

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Д.е.н., ст.н.с. Познанська І.В.
(підпис)
“ ” _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 051 «Економіка»**

за освітньою програмою «Економіка»

на тему: «Підвищення ефективності управління персоналом сучасної
компанії (на прикладі ТОВ «Рібас Хотелс Груп»)»

Виконавець:

студентка 6 групи факультету ЦЗВФН

Осадча Діана _____
/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Сорока Олександра Володимирівна _____
/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. Теоретичні засади підвищення ефективності управління персоналом сучасної компанії.....	7
1.1. Сутність управління персоналом сучасної компанії	7
1.2. Показники ефективності управління персоналом сучасної компанії.....	17
1.3. Наукові підходи до покращення ефективності управління персоналом сучасної компанії.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ГРУП»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рібас Хотелс Груп»	32
2.2. Аналіз динаміки, структури та руху персоналу ТОВ «Рібас Хотелс Груп»	41
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом в ТОВ «Рібас Хотелс Груп»	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ГРУП»	57
3.1. Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Рібас Хотелс Груп» ..	57
3.2. Організаційні підходи щодо підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «Рібас Хотелс Груп»	64
ВИСНОВКИ.....	75
Список використаних джерел	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний бізнес-ринок характеризується неоднозначністю, змінами, ризиком і конкуренцією, що зростає, і все це призвело до зміщення фокусу бізнесу на таланти, а таланти стали основним засобом забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Талант є життєво важливим ресурсом для підприємства, і нові методи управління необхідні для забезпечення довгострокової ефективності. Виходячи з інформації, це має особливе значення для дослідження потенціалу управління персоналом підприємства. Ця система має бути ефективною, щоб гарантувати життєздатність і конкурентоспроможність компаній.

Проблеми ефективного управління персоналом постійно перебувають у центрі наукових досліджень вчених різних наукових установ країни та зарубіжжя. Важливість цього питання визнається також у зусиллях вітчизняних і закордонних дослідників, зокрема щодо конкретних практичних пропозицій для українських компаній.

Це хвилююче наукове питання редагували Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. МакГрегор, В. Крамаренко, Г. В. Штокін, М. Виноградський, М. Журавльова та ін.

Проте проблема використання ефективних методів управління персоналом недостатньо досліджена сучасними науковцями, існуючі методи та прийоми не враховують специфічних умов українського менталітету, а напрацьовані механізми ефективного управління персоналом часто не є системними.

Мета дослідження. Метою роботи є розробка шляхів підвищення ефективності управління персоналом міжнародного підприємства на основі дослідження теоретичних аспектів та аналізу управління персоналом.

Завдання дослідження:

1. Вивчити сутність управління персоналом сучасної компанії.

2. Дослідити показники ефективності управління персоналом сучасної компанії.
3. Розглянути наукові підходи до покращення ефективності управління персоналом сучасної компанії.
4. Навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Рібас Хотелс Груп».
5. Проаналізувати динаміку, структуру та рух персоналу ТОВ «Рібас Хотелс Груп».
6. Оцінити ефективність управління персоналом в ТОВ «Рібас Хотелс Груп».
7. Запропонувати удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Рібас Хотелс Груп».
8. Обґрунтувати організаційні підходи щодо підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «Рібас Хотелс Груп».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти ефективності управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Вирішення встановлених у роботі завдань було здійснено з використанням наступних методів: загальнонаукові методи: аналогія, системний підхід, формалізація; економіко-статистичний аналіз: табличний (для представлення результатів розрахунків), порівняння (для оцінювання якості управління розвитком персоналу підприємств); методи експертних оцінок тощо. У процесі проведення дослідження використовувались сучасні комп'ютерні технології.

Інформаційна база дослідження: Закони та нормативні акти України; наукові розробки сучасних вчених з проблем управління розвитком персоналу, менеджменту, стратегічного управління, маркетингу, економіки; звітність ТОВ «Рібас Хотелс Груп».

Практична значимість роботи одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення роботи за рахунок вдосконалення управління персоналом на ТОВ «Рібас Хотелс Груп», значно підвищують ефективність їх використання.

Публікація за темою кваліфікаційної роботи: Сорока О.В., Осадча Д. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах. *Національні інтереси України*. № 4(4) (2024) С.431-439
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/issue/view/292/391>

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність управління персоналом сучасної компанії

В умовах сучасної господарської діяльності керівництво будь-якої компанії прагне до досягнення якнайвищих фінансових результатів свого підприємства, тобто прибутку. Це природне бажання, і допомогти йому в цьому повинна ефективна система управління бізнесом (одна з її складових – управління персоналом). Результати їх роботи залежать від здібностей, навичок і кваліфікації персоналу будь-якої сучасної компанії. Насправді всі складові управління: як і ресурси, в тому числі фізичні, трудові та фінансові, технічні процеси і засоби праці - важливі. Але всіма ними керує персонал компанії. Чи буде компанія конкурентоспроможною та ефективною, залежить від її можливостей. Тому система управління персоналом є одним із важливих інструментів механізму управління сучасним підприємством. Сучасна ситуація функціонування української держави в цілому та кожного підприємства, тобто воєнний стан, створює додаткові ризики та проблеми у сфері управління персоналом [7, с.163].

Значення управління персоналом для сучасної компанії є визначальним, оскільки саме люди є основним ресурсом для досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку на ринку. Управління персоналом дозволяє компанії ефективно використовувати та розвивати потенціал своїх працівників, а також створювати продуктивне та сприятливе середовище для роботи.

Необхідно підкреслити, що в сучасній економічній літературі термін «управління персоналом» тлумачиться з різних позицій: одні автори розглядають цю категорію з організаційної точки зору, другі – з функціональної, треті – з мотиваційної і т.д. У зв'язку з цим, зупинимося на деяких визначеннях, що наводяться в сучасній науковій літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «управління персоналом»

Автор(и)	Визначення терміну «управління персоналом»
Л. В. Козак, С. Ю. Дорош	Це процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації працівників, спрямований на ефективне їх використання для досягнення цілей підприємства.
О. В. Перчук, Р. С. Вовченко	Це набір цілеспрямованих, логічних і пов'язаних дій, спрямованих на ефективне вирішення наступних проблем: підбір персоналу за кількістю, структурою та кваліфікацією; формування показників і нормативів продуктивності праці, формування планів структурної перебудови та перебудови персоналу
Б. В. Дергалюк, В. Д. Шлагов	Це система комплексних взаємодій між людьми, які можуть бути формальними або неформальними, прямими або опосередкованими, і вони відбуваються між керівниками та підлеглими в процесі спільної діяльності, спрямованої на досягнення загального результату.
О. А. Савенко, О. М. Шершенюк, М. А. Бебешко	Це заходи і методи, які використовують керівники для вирішення кадрових проблем (наймання персоналу, переведення на навчання, звільнення) і підвищення ефективності роботи персоналу (мотивація, мотивація).
Л. І. Шевченко, Н. В. Зачосова	Це процес планування, організації, координації, мотивації та контролю роботи персоналу з метою досягнення генеральних цілей суб'єкта господарювання, успішного виконання його місії та реалізації мети створення і перебування на ринку.
Л. А. Бондаренко, А. П. Козинець	Це комплекс управлінських впливів, що включає принципи, методи, засоби і форми, спрямований на вплив на інтереси, поведінку і діяльність працівників із метою максимального використання їхнього потенціалу під час виконання трудових функцій.
І. І. Божидай, А. С. Устіловська	Це систематизована та цілеспрямована функція, що забезпечує розвиток підприємства і яка безпосередньо спрямована на робітників задля задоволення потреб компанії.
А. Д. Чикуркова, Д. Г. Фурман	Це стратегічна функція, призначена для розробки кадрових стратегій, відбору людей відповідно до філософії компанії, винагороди за якість їх діяльності, мінімізації трудових конфліктів і створення гармонії на робочому місці, а також заохочення колективних зусиль, спрямованих на виживання компанії.
О. А. Шаповал	Саме створення та використання певної кількості організаційних заходів і процедур є ефективними компонентами сприяння досягненню корпоративних цілей. Основним завданням є забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу, професійної компетентності та відповідності вимогам займаної посади.
Ю. І. Продіус	Це окрема сфера діяльності менеджерів, основним завданням яких є підвищення продуктивності, творчого потенціалу та активності працівників. Воно спрямоване на оптимізацію чисельності виробничого та управлінського персоналу, формування та реалізацію політики відбору і розвитку кадрів, визначення процедур прийому і звільнення співробітників, а також вирішення питань, пов'язаних з навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу.

Джерело: складено автором за даними [;

Дослідження поняття «управління персоналом» показало, що кожне з існуючих визначень відображає унікальне бачення автора, підкреслюючи різні аспекти цього терміну. На основі вивчених підходів можна запропонувати власне визначення: управління персоналом – це цілеспрямована, послідовна діяльність, спрямована на формування оптимальної структури працівників з потрібним рівнем кваліфікації та компетентності для забезпечення потреб підприємства, а також на створення ефективної системи мотивації та контролю, орієнтованої на постійний розвиток компанії. Водночас, складність і багатогранність управління персоналом в сучасних умовах вимагає врахування не тільки економічних аспектів, але й широкого спектру соціальних, мотиваційних та психологічних факторів, які також значно впливають на успішність управління людськими ресурсами в межах підприємства.

Далі розглянемо основні завдання управління персоналом сучасної компанії. Так, наприклад, вчені Н. В. Валінкевич, Г. М. Атаманюк та М. В. Любарський вважають, що головними завданнями управління персоналом є (рис.1.1):

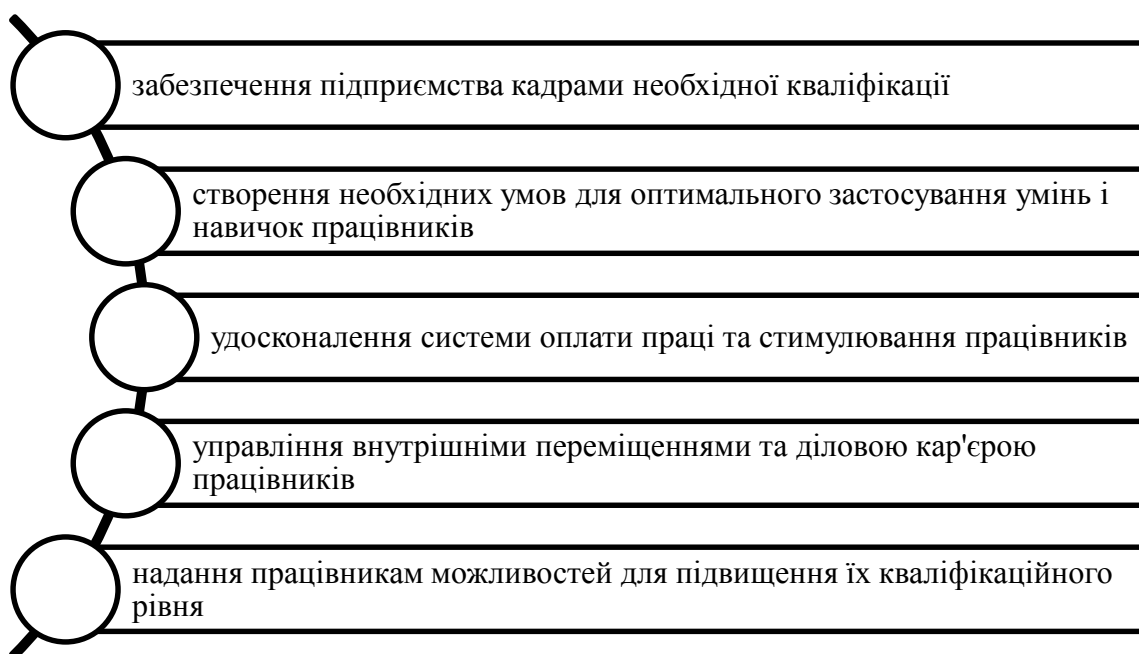


Рис. 1.1. Головні завдання управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [16]

В свою чергу, Л. А. Бондаренко та А. П. Козинець стверджують, що основні завдання організаційно-економічного механізму управління персоналом сучасної компанії передбачають (рис.1.2):

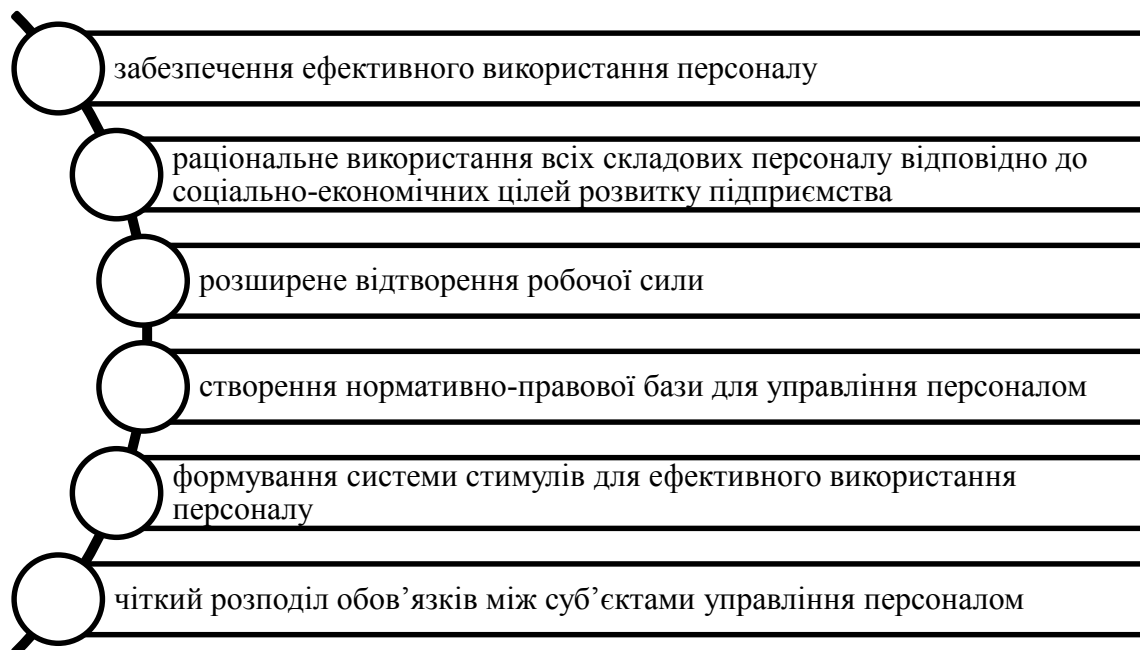


Рис. 1.2. Основні завдання організаційно-економічного механізму управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [с. 39]

Ю. І. Продіус наголошує, що для досягнення та збереження конкурентної переваги управління персоналом має реалізувати наступні стратегічні цілі:

- 1) інвестувати у розвиток персоналу, забезпечуючи та стимулюючи навчальні процеси, спрямовані на вдосконалення професійних здібностей та узгодження навичок працівників із потребами компанії;
- 2) забезпечити, щоб організація чітко визначала необхідні знання для досягнення своїх цілей і задоволення потреб клієнтів, а також вживала заходів для накопичення і розвитку свого інтелектуального капіталу;
- 3) визначити поведінку, що сприяє успіху організації, та запровадити систему, яка заохочує, визнає та винагороджує таку поведінку;
- 4) стимулювати персонал до щирої і активної участі в роботі, яку вони виконують для організації;

5) домогтися відданості співробітників місії та цінностям компанії, що зміцнить їхню лояльність та мотивацію [, с. 10].

Слід відзначити, що управління персоналом сучасної компанії здійснюється на основі певних принципів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи управління персоналом сучасної компанії

Назва	Змістовна характеристика
Принцип стратегічної орієнтації	Управління персоналом має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей компанії. Це означає, що підбір, розвиток і мотивація співробітників мають враховувати довгострокові плани і потреби організації.
Принцип системності	Персонал слід розглядати як єдину систему, де всі процеси взаємопов'язані та доповнюють один одного. Управління персоналом має враховувати цей взаємозв'язок, щоб забезпечити узгодженість дій між підрозділами та працівниками на різних рівнях.
Принцип індивідуального підходу	Передбачає врахування особистих якостей, здібностей і потреб кожного працівника є ключем до його продуктивності та задоволеності роботою. Індивідуальний підхід сприяє підвищенню мотивації та залученості співробітників.
Принцип мотивації та стимулювання	Управління персоналом повинно забезпечувати ефективну систему матеріального і нематеріального стимулювання, яка мотивує працівників до високих результатів (конкурентна оплата праці, бонуси, можливості кар'єрного росту, а також нематеріальні стимули – визнання і підтримка).
Принцип адаптивності	В умовах швидких змін ринку компанія повинна бути гнучкою і здатною швидко адаптуватися. Принцип адаптивності означає, що управління персоналом має створювати умови, які сприяють швидкій адаптації працівників до нових умов, технологій та робочих вимог.
Принцип залученості та командної роботи	Співробітники повинні мати можливість впливати на процеси та рішення, що стосуються їх роботи. Це підвищує рівень їхньої залученості та відповідальності за результати. Командна робота також сприяє кращому обміну знаннями та сприяє досягненню спільних цілей.
Принцип розвитку та навчання	Безперервний професійний розвиток і навчання співробітників підвищує їхню кваліфікацію та ефективність. Компанії мають забезпечувати можливості для навчання, розвитку лідерських якостей, підвищення кваліфікації та вдосконалення навичок співробітників.
Принцип соціальної відповідальності та етичності	Компанія повинна дотримуватися етичних стандартів у стосунках із працівниками та забезпечувати умови, які сприяють їхньому добробуту, безпеці та здоров'ю. Це підвищує лояльність співробітників і позитивно впливає на імідж компанії.
Принцип справедливості та рівності	Управління персоналом повинно гарантувати рівні умови і можливості для всіх працівників незалежно від статі, віку, національності або інших ознак. Справедливе ставлення підвищує довіру до компанії та сприяє формуванню здорового мікроклімату.
Принцип ефективності	Всі дії з управління персоналом мають бути спрямовані на досягнення максимальних результатів при оптимальних витратах. Це включає раціональне використання ресурсів, оптимізацію процесів і зосередження на ключових завданнях для досягнення високої продуктивності.

Джерело: складено автором за даними [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Отже, принципи управління персоналом – це базові правила і положення, які визначають підходи до роботи з кадрами в сучасній компанії. Ці принципи спрямовані на створення сприятливих умов для продуктивної роботи та розвитку працівників.

Більш деталізовано зміст управління персоналом сучасної компанії відображено у його функціях. Так, з точки зору Н. В. Валінкевич та Г. М. Атаманюк основними функціями в управлінні персоналом є такі (рис.1.3):

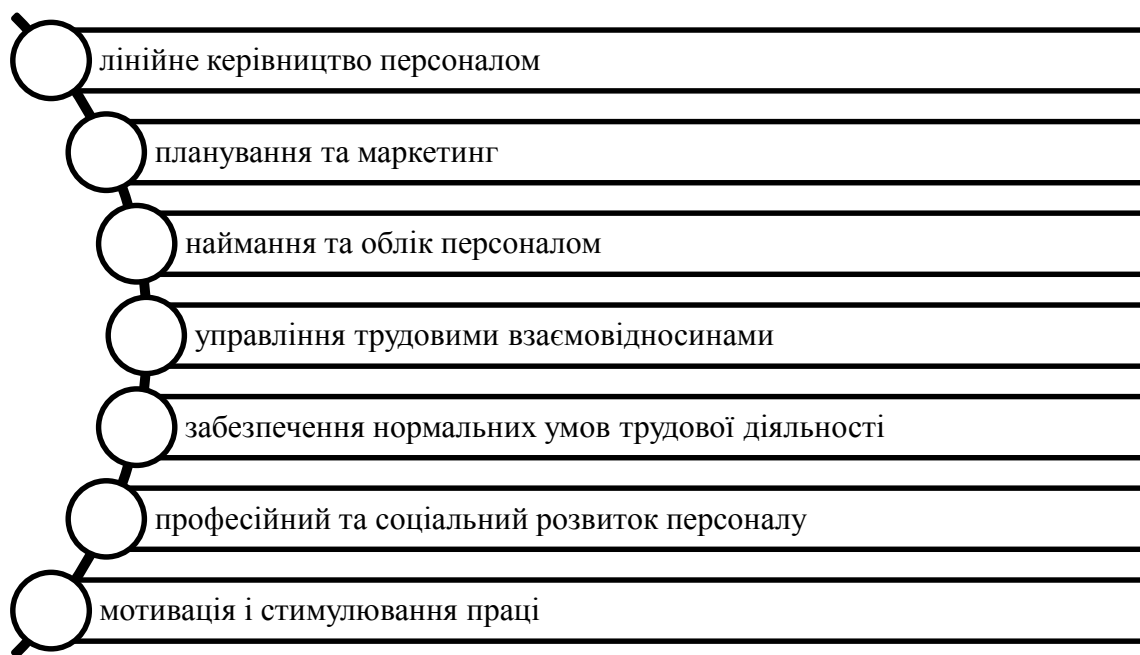


Рис.1.3. Основні функції в управлінні персоналом

Джерело: складено автором на основі [, с. 49]

Інші науковці Н. С. Якімова, О. В. Таранич та С. В. Байдін переконані, що основними функціями управління персоналом сучасного підприємства є:

- 1) нагляд - призначений для встановлення політики та процедур для регулювання поведінки та взаємодії працівників відповідно до стратегічних цілей;
- 2) інновації - сприяти інноваціям в управлінні персоналом і впровадженню найкращих практик для підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності;
- 3) організація - забезпечити відповідність структури та складу персоналу

стратегічним цілям компанії.

