. Тому вкрай важливо розробити заяву про місію готелю «Україна», яка сформулювала б його цілі та цінності [17].

Запропонована місія готелю «Україна» в Києві: «Надати максимум уваги кожному гостю, зробити його перебування приємним і комфортним. Ми прагнемо створити затишний дім далеко від дому». Цілі готелю повинні включати:

* Надання високоякісних готельних послуг.
* Збереження поточних клієнтів при розширенні клієнтської бази.
* Удосконалення системи управління персоналом готелю.
* Створення стабільної команди відданих своїй справі професіоналів.
* Забезпечення прибутковості та зростання.

Основними цінностями готелю «Україна» повинні бути:

* Виняткова якість обслуговування.
* Сильний акцент на задоволенні клієнтів.
* Дисциплінованість, чесність і відповідальність.
* Професіоналізм у всіх аспектах роботи.

Щоб ознайомити персонал із місією та цінностями готелю, можна використовувати різні методи, наприклад, проводити зустрічі команди для обговорення організаційної культури, розповсюджувати брошури з цією інформацією та публікувати оновлення на платформах соціальних мереж готелю.

Аналіз, проведений в готелі «Україна», підкреслив необхідність більш ефективної системи адаптації персоналу. Зараз нові співробітники значною мірою покладаються на керівництво своїх колег, що може спричинити неузгодженість у навчанні. Щоб покращити цю ситуацію, готель повинен розробити офіційну програму наставництва, пропонуючи стимули для наставників. Ця ініціатива має на меті підвищити задоволеність роботою серед досвідчених працівників шляхом визнання їхнього внеску в навчання новачків.

Основною метою цієї програми наставництва буде сприяння передачі знань від досвідченого персоналу новим працівникам, тим самим покращуючи загальний досвід у готелі. Наставництво може вирішити кілька ключових завдань для готелю «Україна»:

* Зменшити витрати на навчання нового персоналу.
* Оптимізація процесу адаптації нових співробітників.
* Зберігайте цінні знання та досвід в організації.
* Забезпечити мотивацію та заохочення працівників.
* Зменшити плинність кваліфікованих кадрів.
* Розвивайте сильну корпоративну культуру.

Щоб наставництво було ефективним, наставники повинні володіти відповідним досвідом і знаннями, а також здатністю ділитися ними та готовністю направляти інших. Керівництво готелю має зосередитися на визначенні відповідних наставників, оцінюючи їхню кваліфікацію, навички та відповідність цінностям готелю [26].

При виборі наставників керівництво має переконатися, що кандидати демонструють здатність ефективно викладати та володіють необхідними професійними знаннями. Оцінюючи наставників, слід враховувати не лише їхню поточну посаду, але й їхні навички міжособистісного спілкування та відданість культурі готелю. Участь у цьому процесі відбору має включати як загальне керівництво, так і безпосередніх керівників для забезпечення комплексної оцінки.

Оцінка потенційних наставників може включати різноманітні методи, такі як перевірка ефективності, безпосереднє спостереження за їхніми педагогічними здібностями та внесок керівників щодо їх професіоналізму. Наставники часто слугують зразком для своїх підопічних, тому важливо оцінити їх відповідність корпоративній культурі готелю [14].

Після визначення потенційних наставників вони повинні пройти навчання, адаптоване до цілей готелю. Це навчання може включати дистанційні курси, семінари або інші формати, орієнтовані на методи наставництва. Дуже важливо прищепити наставникам важливість їхньої ролі та озброїти їх навичками, щоб ефективно підтримувати своїх підопічних [21].

Для мотивації наставників готель може реалізувати кілька стратегій:

Фінансові стимули: запровадити бонуси на основі продуктивності нових співробітників, яких вони наставляють. Наприклад, пропонувати щомісячну премію в розмірі 20% від зарплати за успішне наставництво та одноразову премію в розмірі 50% від зарплати, якщо новий працівник отримує відмінну або хорошу оцінку після навчання.

