

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ  
ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 4м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанний  
менеджмент»

Настасюк  
Валерії Павлівни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
доц.

Жученко Валентина  
Григорівна

---

*підпис  
керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис  
гаранта*

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу  
**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу  
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»  
**Спеціалізація** «Готельний і ресторанный менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентки  
Настасюк Валерії Павліні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** Управління професійною компетентністю персоналу готелю «Україна», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 1 листопада 2019 року

**3. Цільова установка та вихідні дані:**

*Мета роботи* – теоретичне обґрунтування основ професійних компетенцій та визначення їх ролі в системі управління персоналом.

*Об'єкт дослідження* – процес управління персоналом готелю «Україна»

*Предмет дослідження* – теоретико-методологічні засади системи управління професійною компетенцією персоналу в готельному бізнесі.

**4. Перелік графічного матеріалу, рис.:**

Рис: Види компетентності;

Табл: Доходи готелю «Україна» за напрямками діяльності у 2016-2018 рр.

Табл: Аналіз працівників за якісним складом за 2018-2019 рр.

Табл: Аналіз персоналу за стажем роботи;

Табл: План-система корпоративного навчання в готелі «Україна» на 2020 рік;

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

Вступ .....

Розділ 1 Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві.....

1.1 Сутність, функції управління персоналом на підприємстві.....

1.2 Роль компетенцій в системі управління персоналом.....

1.3 Компетентність працівника: сутність, види.....

Розділ 2 Дослідження системи управління професійними компетенціями в готелі «Україна».....

2.1 Характеристика готелю «Україна».....

2.2 Аналіз системи управління готелю «Україна».....

2.3 Аналіз адміністративно-господарської діяльності готелю «Україна»

Розділ 3 Шляхи удосконалення системи управління в готелі «Україна».....

3.1 Напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю..

3.2 Вдосконалення організації дослідження професійної компетенції персоналу.....

3.3 Розробка плану підвищення професійної компетенції персоналу в готелі «Україна».....

3.4 Дослідження мотивації персоналу та оцінка результатів анкетування.....

Висновки .....

Список використаних джерел .....

Додатки .....

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.10.2018 р.- 30.11. 2018 р.	18.10.2018.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.12.2018 р.- 31.01.2019 р.	05.12.2018.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2019 р.- 11.05.2019 р.	08.04.2019.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	16.05.2019.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	15.04.2019.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	21.05.2019.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	09.09.2019.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	10.10.2019.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	25.10.2019.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2019 р	22.10.2019.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2019р. 16.11.2019 р	15.11.2019.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2019 р.- 30.11.2019 р.	28.11.2019.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	05.12.2019.

7. Дата видачі завдання «28» січня 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Жученко В.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Ведмідь Н.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_ Настасюк В.П.  
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Настасюк В.П.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » 2019 р.

## ЗМІСТ

Вступ .....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві.....	9
1.4 Сутність, функції управління персоналом на підприємстві.....	9
1.5 Роль компетенцій в системі управління персоналом.....	17
1.6 Компетентність працівника: сутність, види.....	22
Розділ 2 Дослідження системи управління професійними компетенціями в готелі «Україна».....	28
2.4 Характеристика готелю «Україна».....	28
2.5 Аналіз системи управління готелю «Україна».....	40
2.6 Аналіз адміністративно-господарської діяльності готелю «Україна»	46
Розділ 3 Шляхи удосконалення системи управління в готелі «Україна».....	52
5.1 Напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю..	52
5.2 Вдосконалення організації дослідження професійної компетенції персоналу.....	57
5.3 Розробка плану підвищення професійної компетенції персоналу в готелі «Україна».....	62
5.4 Дослідження мотивації персоналу та оцінка результатів анкетування.....	65
Висновки .....	71
Список використаних джерел .....	75
Додатки .....	79