4) комплексність - вона сприяє взаємодії різних підрозділів і команд з метою досягнення стратегічних цілей.

5) контрольна - забезпечує нагляд і контроль за реалізацією стратегії управління персоналом і виявлення розбіжностей між наміченими і досягнутими цілями;

6) інформаційна - забезпечує зберігання, аналіз і розповсюдження інформації, необхідної для прийняття бізнес-рішень щодо управління людьми в компанії.

7) соціальна – забезпечення врахування соціальних аспектів управління людьми та підтримка позитивного корпоративного клімату та соціальної відповідальності;

8) економічність - забезпечення ефективного використання ресурсів і максимізація корпоративної вартості;

9) розвиток - сприяє розвитку та підвищенню якості персоналу для забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності [42, с. 113].

Вчені Л. А. Бондаренко та А. П. Козинець [] до функцій управління персоналом сучасної компанії відносять наступні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функції управління персоналом сучасної компанії

Назва	Змістовна характеристика
Прогнозування	Визначити стратегічний напрямок, цілі та завдання управління персоналом, які повинні узгоджуватися із загальною стратегією організації та прогнозувати потреби в персоналі
Планування	Встановлення зв'язків із зовнішніми ресурсами, щоб забезпечити організацію персоналу, планування та стратегії розвитку для пошуку, найму, утримання та розвитку працівників для задоволення потреб компанії в персоналі та оцінки кандидатів на відкриті посади
Організація	Розробка планів навчання та розвитку для покращення якості працівників та розкриття їх потенціалу, формулювання заходів щодо розвитку резерву талантів та організація атестації персоналу
Контроль	Контроль за дотриманням техніки безпеки на підприємствах, додержанням законодавства про працю в частині організації праці та оплати праці, використання методів і засобів оцінки продуктивності праці працівників та нагляд і контроль за їх роботою
Аналіз	Використовуйте сучасні технології для збору, аналізу та обробки даних про персонал для прийняття відповідних управлінських рішень, аналізу систем

	заохочення, включаючи заробітну плату, оклади, премії, і розглядайте задоволеність роботою та матеріальні та моральні стимули
Облік	Реєстрація та облік прийому, звільнення, переміщення персоналу, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, консультація з працевлаштування, забезпечення працевлаштування, підготовка статистичної звітності.
Регулювання	Вносити зміни, доповнення та виправлення в установлену діяльність з управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 50-51]

Отже, функції управління персоналом охоплюють різні аспекти роботи з кадрами, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії через ефективне використання людського ресурсу.

Управління персоналом сучасної компанії передбачає застосування різних методів. Так, серед основних методів управління персоналом Г. М. Гуменюк, І. М. Ткачівська виділяють такі (рис.1.5):

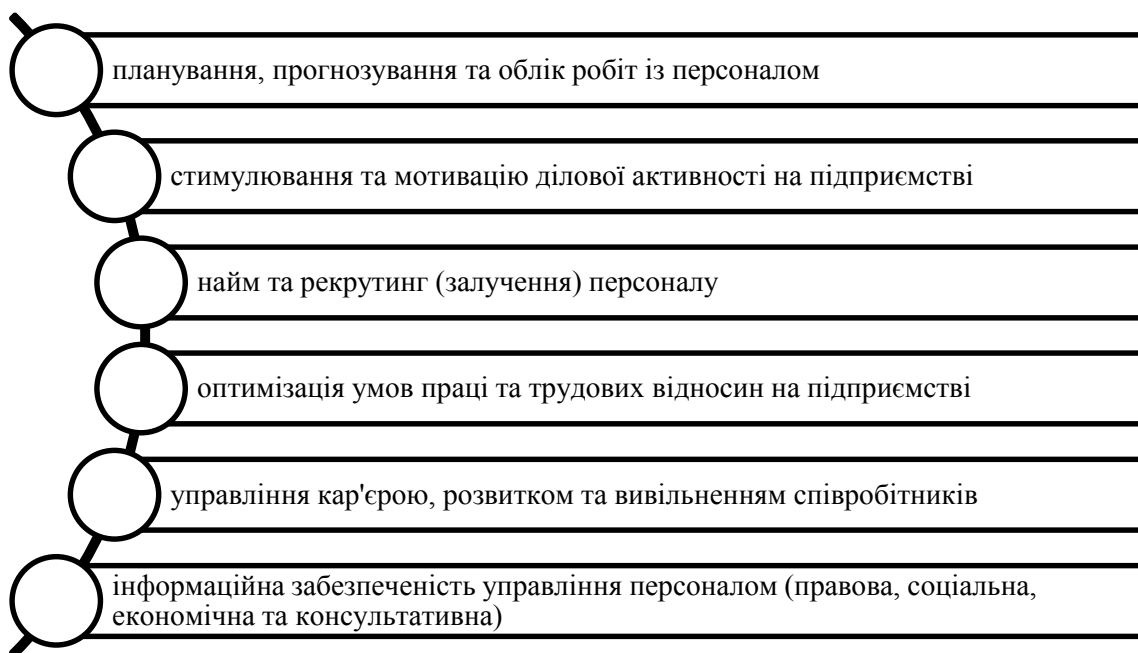


Рис.1.5. Основні методи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 81]

Усі ці методи мають бути тісно пов'язані, узгоджені та сплановані всередині підприємства, і можуть застосовуватися лише керівниками з високим професіоналізмом.

У науковій літературі стверджується, що комплексне управління

персоналом в сучасних компаніях сприяє ефективній реалізації наступних напрямів роботи:

1) кадрове планування: формування кадрової політики та стратегії управління персоналом; організація кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі;

2) управління прийомом на роботу та кадровим обліком: організовує підбір кандидатів на вакантні посади;

3) оцінка, навчання і розвиток персоналу: здійснення навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; введення на посаду та адаптація нових працівників; організація заходів з оцінки кадрів; управління розвитком ділової кар'єри;

4) управління стимулюванням персоналу: унормувати трудові процеси та тарифікувати заробітну плату, розробити системи матеріального та нематеріального стимулювання, запровадити моральні методи мотивації працівників;

5) управління соціальним розвитком персоналу: організація денного харчування працівників та їх рідних;

6) правовий супровід управління персоналом: вирішення правових питань з трудових відносин, узгодження розпорядчих та інших документів з управління персоналом;

7) інформаційне забезпечення управління персоналом: облік і статистика працівників; інформаційно-технічне забезпечення управління персоналом науково-технічною інформацією, необхідною для роботи;

8) забезпечення нормальних умов праці персоналу: забезпечення та контроль психофізіологічних і ергономічних вимог до праці, професійної діяльності та охорони навколишнього середовища [6, с.49].

Системний підхід, на думку А. Д. Чикуркова і Д. Г. Фурмана, залучає компанії до продуктивності праці, задоволеності роботою, плинності кадрів, лояльності, кількості прогулів, конфліктів, скарг, нещасних випадків, згуртованості колективу. Впровадження цієї системи вимагає розробки

стратегічних структур управління персоналом, орієнтованих на реагування на зміни навколишнього середовища, які визначають проблеми та приймають нові рішення щодо персоналу [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 14].

Насамкінець звернемо увагу на стратегію управління персоналом сучасної компанії. Ця стратегія є комплексною системою політик, що охоплює різні аспекти управління персоналом, такі як підбір кадрів, розвиток кар'єри, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та інші. Вона інтегрована в загальну стратегію підприємства, має довгострокову спрямованість та адаптується до динамічних змін на ринку. Основні стратегії управління персоналом представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Стратегії управління персоналом сучасної компанії

Назва	Змістовна характеристика
Стратегія стимулювання персоналу	Вона орієнтована на створення системи заохочень для працівників, які мотивують їх досягати кращих результатів, залишатися лояльними до компанії та підвищувати свою ефективність. Вона включає як матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, премії, оплата понаднормових), так і нематеріальні (визнання досягнень, кар'єрні можливості, соціальні привілеї, корпоративні заходи). Для її реалізації компанія може використовувати різноманітні інструменти: систему оцінки результатів, гнучкі системи оплати, розвиток кар'єри, впровадження програм визнання і відзнак.
Стратегія інвестування в розвиток персоналу	Ця стратегія зосереджується на безперервному навчанні та розвитку компетенцій співробітників з метою підвищення їхньої професійної цінності та підготовки до виконання складніших завдань. Вона охоплює тренінги, семінари, програми наставництва, професійні курси, ротацію посад і підтримку кар'єрного росту. Завдяки інвестуванню в розвиток персоналу компанія отримує більш кваліфікованих і досвідчених співробітників, готових вирішувати сучасні виклики, а співробітники, у свою чергу, мають більше можливостей для кар'єрного зростання, що сприяє їхній лояльності та знижує рівень плинності кадрів.
Стратегія залучення персоналу	Має на меті створення привабливих умов для працівників, щоб підвищити їхню зацікавленість у роботі та лояльність до компанії. Це досягається через розробку позитивного іміджу компанії як роботодавця, розвиток корпоративної культури, формування привабливих умов праці (гнучкий графік, додаткові дні відпустки, комфортні робочі умови), можливості для кар'єрного розвитку та стимулювання ініціативи співробітників..

Джерело: складено автором за даними []

Застосування різних стратегій управління персоналом дозволяє сучасним компаніям більш ефективно керувати кадрами, підвищувати їхню

продуктивність і залученість, а також створювати конкурентні переваги на ринку. Ці стратегії працюють комплексно і спрямовані на досягнення балансу між задоволенням потреб працівників і виконанням стратегічних цілей компанії.

1.2. Показники ефективності управління персоналом сучасної компанії

Ефективність управління персоналом є важливою характеристикою, яка визначає ступінь досягнення компанією своїх стратегічних і операційних цілей за допомогою оптимального використання людського капіталу. Вона відображає, наскільки успішно реалізовані процеси підбору, розвитку, мотивації, утримання та організації праці співробітників, і є основою конкурентоспроможності сучасної компанії.

Л. З. Харчевнікова вважає, що поняття «ефективність» є комплексним терміном, який охоплює ступінь виправданості витрат результатами, ступінь досягнення цілей, ступінь задоволеності працівників і ступінь реалізації результатів. . У процесі праці організація може виробляти якісну продукцію з необмеженим терміном дії і виробляти її з високим ступенем успіху [36, с.357].

Згідно з думкою Л. О. Бившевої, О. О. Кондратенко та А. Г. Моховікова, оцінка ефективності управління персоналом – це послідовний і чітко структурований процес, мета якого полягає у вимірюванні витрат і вигод, що виникають у результаті реалізації програм з управління персоналом, та їх порівнянні з результатами діяльності, показниками конкурентів і стратегічними цілями підприємства. У сучасних умовах господарювання такий підхід до оцінки вимагає систематичного аналізу, вимірювання витрат і вигод від загальної програми управління персоналом і співставлення її ефективності з результативністю діяльності компанії за той самий період [, с. 20].

Для оцінки ефективності управління персоналом сучасної компанії використовуються різні кількісні та якісні показники, які відображають

продуктивність, мотивацію, задоволеність працівників та їхню здатність досягати цілей компанії.

Аналіз ефективності управління персоналом дозволяє виділити економічну, соціальну та організаційну (функціональну) складові:

1. Економічні вигоди в рамках ефективності управління персоналом відображають використання здібностей, навичок і знань працівників для досягнення економічних цілей підприємства (виробництво якісної продукції та забезпечення конкурентоспроможності) відповідно до принципу економічності витрат. Кошти обмежені, але має бути певна система управління. Цей принцип вступає в дію тоді, коли результати використання виробничого фактору «праця» і сфера його застосування досягають найбільш ефективного співвідношення, тобто вищої продуктивності праці. Крім того, він забезпечує оптимальне співвідношення результатів праці працівників і витрат на їх утримання, забезпечуючи тим самим економічну роботу. Характеристиками економічних вигод є:

- показники, що відображають ефективність діяльності підприємства, такі як собівартість, рентабельність, фондовіддача, продуктивність праці, обсяг реалізації продукції, частка нової продукції в загальному обсязі виробництва тощо;

- показники, що відображають загальну структуру та функції системи управління, особливо рівень технічного забезпечення керівників, рівень автоматизації робочого місця тощо.

2. Соціальна ефективність досягається, коли підприємство досягає своїх цілей соціального розвитку: задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників є різноманітними та відображають усі сфери соціального життя працівників – адекватна винагорода, приємні умови праці, можливості для розвитку особистості. З іншого боку, соціальна користь управління персоналом виражається в його впливі на розвиток професійних якостей співробітників, зміцнення підприємницького духу, створення позитивної психологічної атмосфери в колективі, відчуття захищеності та участі в досягненні цілей

компанії. та перспективи розвитку соціальних інститутів. Соціальна ефективність оцінюється через показники, що відображають соціокультурні аспекти діяльності підприємства, зокрема: рівень трудової дисципліни, стабільність працівників, стан соціальної інфраструктури підприємства, умови праці, психосоціальну атмосферу тощо.

3. Ефективність організаційного менеджменту демонструється ступенем створення організації та її системи управління, способом прийняття рішень і реагування на конфлікти. У результаті організаційна ефективність — це якість вертикальних відносин усередині компанії та ступінь зв'язку між керівниками та їхніми підлеглими. До основних показників його оцінки відносяться: ступінь концентрації функцій управління, частка менеджерів усіх рівнів, частка керівників у загальній кількості органів управління, частка ланок структури управління, швидкість прийняття рішень керівництвом і керівниками, ефективність трудових витрат і ступінь задоволення потреб споживачів [36, с.358].

У свою чергу В. С. Лесюк як стандарти оцінки економічної вигоди від управління персоналом підприємства використовує такі показники:

- 1) відношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, до досягнутих результатів його діяльності;
- 2) відношення бюджету відділу підприємства до кількості працівників у відділі;
- 3) оцінка величини відмінностей у продуктивності праці (визначається як різниця між оцінками продуктивності найкращих і середніх робітників, які виконують ту саму роботу);
- 4) економічні показники, такі як прибуток, продуктивність праці, продажі, рентабельність і продуктивність праці персоналу;
- 5) відношення темпу зростання продуктивності праці працівників до темпу зростання середньої заробітної плати;
- 6) фонди оплати праці та доступність заробітної плати;
- 7) витрати на управління [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 99].

Важливою є також оцінка ефективності роботи служби управління персоналом, яка дозволяє визначити, наскільки ефективно HR-служба забезпечує кадрові потреби підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці та підтримує стратегічні цілі компанії. На рис. 1.6 представлені показники та критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.

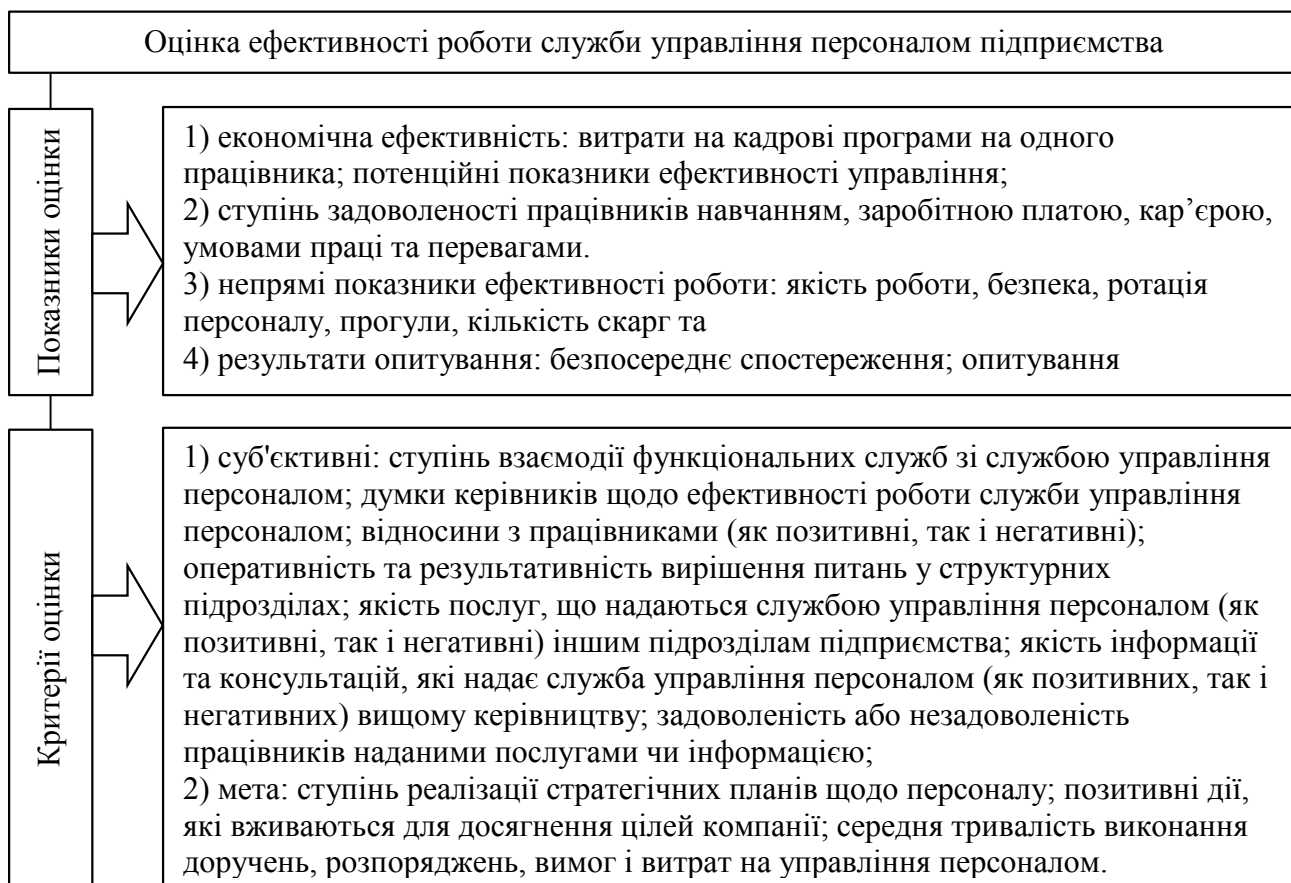


Рис. 1.6. Показники та критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом сучасної компанії

Джерело: складено автором за даними [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Оцінка ефективності управління персоналом базується на даних про працівників та взаємопов'язана з іншими управлінськими процесами через їхні результати, що вимагає постійного внесення змін і коригувань. Для визначення рівня ефективності конкретної системи управління персоналом необхідно встановити критерії оцінки. Вибір цих критеріїв залежить від того, що буде обрано за вихідну точку: діяльність конкретного керівника, трудові результати колективу або специфіку роботи виконавців.

В табл. 1.5 наведено перелік показників оцінки ефективності кадрового менеджменту й оцінки управлінського потенціалу підприємства.