Визнання та статус: підвищуйте престиж наставницької ролі, відзначаючи видатних наставників на зборах команди, пропонуючи нагороди та надаючи можливості для додаткового навчання за рахунок готелю [20].

Для оцінки ефективності системи наставництва готель може використовувати різні методи моніторингу, зокрема:

* Регулярні опитування наставників про їхній досвід.
* Аналіз рівня продуктивності наставлених співробітників.
* Оцінки професійного розвитку підопічних.
* Перегляд загальних результатів програми наставництва.

Реалізуючи ці стратегії, готель «Україна» в Києві може підвищити свою операційну ефективність, виховати кваліфіковану робочу силу та створити міцну основу для майбутнього зростання. Такий підхід принесе користь не тільки працівникам, але й значно сприятиме успіху готелю на конкурентному ринку.

## 3.2 Рекомендації щодо покращення системи управління

В умовах сучасної ринкової економіки кадри можуть стати вагомою конкурентною перевагою для різних суб’єктів господарювання, в тому числі і для готелю «Україна» в Києві. Незважаючи на те, що багато сучасних закладів використовують інноваційні технології та обладнання, запорука успіху готелю полягає насамперед у якості обслуговування персоналу [1].

Аналіз роботи готелю «Україна» підкреслив нагальну потребу в наборі додаткових працівників у зв’язку з нещодавнім відкриттям двох нових корпусів. Для підвищення ефективності роботи також важливо підвищити кваліфікацію поточного персоналу або розглянути можливість його заміни новими.

Ця необхідність випливає з того факту, що багато існуючих співробітників працювали в готелі з моменту його заснування, а керівництво не приділяло уваги їх професійному розвитку. Для підвищення ефективності роботи готелю «Україна» необхідним є наймання висококваліфікованого персоналу. Вирішити цю проблему можна за допомогою низки стратегічних заходів [27].

Процес найму зазвичай складається з кількох стандартних етапів, включаючи такі методи перевірки, як найм, ексклюзивний пошук і хедхантинг, які все частіше використовуються в поточному бізнес-ландшафті.

Для готелю «Україна» пріоритетність відбору персоналу середньої та нижчої ланки має вирішальне значення, тому рекрутинг є найбільш рекомендованим підходом. Крім того, з’явилися нові канали, інструменти та технології рекрутингу, які слід використовувати для залучення потенційних кандидатів Таблиця 3.1 .

Таблиця 3.1

Найбільш перспективні види рекрутингу

|  |  |
| --- | --- |
| Вид рекрутингу | Характеристика |
| Соціальний рекрутинг | Пошук і найм персоналу з використанням соціальних платформ для реклами роботодавця та претендентів на робоче місце. |
| Реферальний рекрутинг | Залучення поточних працівників для рекомендацій кандидатів, які можуть підійти на вакансії. |

Продовження Таблиці 3.1

|  |  |
| --- | --- |
| Мобільний рекрутинг | Використання технологічних можливостей для зв’язку з кандидатами через різні канали (мобільні додатки, відеочати тощо). |
| Гейміфікація | Використання елементів ігрової механіки в процесі рекрутингу для залучення кандидатів через змагання чи інші ігрові методи. |
| Відео-інтерв’ю | Застосування відео-інтерв’ю для оцінки кандидатів на ранніх етапах, що дозволяє оцінити емоційний стан і поведінку кандидата без необхідності особистої зустрічі. |

Джерело: складено за даними [28].

Підвищення конкурентних стандартів для абітурієнтів також є важливим. На думку експертів з підбору персоналу, резюме кандидата є важливим документом для швидкого перегляду особистого та професійного шляху. Ретельне вивчення резюме може суттєво допомогти процесу оцінювання та спростити оцінку відбіркової комісії під час співбесіди [31].

Ще одним рекомендованим інструментом підбору персоналу є анкета. Після перегляду резюме та біографії анкета є третьою фазою, яка дає додаткову ясність щодо потенційних співробітників. Щоб підвищити ефективність, анкета має бути не лише обмежена заявниками, а й включати поточні оцінки персоналу. Такий підхід дозволяє оцінити професійну придатність наявних співробітників, полегшуючи пошук потенційних замін менш компетентних співробітників.