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасних умовах ринкового господарювання найбільш вагомим є розуміння важливості знань, умінь та навичок персоналу як одного з найбільш важливих чинників успішного розвитку підприємства та важливості управління компетенціями підприємства в цілому. Особливої актуальності набуває питання ефективності використання компетенцій та потенціалу трудових ресурсів для виконання виробничих завдань підприємства. Забезпеченість підприємства компетентним персоналом та його постійний розвиток мають велике значення для забезпечення високого рівню продуктивності праці та для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Невідповідний рівень компетенцій учасників виробничого процесу в цілому ставить під сумнів успішне виконання службових завдань та, як наслідок, означає втрати підприємства. Тому отримати інформацію про рівень знань, вмінь та навичок у працівників, вчасно розвивати їх та використовувати при виконанні службових завдань є дуже важливим чинником ефективності функціонування підприємства.

*Метою роботи* є огляд та аналіз існуючих досліджень з управління компетенціями підприємства, визначення понять «компетенція» та «компетентність», виділення характерних особливостей їх прояву у виробничій діяльності, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в сфері роботи з персоналом.

*Об'єкт дослідження* – процес управління персоналом готелю «Україна».

*Предмет дослідження* – вдосконалення організації системи управління професійною компетенцією персоналу готелю.

Завдання, які були поставлені і виконані у ході написання дипломної роботи:

- ✓ розглянути та дослідити теоретичні засади управління персоналом на

- підприємстві;
- ✓ теоретично обґрунтувати основи професійних компетенцій та визначити їх ролі в системі управління персоналом;
  - ✓ проаналізувати адміністративно-господарську діяльність готелю «Україна»
  - ✓ проаналізувати практику управління персоналом в готелі «Україна»;
  - ✓ дослідження мотивації персоналу;
  - ✓ проаналізувати результати анкетування персоналу
  - ✓ запропонувати напрями вдосконалення системи управління професійною компетенцією персоналу готелю;
  - ✓ запропонувати план підвищення ефективності професійної компетенції персоналу в готелі «Україна»

*Інформаційну базу досліджень* при написанні роботи склала вітчизняна та зарубіжна наукова література щодо управління персоналом (статті, навчальні посібники, підручники), дані статистичної і фінансової звітності готелю «Україна» та ресурси мережі Інтернет.

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

*Практична значущість* полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності підприємств з метою підвищення їх функціональної та торговельної ефективності.

*Апробація результатів дослідження.* Результати досліджень апробовані на статті «Управління професійною компетентністю персоналу готелю «Україна». (Дод.А)

*Структура та обсяг роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 79 сторінок. Робота містить 29 таблиць, 10 рисунків.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, функції управління персоналом на підприємстві

Однією з центральних проблем у здійсненні соціально-економічних і політичних реформ є впорядкування відносин між людьми, що включені у різноманітні ланки системи управління. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. При цьому саме поняття «управління персоналом» розглядається у достатньо широкому діапазоні від економіко-статистичного до філософсько-психологічного й набуває важливого аспекту аналізу цілісності організаційно-управлінського контексту функціонування і розвитку організації, оптимального використання трудових ресурсів, підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

У літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом». Одні автори у визначенні акцентують увагу на організаційній стороні управління, інші - на функціональній стороні управління.

Типовим прикладом першого підходу може служити визначення, дане С.П. Галенко: "Управління персоналом - це комплекс взаємозв'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможність підприємств" [1].

Інший підхід продемонстрований у визначенні управління персоналом, прийнятому в німецькій школі менеджменту: «Управління персоналом (менеджмент персоналу, економіка персоналу) - область діяльності,

найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу (вербування і відбір персоналу), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію робіт, політика винагород і соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».[2]

На мій погляд, «управління персоналом» включає в себе як функціональні, так і організаційні аспекти. До того ж, «управління персоналом (кадрами)» по сенсу ближче до поняття «управління людськими ресурсами». В обох випадках суб'єкт управлінської дії один і той самий, різниця лише в специфічному підході до працівника, до його робочої сили, як до ресурсу.