Таблиця 1.5

Показники оцінювання ефективності кадрового менеджменту та оцінки управлінського потенціалу сучасної компанії

Показники	Формула	Пояснення
Показники оцінювання ефективності кадрової політики підприємства		
Коефіцієнт економічної результативності діяльності з управління (K_{ef})	$K_{ef} = T_o / B_o$	T_o – чистий дохід від реалізації виробленої продукції (товарів, робіт, послуг);
Частка витрат на персонал ($K_{зв}$)	$K_{зв} = B_{зв} / B_o$	B_o – витрати обігу;
Питома вага управлінського персоналу в його загальній кількості (K_p)	$K_p = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{зв} + Ч_{сер}}$	$K_{зв}$ – частка витрат на управління;
Продуктивність праці персоналу ($\Pi_{пр}$)	$\Pi_{пр} = T_o / Ч_{сер}$	$B_{зв}$ – витрати управління;
Результативність управління виробництвом і збутом ($P_{зв}$)	$P_{зв} = T_o / Ч_{зв}$	$Ч_{зв}$ – кількість управлінського персоналу;
		$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників
Показники оцінки потенціалу управління		
Ефективність праці персоналу управління (E_v)	$E_v = P_{зв} / Ч_{зв}$	P_v – прибуток підприємства;
Зайнятість персоналу в апараті управління (K_z)	$K_z = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{зв} + Ч_{п}}$	$Ч_{зв}$ – чисельність апарату управління;
Економічність праці апарату управління ($E_{зв}$)	$E_{зв} = \frac{C_{зв}}{C_{зв} + C_{з}}$	$Ч_{п}$ – чисельність виробничого персоналу;
Коефіцієнт дублювання управлінських рішень (K_d)	$K_d = \frac{K_{зп}}{K_{зп} + K_{зд}}$	$C_{зв}$ – адміністративні витрати;
Коефіцієнт надійності праці апарату управління ($K_{над}$)	$K_{над} = (1 - K_n) / K_{зг}$	C_z – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);
Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління ($K_{зв}$)	$K_{зв} = \frac{T_{пер}}{T_{пер} + T_{під}}$	$K_{зп}$ – кількість функцій підрозділу;
		$K_{зд}$ – кількість робіт за закріпленими положеннями;
		K_n – кількість нереалізованих рішень;
		$K_{зг}$ – загальна кількість рішень, що прийняті у підрозділах;
		$T_{пер}$ – час зафіксованих переривів в апараті управління;
		$T_{під}$ – трудомісткість управлінських робіт по підрозділах.

Джерело: складено автором за даними [25; 21; 13]

Отже, ефективність роботи механізмів системи управління персоналом підприємства має визначатися розміром внеску працівників у досягнення організаційних цілей. Надійним критерієм оцінки при цьому є кінцевий результат діяльності колективу, що об'єднує результати як управлінського апарату, так і виконавців.

Щодо ступеня соціальної ефективності в управлінні персоналом

характеризують показники та критерії, що визначають різні аспекти зайнятості (наприклад, привабливість чи непривабливість роботи для конкретної групи населення, їх задоволеність чи незадоволеність роботою). Склад цього показника має бути змінним і з часом уточнюватись і доповнюватись (рис. 1.7).

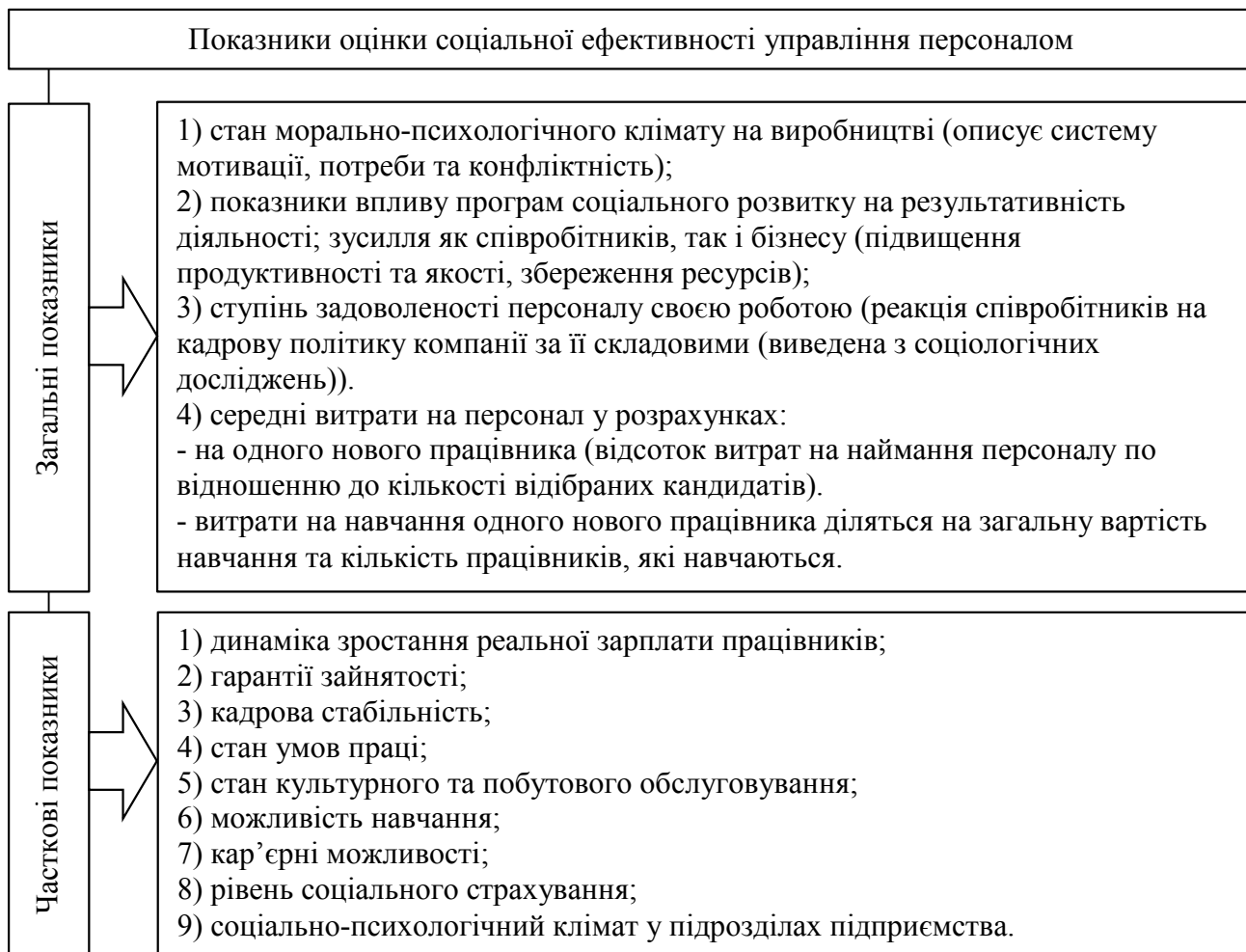


Рис. 1.7. Основні показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом сучасної компанії

Джерело: складено автором за даними [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

У науковій літературі організаційну ефективність управління персоналом підприємства описують такими показниками, як «задоволеність працівників», «частота прогулів», «плинність кадрів», «кількість гострих конфліктів», «кількість поданих скарг» та «число нещасних випадків». Для забезпечення належного рівня ефективності важливо враховувати кожен із цих компонентів як окремо, так і в сукупності, оскільки кожен із них охоплює різні аспекти

трудового життя працівника, проте разом вони формують цільовий результат.

Всі розглянуті показники ефективності управління персоналом надають керівництву цінну інформацію про поточний стан та рівень розвитку персоналу, дозволяють вчасно реагувати на проблеми та коригувати стратегію управління. Комплексний підхід до оцінки цих показників сприяє підвищенню продуктивності праці, утриманню талановитих фахівців, зміцненню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей компанії.

1.3. Наукові підходи до покращення ефективності управління персоналом сучасної компанії

Покращення ефективності управління персоналом є критично важливим завданням для досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможності сучасної компанії. Цього можна досягти через систематичний підхід до покращення внутрішніх HR-процесів, впровадження новітніх методів і технологій, а також створення сприятливих умов для професійного розвитку та залученості персоналу.

Українські вчені Л. І. Шевченко та Н. В. Зачосова стверджують, що для покращення ефективності керівництва працівниками сучасної компанії важливо оптимізувати політику управління персоналом, вдосконалювати комунікацію та розширювати канали комунікації, вибудовувати довіру підлеглих до своїх керівників, забезпечувати доступ персоналу до навчання та розвитку, впроваджувати ефективні системи оцінювання та звітування про результати роботи працівників та підтримувати корпоративну культуру, що сприяє залученості й задоволенню власних інтересів персоналу. Задля збереження та розвитку людського капіталу у межах управління персоналом вони пропонують такі заходи:

- 1) утримання наявних працівників шляхом пропонування їм гнучких графіків, дистанційної роботи з безпечних місць, компенсації вартості житла у

безпечних регіонах, підвищення заробітної плати, тощо;

2) активізація процесів ротації кадрів, обговорення та узгодження з працівниками індивідуальних кар'єрних траєкторій, спільне складання планів додаткового навчання та підвищення кваліфікації;

3) організація тренінгів, семінарів, вебінарів з питань, що стосуються розвитку як професійних, так і соціальних навиків персоналу;

4) компенсація витрат на навчання, що спрямоване на розширення меж професійних компетенцій, часткова компенсація вартості освіти, як неформальної, так і формальної, що не пов'язана напряму з напрямом фахової роботи працівника [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 151].

На думку О. В. Синюк, специфіка управлінської праці зумовлює об'єктивну необхідність розробки системи заходів з удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві, які мають передбачати (рис.1.8):

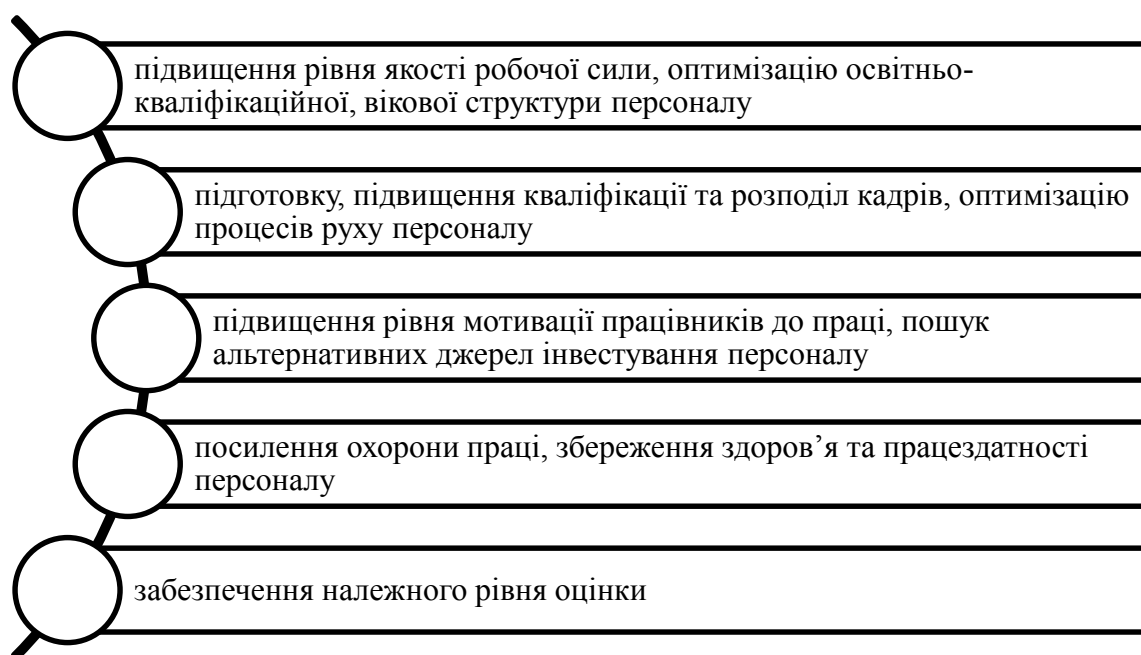


Рис.1.8. Система заходів з удосконалення процесу управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 43]

Вчені Л. С. Сас, Д. І. Шеленко та О. Т. Левандівський відзначають, що в сучасних умовах управління персоналом здійснюється за допомогою таких технологій: автоматизація процесів, застосування аналізу та штучного

інтелекту. Вчені вважають, що використання цих інструментів у процесі управління сучасними компаніями дозволить підвищити ефективність їх організаційно-функціональних складових:

1) автоматизація процесів управління персоналом, таких як набір, звільнення, статистика робочого часу та розрахунок зарплати, може допомогти скоротити витрати часу та ресурсів;

2) використовувати системи аналізу та прогнозування – використання інструментів аналізу даних підходить для виявлення тенденцій роботи персоналу, прогнозування потреби в робочій силі, визначення ефективності персоналу, об'єктивної оцінки роботи співробітників, що допоможе вчасно виявити небажані явища та процеси та запровадити відповідні системи стимулювання та розробити стратегії управління людьми;

3) використання штучного інтелекту - Доцільне використання робо-консультантів та інших автоматизованих систем при вирішенні завдань управління персоналом, таких як відбір кандидатів, оцінка співробітників і планування кар'єри;

4) професійна платформа для обміну інформацією між різними відділами підприємства (система електронного обміну даними) дозволить швидко передавати необхідну інформацію про персонал і сприятиме розвитку систем зв'язку, взаємодії керівництва та співробітників, що покращить роботу атмосфера, що допомагає уникнути конфліктних ситуацій;

5) використання онлайн-платформ дозволить отримувати нові знання та навички (навчання та розвиток співробітників) безпосередньо на робочому місці або дистанційно (професійні курси, вебінари) [32, с 138-139].

Л.С. Хачевнікова вважає, що найвпливовішим інструментом, який може підвищити якість кадрової роботи, є кар'єра та стимулювання персоналу, оскільки розмір заробітної плати та розмір просування по кар'єрних сходах визначають рівень віддачі від кадрової роботи, таким чином підвищуючи якість кадрова робота. При розробці цих підсистем особливу увагу слід приділяти матеріальним факторам, оскільки цей фактор впливу є вирішальним. Тому,

вибираючи систему оплати праці в організації та модель трудової кар'єри, ми повинні в першу чергу враховувати існуючі в країні стандарти життя, вік, стать і соціальний статус працівників, а також конкретні обставини підприємства [36, с. 358].

Вчені В. В. Білик та Ю. В. Кравчик [3] рекомендують такі методи підвищення ефективності управління персоналом у сучасних компаніях:

- визначати заробітну плату працівника виходячи з розміру доходу, особливо доходу від реалізації продукції;
- використовуйте коефіцієнт зростання заробітної плати на основі таких факторів, як коефіцієнт якості обслуговування клієнтів, стаж роботи в компанії, відповідність рівня освіти посаді, керівництво підрозділом тощо;
- запровадити систему штрафів при визначенні розміру та/або понижувального коефіцієнта заробітної плати у випадках виявлення порушення працівником трудової дисципліни та/або функціональних обов'язків;
- забезпечити співробітників системою правил, дотримання яких гарантується корпоративними правовими нормами і містить інформацію про формальну, дозволену, стимулюючу, заохочувану або заборонену поведінку співробітників;
- сформулювати «Порядок і умови виплати працівникам додаткової винагороди за результатами роботи підприємства» та підтвердити посадовий статус їх персоналу на підприємстві;
- підтримувати ініціативу та підприємницький дух працівників та трудового колективу;
- схвалення прагнення співробітників до пошуку нових ефективних форм організації корпоративної маркетингової діяльності;
- проводити атестаційний аналіз персоналу та розробляти плани кар'єрного росту співробітників;
- навчати співробітників взаємозв'язку між ефективністю бізнесу, продуктивністю праці та їх винагородою;
- вживати системних заходів щодо виявлення факторів стимулювання, що

впливають на продуктивність праці, та включати їх у систему стимулювання;

- створення сприятливої соціально-побутової інфраструктури праці;
- створити умови для розваг і дозвілля працівників;
- рекомендувати персонал для участі в навчанні та підвищення кваліфікації [3, с.73].

В свою чергу, дослідник С. А. Прохоровська [] вважає, що для підвищення ефективності управління персоналом сучасної компанії можна використовувати різноманітні елементи мотивації – матеріальні, нематеріальні та штрафні (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Складові елементи ефективної мотивації персоналу

Елемент	Характеристика
Матеріальна мотивація	– підвищення розміру заробітної плати; – відсоток від продажу; – премії, надбавки, бонуси за перевиконання KPI; – соціальний та компенсаційний пакет, страхівка, пільги; – системи знижок на послуги/продукти компанії; – інші додаткові грошові виплати
Нематеріальна мотивація	– можливість кар'єрного росту; – публічне визнання заслуг, похвала за успіхи; – путівки для відпочинку; – організація культурних заходів; – позачергові оплачувані відгули, вихідні; – навчання, підвищення кваліфікації, закордонне стажування; – комфортні умови праці; – мотивуючі наради; – участь в ухваленні стратегічних рішень; – професійні конкурси, розіграші призів; – зворотний зв'язок від керівництва; – поліпшення організації робочого місця співробітника; – подяки та інше
Штрафи і покарання	– покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановленні терміни та інші адміністративні порушення; – позбавлення преміальних виплат усіх співробітників відділу за незадовільні результати роботи; – введення «штрафного» робочого годинника тощо

Джерело: складено автором за даними [29, с. 47]

Досліджуючи вплив мотивації на підвищення ефективності управління персоналом сучасної компанії вчені А. О. Климчук [Ошибка! Источник ссылки не найден.] та О. Г. Пустовіт [Ошибка! Источник ссылки не

найден.] відзначають, що:

1. Економічна мотивація персоналу передбачає застосування різних матеріальних винагород для збільшення залучення працівників у діяльність підприємства. Економічна мотивація здійснюється через системи оплати праці, диференційований облік видів та ефективності праці, реалізацію отриманих за працю коштів. За допомогою матеріальної мотивації можуть вирішуватися такі завдання: зростання продуктивності праці та підвищення якості виконуваних робіт; покращення іміджу підприємства; підвищення лояльності працівників до підприємства.

2. Соціально-психологічна мотивація персоналу має на меті формування у працівників впевненості, що їхня діяльність буде оцінена роботодавцем і відзначена не лише матеріально. За допомогою соціально-психологічної мотивації у працівників створюється зацікавленість у виконанні своїх обов'язків, формується позитивний психологічний клімат на підприємстві.

3. Сутність організаційно-адміністративних методів мотивації персоналу полягає у тому, кожен працівник бере на себе певні обов'язки, відповідальність за якісне виконання роботи та результати діяльності підприємства у цілому. Основою організаційно-адміністративних методів мотивації є дисципліна праці, а її результатом виступає дисциплінарна відповідальність, яка передбачає способи впливу на співробітника за невідповідне виконання своєї роботи. Відмінними рисами організаційно-адміністративних методів мотивації є: прямий вплив на волю працівників, однозначність розпоряджень; наявність дієвої системи контролю тощо.

З метою підвищення ефективності управління персоналом сучасної компанії слід приділяти увагу професійному розвитку працівників. Слід погодитись з думкою Н. П. Базалійської та М. Д., що особистісно-професійний розвиток персоналу є запорукою успішності господарської діяльності підприємства [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 274].

Як стверджують О. А. Хілуха [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], Є. А. Саушин [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], І. Г. Шелюжак

[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], І. В. Партика [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] та інші вчені, з організаційної точки зору основною метою ефективного управління персоналом є підвищення ефективності (максимізація) використання співробітниками результатів для досягнення поставлених організацією цілей, підвищення продуктивного потенціалу у вигляді командних ситуацій і психосоціальний клімат. З точки зору працівників компанії, розвиток кар'єри – це формування та постійне збагачення особистих якостей, професійних знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання ними своїх трудових функцій, прав і обов'язків.

Узагальнимо результати дослідження наукових підходів до покращення ефективності управління персоналом сучасної компанії в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Ключові напрями покращення ефективності управління персоналом
сучасної компанії**

Напрямок	Змістовна характеристика
Оптимізація процесу рекрутингу	Включає впровадження сучасних технологій для підбору персоналу, таких як автоматизація рекрутингових процесів, використання штучного інтелекту для попереднього відбору кандидатів, а також аналіз великих обсягів даних для визначення найкращих джерел пошуку кандидатів.
Підвищення мотивації та залученості персоналу	Створення програм мотивації, які враховують індивідуальні потреби та особливості співробітників, є ключовим фактором підвищення їхньої продуктивності та зниження плинності кадрів. Може включати фінансові та нефінансові стимули, корпоративні соціальні програми, можливості кар'єрного зростання та навчання.
Розвиток корпоративної культури	Сучасні компанії прагнуть створювати відкриту, підтримуючу культуру, що заохочує інновації, командну роботу та відкриту комунікацію. Підтримка єдиного бачення, місії та цінностей допомагає об'єднати колектив і сприяти високій продуктивності.
Інвестиції в навчання та розвиток персоналу	Розвиток персоналу забезпечує довгострокову конкурентну перевагу компанії. Інвестиції в навчальні програми допомагають розвивати навички працівників відповідно до вимог ринку, сприяють підвищенню кваліфікації та розвитку лідерських якостей. Навчання може включати тренінги, семінари, онлайн-курси та коучинг.
Використання HR-аналітики	HR-аналітика дозволяє компанії аналізувати показники, які стосуються персоналу, такі як продуктивність, рівень плинності кадрів, абсентеїзм та інші. Це сприяє обґрунтованому прийняттю рішень щодо підбору, розвитку та утримання працівників, а також допомагає прогнозувати майбутні потреби в персоналі.
Створення гнучких умов праці	Сьогодні дистанційна робота, гнучкий графік праці та можливість працювати за скороченим робочим днем, стають все популярнішими та сприяють підвищенню задоволеності працівників.