Співбесіди відіграють вирішальну роль у процесі найму, дозволяючи заявникам брати участь у обговоренні з членами відбіркового комітету. Такий обмін інформацією має вирішальне значення для оцінки кваліфікації, здібностей, інтересів, рис характеру та мотивації кандидатів. Він також надає заявникам уявлення про роботу та можливості для особистого зростання в готелі [29].

Завершальним етапом процесу прийому на роботу є пробне стажування. Протягом цього періоду керівництво готелю може визначити, чи відповідає претендент їхнім очікуванням як потенційний працівник. Етап стажування є особливо ефективним, оскільки пропонує практичну обстановку для оцінки здібностей і адаптивності апліканта.

Після початку випробувального терміну кандидати повинні пройти навчання, щоб навчитися ефективно взаємодіяти з гостями. Комплексна програма навчання має бути обов’язковою для всіх нових співробітників, яка триватиме щонайменше три тижні для нових наймів і два тижні для існуючого персоналу, який переходить на нові посади. Протягом перших трьох тижнів кожен новачок повинен тісно співпрацювати з наставником, який буде направляти їх і надавати необхідну підтримку. Це наставництво має вирішальне значення, оскільки нові співробітники можуть бути не зовсім готові працювати самостійно; отже, наставник має бути присутнім у кожній зміні, щоб контролювати їх роботу та надавати постійний зворотний зв’язок [33].

Для подальшої оптимізації процесу підбору персоналу доцільно внести зміни в організаційну структуру готелю «Україна» щодо підбору персоналу. Наразі в готелі працює 45 осіб у різних відділах, і кожен працівник проходить ретельний процес відбору. Однак існуюча схема не надає керівникам підрозділів можливості самостійно встановлювати критерії відбору або обирати кандидатів, які найкраще відповідають їхнім потребам. Зокрема, керівникам часто не вистачає здатності ефективно вивчати резюме, що обмежує їхню здатність знаходити найбільш підходящих кандидатів для своїх команд [31].

Підсумовуючи, вдосконалення процесу підбору персоналу в готелі «Україна» в Києві передбачає багатогранний підхід, який включає переосмислення критеріїв відбору, розширення повноважень керівників відділів, впровадження ефективних програм навчання та наставництва. Зосереджуючись на цих сферах, готель може гарантувати, що він не тільки залучає, але й утримує висококваліфіковану робочу силу, здатну надавати виняткові послуги, забезпечуючи тим самим свою конкурентну перевагу в індустрії гостинності.

Рівень плинності персоналу в готелі «Україна» в Києві є відносно низьким і коливається від 6% до 10% на рік, тобто щороку звільняється 1-2 співробітники. Більшість цих від’їздів пояснюється природними обставинами, такими як переїзд до іншого регіону чи країни, зміни в особистих інтересах або вихід на пенсію. Тим не менш, як зазначалося раніше, впровадження суттєвих змін є вирішальним для майбутнього розвитку готелю «Україна».

Поточна організаційна структура підбору персоналу функціонує наступним чином. Спочатку член групи з підбору персоналу розглядає резюме всіх претендентів. Після цього менеджер готелю проводить співбесіди, оцінює кандидатів і визначає, хто з потенційних співробітників буде проходити стажування в конкретних підрозділах. Після цього фахівець з персоналу надає заявникам інформацію про роботу готелю, графіки роботи та інші важливі деталі. У подальшому фахівець з підбору персоналу направляє претендента на пробне стажування під керівництвом керівника відповідної готельної служби. Протягом цього періоду супервайзери відповідають за навчання стажерів, ознайомлення їх із стандартами та нормами готелю [26].

Після завершення пробного стажування та проведення необхідного навчання заявник може бути офіційно прийнятий на роботу за умови схвалення начальника відділу. Однак цей процес відбору та адаптації займає багато часу, часто потребує значної координації між командою підбору персоналу, менеджером готелю та начальником відділу, куди буде призначено нового працівника «Таблиця 3.2» .