Управління персоналом в останні десятиріччя в розвинених країнах світу було направлено на радикальні зміни [3]. Стверджується новий погляд на робочу силу як на один з ключових ресурсів економіки, який відображає реальне підвищення ролі людського фактору у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили в цілому і кожного працівника окремо. В економіці розвинених країн світу це простежується з однієї сторони, в підвищенні вимог до робочої сили, а з іншої - у збільшенні витрат на розвиток людських ресурсів з боку держави і особливо приватного бізнесу. Тому управління персоналом є об'єктивним процесом, який за допомогою якісних і своєчасних управлінських дій, забезпечує успіх організації на ринку.

Аналіз літературних джерел і практики управління різними організаціями дає підстави розглядати управління персоналом на різних рівнях.

На нижчому рівні (бригада, дільниця, функціональний підрозділ) бригадир, керівник здійснює безпосереднє управління виконавцями, які доводять до кожного підлеглого виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці, якість виробленої продукції тощо.

На середньому рівні управління (відділення, цех, філіал) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад.

На вищому рівні управління розробляється кадрова стратегія як функціональна складова генеральної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад.

Управління персоналом - це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі.

Основними цілями управління персоналом є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу, які органічно разом пов'язані.

Для досягнення цієї цілі необхідно, по-перше, задовольнити потреби підприємства у кваліфікованих кадрах; по-друге, ефективно їх використовувати. Це обумовлює необхідність виконання наступних завдань управління персоналом, а саме: [5]

- Розробка і реалізація кадрової політики;
- Розробка штатного розпису відповідно до стратегії підприємства;
- Розробка професійно-кваліфікаційних вимог (професіограм, моделей посад тощо);
- Забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу;
- Регулювання руху персоналу;
- Ділове оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування;
- Навчання персоналу;
- Аналіз і координація міжособистісних взаємин, запобігання соціальним конфліктам, небажаним стресам;

- Формування резерву персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, аналіз потреби в персоналі;
- Управління зайнятістю;
- Професійна адаптація персоналу;
- Регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці

Показником ефективності діяльності організації є продуктивність (П)[6]

$$П = Д/В \rightarrow \max$$

де: Д - сукупний дохід одержаний від реалізації товарів та послуг; В – сукупні витрати на виробництво.

Якість трудового життя персоналу характеризують наступні показники та критерії: рівень і динаміка реальних трудових доходів; гарантії збереження робочого місця; умови праці; змістовність трудового процесу; рівень побутового та медичного обслуговування на виробництві тощо.

Об'єктами управління персоналу є організація в цілому, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи і кожний працівник незалежно від статусу в організації.

Суб'єктом управління персоналу в організації є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Основним змістом управління персоналом є багатосторонній процес впливу суб'єкта на об'єкт управління.

Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві.

Формою управління персоналом є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від

бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та окремих працівників.

Управління персоналом являє собою професійну діяльність, спрямовану на максимально ефективне функціонування працівників в організації. Вона включає в себе планування потреби в трудових ресурсах, підбір і розстановку кадрів, організацію праці, а також заходи щодо стимулювання праці з урахуванням мотивації працівників.

Управляти персоналом - значить забезпечити ефективне використання працівників, тобто таке використання, при якому витрати на персонал перекриваються результатами його роботи.

Рівень використання персоналу залежить від суми витрат або інвестицій у створення необхідних умов праці, включаючи організацію робочого місця, матеріально-технічне оснащення праці з урахуванням дотримання норм техніки безпеки та охорони праці, організацію відпочинку та відтворення трудового ресурсу.

При плануванні персоналу оцінюються: [3]

- Кількість персоналу;
- Кваліфікація - рівень загальної і спеціальної професійної підготовки;
- Спеціальність - вид діяльності в рамках професії;
- Професія - рід діяльності людини;
- Категорія - роль і місце в трудовому процесі.

Зміни у зовнішньому середовищі, особливо на ринку праці можуть зробити сильний вплив на цілі, методи і функції управління персоналом в організаціях. Наприклад, несприятливі демографічні зміни в країні призводять до дефіциту робочої сили, що видозмінює мотивацію і стимулювання праці як у державних, так і в комерційних організаціях.