Контроль ефективності роботи персоналу	Впровадження прозорих систем оцінки ефективності, заснованих на ключових показниках ефективності, дозволяє компанії оцінювати результати роботи працівників та їхню відповідність поставленим завданням.
--	--

Джерело: складено автором за даними [;

Слід відзначити, що покращення ефективності управління персоналом сучасної компанії залежить від поєднання кількох напрямів та підходів, що відповідають індивідуальним потребам і стратегії розвитку компанії. Використання сучасних технологій, системна робота з мотивацією, розвитком та оцінкою персоналу, а також впровадження гнучких умов праці дозволяють підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити стійкий розвиток компанії.

Висновки до розділу 1

1. Визначено сутність управління персоналом сучасної компанії. Застосування різних стратегій управління персоналом дозволяє сучасним компаніям більш ефективно керувати кадрами, підвищувати їхню продуктивність і залученість, а також створювати конкурентні переваги на ринку. Ці стратегії працюють комплексно і спрямовані на досягнення балансу між задоволенням потреб працівників і виконанням стратегічних цілей компанії.

2. Розглянуто показники ефективності управління персоналом сучасної компанії. Для забезпечення належного рівня ефективності важливо враховувати кожен із цих компонентів як окремо, так і в сукупності, оскільки кожен із них охоплює різні аспекти трудового життя працівника, проте разом вони формують цільовий результат.

Всі розглянуті показники ефективності управління персоналом надають керівництву цінну інформацію про поточний стан та рівень розвитку персоналу, дозволяють вчасно реагувати на проблеми та коригувати стратегію управління. Комплексний підхід до оцінки цих показників сприяє підвищенню продуктивності праці, утриманню талановитих фахівців, зміцненню

корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей компанії.

3. Вивчено наукові підходи до покращення ефективності управління персоналом сучасної компанії. Слід відзначити, що покращення ефективності управління персоналом сучасної компанії залежить від поєднання кількох напрямів та підходів, що відповідають індивідуальним потребам і стратегії розвитку компанії. Використання сучасних технологій, системна робота з мотивацією, розвитком та оцінкою персоналу, а також впровадження гнучких умов праці дозволяють підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити стійкий розвиток компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Група Ribas Hotels працює як глобальна компанія, що бере участь у комплексних процесах управління. Компанія надає послуги, які охоплюють розробку концепцій готелю, дизайн і підтримку на всіх етапах реалізації проекту, а також пропонують можливості франчайзингу для розробників.

Розвиток готелів 3*, 4* та 5* є сферою компетенції компанії, яка охоплює курортні пляжні та гірськолижні готелі, міські готелі, бутик-готелі та апарт-готелі. Заснована Артуром Лупашком в Одесі, мережа Ribas Hotels успішно реалізувала свій перший готельний проект в Одеській області в 2012 році.

У 2014 році компанія почала активний розвиток з відкриття другого закладу в Одесі — затишного апарт-готелю «Рібас». Після цього Ribas Hotels Group активно займається розвитком нових готельних об'єктів, а також їх реконструкцією та будівництвом [43].

За останні десять років Ribas Hotels Group успішно керувала, спроектувала та побудувала загалом 55 готелів. Серед цих управлінських проектів варто відзначити Ribas Karpaty в Буковелі, Radisson Hotel City Center Odesa, мережу апарт-готелів WOL home + hotel, бутик-готель Ribas Duke та багато інших. Крім того, група розробила місця для глемпінгу Treehouse у Молдові та Mandra, розташовані в курортних зонах України та менших містах. Залучені розробники включають Lisnova, Agate Resort & SPA, Malahit Resort & SPA, AMA Family Resort, WOL.Green Polyana, Smart Hill & WOL.311 by Ribas, Anta Residence Changgu, Awwa by Ribas, Moon Rock Villas, Melis, Smart Well , ВОЛ. Вінниця, АГНІ, Потай та ін [43].

Мережа складається з понад тисячі номерів, що охоплює низку форматів співпраці у восьми містах і курортних регіонах України, а також бере участь у

міжнародних дизайн-проектах. Ribas Hotels Group поширює свої послуги на кілька країн, включаючи Польщу, Чорногорію, Австрію, Швейцарію, Німеччину, Грузію, Вірменію, Італію та різні країни Східної Азії.

У найближчий період планується відкриття готелів на Балі (Індонезія), Італії, Кіпрі та Єревані, а також розширення готельної мережі в Україні. Діяльність товариства з обмеженою відповідальністю регулюється Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та Господарським кодексом України.

Область діяльності компанії, її ключові цілі та місія представлені на рис.2.1.

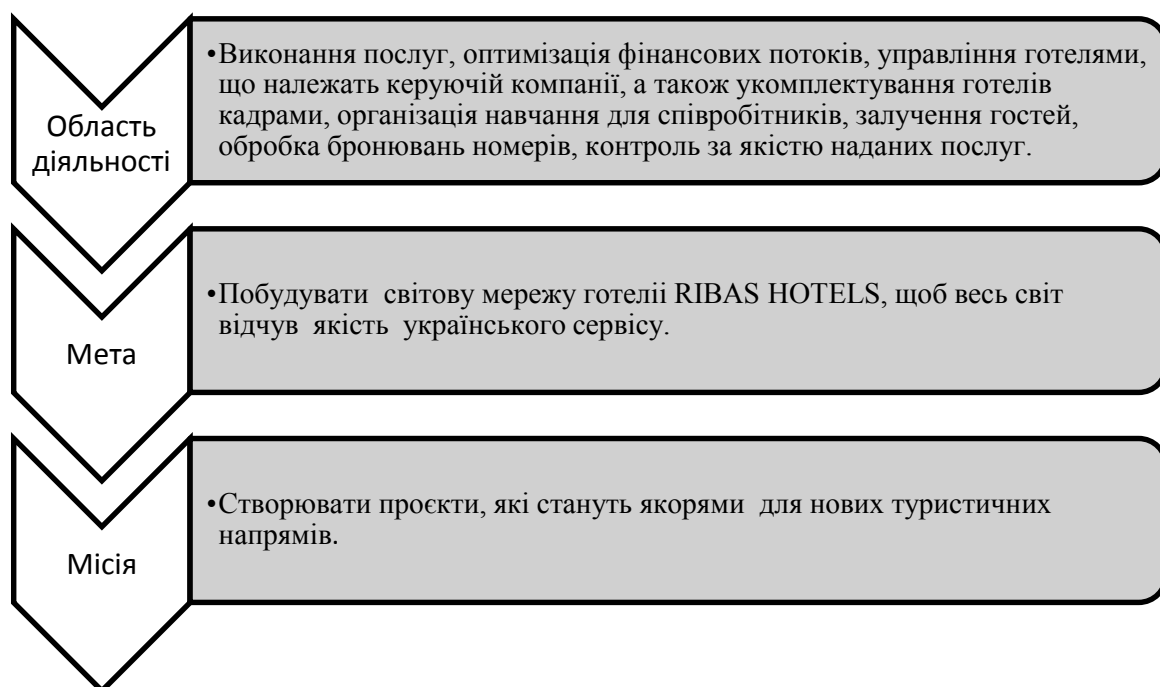


Рис. 2.1. Предмет, цілі та місія компанії ТОВ «Ribas Hotels Group»

Джерело: складено автором на основі [43]

Протягом свого існування на ринку компанія змогла зайняти провідні позиції та пропонує широкий асортимент послуг:

1. Будівництво готелів з акцентом на їхню рентабельність. Процес створення готелю є досить складним і вимагає глибокого розуміння всіх аспектів готельного бізнесу. Для ефективної організації будівництва, розробки архітектурної концепції та бізнес-плану проекту важливо звернутися до

фахівців. Експерти Ribas Hotel Group допоможуть реалізувати проєкт ексклюзивного та прибуткового готелю.

2. Проєктування готелю. Це сукупність заходів, що має на меті створення бізнес- та архітектурних аспектів готелю. Якість розробленого проєкту безпосередньо впливає на фінансові результати готелю.

3. Послуги з управління готельно-ресторанним бізнесом. Прибуток і вільний час. Чи можуть ці поняття співіснувати? Так, якщо довірити управління закладом фахівцям у сфері готельного бізнесу[43].

4. Реклама готелю (маркетинг і резервування). Це дозволяє підвищити обсяги продажів щонайменше на 30-50%, розширити клієнтську аудиторію та вивести готель на новий рівень доходів.

5. Франчайзинг готелів від Ribas Hotels Group. Готове рішення для старту бізнесу.

6. Консалтинг у сфері готельного бізнесу. Новий підхід до управління допоможе підвищити ефективність і прибутковість на всіх етапах розвитку: від концепції до запуску об'єкта та його подальшої експлуатації.

7. Придбання або реалізація готелю. Процес купівлі або продажу бізнесу, зокрема в сфері готельного господарства, є досить складним.

8. Розробка дизайн-проєкту готелю. Успішність готелю значною мірою залежить від його оформлення. Ретельно продуманий дизайн-проект може перетворити будь-який простір на ефективний інструмент для залучення клієнтів.

9. Бізнес-план і концепція. Якісно підготовлений бізнес-план є запорукою успішного та самофінансованого готелю. Фахівці компанії проведуть аналіз і допоможуть розробити бізнес-план для запуску нового підприємства.

Всі послуги, що надає Ribas Hotels Group, інтегровані таким чином, що з десяти можна виділити лише чотири основні напрямки. А саме:

1. Розвиток готелів. Компанія займається створенням готельних об'єктів з нуля: від консультацій та розробки бізнес-плану до будівництва та оснащення. Це включає проєктування та зведення.

2. Готельна франшиза. Готове рішення для старту бізнесу: готельна франшиза Managed by Ribas.

3. Комплексне управління готелем та системою бронювання. Стратегічне планування та оперативне управління готелем і рестораном. Це про управління, маркетинг та бронювання.

4. Консалтинг у сфері готельного бізнесу. Компанія здійснює аналіз ринку, а також створює концепцію об'єкта, займається бізнес-плануванням і розробкою архітектурного проекту. Вона надає рекомендації, спираючись на результати проведеного аудиту. До цього також входять послуги з купівлі/продажу готелів та грального бізнесу [43].

У своїй роботі керуюча компанія готельно-ресторанними комплексами дотримується законодавства України, зокрема Законів «Про туризм», «Про захист прав споживачів», «Про стандартизацію», «Кодекс законів про працю в Україні», а також інших нормативних і регуляторних актів та державних стандартів.

Організаційна структура компанії Ribas Hotels Group представлена на рис. 2.2.

Вищим органом управління Ribas Hotel Group, яка здійснює управління готельно-ресторанним комплексом, є генеральний директор.

Структура організації формується відповідно до напрямків її діяльності і складається з різних підрозділів.

Генеральний директор відповідає за загальне управління компанією, але делегує деякі повноваження генеральному директору. Генеральний директор контролює роботу і відповідає за такі відділи, як PR, фінанси та розвиток. У свою чергу, виконавчий директор відповідає за людські ресурси, бронювання, маркетинг, обслуговування гостей і всю діяльність менеджера готелю.

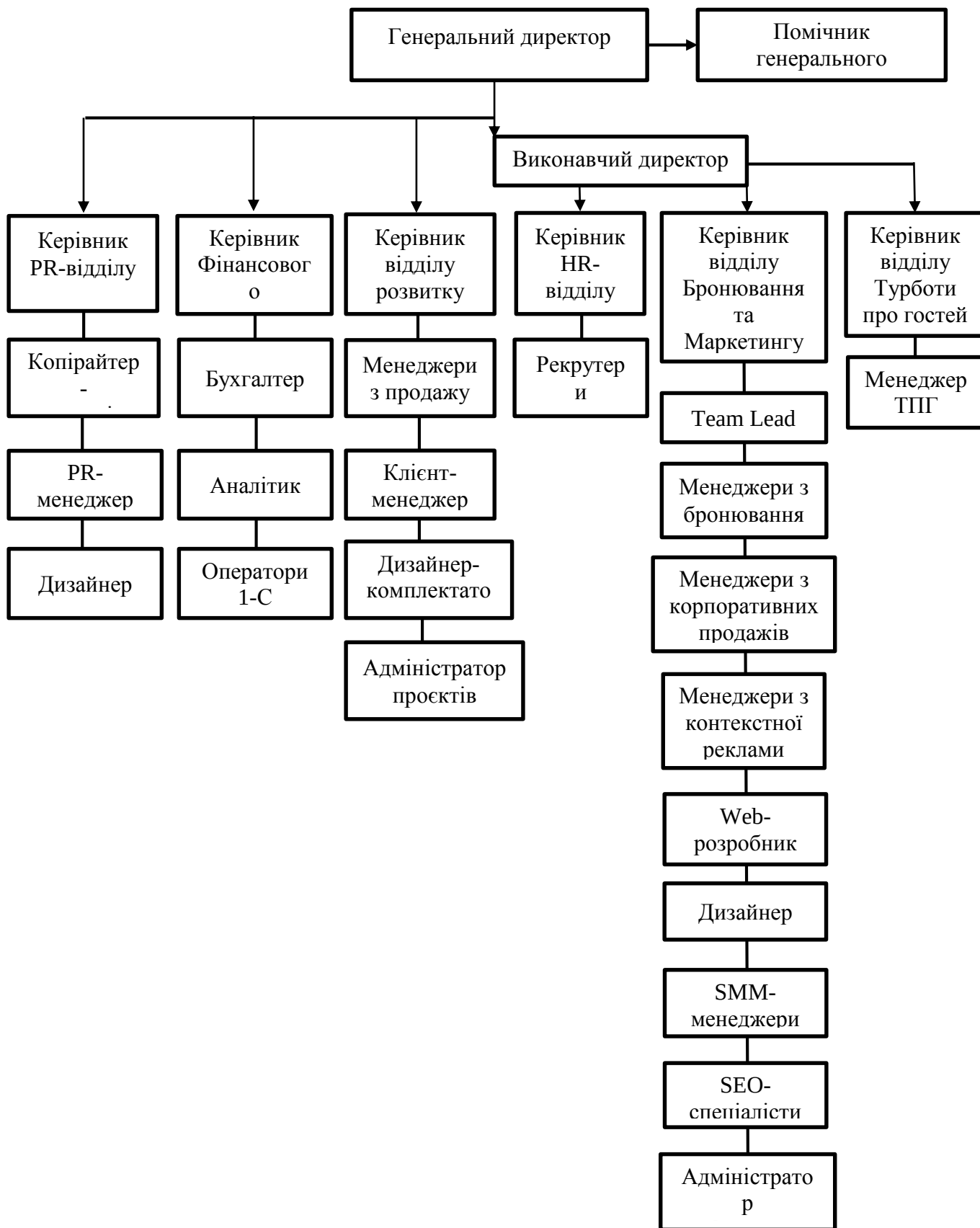


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Ribas Hotels Group»

Джерело: складено автором на основі [43]

Таке делегування та розподіл повноважень забезпечує ефективний контроль діяльності та скорочує час прийняття рішень. Генеральний директор представляє компанію в інших організаціях, підписує договори і несе відповідальність за діяльність компанії.

Загальна кількість номерів мережі перевищує 1500 тис.. Загальна чисельність працівників – понад 730 осіб.

Таким чином, можна сказати, що організаційна структура компанії є добре структурованою та добре спланованою. Така структура дозволяє керувати великою кількістю співробітників і контролювати всі відділи. Вище керівництво має можливість контролювати терміни виконання завдань, забезпечувати їх виконання вчасно, контролювати навантаження на співробітників і стежити за етапами виконання завдань [43].

Компанія є лідером в індустрії гостинності. Зокрема, Ribas Hotels Group стала першою готельною мережею в Україні, яка впровадила технологію обміну даними за допомогою штрих-кодів у додатку Дія.

У 2023 році з'явився новий продукт - Рібас Інвест. Платформа дозволяє інвесторам стати власниками прибуткової готельної нерухомості. Однією з головних переваг інвестування через Ribas Invest є низький вхідний бар'єр. Інвестори можуть стати співвласниками готельної нерухомості, починаючи з \$10 тис. Показники результатів діяльності та їх динаміка на ТОВ «Ribas Hotels Group» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники ефективності діяльності ТОВ «Ribas Hotels Group» та їх динаміка за 2021-2023 рр

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Динаміка показників, %			
				Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації	5 911 933	7 256 183	9 071 127	1 344 250	1 814 944	122,7	125

Продовження таблиці 2.3

Операційні доходи	51 435	66 732	87 823	15 297	21 091	129,7	131,6
Собівартість реалізованої продукції/Послуг	(2 425 030)	(3 031 217)	(4 649 727)	(606 187)	(1 618 510)	125	153,4
Чистий прибуток	3 881 813	4 299 584	5 346 577	417 771	1 046 993	110,8	124,3

Джерело: складено автором за даними [43]

Дані, представлені в таблиці 2.3, дозволяють виявити кілька ключових тенденцій у розвитку компанії. Зокрема, за підсумками 2023 року, компанія отримала дохід від продажу продукції та послуг у розмірі 9 071 127 млн. грн, що є значним зростанням у порівнянні з попередніми роками. Чистий прибуток компанії у 2023 році становив 5 346 577 млн. грн, що на 1 464 764 млн. грн більше, ніж у 2021 році. Це зростання зумовлене підвищенням попиту на послуги компанії, що, в свою чергу, сприяє її розширенню. Однак, разом із цим, зростає і собівартість реалізованої продукції: у порівнянні з 2021 роком, у 2023 році собівартість зросла на 2 224 697 млн. грн.

Майновий стан і фінансова стабільність підприємства були проаналізовані на основі визначених показників, які зручно представлені у вигляді таблиць (табл. 2.4 та 2.5).

Таблиця 2.4.

Показники фінансово-майнового стану ТОВ «Ribas Hotels Group»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Авансований капітал, млн.грн.	5 012 569	6 226 878	8 140 562
Частка необоротних активів, %	26,53	32,10	29,44
Частка основних засобів, %	16,83	19,03	17,49
Частка оборотних активів, %	69,79	67,89	70,56
Показник зносу основних засобів, %	64,55	74,37	70,40
Показник придатності основних засобів, %	35,45	25,63	29,60

Джерело: складено автором за даними [43]

При розгляді цієї таблиці можна помітити, що протягом останніх років спостерігається зростання авансованого капіталу. Авансований капітал – це кошти, які інвестуються для отримання прибутку, наприклад, на придбання нового обладнання або організацію діяльності компанії. У 2021 році цей показник становив 5 012 569 млн. грн, а в 2023 році він зріс до 8 140 562 млн. грн. Таке зростання стало можливим завдяки збільшенню доходів компанії.

При аналізі частки необоротних активів можна відзначити, що у 2021 році їх питома вага становила 26,53%, у 2022 році вона зросла до 32,10%, а в 2023 році знову знизилася до 29,44%. Необоротні активи є основою компанії, і їх збільшення свідчить про придбання основних засобів, таких як обладнання, а також нематеріальних активів, що вказує на здійснення довгострокових фінансових інвестицій.

Зменшення вказує на продаж основних засобів, а також на фізичний знос виробничих потужностей. Чим більше необоротних активів має організація, тим більше фінансових ресурсів необхідно для їх утримання, що, в свою чергу, вимагає більшої частки власного капіталу в джерелах фінансування підприємства. Це також вплинуло на зміну частки оборотних активів. У 2021 році їх питома вага становила 69,79%, у 2022 році цей показник знизився до 67,89%, а в 2023 році ми знову спостерігаємо тенденцію до зростання питомої ваги оборотних активів, яка досягла 70,56%. Оборотні активи — це ресурси, які безпосередньо використовуються у виробничому процесі і повинні приносити дохід протягом року. Вартість оборотних активів включається до собівартості готової продукції одночасно. До оборотних активів належать матеріали, товари, готова продукція, дебіторська заборгованість, вклади, грошові кошти та інші оборотні активи [43].