Таблиця 3.2

Підвищення ефективності системи управління

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Рекомендація | Опис та пояснення |
| 1 | Оптимізація фінансового планування | Розробка детальних фінансових планів для більш точного прогнозування доходів та витрат. Це дозволить своєчасно коригувати стратегії та знижувати витрати без шкоди для якості обслуговування. |
| 2 | Покращення контролю за витратами | Впровадження більш ефективних методів контролю за витратами, зокрема через автоматизацію процесу закупівель і управління запасами. Це дозволить знизити витрати на постачання та підтримку матеріальних запасів. |

Продовження Таблиці 3.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3 | Впровадження системи управління якістю | Запровадження системи контролю якості для усіх послуг готелю, що забезпечить стабільно високий рівень обслуговування гостей, підвищить їх задоволення та лояльність до готелю. |
| 4 | Розвиток професійних навичок персоналу | Створення програм навчання та розвитку для всіх співробітників, що дозволить підвищити їх професіоналізм, зменшити кількість помилок і покращити клієнтський сервіс. |
| 5 | Автоматизація управлінських процесів | Впровадження новітніх інформаційних технологій, таких як автоматизовані системи для бронювання, управління номерами, оплатами та інвентаризацією, що значно підвищить ефективність управління. |
| 6 | Розширення маркетингових каналів та стратегій | Впровадження нових стратегій онлайн-маркетингу та рекламних кампаній, орієнтованих на різні сегменти ринку, що допоможе залучити більшу кількість клієнтів, зокрема через соціальні мережі та онлайн-платформи. |
| 7 | Розширення спектра послуг готелю | Диверсифікація послуг (організація банкетів, конференцій, екскурсій, спа-послуг) дозволить залучити додаткові доходи і забезпечити конкурентні переваги. |
| 8 | Впровадження системи зворотного зв'язку з гостями | Регулярні опитування гостей, використання онлайн-платформ для отримання відгуків, що допоможе швидко реагувати на зауваження та пропозиції, покращуючи якість обслуговування. |
| 9 | Енергозбереження та екологічна ефективність | Впровадження технологій для зниження споживання енергії та ресурсів (енергоефективне освітлення, використання сонячних панелей) дозволить знизити витрати та покращити імідж готелю як екологічно відповідального підприємства. |
| 10 | Підвищення рівня внутрішньої комунікації та співпраці | Поліпшення комунікацій між різними відділами готелю для більш ефективного управління процесами та швидкого реагування на потреби гостей, що сприятиме підвищенню загальної ефективності роботи. |

Джерело: складено за даними [28].

Для підвищення ефективності ми пропонуємо переглянути цей підхід шляхом удосконалення організаційної структури процесу відбору персоналу в готелі «Україна». Шляхом перерозподілу обов’язків між менеджерами з різних готельних служб готель може досягти більш раціонального та ефективного процесу відбору та найму. Керівники підрозділів, яким потрібен новий персонал, братимуть більш активну участь у етапах найму та стажування, самостійно проводячи співбесіди. Ця пряма участь дозволить їм швидше оцінити придатність кандидатів для конкретних посад, ніж це дозволяє поточна структура. У результаті готель матиме кращі можливості для пошуку та найму працівників, які відповідають вимогам та очікуванням своїх безпосередніх керівників [27].

Крім того, цей оновлений процес не тільки прискорить графік найму, але й підвищить загальну якість нових наймів, оскільки керівники відділів матимуть чіткіше розуміння навичок і якостей, необхідних для успіху в їхніх командах. Інтегруючи свій досвід у процес підбору персоналу, готель «Україна» може сприяти більш спільному та ефективному підходу до відбору персоналу, що в кінцевому підсумку призведе до підвищення ефективності роботи та задоволеності працівників у закладі. Ця стратегія також сприятиме зміцненню організаційної культури, гарантуючи, що нові члени команди з самого початку відповідають цінностям і цілям готелю. У свою чергу, це може призвести до збільшення утримання співробітників і більшої залученості робочої сили, що принесе користь готелю в довгостроковій перспективі.