В 2023 році спостерігається помітне зменшення частки основних засобів у порівнянні з 2022 роком. Це зниження вартості основних засобів може бути викликане їх зношуванням або ж зменшенням платоспроможного попиту на продукцію та послуги компанії.

Коефіцієнт зносу основних засобів також демонструє тенденцію до зниження у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. У 2023 році він становив 70,40%, тоді як у 2022 році – 74,37%. Це позитивний сигнал, хоча показник все ще перевищує норму, яка не повинна перевищувати 50%.

Показник придатності основних засобів, навпаки, має тенденцію до зростання. У 2022 році він становив 25,63%, а в 2023 році зріс до 29,60%. Зростання цього коефіцієнта свідчить про поліпшення структури основних засобів.

На основі порівняння реальних показників з нормативними значеннями, за даними таблиці 2.3 ми можемо зробити висновки щодо фінансового стану компанії.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «Ribas Hotels Group» за 2021-2023pp

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Норматив
Джерела фінансових ресурсів, тис.грн.: - власний оборотний капітал	(4 012 569)	(5 226 878)	(7 140 562)	> 0
- довгострокові зобов'язання, тис.грн.:	-	-	-	> 0
- поточні зобов'язання, тис.грн.	2 546 761	4 241 583	3 661 584	> 0
Загальна сума джерел фінансових ресурсів, тис.грн.	780 563	863 143	990 181	> 0
Коефіцієнт фінансової незалежності	(1,06)	(16,92)	(0,86)	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності	2,28	2,69	1,86	<2,0
Коефіцієнт автономії	(0,90)	(16,92)	(0,86)	>1,0
Коефіцієнт заборгованості (фінансового ризику)	(2,16)	(0,16)	(2,16)	<1,0
Коефіцієнт поточної заборгованості	1,00	1,00	1,00	-
Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	0,00	0,00	0,00	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,75	1,02	1,34	>0,5

Джерело: складено автором за даними [43]

Після детального аналізу всіх розрахунків, можна стверджувати, що позитивна динаміка та співвідношення зазначених показників свідчать про фінансову стабільність підприємства. Отже, «золоте правило економіки

підприємства» базується на характеристиках ділової активності, які відображають ефективність використання інвестованих ресурсів у динаміці.

2.2. Аналіз динаміки, структури та руху персоналу ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Сучасне управління персоналом на підприємствах характеризується загостренням конкуренції, економічними коливаннями та технологічним прогресом, ускладнює завдання управління персоналом. Тим не менш, серед цих різноманітних факторів, які сприяють тріумфу організації, значення її робочої сили не можна недооцінювати. Таким чином, стає обов'язковим ефективне управління механізмом мотивації співробітників як необхідної умови для досягнення оптимальної продуктивності та забезпечення довгострокового зростання [44].

Для того, щоб гарантувати оптимальну ефективність в організації, вкрай важливо не лише залучати та утримувати кваліфікованих спеціалістів, але й сприяти їхній максимальній продуктивності та відданості спільним цілям. У цьому контексті безпосереднім пріоритетом стає управління мотивацією працівників на ТОВ «Ribas Hotels Group», кінцевою метою якого є підвищення корпоративної культури та максимізація ефективності персоналу.

У контексті постійних змін у сучасному бізнесі, ефективне управління мотивацією персоналу стає ключовим фактором, що забезпечує конкурентні переваги та стабільний розвиток підприємства.

Для оцінки ефективності роботи ТОВ «Ribas Hotels Group» важливо ретельно вивчити наявні трудові ресурси в організації. Від того, наскільки підприємство забезпечене трудовими ресурсами і наскільки ефективно вони використовуються, залежить кількість виробленої продукції, використання обладнання, зниження собівартості продукції, зрештою, збільшення прибутку і рентабельності виробництва [45].

Якість кадрового складу керівників і спеціалістів суттєво впливає на ефективність підприємства, якість рішень і їх результати залежать від здібностей співробітників, а також їх освітнього та професійного рівня. Розглянемо аналіз структури персоналу ТОВ «Ribas Hotels Group».

Здійснимо аналіз чисельного складу працівників досліджуваної нами компанії за категоріями за період 2021-2023 років (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Структура персоналу ТОВ «Ribas Hotels Group» за 2021-2023рр.

Категорії персоналу	Структура персоналу						2022 до 2021, %	2023 до 2022, %	2023 до 2021, %
	2021		2022		2023				
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%			
Всього осіб	64	100	71	100	83	100	10,9	16,9	29,6
з них:									
Службовці	31	48,4	34	47,9	40	48,2	9,8	17,6	29
Фахівці	22	34,4	26	36,6	32	38,5	18,2	23	45,5
Керівники	11	17,2	11	15,5	11	13,3	0	0	0

Джерело: складено автором за даними [43]

Згідно з проведеним аналізом за таблицею 2,6, виявлено, що в компанії кількість керівників залишалася незмінною в період з 2021 по 2023 рік і становила 11 осіб. Кількість спеціалістів зросла: якщо в 2021 році їх було 22 особи (34,4%), то в 2023 році ця цифра досягла 32 (38,5%). Також спостерігається постійне зростання числа службовців: у 2021 році в компанії працювало 31 осіб (48,4%), а в 2023 році їх стало на 9 осіб більше, тобто 40 осіб (47,8,2%).

Статевий склад персоналу наведено у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Структура персоналу ТОВ «Ribas Hotels Group» за статтю за 2021-2023рр.

Стать	Структура персоналу						2022/ 2021, %	2023/ 2022, %	2023/ 2021, %
	2021		2022		2023				
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%			
Всього осіб	64	100	71	100	83	100	10,9	16,9	29,6
Чоловіки	16	25	12	16,9	14	16,9	-25	16,7	-12,5
Жінки	48	75	59	83,1	69	83,1	22,9	16,9	43,8

Джерело: складено автором за даними [43]

За досліджуваний період рспостерігається збільшення чисельності персоналу серед жінок. В 2021 році кількість жінок, які працювали в компанії склала 48 осіб, а кількість чоловіків – 16 осіб. В 2023 році ці ж показники зросли для жінок і склала, 69 осіб та дещо зменшилися для чоловіків - 14 осіб.

Далі проведемо аналіз працюючого персоналу за віком (таблиця 2.8)

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТОВ «Ribas Hotels Group» за віком за 2021-2023рр.

Вік	Структура персоналу						2022/ 2021, %	2023/ 2022, %	2023/ 2021, %
	2021		2022		2023				
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%			
18-24	39	60,9	42	59	48	57,8	7,7	14,3	23
25-30	13	20,3	15	21,1	18	21,7	15,4	20	38,5
31-40	9	14,1	12	16,9	11	13,3	33,3	-8,3	22,2
Більше 40	3	4,7	2	2,8	6	7,2	-33,3	300	200

Джерело: складено автором за даними [43]

Згідно з даними таблиці 2.8, можна зробити висновок, що в компанії домінує молодий персонал, зокрема, у віковій категорії від 18 до 24 років. Керівництво пояснює це тим, що молоді спеціалісти мають більше ідей, прагнення до розвитку та вдосконалення, а також швидше адаптуються до змін

і нововведень. Також видно, що у 2023 році, в порівнянні з 2021 роком, спостерігається зростання чисельності працівників майже у всіх вікових групах. Кількість співробітників у віці від 18 до 24 років у 2021 році становила 39 осіб, а в 2023 році цей показник зріс до 48 осіб.

У категорії працівників віком від 25 до 30 років у 2021 році було 13 осіб, а в 2023 році їх стало 18. Що стосується працівників віком від 31 до 40 років, то у 2021 році їх було 9, а в 2023 році ця цифра зросла до 11. Найменшу частку у віковій структурі займають працівники старше 40 років. У 2021 році їх було лише 3, а в 2023 році ця кількість зросла у 2 рази.

Ефективність використання персоналу є важливим індикатором загальної результативності компанії, оскільки працівники виступають основним ресурсом у забезпеченні високої якості послуг, що надаються в готельному бізнесі. ТОВ «Ribas Hotels Group» має значний кадровий потенціал, і оцінка ефективності використання цього ресурсу є необхідною для досягнення стратегічних цілей компанії, таких як підвищення прибутковості, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та створення сприятливого корпоративного середовища [46]. Аналіз кадрового руху співробітників компанії наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники руху працівників ТОВ «Ribas Hotels Group» за 2021-2023рр.

	2021	2022	2023	Динаміка показників,%		
				2022р/ 2021р	2023р /2022р	2023р /2021р
Середньооблікова кількість працівників	68	77	84	13,2	9	23,5
Прийнято працівників	37	40	50	8	25	35
Вибуло працівників	30	33	37	10	12,1	23,3
У тому числі з причини:						
власне бажання	12	20	20	66,6	0	66,6
ініціативи адміністрації	2	2	1	0	-50	-50
у зв'язку із закінченням сезону	13	11	14	-15,4	27,3	7,6
за порушення дисципліни	3	-	2	-	-	-33,3
Чисельність працівників які пропрацювали цілий рік	15	17	21	13,3	23,5	40

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт обороту з прийому	0,544	0,519	0,595	-4,6	14,6	9,4
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,441	0,429	0,44	-2,7	2,6	-0,2
Коефіцієнт плинності	0,25	0,29	0,27	16	-6,9	8
Коефіцієнт постійного складу працівників	0,22	0,22	0,25	-	13,6	13,6

Джерело: складено автором за даними [43]

Аналіз кадрового руху співробітників ТОВ «Ribas Hotels Group» за 2021-2023 роки показав позитивні тенденції в збільшенні середньооблікової кількості працівників, яка зросла на 23,5% за три роки. Водночас, чисельність працівників, які пропрацювали цілий рік, збільшилась на 40%, що свідчить про покращення стабільності кадрового складу.

Прийняття нових працівників також має тенденцію до зростання, зокрема у 2023 році цей показник зріс на 35% порівняно з 2021 роком. Однак, кількість працівників, які вибули, також зросла, але це відбулося головним чином через звільнення за власним бажанням, яке залишалось стабільним впродовж трьох років [47].

Коефіцієнти обороту з прийому та вибуття показують незначні зміни, причому коефіцієнт обороту з прийому зріс на 9,4% за три роки, що вказує на більш активне залучення працівників до компанії. Коефіцієнт плинності знизився на 6,9% у 2023 році порівняно з попереднім роком, що може свідчити про покращення ситуації з утриманням кадрів.

Загалом, компанія демонструє позитивну динаміку в кадровому русі, зокрема, зростанням кількості працівників і поліпшенням коефіцієнтів, що свідчить про покращення кадрової стабільності. Однак, для подальшого зниження плинності кадрів та поліпшення утримання персоналу, рекомендується зосередити увагу на зменшенні рівня добровільних звільнень, що має сталу тенденцію протягом останніх років. Наступним етапом було проведення аналізу причин звільнення співробітників, результати якого наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Причини та кількість працівників, які звільнились з головного офісу, компанії
«Ribas Hotels Group» за 2021-2023 рр.

Причини плинності кадрів	Чисельність працівників		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Незадоволеність заробітною платою	7	8	6
Відсутність кар'єрного зростання	3	3	5
Низька мотивація для працівників	3	4	4
Проблеми у відносинах з колегами	1	2	2
Слаба адаптація	2	3	3
Переїзд в інше місто	1	-	-
Важка інтенсивна робота	9	8	10
Не повний соціальний пакет	1	2	3
Порушення трудового договору	3	3	4
Всього	30	33	37

Джерело: складено автором за даними [43]

Аналіз причин та кількості працівників, які звільнилися з головного офісу компанії «Ribas Hotels Group» у 2021-2023 роках, вказує на кілька ключових факторів, що впливають на плинність кадрів. Основними причинами є незадоволеність заробітною платою та важка інтенсивна робота, які залишаються на високому рівні протягом трьох років. У 2023 році ці дві причини є найбільш поширеними серед звільнених працівників, із 6 і 10 випадками відповідно [48].

Зростає кількість працівників, які звільняються через відсутність кар'єрного зростання та низьку мотивацію, що може свідчити про необхідність поліпшення внутрішньої мотиваційної політики та створення можливостей для професійного розвитку. У 2023 році спостерігається збільшення кількості звільнень через відсутність кар'єрного зростання (5 осіб) порівняно з 2021 роком (3 особи) [49].

Інші причини, як-от проблеми у відносинах з колегами, слаба адаптація, переїзд в інше місто та неповний соціальний пакет, мають менш значний вплив на плинність кадрів, але їх кількість також дещо зросла в останні роки.

У цілому, компанії слід звернути увагу на поліпшення умов праці, підвищення мотивації та забезпечення можливостей для кар'єрного зростання, що дозволить знизити рівень плинності кадрів у майбутньому.

У наступній таблиці показана структура співробітників ТОВ «Ribas Hotels Group» відповідно до їхніх освітніх рівнів (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Структура персоналу ТОВ «Ribas Hotels Group» за освітніми рівнями за 2021-2023рр.

Освітній рівень	Структура персоналу						2022/ 2021, %	2023/ 2022, %	2023/ 2021, %
	2021		2022		2023				
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%			
Середня професійно-технічна	4	6,4	3	4,3	3	3,4	-25	-	-25
Неповна вища освіта	26	40,6	28	39,4	33	40	7,7	17,9	26,9
Повна вища освіта	34	53	40	56,3	47	56,6	17,6	17,5	38,2

Джерело: складено автором за даними [43]

На основі проведеного аналізу складу персоналу за освітнім рівнем, можна відзначити, що більшість співробітників мають вищу освіту, а також значна частка працівників з неповною вищою освітою. У 2021 році кількість працівників з неповною вищою освітою становила 26 осіб, а в 2023 році цей показник зріс до 40. Що стосується працівників з повною вищою освітою, то у 2021 році їх було 34, а в 2023 році їх кількість зросла до 47. Найменше в компанії працівників з середньою професійно-технічною освітою: у 2021 році їх було 4, а в 2023 році – 3. Оскільки в компанії працює багато здобувачів, майже половину всього персоналу складають працівники з неповною вищою освітою.

Оцінка ефективності управління персоналом в ТОВ «Рібас Хотелс Груп» за 2021-2023 роки показує позитивну динаміку в кількості працівників, однак виявляє й певні проблемні зони, які потребують уваги та вдосконалення. Протягом аналізованого періоду компанія показала стабільне зростання

середньооблікової кількості працівників — з 68 осіб у 2021 році до 84 у 2023 році, що свідчить про успішне розширення її діяльності. Це також може вказувати на ефективну стратегію залучення нових кадрів, відповідно до потреб розвитку бізнесу [50].

З іншого боку, кількість звільнень залишалась на досить високому рівні, і більшість з них було обумовлено незадоволеністю заробітною платою, відсутністю кар'єрного зростання та низькою мотивацією працівників. Ці фактори стали основними причинами плинності кадрів, що вказує на певні недоліки в управлінні мотивацією та розвитку персоналу. Зокрема, високий рівень звільнень через важку інтенсивну роботу вказує на те, що компанії слід переглянути робочі навантаження, а також покращити умови праці.

Аналіз кваліфікації працівників також демонструє позитивні тенденції. У 2023 році 90% співробітників компанії мали середній та вище середнього рівень кваліфікації. Це свідчить про успішну політику навчання та розвитку персоналу, що дозволяє підвищувати ефективність роботи та забезпечувати більш високу якість виконання завдань. Водночас компанії варто зосередити увагу на створенні можливостей для кар'єрного зростання своїх працівників, що допоможе зменшити рівень плинності та забезпечити стабільність колективу.

В цілому, компанія «Рібас Хотелс Груп» ефективно управляє кадровими ресурсами, створюючи умови для зростання та розвитку персоналу. Однак для подальшого підвищення ефективності управління персоналом необхідно зосередитись на мотиваційних аспектах, поліпшенні умов праці та розширенні можливостей для кар'єрного розвитку, що дозволить знизити рівень плинності кадрів та забезпечити стійкість компанії в майбутньому.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом в ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Для оцінки ефективності управління персоналом в ТОВ «Рібас Хотелс Груп» важливо дослідити реалізацію ключових функцій управління

персоналом: планування, підбір і адаптація, навчання і розвиток, мотивація, оцінювання та утримання кадрів. Поточна система має сильні сторони, але також виявлені недоліки, які впливають на загальну ефективність.

Підприємство здійснює планування чисельності та складу персоналу відповідно до стратегічних цілей. Однак через швидке розширення мережі планування потребує більш детальної інтеграції з прогнозами розвитку компанії. У компанії діє ефективна система підбору персоналу, що дозволяє залучати кваліфікованих фахівців. Проте адаптація нових працівників недостатньо структурована, що може впливати на продуктивність. Навчання співробітників підтримується, але нерівномірний доступ до програм професійного розвитку сприяє відчуттю нерівності.

Основними викликами мотиваційної системи є недостатня прозорість і відсутність індивідуального підходу. Періодичне оцінювання співробітників проводиться, але без регулярного зворотного зв'язку. Основні причини плинності кадрів включають незадоволеність умовами праці та обмежені перспективи кар'єрного зростання.

Для виявлення ключових проблем було проведено анкетування серед 84 співробітників. Анкета наведена у Додатку.

Результати наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Результати опитування співробітників щодо управління персоналом

Питання	Позитивно (Кількість)	Позитивно (%)	/Негативно (Кількість)	Негативно (%)
Чи задовольняє вас рівень заробітної плати?	34	40,5	50	59,5
Як ви оцінюєте умови праці в компанії?	29	34,5	55	65,5
Чи бачите ви можливості для кар'єрного зростання?	21	25	63	75
Як ви оцінюєте систему мотивації?	42	50	42	50
Як ви оцінюєте атмосферу в колективі?	63	75	21	25
Чи виникають труднощі у спілкуванні з керівництвом?	17	20,2	67	79,8
Чи достатньо у вас ресурсів для виконання роботи?	60	71,4	24	28,6

Продовження таблиці 2.12

Як ви оцінюєте корпоративну культуру компанії?	50	59,5	34	40,5
Чи задовольняє вас графік роботи?	30	35,7	54	64,3
Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок від керівництва?	15	17,9	69	82,1
Чи є можливість підвищити кваліфікацію?	45	53,6	39	46,4
Як ви оцінюєте умови для професійного розвитку?	55	65,5	29	34,5
Чи достатньо інформації про завдання, які ви виконуєте?	62	73,8	22	26,2
Чи підтримуєте ви ініціативи, що впроваджує керівництво?	47	56	37	44
Чи відчуваєте ви себе частиною команди?	51	60,7	33	39,3

Джерело: складено автором за даними [43]

На основі результатів опитування співробітників, що брали участь у дослідженні, можна зробити такі висновки:

Позитивні аспекти:

- Атмосфера в колективі. 75% респондентів зазначили позитивний настрій у робочій команді, що свідчить про ефективну корпоративну культуру.
- Задоволеність ресурсами. 71,4% співробітників вважають, що їм достатньо ресурсів для виконання завдань.
- Умови для професійного розвитку. 65,5% респондентів позитивно оцінили можливості для свого розвитку.

Недоліки:

1. Низький рівень задоволеності заробітною платою.

Менше половини співробітників (40,5%) задоволені своїм рівнем оплати. Це є одним із ключових чинників демотивації, оскільки працівники не відчувають належної оцінки своєї праці. Низький рівень оплати праці може призводити до: високої плинності кадрів, особливо серед висококваліфікованих працівників, які мають можливість знайти кращі умови в інших компаніях, зниження залученості працівників у виконання своїх обов'язків, оскільки вони відчувають, що їхній внесок неоцінений, ускладнень із залученням нових

працівників, що відповідають високим вимогам.

Відсутність прозорості у системі підвищення зарплати посилює проблему. Працівники не розуміють, які критерії впливають на перегляд їхньої заробітної плати, що формує відчуття несправедливості.

2. Обмежені можливості кар'єрного зростання.

Лише 25% респондентів бачать перспективи для кар'єрного зростання, що свідчить про відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу. Основні проблеми: відсутність програм індивідуального планування кар'єрного зростання, нерівність у можливостях для різних категорій працівників (наприклад, адміністративного персоналу і менеджерів), недостатній акцент на внутрішньому навчанні та підвищенні кваліфікації, що стримує розвиток працівників.

Ці проблеми знижують мотивацію співробітників залишатися в компанії на тривалий період, особливо серед молодих спеціалістів, які шукають швидкого професійного розвитку.

3. Відсутність регулярного зворотного зв'язку.

Лише 17.9% співробітників отримують регулярний зворотний зв'язок від керівництва. Ця проблема має такі наслідки: працівники не розуміють, наскільки ефективно вони виконують свої обов'язки, відсутність зворотного зв'язку демотивує працівників, які потребують визнання своїх досягнень, формується комунікаційний розрив між керівниками та підлеглими, що може призводити до нерозуміння завдань і цілей.

Відсутність регулярного зворотного зв'язку створює атмосферу невизначеності і впливає на продуктивність роботи.

4. Непрозорість системи мотивації.

Тільки 50% респондентів позитивно оцінили систему мотивації. Основні проблеми: відсутність чітких критеріїв для отримання бонусів чи інших видів винагород, нерівність у розподілі стимулів серед працівників, недостатня кількість нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, можливості кар'єрного розвитку або додаткових днів відпочинку.

Це створює відчуття несправедливості та недовіри до керівництва.

5. Недостатня структурованість процесу адаптації.

Відсутність чіткої програми адаптації нових співробітників створює такі проблеми: затримка в інтеграції нових працівників у колектив і розумінні їхніх завдань, високий рівень стресу серед новачків через відсутність підтримки на початкових етапах роботи, збільшення ризику плинності кадрів у перші місяці роботи.

Чітка програма адаптації могла б покращити перші враження нових співробітників і зменшити витрати на повторний пошук кадрів.

6. Обмежений доступ до навчання та професійного розвитку.

Хоча 65.5% респондентів позитивно оцінюють умови для професійного розвитку, залишається значна частка працівників, які не мають доступу до програм навчання. Це включає:

- Нерівномірний розподіл можливостей для навчання серед різних відділів.
- Відсутність чіткої політики щодо підвищення кваліфікації для всіх працівників.
- Брак ресурсів для реалізації навчальних програм.

Такі обмеження можуть знижувати загальну конкурентоспроможність компанії.

Ідентифіковані недоліки в системі управління персоналом ТОВ «Рібас Хотелс Груп» впливають на залученість, продуктивність і стабільність колективу. Для підвищення ефективності необхідно реалізувати заходи з покращення умов праці, адаптації, мотивації та розвитку персоналу. Це забезпечить не лише збереження кадрового потенціалу, а й підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Завдяки електронному ресурсу, зокрема річній звітності про середню заробітну плату в регіоні, було проведено аналіз заробітної плати працівників «Ribas Hotels Group» у тисячах гривень (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Заробітна плата працівників компанії «Ribas Hotels Group» за 2021-2023рр.

Заробітна плата працівників компанії «Ribas Hotels Group» за 2021-2023рр. у грн.				2023/2021	
Посада	2021	2022	2023	Темп росту	Темп прир., %
Середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу в компанії	14 000	15 000	17 000	1,21	21
Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу	23 000	26 500	28 000	1,22	22

Джерело: складено автором за даними [43]

На основі аналізу даних таблиці 2.13 можна зробити такі висновки. Середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу компанії зросла з 14 000 грн у 2021 році до 17 000 грн у 2023 році, що демонструє темп зростання на 21%. Це свідчить про позитивну динаміку в оплаті праці цього сегмента працівників.

Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу збільшилася з 23 000 грн у 2021 році до 28 000 грн у 2023 році, з темпом зростання на 22%. Цей показник вказує на стабільне покращення умов оплати праці для управлінців, що може сприяти утриманню кваліфікованих фахівців.

Хоча показники зростання заробітної плати є позитивними, враховуючи високий рівень інфляції та економічну ситуацію, реальний дохід працівників міг не зазнати суттєвих покращень. Незважаючи на підвищення, працівники можуть залишатися частково незадоволеними рівнем оплати, що підтверджується даними опитувань про низький рівень задоволеності заробітною платою.

Хоча і в незначних обсягах, все ж заробітна плата управлінського складу зросла більше в порівнянні з 2021 роком. Заробітна плата управлінців підвищилася на 22%, тоді як заробітна плата виробничого персоналу зросла на 21%.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Ribas Hotels Group» в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Ribas Hotels Group»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Компанія «Ribas Hotels Group» є однією з найвідоміших управлінських компаній в Україні; - Потужний PR та рекламні кампанії; - Партнери, які співпрацюють з компанією протягом багатьох років; - Задоволені клієнти та гості; - Сильна та молода команда; - Швидкий розвиток та зростання компанії; - Дисципліна; - Високий рівень відповідальності, компанія відповідає за виконання своїх зобов'язань перед клієнтами; - Професійний підхід до роботи, знання ринку, структури та потреб споживачів; - Вихід на міжнародну арену	- Відсутність накопиченого досвіду та значної кількості помилок (компанія працює на ринку вже 10 років); - Сезонність (багато готелів функціонують лише в сезон, з травня по вересень); - Плинність кадрів; - Складнощі в пошуку кваліфікованих топменеджерів у конкретних сферах; - Послуги компанії (управління та бронювання готелів) важко реалізувати; - На ринку пропозицій більше, ніж попиту; - Клієнт (власник готелю) може легко організувати власний відділ бронювання, не звертаючись до послуг компанії.
Можливості (O)	Загрози (T)
- Відкрити готелі «Ribas» 4-5 зірки в кожному місті з населенням понад мільйон; - Розробка та впровадження нових франшиз і сервісів; - Зосередитися на великих готелях; - Швидке зростання ринку; - Підтримка економічного розвитку країни; - Вихід на нові ринки (сегменти); - Формування іміджу надійного партнера на міжнародній арені. - Збільшення зацікавленості споживачів через покращення якості продукції та впровадження нових виробничих технологій; - Розширення клієнтської бази завдяки новим маркетинговим стратегіям; - Співпраця з іншими компаніями. - Розширення спектру послуг та сервісів у готелях мережі; - Значна база постійних клієнтів; - Залучення блогерів для реклами готелів (в рамках бартерної угоди); - Постійне вдосконалення послуг від керуючої компанії для підвищення продажів.	- Криза у зовнішній економіці; - Виникнення нових потужних конкурентів; - Руйнування компанії «Ribas Hotels Group»; - Залишитися на одному рівні; - Продаж компанії «Ribas Hotels Group»; - Поява альтернативи для керуючої компанії на ринку, зокрема у сфері IT-технологій; - Відмова клієнтів від послуг компанії «Ribas Hotels Group»; - Війна в країні, що призвела до часткової зупинки діяльності компанії

Джерело: складено автором за даними [43]

Після виконання SWOT-аналізу стало чітко видно всі переваги та недоліки досліджуваного нами підприємства, його потенціал і ризики, а також

шляхи для покращення роботи підприємства, його подальшої ефективної діяльності та розвитку.

В цілому, компанія «Рібас Хотелс Груп» ефективно управляє кадровими ресурсами, створюючи умови для зростання та розвитку персоналу. Однак для подальшого підвищення ефективності управління персоналом необхідно зосередитись на мотиваційних аспектах, поліпшенні умов праці та розширенні можливостей для кар'єрного розвитку, що дозволить знизити рівень плинності кадрів та забезпечити стійкість компанії в майбутньому.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 була проаналізована група Ribas Hotels – глобальна компанія, що бере участь у комплексних процесах управління. Компанія надає послуги, які охоплюють розробку концепцій готелю, дизайн і підтримку на всіх етапах реалізації проекту, а також пропонують можливості франчайзингу для розробників. Розвиток готелів 3*, 4* та 5* є сферою компетенції компанії, яка охоплює курортні пляжні та гірськолижні готелі, міські готелі, бутик-готелі та апарт-готелі. Заснована Артуром Лупашком в Одесі, мережа Ribas Hotels успішно реалізувала свій перший готельний проект в Одеській області в 2012 році. У 2014 році компанія почала активний розвиток з відкриття другого закладу в Одесі — затишного апарт-готелю «Рібас». Після цього Ribas Hotels Group активно займається розвитком нових готельних об'єктів, а також їх реконструкцією та будівництвом.

Персонал ТОВ «Ribas Hotels Group» є важливим ресурсом для досягнення успіху та стабільного розвитку компанії. За останні роки кількість працівників зросла, що свідчить про активне розширення та розвиток підприємства. У структурі компанії переважають молоді співробітники, що є позитивним фактором, оскільки вони здатні швидше адаптуватися до змін і вносять нові ідеї в роботу. Крім того, наявність висококваліфікованих спеціалістів та керівників сприяє ефективному управлінню готельними комплексами.

Аналіз ефективності управління персоналом у ТОВ «Рібас Хотелс Груп» виявив ряд сильних сторін компанії, зокрема зростання доходів, стабільне збільшення чисельності працівників та розвиток внутрішньої корпоративної культури. Компанія демонструє успішні результати у сфері кадрового планування, зокрема залучення висококваліфікованих фахівців, а також у підтриманні позитивної атмосфери в колективі. Високий рівень професійної кваліфікації працівників та орієнтація на розвиток корпоративної культури сприяють стабільності та конкурентоспроможності на ринку готельного бізнесу.

Проте результати аналізу також показали наявність низки проблемних аспектів у системі управління персоналом, які потребують вдосконалення. Найбільшими викликами для компанії залишаються низька задоволеність заробітною платою, обмежені можливості кар'єрного зростання та нерівномірний доступ до програм навчання. Також виявлено слабкі сторони у сфері адаптації нових працівників та недостатню структурованість системи мотивації, що негативно впливає на рівень утримання персоналу.

Важливим висновком є необхідність підвищення прозорості та індивідуалізації системи мотивації, зокрема шляхом розробки чітких критеріїв для отримання бонусів та винагород. Відсутність регулярного зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками потребує виправлення, оскільки це впливає на ефективність комунікацій і мотивації персоналу.

Аналіз кадрової динаміки показав позитивну тенденцію до зростання кількості працівників, що свідчить про розширення бізнесу. Водночас, високий рівень плинності кадрів обумовлений, зокрема, незадоволеністю умовами праці та заробітною платою. Це вказує на необхідність поліпшення умов роботи та створення додаткових можливостей для професійного розвитку.

Таким чином, ТОВ «Рібас Хотелс Груп» потребує впровадження стратегічних змін у системі управління персоналом.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ГРУП»

3.1. Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Існуючий механізм заохочення працівників готелю «Рібас Хотелс Груп» недостатньо ефективний. Оскільки його поточний стан не має належного стимулюючого впливу на працю працівників: ефективність праці працівників невисока, а самі працівники не задоволені своїми окремими елементами. Однією з головних проблем у цій ситуації може бути те, що топ-менеджмент і відділ кадрів «Рібас Хотелс Груп» не врахували реальні потреби співробітників при розробці системи заохочення. Ми вважаємо, що керівництво аналізованого готелю допустило велику помилку. Системи заохочення розроблені для працівників і повинні орієнтуватися на їхні реальні потреби.

Враховуючи це, система мотивації співробітників готелів «Рібас Хотелс Груп» повинна повністю базуватися на бажаннях співробітників і задоволенні їх потреб. Інвестиції в саму систему заохочення слід розглядати не як статтю витрат, а як інвестицію, яка обов'язково окупиться, якщо її правильно спрямувати. Тому ми пропонуємо реконструювати весь механізм управління готельною системою мотивації «Рібас Хотелс Груп». Слід пам'ятати, що основні рекомендації спрямовані на усунення недоліків і проблем, виявлених у попередньому розділі.

В першу чергу слід переформатувати систему заохочення готелів «Рібас Хотелс Груп». Водночас ми також маємо розуміти, що цей процес довготривалий, відповідальний і безперервний. Система заохочення в готелі повинна оновлюватися відповідно до змін у потребах працівників.

Відповідно, основою оновлення системи мотивації працівників готелів «Рібас Хотелс Груп» стане виявлення реальних потреб працівників та їх максимальне врахування. Для відділу кадрів досліджуваного готелю необхідно

постійно контролювати мотивацію співробітників. Зробити це можна шляхом анонімного опитування людей для визначення їхніх справжніх потреб та основних недоліків існуючої системи стимулювання.

У ході процесу ми виявили, що за результатами опитування співробітників готелів основні недоліки існуючої системи заохочення такі (рис.3.1):

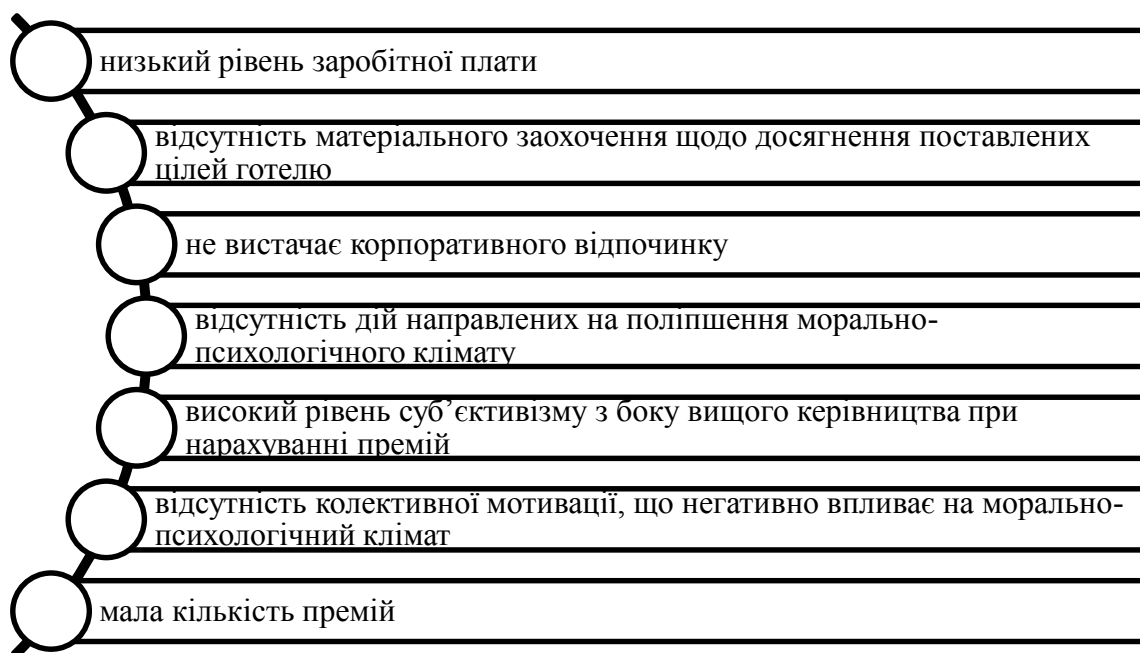


Рис.3.1. Основні недоліки існуючої системи заохочення

Джерело: складено автором

Як бачимо, в системі мотивації персоналу готелів «Рібас Хотелс Груп» існує чимало проблем, які не задовольняють співробітників і не дозволяють їм зосередитися на виконанні своїх посадових обов'язків. Особливим недоліком є низький рівень заробітної плати, особливо в сучасних економічних умовах, коли зростають ціни на товари першої необхідності, стрімко розвивається пандемія коронавірусу тощо. За таких умов працівники «Рібас Хотелс Груп» почуваються незахищеними та сподіваються якомога швидше знайти краще місце роботи. Така ситуація шкодить як самим працівникам, так і результатам роботи готелю.

Оскільки ми вирішили переформатувати систему заохочення, тобто

оновити її, ми вважали за потрібне виділити п'ять ключових умов, які повинні бути виконані для системи заохочення для працівників готелю «Рібас Хотелс Груп» (рис. 3.2).

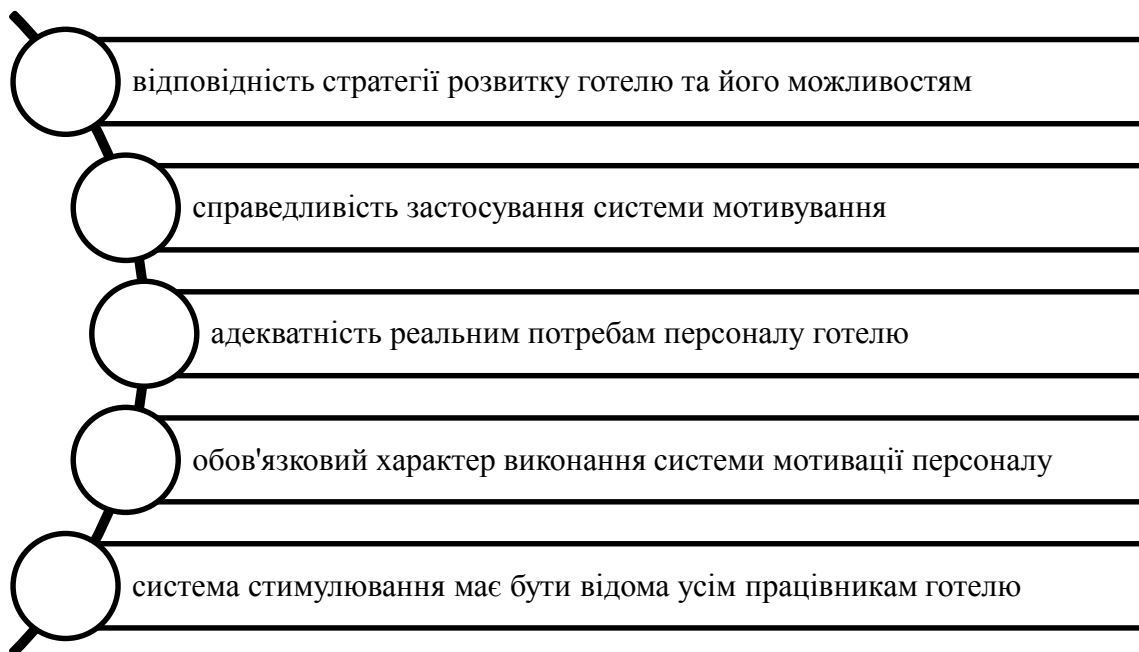


Рис. 3.2. Ключові умови формування ефективної системи мотивації персоналу готелю «Рібас Хотелс Груп»

Джерело: складено автором

Ми демонструємо важливість кожної умови для формування ефективної системи мотивації готельних працівників «Рібас Хотелс Груп». Ключовою умовою є відповідність системи заохочення стратегії розвитку готелів «Рібас Хотелс Груп» та їх фінансовим можливостям. Це означає, що система стимулювання має бути спрямована на досягнення заявлених цілей розвитку готелів. Наприклад, якщо для готелю «Рібас Хотелс Груп» найважливіше сприйняття скарг і скарг від туристів, то розмір бонусів співробітників повинен бути пов'язаний з кількістю негативних відгуків. Таким чином, за відсутності скарг співробітники, які виконують свої послуги, отримують премію в повному обсязі, а в разі негативного відгуку сума премії буде зменшена. Ефективна система заохочення може повністю задовольнити потреби працівників, з одного боку, а з іншого – сприяти покращенню фінансових показників готелю за

рахунок підвищення продуктивності праці. Тому необхідно враховувати реальні можливості готелів «Рібас Хотелс Груп», оскільки в умовах карантину та засилля пандемії коронавірусу немає жодних шансів, що готелі можуть відразу гарантувати високі рівні оплати праці. Виходом із цієї ситуації є прив'язка рівня зарплати до фінансових показників готелю.

Чим прибутковіший готель, тим вище зарплата його працівників. Цей метод стимулювання є найбільш стимулюючим і може мобілізувати інтерес працівників до розвитку готелю.

Друга важлива умова забезпечення ефективної системи заохочення – це її адекватність реальним потребам співробітників «Рібас Хотелс Груп». Саме цього не вистачає нинішній системі стимулювання. Іншими словами, ця умова проголошує, що всі стимули повинні бути спрямовані на задоволення потреб працівників. Якщо працівники не мають достатньої матеріальної винагороди, слід розробити відповідні механізми збільшення цієї частки.

Якщо співробітники хочуть проводити більше часу в команді, це має бути прийнято різними способами на користь готелю та всієї робочої сили. Під час найму нових співробітників у готелях «Рібас Хотелс Груп» необхідно створити їхні профілі заохочення, щоб співробітників відбирали на основі потреб, подібних до потреб поточного персоналу.

Крім того, необхідно сформувати систему стимулювання, що задовольняє всі сторони, і забезпечити її справедливість. Іншими словами, працівники, які виконують однакову роботу, повинні отримувати однакову зарплату.

Якщо при розрахунку премій та інших заходів враховувати суб'єктивність топ-менеджерів, то такі системи стимулювання приречені на провал. Жодна компенсація, як матеріальна, так і нематеріальна, не може надаватися працівникам без належного обґрунтування. Найкращий спосіб уникнути цього — передбачити в колективному договорі або в пункті про «стимулювання працівників» основні критерії, за якими працівники претендують на матеріальне чи нематеріальне заохочення.