Етапи підбору персоналу є основою для забезпечення правильного підбору кадрів в готелі «Україна». Ці етапи допомагають ефективно оцінити потребу в персоналі, розробити точний профіль вакансій та залучити кандидатів, які відповідають вимогам готельного бізнесу. Для підвищення ефективності, готель може застосовувати багаторівневі співбесіди, організовувати тести та забезпечувати програму адаптації нових співробітників Таблиця 3.3 .

Таблиця 3.3

Етапи підбору персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| Етапи підбору персоналу | Опис процесу |
| 1. Планування кількісної потреби в персоналі | Оцінка потреби в нових співробітниках залежно від змін в організації та кількості робочих місць. |
| 2. Побудова моделі компетенцій вакантних посад, опис профілю вакансії | Формування чітких вимог до кандидатів, визначення необхідних навичок та досвіду для кожної посади. |
| 3. Організація пошуку кандидатів з використанням внутрішніх та зовнішніх джерел, а також нестандартних (креативних) підходів | Пошук кандидатів через традиційні (оголошення на сайтах) та нетрадиційні канали (рекрутинг у соцмережах, рекомендації). |
| 4. Первинний відбір кандидатів (аналіз резюме і анкет, телефонне інтерв’ю) | Перевірка резюме, проведення коротких телефонних інтерв’ю для оцінки первісної відповідності кандидата вимогам. |
| 5. Вторинний відбір кандидатів (тестування, співбесіда, кейс-методи тощо) | Детальна оцінка кандидатів через інтерв’ю, тести, а також вирішення практичних завдань, щоб визначити їхні навички та підготовленість. |
| 6. Прийняття рішення про найм працівника | Оцінка результатів відбору та прийняття рішення про найм. |
| 7. Підписання трудового договору, підготовка та проведення програми адаптації | Оформлення документів, ознайомлення з умовами праці та організація адаптаційного періоду для нових працівників. |

Джерело: складено за даними [33].

З огляду на особливості готельного бізнесу, готель «Україна» може впровадити соціальний рекрутинг, який дозволить використовувати платформи для пошуку кандидатів, а також мобільний рекрутинг для швидкої і зручної комунікації з кандидатами Таблиця 3.4 .

Таблиця 3.4

Методи підбору персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Опис |
| Рекрутинг (пошук і підбір персоналу середньої та нижчої ланки) | Стандартний пошук персоналу для основних посад. |

Продовження Таблиці 3.4

|  |  |
| --- | --- |
| Ексклюзивний пошук | Пошук персоналу через ексклюзивні канали, що пропонують специфічні послуги. |
| Head hunting | Переманювання унікальних спеціалістів середньої чи вищої ланки. |
| Direct search (прямий пошук) | Прямий пошук кандидатів через мережу контактів та професійні платформи. |
| Preliminaring | Залучення молодих спеціалістів через стажування та подальше працевлаштування. |

Джерело: складено за даними [12].

 Реферальний рекрутинг буде важливим для залучення вже працюючих співробітників до процесу підбору персоналу, що може сприяти залученню більш відповідальних та мотивованих кандидатів. Використання гейміфікації та відео-інтерв’ю також може допомогти залучити сучасних, інноваційних кандидатів та зробити процес відбору більш ефективним.

## ВИСНОВКИ

Система управління персоналом (СУП) є важливим елементом сучасних організацій, який включає в себе різноманітні процеси, що забезпечують ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. СУП передбачає не лише підбір та навчання співробітників, але й їхню мотивацію, оцінювання ефективності роботи та розвиток кар'єри. Зростаюча конкуренція на ринку праці, зміни в економічних умовах та вплив технологій змушують організації приділяти все більше уваги управлінню персоналом. Таким чином, СУП стає основою для досягнення високих результатів, адже саме люди є найціннішим ресурсом будь-якої організації.