Ще однією умовою ефективності системи заохочення готелів «Рібас

Хотелс Груп» є надання обов'язкових винагород при виконанні певних умов. Тобто кожен працівник має отримувати належну винагороду за виконання встановлених умов заохочення. Відмова від застосування стимулів, незважаючи на умови, пов'язані з досягненням цієї мети, може призвести до нестабільності в трудовому колективі і недовіри до вищого керівництва і системи стимулювання в цілому.

Останньою умовою, що забезпечує ефективність готельної системи заохочення «Рібас Хотелс Груп», є ознайомлення з системою всіх співробітників. Кожен працівник повинен чітко знати, за що його винагородять, а за що покарають. Так у них не буде зайвих питань, коли його колеги отримують винагороди, а він ні. Кожен співробітник готелю «Рібас Хотелс Груп» точно знатиме, чого потрібно досягти в роботі, щоб отримати матеріальну чи нематеріальну винагороду.

Оновлена система заохочення співробітників готелів «Рібас Хотелс Груп» повинна відповідати визначеним ключовим умовам, щоб бути ефективною. Це стане запорукою його успішного використання для задоволення потреб співробітників і максимізації фінансових показників готелю.

Розглянемо на конкретному прикладі механізм застосування окремих етапів мотивації персоналу. Спочатку відповідальна особа, тобто керівник підрозділу, визначає та фіксує виконання умов щодо заохочення працівників. Наприклад, адміністратор готелю виявив, що журнал скарг і подяк покоївки отримав 50 відсотків позитивних відгуків і жодної скарги на роботу.

Крім того, він відповідним чином задокументував цей факт та повідомив про подію заступника директора та уточнив всю інформацію. На підставі цієї інформації заступник директора обирає відповідні заохочення для преміювання покоївок. Для цього було вирішено стягувати з покоївок додатковий збір у розмірі 20% від ставки митного збору.

Рішення підтверджується розпорядчим актом заступника директора про преміювання працівника, який затверджується директором і передається до бухгалтерії. Відповідно, бухгалтерія виконує наказ та стягує премії з

відповідних працівників.

Також важливо пояснити покоївці, за що вона отримала премію, і похвалити її усно перед робочим колективом. Це забезпечить відкритість системи заохочення для всіх працівників. Кожен працівник знатиме, що система заохочення справедлива і кожен має шанс отримати справедливую винагороду.

Поєднання матеріального заохочення і нематеріального заохочення є основою мотивації персоналу на досягнення позитивних результатів у кадровій роботі.

Головне – забезпечити його систематичне та обов’язкове виконання. Симбіоз цих двох підходів повинен призвести до розробки правильної системи мотивації співробітників. Зокрема, серед економічних стимулів готелі «Рібас Хотелс Груп» мають реалізувати такі заходи (рис.3.3):

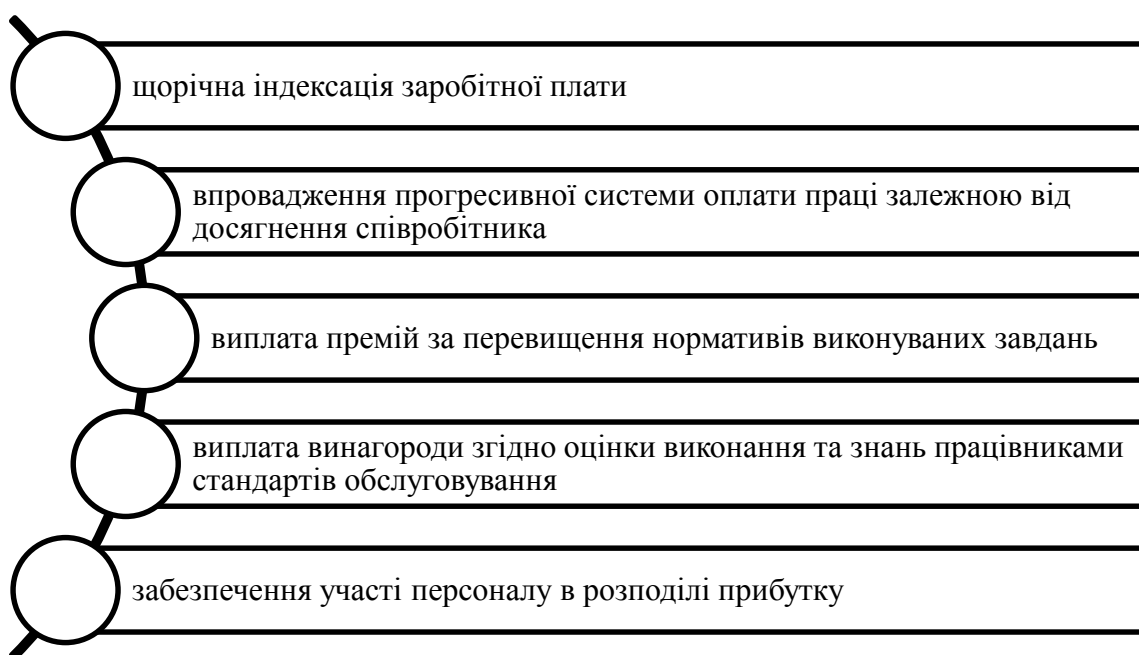


Рис.3.3. Запропоновані економічні стимули в готелі «Рібас Хотелс Груп»

Джерело: складено автором

Матеріальне заохочення має мобілізувати ентузіазм працівників до ефективної роботи та підвищувати їх зацікавленість у виконанні намічених завдань.

Нематеріальні стимули призначені для створення позитивного мікроклімату всередині робочої сили. Їх використання в готелях підвищить згуртованість співробітників, покращить стосунки між співробітниками та згуртує всіх для досягнення спільних цілей.

Ось основні нематеріальні методи, на які варто звернути увагу топ-менеджерам готелів (рис.3.4):

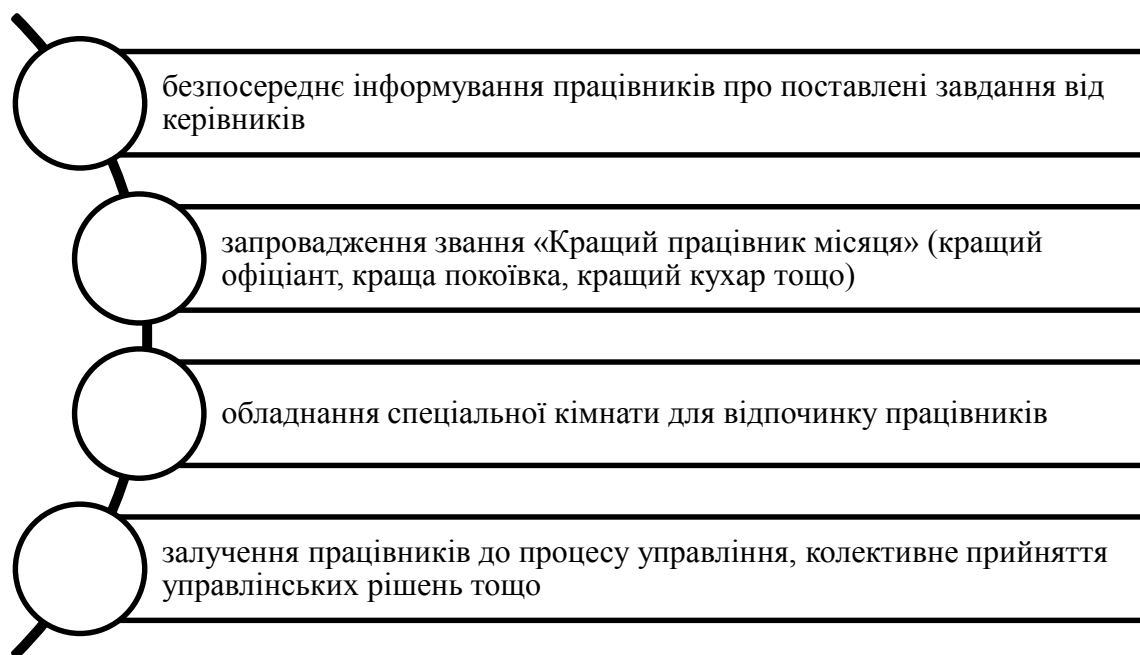


Рис.3.4. Запропоновані нематеріальні методи стимулювання персоналу готелю

Джерело: складено автором

Саме на основі комплексу матеріальних і нематеріальних складових буде сформована оновлена система заохочення «Рібас Хотелс Груп». На його формуванні ми зупинимося в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Тому з метою вдосконалення системи мотивації співробітників готелів «Рібас Хотелс Груп» рекомендується її оновити. Перш за все, при їх формуванні слід звертати увагу на реальні потреби співробітників і максимально враховувати їх реальні потреби при мотивації співробітників на досягнення поставлених цілей.

Для цього рекомендується провести опитування щодо виявлення

основних мотивуючих і дестимулюючих факторів, що впливають на працівників. Їх результати стали основою для розробки систем стимулювання. Також ми висуваємо п'ять ключових умов, яких повинні дотримуватися топ-менеджери готелів «Рібас Хотелс Груп» при мотивації співробітників, а саме: обов'язковість системи заохочення працівників, повне задоволення реальних потреб співробітників готелю «Рібас Хотелс Груп», система заохочення повинна. Усі співробітники готелів «Рібас Хотелс Груп» усвідомлюють, що справедливість застосування системи заохочень відповідає стратегії розвитку та можливостям готелів «Рібас Хотелс Груп». Врахування цих факторів допоможе забезпечити ефективність системи стимулювання, яка базуватиметься на справжніх потребах і мотиваціях працівників. Далі, на основі отриманих рекомендацій, ми розробимо оновлену програму заохочення для співробітників «Рібас Хотелс Груп».

3.2. Організаційні підходи щодо підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Діяльність «Рібас Хотелс Груп» та загальне керівництво готелем та його співробітниками має багато позитивних сторін: впізнаваність, гарний імідж, гарна конкурентна позиція тощо. Готелі «Рібас Хотелс Груп» просувають свої послуги та системи бронювання у співпраці з різними системами, особливо з найпопулярнішою ADS - системою бронювання. Це дозволить залучити гостей не лише з України, а й з-за кордону. Гості висловили задоволення високою якістю обслуговування, а TripAdvisor оцінив його в 4,7.

Проведене дослідження виявило переваги системи управління персоналом готелю «Рібас Хотелс Груп». Водночас були виявлені й деякі недоліки, зокрема недостатнє розуміння цілей і цінностей готелю, неефективність адаптації до системи (більшість опитаних отримували допомогу від колег, а не від керівництва), також присутнє незадоволення заробітною

платою.

Щоб підтримувати та покращувати взаємодію з клієнтами, «Рібас Хотелс Груп» має вжити ряд заходів для вдосконалення системи управління персоналом. Для вирішення цих проблем ми пропонуємо реалізувати декілька напрямків, як показано на рисунку 3.5.

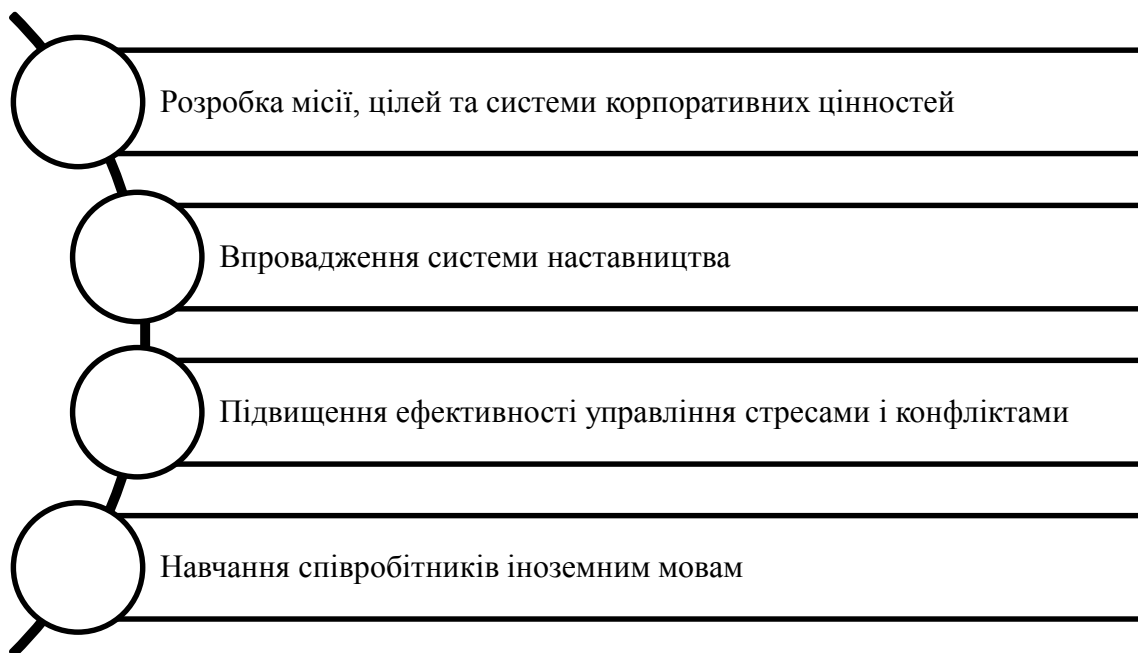


Рис. 3.5. Напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю
«Рібас Хотелс Груп»

Джерело: складено автором

Проаналізуємо дані напрями.

1. Розробити місію, цілі та систему цінностей компанії. Під час дослідження було виявлено, що місія та цінності не були розроблені, і це не допомагало співробітникам ефективно працювати. Власники та керівництво готелю вважали, що готель занадто малий, щоб вирішити ці проблеми. Готелі «Рібас Хотелс Груп» ще не встановили ці правила. Багато фахівців в області менеджменту вважають, що наявність сформульованої місії матиме мотиваційний вплив на співробітників.

Рекомендуємо сформулювати місію та цілі готелів «Рібас Хотелс Груп» наступним чином.

Місія готелю «Рібас Хотелс Груп»: «Приділити максимум уваги кожному гостю, щоб він міг приємно та комфортно провести час у нас. Ми — це комфортний дім далеко від дому».

Цілями готелю повинні бути (рис.3.6):

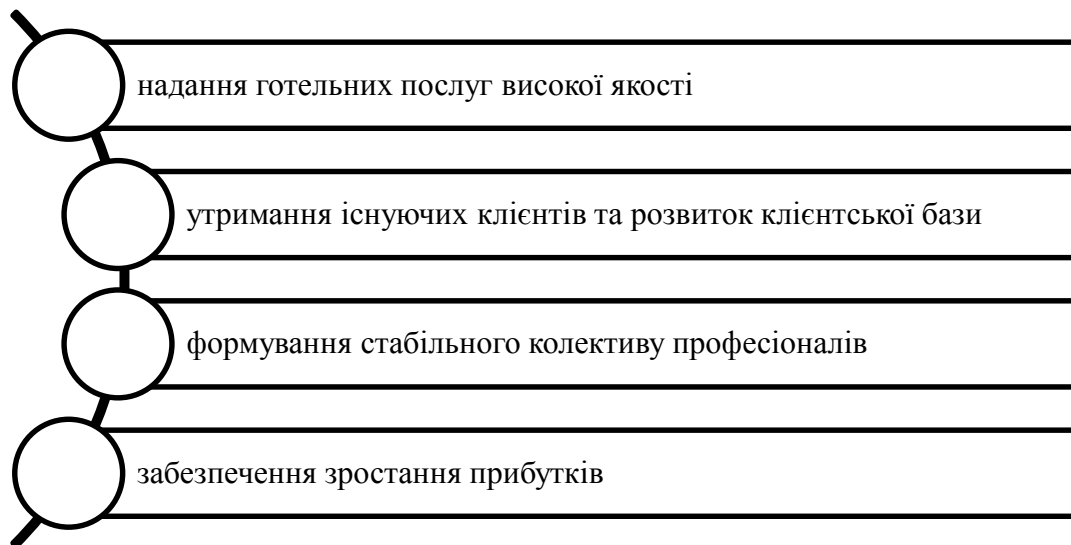


Рис.3.6. Цілі, які має поставити перед собою готель

Джерело: складено автором

Місія та цінності можуть бути доведені до відома співробітників різними способами: оголошення пріоритетів організаційної культури готелю на загальнокомандних зборах, видання брошури з цією інформацією, розміщення інформації на інформаційних сторінках готелю в соціальних мережах тощо.

2. Впровадити систему наставництва в системі управління персоналом. Проведений аналіз показав, що система адаптації персоналу в готелях «Ribas Hotels Group» неефективна. Наразі у колег нового працівника фактично відбуваються кадрові зміни. Для підвищення ефективності процесу готелям необхідно створити систему менторства та запровадити фінансову винагороду для менторів. Цей метод сприятиме підвищенню задоволеності співробітників готелів групи Ribas Hotels.

Основна мета програми — допомогти досвідченим співробітникам передати свій досвід і адаптуватися до нових співробітників, а також підвищити загальні знання співробітників щодо потреб готелю.

Інструкція сприятиме вирішенню наступних питань у готельному господарстві «Ribas Hotels» (рис.3.7):

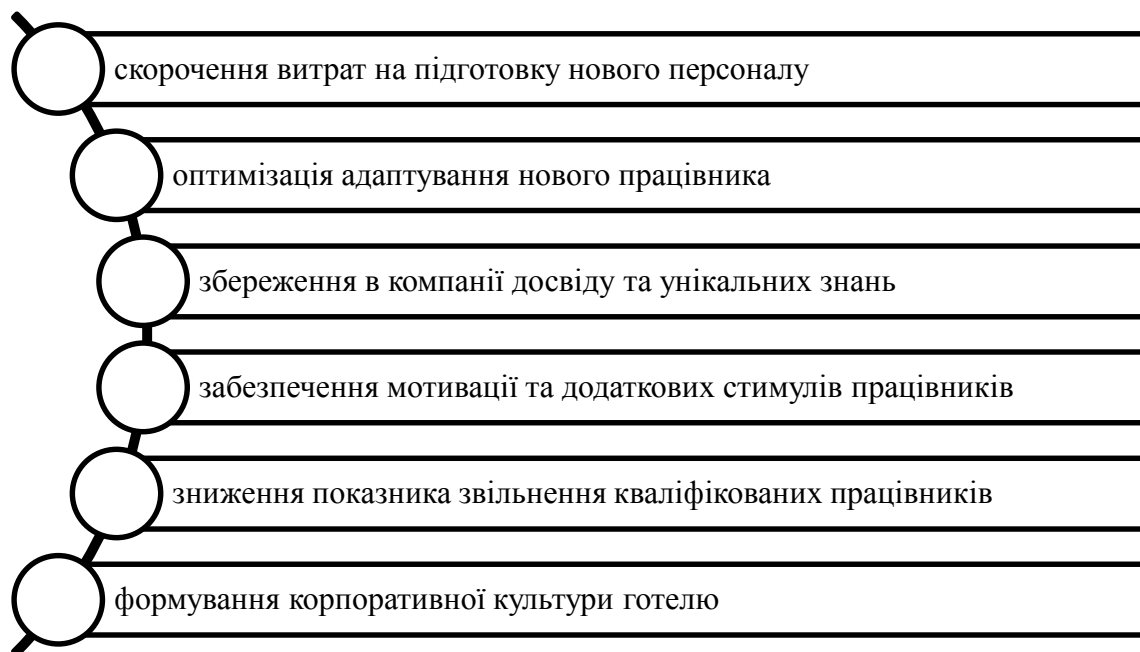


Рис.3.7. Завдання для готелів «Рібас Хотелс Груп»

Джерело: складено автором

У цьому контексті завдання готельного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити компанії наставниками з певними характеристиками. Для досягнення цього завдання керівництву готелю надається функція підбору, навчання та мотивації наставників. Вибираючи наставника, визначте, чи має він необхідні знання та здібності/навички для навчання нових співробітників, а також здатність і бажання навчати нових співробітників.

Враховуючи те, що наставник навчає в першу чергу своїм прикладом, він або вона зазвичай є прикладом для наслідування для підопічного. Тому необхідно оцінювати потенційних наставників на основі їх відповідності корпоративній культурі готелю та його цінностям. Процес відбору потенційних наставників вимагає як участі ключового керівництва готелю, так і безпосереднього керівництва потенційними наставниками.