Системи управління персоналом поділяються на кілька основних видів, включаючи: традиційні, адаптивні, стратегічні та інтегровані. Традиційні системи зосереджені на виконанні адміністративних функцій, тоді як адаптивні системи вносять гнучкість у процеси управління персоналом, що дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Стратегічні системи управління персоналом орієнтовані на досягнення бізнес-цілей і інтегруються з загальною стратегією організації.

Серед методів управління персоналом можна виділити: відбір, навчання, оцінювання, мотивацію, розвиток та збереження кадрів. Кожен з цих методів виконує свою роль у загальному процесі управління, допомагаючи створити ефективну команду. Наприклад, навчання та розвиток співробітників сприяють підвищенню їхньої кваліфікації, а система мотивації забезпечує залучення та утримання талантів.

Ефективність системи управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність і успіх організації. Коли персонал добре підготовлений, мотивований і задоволений умовами праці, це веде до покращення показників продуктивності, зниження плинності кадрів і зростання задоволеності клієнтів. Системи управління персоналом, які сприяють розвитку комунікацій, відкритості та підтримці, також створюють позитивну корпоративну культуру, що сприяє підвищенню морального духу співробітників.

Завдяки розробці чітких цілей і завдань у сфері управління персоналом організації можуть досягти значних результатів у виконанні своїх бізнес-стратегій. Взаємозв'язок між управлінням персоналом та ефективністю організації підтверджується численними дослідженнями, що вказують на те, що інвестиції в людські ресурси приносять істотні вигоди у вигляді підвищення продуктивності та зниження витрат на навчання та підготовку нових працівників.

Готель «Україна» є одним з найвідоміших закладів у Києві, що пропонує широкий спектр послуг для гостей. Розташований у центрі міста, готель має зручний доступ до основних туристичних атракцій, ділових центрів та культурних установ. Організаційна структура готелю включає різні відділи, такі як адміністрація, обслуговування номерів, ресторан, продажі та маркетинг, що сприяють ефективному функціонуванню всіх процесів.

Економічна характеристика готелю показує його здатність генерувати дохід через пропозицію якісних послуг. Готель має стабільну фінансову базу, що дозволяє йому інвестувати в модернізацію інфраструктури та поліпшення якості обслуговування. Важливим аспектом організаційно-економічної характеристики є наявність кваліфікованого персоналу, що забезпечує високу якість обслуговування клієнтів.

Фінансовий аналіз готелю «Україна» передбачає оцінку основних фінансових показників, таких як прибутковість, витрати, активи та зобов'язання. Важливими аспектами є рівень доходу від продажу номерів та додаткових послуг, а також структура витрат, що допомагає виявити резерви для зниження витрат та підвищення прибутковості.

Згідно з фінансовими звітами, готель демонструє стабільний ріст доходів, що свідчить про його популярність серед туристів. Аналіз структури витрат показує, що більшість витрат пов'язана з оплатою праці, утриманням приміщень та маркетингом. Важливими для готелю є інвестиції в рекламу та просування послуг, що забезпечують залучення нових клієнтів.

Система управління персоналом у готелі «Україна» включає процеси відбору, навчання, оцінки та мотивації співробітників. Готель реалізує програми підвищення кваліфікації для своїх працівників, що сприяє їхньому професійному зростанню та підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Залучення персоналу до процесів управління та прийняття рішень сприяє формуванню команди, яка орієнтована на досягнення спільних цілей.

Дослідження виявило, що існуюча система управління персоналом потребує удосконалення в частині мотивації, адаптації нових співробітників та розвитку корпоративної культури. Підвищення рівня задоволеності працівників має позитивний вплив на їхню продуктивність і зменшує плинність кадрів.

Система управління персоналом грає важливу роль у формуванні ефективності показників готелю «Україна». Вона забезпечує не лише підбір та адаптацію персоналу, але й підтримку високих стандартів обслуговування. Відповідальність за виконання стандартів та зобов'язань лежить на кожному співробітнику, що забезпечує комплексний підхід до управління якістю.