Оцінка рівня досвіду та навичок потенційного наставника не завжди показує чіткий зв'язок із рівнем посади та стажом роботи працівника, тому при

оцінці потенційного наставника не слід покладатися лише на ці характеристики. Готель може визначити вимірювані показники роботи наставника. Це допоможе підібрати репетитора за головним критерієм «професіоналізм» (тобто наявність необхідного досвіду та знань).

Відбір репетиторів за цим критерієм може здійснюватися за результатами фахових випробувань; вони демонструватимуть свої вміння на показових виступах, за результатами спеціально розроблених тестових завдань, професійних конкурсів або змагань. Крім перерахованих методів, можна також спиратися на експертні оцінки професійних якостей вихователя, отримані від безпосереднього керівництва вихователя. Цей метод менш трудомісткий, але він також менш надійний, оскільки підвищує ризик суб'єктивності в судженні.

Бажання кандидата інструктувати нових співробітників можна визначити за допомогою простої співбесіди. Потенційного наставника можна спостерігати, спостерігаючи за його типовим підходом під час виконання безпосередньої ролі в команді або під час епізоду навчання існуючого співробітника під час виконання частини його роботи. У процесі відбору потенційних наставників повинні брати участь як безпосередній керівник, так і генеральний менеджер готелю. Необхідною умовою є особисте бажання співробітника взяти на себе роль наставника.

Потенційних наставників оцінюють їхні безпосередні керівники за їхнім професійним досвідом і знаннями, рівнем професійної компетентності, дисциплінованістю та продуктивністю праці. Керівництво проводить співбесіди з потенційними наставниками, щоб визначити їхню схильність до наставництва, їхню відданість цінностям готелю, їх здатність до наставництва та бажання додаткового навчання, а також їхні зусилля щодо розвитку нових співробітників.

Після вибору потенційних наставників їх необхідно навчити. Залежно від цілей готелю вони можуть проводитися у вигляді дистанційних курсів, тренінгів або семінарів. У процесі підготовки тьюторів важливо не тільки навчити їх здібностям, а й надихнути на ефективне виконання цих функцій,

ознайомитися з системою тьюторів, які працюють у готелі, обговорити типові перешкоди. Навчіть себе, як розвивати підопічних під час роботи зі студентами. Цей метод стандартизує процес наставництва в готелі та підвищує ефективність роботи наставників у цілому. Після того, як наставники навчать, як впроваджувати коучинг, дуже важливо дати їм привід досягти успіху у виконанні своїх обов'язків. Для цього рекомендується використовувати такі ресурси:

1. Матеріальна мотивація, яка пов'язана з успіхом або невдачею «студентських» починань. Для цього рекомендується 20% бонус за кожен місяць навчання, після завершення навчання нові співробітники можуть отримати 50% бонусу одноразово. Атестаційна перевірка знань і вмінь, оцінка «Відмінно» або «Добре».

2. Нематеріальне заохочення: підвищувати престиж і статус наставника, проводити змагання для відбору кращих гравців і регулярно відзначати їх заслуги на зборах всієї команди, а також їх подальше навчання іншим навичкам, але необхідно оплачувати; Витрати на проживання або додатковий оплачуваний відгул.

Серед способів контролю та оцінки ефективності впроваджуваної системи наставництва повинні бути (рис.3.8):

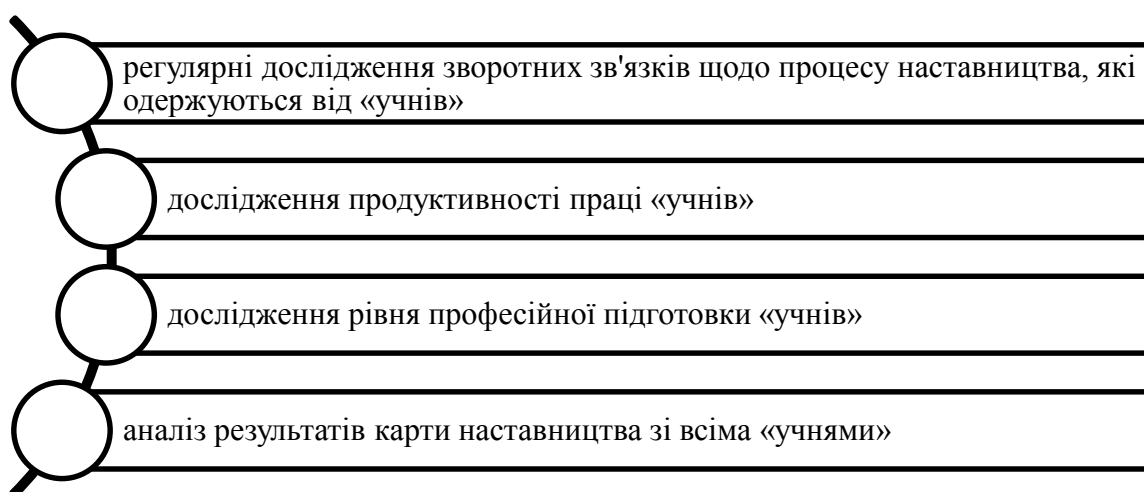


Рис.3.8. Способи контролю та оцінки ефективності системи наставництва

Джерело: складено автором

Ця картка матиме такі особливості: навички та знання, які репетитор дасть студенту, тривалість процесу. Це полегшить планування роботи тьютора зі студентом і зробить процес наставництва доступним для всіх бажаючих. Крім того, ця карта є корисним інструментом для оцінки та підвищення ефективності процесу навчання як для прямих керівників, так і для генеральних менеджерів готелю.

3. Підвищення ефективності вирішення стресів і конфліктів. Аналіз готелю виявив значну кількість стресу та конфліктів. Вони негативно впливають на роботу персоналу готелю. Щоб зменшити рівень конфлікту, ви можете провести короткострокове навчання з формування команди. Загальні сценарії слід включити до навчання. Крім того, найефективніше навчати в періоди малого обсягу протягом сезону та протягом тижня. Навчання є каталізатором мотивації - нові знання підвищують цінність співробітників і забезпечують їх особистий розвиток, що, в свою чергу, призводить до нових можливостей для зростання зайнятості.

4. Навчання працівників іноземним мовам є альтернативою двомовності. Помічено недостатнє володіння персоналом іноземними мовами. В умовах пандемії не вистачає значного іноземного припливу, однак особливу увагу слід приділити мовній підготовці VAX. Рекомендується виплачувати працівникам стипендію для їх стимулювання, особливо тих, хто успішно склав іспит з іноземної мови. Знання іноземних мов співробітниками позитивно впливає на репутацію та рейтинг готелю в відгуках на TripAdvisor та інших онлайн-джерелах. Крім того, знання іноземних мов також може зменшити труднощі спілкування з іноземними гостями та підвищити швидкість та якість обслуговування. Знання іноземних мов, якими володіють працівники (якщо вони є, то повинні знати декілька співробітників), підвищить конкурентоспроможність готелю в індустрії гостинності в регіоні.

Пропонований напрям удосконалення управління персоналом в готелях «Ribas Hotels Group» - удосконалення підбору персоналу - буде розглянуто більш детально в наступному параграфі.

У таблиці 3.1 узагальнено розроблені рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом у готелях «Ribas Hotels Group» та визначено очікувані ефекти двох складових – соціального ефекту та економічного ефекту.

Крім того, попередні дослідження показали, що фінансова винагорода є важливою для працівників. Як ми вже обговорювали, адміністрація готелю повинна не тільки фінансово підтримувати наставників, але й підвищувати заробітну плату або надавати премії співробітникам при переході на нові посади.

Практика ротації керівництва та перших співробітників є характерною рисою індустрії гостинності. Фактична обізнаність з іншими службами готелю сприяє максимально можливій взаємодії та співпраці між ними. Зміна персоналу між службами для гостей повинна проводитися часто, враховуючи призначення готелю та особисті переваги претендентів на кожну посаду.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом
готелю «Рібас Хотелс Груп» і очікуваний ефект

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

Джерело: складено автором

Прорахуємо економічні ефекти від рекомендацій в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Економічний ефект рекомендацій

Рекомендація	Очікуваний ефект	Економічний ефект
Впровадження системи наставництва	зменшення часу адаптації нових працівників на 20%. поточний час адаптації: 3 місяці (груба оцінка). середня зарплата одного працівника: 17 000 грн (виробничий персонал).	Зниження часу адаптації (у місяцях): $3 \times 20\% = 0,6$ місяців $3 \times 20\% = 0,6$ місяців Економія на одному працівнику: $0.6 \times 17000 = 10200$ грн $0.6 \times 17000 = 10200$ грн У середньому за рік приймається 35% від 83 працівників: $83 \times 35\% = 29$ осіб/рік $83 \times 35\% = 29$ осіб/рік Загальна економія: $10200 \times 29 = 295800$ грн/рік $10200 \times 29 = 295800$ грн/рік
Підвищення ефективності управління конфліктами і стресами	зменшення прогулів на 10%. поточна кількість прогулів: 2 дні на місяць на працівника (груба оцінка).	Середній дохід за день: $17000 \text{ грн/місяць} \div 22 \text{ дні} = 772,7 \text{ грн/день}$ $17000 \text{ грн/місяць} \div 22 \text{ дні} = 772,7 \text{ грн/день}$ Зниження прогулів: $2 \times 10\% = 0,2$ дні/місяць $2 \times 10\% = 0,2$ дні/місяць Економія на одного працівника: $0.2 \times 772,7 \times 12 \text{ місяців} = 1855 \text{ грн/рік}$ $0.2 \times 772,7 \times 12 \text{ місяців} = 1855 \text{ грн/рік}$ Загальна економія: $1855 \times 83 = 154015 \text{ грн/рік}$ $1855 \times 83 = 154015 \text{ грн/рік}$
Навчання персоналу іноземних мов за рахунок готелю	збільшення доходу від іноземних клієнтів на 10%. частка іноземних клієнтів у загальному доході: приблизно 30% (груба оцінка).	Дохід від іноземних клієнтів: $9\,071\,127 \times 30\% = 2\,721\,338 \text{ млн грн}$ $9\,071\,127 \times 30\% = 2\,721\,338 \text{ млн грн}$ Зростання доходу: $2\,721\,338 \times 10\% = 272\,134 \text{ млн грн}$ $2\,721\,338 \times 10\% = 272\,134 \text{ млн грн}$
Загальний економічний ефект від запропонованих рекомендацій.		
$20\,000 + 295\,800 + 154\,015 + 272\,134\,000 = 272\,603\,815 \text{ грн/рік}$		
$20\,000 + 295\,800 + 154\,015 + 272\,134\,000 = 272\,603\,815 \text{ грн/рік}$		

Джерело: розраховано автором

Впровадження запропонованих заходів щодо покращення управління персоналом у ТОВ «Ribas Hotels Group» демонструє значний потенціал для підвищення ефективності компанії. Очікуваний економічний ефект у розмірі 272,6 млн грн/рік свідчить про доцільність інвестування в розвиток корпоративної культури, навчання персоналу та управління робочими

процесами.

Зменшення плинності кадрів через розробку місії та цінностей дозволить заощадити 20 тис. грн на рік, скоротивши витрати на найм і адаптацію нових працівників.

Впровадження системи наставництва скоротить час адаптації нових співробітників, що забезпечить економію на рівні 295,8 тис. грн на рік.

Підвищення ефективності управління конфліктами та стресами зменшить кількість прогулів, заощадивши додатково 154 тис. грн.

Навчання персоналу іноземних мов призведе до зростання доходів від іноземних клієнтів на 272 млн грн/рік, що є найзначнішим економічним внеском серед усіх заходів.

Ці рекомендації не лише покращать фінансові показники компанії, а й сприятимуть формуванню стійкої корпоративної культури, підвищенню задоволеності персоналу та поліпшенню якості обслуговування клієнтів. Зменшення плинності кадрів та скорочення витрат на наймуть дозволить компанії більш ефективно використовувати свої ресурси, зосередившись на стратегічному розвитку.

Отже, результати діагностики ефективності системи управління персоналом дають змогу визначити необхідні напрямки, а саме формулювання місії, цілей, корпоративної системи цінностей, запровадження керівництва, підвищення ефективності конфліктного менеджменту, навчання персоналу. Реалізація визначених напрямів дозволить досягти позитивних економічних та соціальних результатів. Підбір персоналу в готелі також потребує вдосконалення, про що йтиметься в наступному параграфі.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано удосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу ТОВ «Рібас Хотелс Груп». Саме на основі комплексу

матеріальних і нематеріальних складових буде сформована оновлена система заохочення «Рібас Хотелс Груп». На його формуванні ми зупинимося в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Тому з метою вдосконалення системи мотивації співробітників готелів «Рібас Хотелс Груп» рекомендується її оновити. Перш за все, при їх формуванні слід звертати увагу на реальні потреби співробітників і максимально враховувати їх реальні потреби при мотивації співробітників на досягнення поставлених цілей.

2. Надано організаційні підходи щодо підвищення ефективності організаційної структури управління персоналом в ТОВ «Рібас Хотелс Груп». Впровадження запропонованих заходів щодо покращення управління персоналом у ТОВ «Ribas Hotels Group» демонструє значний потенціал для підвищення ефективності компанії. Очікуваний економічний ефект у розмірі 272,6 млн грн/рік свідчить про доцільність інвестування в розвиток корпоративної культури, навчання персоналу та управління робочими процесами.

Ці рекомендації не лише покращать фінансові показники компанії, а й сприятимуть формуванню стійкої корпоративної культури, підвищенню задоволеності персоналу та поліпшенню якості обслуговування клієнтів. Зменшення плинності кадрів та скорочення витрат на наймуть дозволить компанії більш ефективно використовувати свої ресурси, зосередившись на стратегічному розвитку.

Отже, результати діагностики ефективності системи управління персоналом дають змогу визначити необхідні напрямки, а саме формулювання місії, цілей, корпоративної системи цінностей, запровадження керівництва, підвищення ефективності конфліктного менеджменту, навчання персоналу. Реалізація визначених напрямів дозволить досягти позитивних економічних та соціальних результатів. Підбір персоналу в готелі також потребує вдосконалення, про що йтиметься в наступному параграфі.

ВИСНОВКИ

1. Визначено сутність управління персоналом сучасної компанії. Застосування різних стратегій управління персоналом дозволяє сучасним компаніям більш ефективно керувати кадрами, підвищувати їхню продуктивність і залученість, а також створювати конкурентні переваги на ринку. Ці стратегії працюють комплексно і спрямовані на досягнення балансу між задоволенням потреб працівників і виконанням стратегічних цілей компанії.

2. Розглянуто показники ефективності управління персоналом сучасної компанії. Для забезпечення належного рівня ефективності важливо враховувати кожен із цих компонентів як окремо, так і в сукупності, оскільки кожен із них охоплює різні аспекти трудового життя працівника, проте разом вони формують цільовий результат.

Всі розглянуті показники ефективності управління персоналом надають керівництву цінну інформацію про поточний стан та рівень розвитку персоналу, дозволяють вчасно реагувати на проблеми та коригувати стратегію управління. Комплексний підхід до оцінки цих показників сприяє підвищенню продуктивності праці, утриманню талановитих фахівців, зміцненню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей компанії.

3. Вивчено наукові підходи до покращення ефективності управління персоналом сучасної компанії. Слід відзначити, що покращення ефективності управління персоналом сучасної компанії залежить від поєднання кількох напрямів та підходів, що відповідають індивідуальним потребам і стратегії розвитку компанії. Використання сучасних технологій, системна робота з мотивацією, розвитком та оцінкою персоналу, а також впровадження гнучких умов праці дозволяють підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити стійкий розвиток компанії.

4. Проаналізовано групу Ribas Hotels – глобальна компанія, що бере участь у комплексних процесах управління. Компанія надає послуги, які

охоплюють розробку концепцій готелю, дизайн і підтримку на всіх етапах реалізації проекту, а також пропонують можливості франчайзингу для розробників. Розвиток готелів 3*, 4* та 5* є сферою компетенції компанії, яка охоплює курортні пляжні та гірськолижні готелі, міські готелі, бутик-готелі та апарт-готелі. Заснована Артуром Лупашком в Одесі, мережа Ribas Hotels успішно реалізувала свій перший готельний проект в Одеській області в 2012 році. У 2014 році компанія почала активний розвиток з відкриття другого закладу в Одесі — затишного апарт-готелю «Рібас». Після цього Ribas Hotels Group активно займається розвитком нових готельних об'єктів, а також їх реконструкцією та будівництвом.

5.Персонал ТОВ «Ribas Hotels Group» є важливим ресурсом для досягнення успіху та стабільного розвитку компанії. За останні роки кількість працівників зросла, що свідчить про активне розширення та розвиток підприємства. У структурі компанії переважають молоді співробітники, що є позитивним фактором, оскільки вони здатні швидше адаптуватися до змін і вносять нові ідеї в роботу. Крім того, наявність висококваліфікованих спеціалістів та керівників сприяє ефективному управлінню готельними комплексами.

6.Аналіз ефективності управління персоналом у ТОВ «Рібас Хотелс Груп» виявив ряд сильних сторін компанії, зокрема зростання доходів, стабільне збільшення чисельності працівників та розвиток внутрішньої корпоративної культури. Компанія демонструє успішні результати у сфері кадрового планування, зокрема залучення висококваліфікованих фахівців, а також у підтриманні позитивної атмосфери в колективі. Високий рівень професійної кваліфікації працівників та орієнтація на розвиток корпоративної культури сприяють стабільності та конкурентоспроможності на ринку готельного бізнесу.

Проте результати аналізу також показали наявність низки проблемних аспектів у системі управління персоналом, які потребують вдосконалення. Найбільшими викликами для компанії залишаються низька задоволеність

заробітною платою, обмежені можливості кар'єрного зростання та нерівномірний доступ до програм навчання. Також виявлено слабкі сторони у сфері адаптації нових працівників та недостатню структурованість системи мотивації, що негативно впливає на рівень утримання персоналу.

Важливим висновком є необхідність підвищення прозорості та індивідуалізації системи мотивації, зокрема шляхом розробки чітких критеріїв для отримання бонусів та винагород. Відсутність регулярного зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками потребує виправлення, оскільки це впливає на ефективність комунікацій і мотивації персоналу.

Аналіз кадрової динаміки показав позитивну тенденцію до зростання кількості працівників, що свідчить про розширення бізнесу. Водночас, високий рівень плинності кадрів обумовлений, зокрема, незадоволеністю умовами праці та заробітною платою. Це вказує на необхідність поліпшення умов роботи та створення додаткових можливостей для професійного розвитку.

Таким чином, ТОВ «Рібас Хотелс Груп» потребує впровадження стратегічних змін у системі управління персоналом.

7. Запропоновано удосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу ТОВ «Рібас Хотелс Груп». Саме на основі комплексу матеріальних і нематеріальних складових буде сформована оновлена система заохочення «Рібас Хотелс Груп». На його формуванні ми зупинимося в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Тому з метою вдосконалення системи мотивації співробітників готелів «Рібас Хотелс Груп» рекомендується її оновити. Перш за все, при їх формуванні слід звертати увагу на реальні потреби співробітників і максимально враховувати їх реальні потреби при мотивації співробітників на досягнення поставлених цілей.

8. Надано організаційні підходи щодо підвищення ефективності організаційної структури управління персоналом в ТОВ «Рібас Хотелс Груп». Впровадження запропонованих заходів щодо покращення управління персоналом у ТОВ «Ribas Hotels Group» демонструє значний потенціал для

підвищення ефективності компанії. Очікуваний економічний ефект у розмірі 272,6 млн грн/рік свідчить про доцільність інвестування в розвиток корпоративної культури, навчання персоналу та управління робочими процесами.

Ці рекомендації не лише покращать фінансові показники компанії, а й сприятимуть формуванню стійкої корпоративної культури, підвищенню задоволеності персоналу та поліпшенню якості обслуговування клієнтів. Зменшення плинності кадрів та скорочення витрат на наймуть дозволить компанії більш ефективно використовувати свої ресурси, зосередившись на стратегічному розвитку.

Отже, результати діагностики ефективності системи управління персоналом дають змогу визначити необхідні напрямки, а саме формулювання місії, цілей, корпоративної системи цінностей, запровадження керівництва, підвищення ефективності конфліктного менеджменту, навчання персоналу. Реалізація визначених напрямів дозволить досягти позитивних економічних та соціальних результатів. Підбір персоналу в готелі також потребує вдосконалення, про що йтиметься в наступному параграфі.