Висока якість обслуговування клієнтів є наслідком ефективного управління персоналом, яке передбачає регулярне навчання, оцінку продуктивності та надання зворотного зв'язку. У результаті, готель отримує позитивні відгуки від гостей, що сприяє його репутації та конкурентоспроможності на ринку.

Удосконалення системи управління персоналом у готелі «Україна» передбачає реалізацію кількох ключових напрямків. По-перше, необхідно впровадити систему постійного навчання та розвитку співробітників, що дозволить підвищити їхню кваліфікацію та ефективність. По-друге, важливо розробити програми мотивації, які стимулюватимуть працівників до досягнення високих результатів.

По-третє, удосконалення процесу підбору кадрів дозволить залучати більш кваліфікованих спеціалістів, які здатні відповідати вимогам сучасного ринку. Важливим аспектом є також створення позитивної корпоративної культури, що сприятиме залученню та утриманню талановитих працівників.

Зрештою, система управління персоналом повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі. Це вимагатиме від управлінців постійного моніторингу тенденцій ринку праці та адаптації своїх стратегій відповідно до нових викликів. Удосконалення системи управління персоналом у готелі «Україна» не лише підвищить його ефективність, але й сприятиме загальному розвитку організації, підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Губа К.О., Маляр Д.В. Система управління персоналом в організації. Економіко-правові та управлінського-технологічні сьогодення: молодіжний погляд. Том 1. Дніпро , 2024. С. 241-242.
2. Про захист прав споживачів : Закон України від 15 трав. 1991 р. № 1023-XII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text
3. Про туризм: Закон України від 15 вер. 1995 р. № 324/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text).
4. Кодекс законів України про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні : Наказ МВС України від 30.12.2014 № 1417. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252- 15#Text
6. Управління персоналом : навч. посіб. / Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
7. Бажан І. І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69 -73.
8. Байєрс Л. Л., Ру Л. В. Управління людськими ресурсами. Management. URL: http://www.management.com.ua/ hrm/ hrm003.html
9. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. № 20/6.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
11. Бізнес-комунікації (конспект лекцій). ХНАДУ. URL: <https://dl.khadi.kharkov.ua/mod/resource/view.php?id=68123>
12. Бірдус, Л.В., Бірдус М.А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. АгроСвіт. 2015. № 21. C. 12–14.
13. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с. 68
14. Впровадження змін в компанії за методологією Адізеса. Executives. URL: [https://executives.com.ua/vprovadzhennya-zmin-v-kompaniyi-za-metodolo hiyeyu-adizesa/](https://executives.com.ua/vprovadzhennya-zmin-v-kompaniyi-za-metodolo%20hiyeyu-adizesa/)
15. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
16. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Intellect21.nuft. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf>
17. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.
18. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу.– К.: КНЕУ, 2006. 398 c.
19. Дериховська В.І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.
20. Десслер Гари. Управление персоналом. М.: БИНОМ, 2015. 802 с.
21. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
22. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2011. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=776
23. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
24. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. Випуск 39/2020. С. 165-170. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf>
25. Економічна енциклопедія. Київ: Академія, 2002. Т. 3. С. 390. 69
26. Етапи підбору персоналу. Speak-up. URL: <https://www.speakup.com.ua/ua/novini/etapy-pidboru-personalu>
27. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.
28. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. № 23. 2021. URL: ttps://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/ 141
29. Жилінська, Л.О., Перепадченко Г.В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. C. 88–91.
30. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 86-90.
31. Закаблук, Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. C. 33–41.
32. Звільнення в разі незадовільного результату випробування працівника (ст. 28 КЗпП). Фактор. URL: https://i.factor.ua/ ukr/journals/nibu/2014/ october/issue-79/article-2383.html
33. Індивідуально-психологічні особливості адаптаційного процесу. Studme. URL:<https://studme.com.ua/199204019998/menedzhment/individualnopsihologicheskie_osobennosti_adaptatsionnogo_protsessa.htm>
34. Офіційний сайт готелю «Україна» URL: https://ukraine-hotel.kiev.ua/