Управління персоналом в організації включає в себе наступні функції:

- 1) планування трудових ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;

- 2) набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
- 3) відбір: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору;
- 4) визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців;
- 5) профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння: чого очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку;
- 6) навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи;
- 7) оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення їх до працівника;
- 8) підвищення, зниження, переклад, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;
- 9) підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів. [7]

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30—50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом. Слід зауважити, що чим більшою є компанія та чим більше підрозділів і філіалів вона має тим більше значення має узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління. Але спочатку давайте поговоримо про засоби управління, через та за допомогою котрих і відбувається процес управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління: [19] (Рис. 1)



Рисунок 1.1 Засоби управління

Джерело: Управління персоналом: суть, функції, методи, досвід.

<http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13483/>.

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі:

- делегування повноважень і завдань;
- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими;
- критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці;
- службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ;

- інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації;
- директиви та вказівки, перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства.

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління персоналом складають:[19]

- характеристика посади, тобто опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до працівника;
- оцінка робочого місця, котра частково здійснюється на основі характеристики посади;
- оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску.

До квазізасобів застосовують неформальні групи та робочу атмосферу. Причини створення неформальних груп криються у самій природі людини, її особистих та суб'єктивних уподобань, потребі у спілкуванні. Розрізняють такі соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:[19]

- соціальна відмінність (робітники – службовці, місцеві жителі – іноземці);
- чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність);
- наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації;
- брак інформації та виникнення чуток.

Неформальні групи можуть спричиняти як позитивний так і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення майже неможливо.

Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління людськими ресурсами визначення шляхів



розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом — це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації.

## **1.2. Роль компетенцій в системі управління персоналом**

Новий етап розвитку національного ринку вносить докорінні зміни в концепцію стратегічного управління людськими ресурсами, у вибір засобів і методів практичної реалізації завдань щодо підвищення ефективності виробництва організації та її конкурентоспроможності. Інноваційний характер виробничого процесу, його висока наукомісткість, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до основних характеристик персоналу, підвищили значущість творчого ставлення до праці та високого професіоналізму кадрів. Новий підхід до методів управління, серед яких розвиток компетенцій персоналу розглядається як пріоритетний напрям у вдосконаленні системи управління людськими ресурсами.[8]

В сучасних умовах ринкового господарювання найбільш вагомим є розуміння важливості знань, умінь та навичок персоналу як одного з найбільш важливих чинників успішного розвитку підприємства та важливості управління компетенціями підприємства в цілому. Особливої актуальності набуває питання ефективності використання компетенцій та потенціалу трудових ресурсів для виконання виробничих завдань підприємства. Невідповідний рівень компетенцій учасників виробничого процесу та підприємства в цілому ставить під сумнів успішне виконання службових завдань та, як наслідок, означає втрати підприємства.

Створенню сучасних теорій і практики формування та розвитку професійної компетенції персоналу присвячено наукові праці Р. Бояциса, М. Дороніної, В. Отенко, І. Отенко, К. Клецової, С. Рекіянова, О. Кузьменко, Р.

Мілса, О. Немашкало та інших вчених [9]. Авторами обґрунтовано необхідність і доцільність формування професійної компетентності персоналу в контексті розвитку людського та інтелектуального капіталу підприємства, визначено зміст, структуру та новітні підходи до формування професійної компетентності персоналу та керівників в умовах персоналізації менеджменту.

Реалізація бізнес-стратегії сучасних організацій неможлива без кваліфікованих, вмотивованих і захоплених співробітників, унікальні компетенції, професійний і особистісний потенціал яких є ключовим фактором підвищення ефективності організації в умовах динамічних і різносторонніх змін зовнішнього середовища. Сучасні організації вважають, що персонал як стратегічний актив має володіти, перш за все, компетентністю - знаннями, навичками та моделями поведінки.[10]

Основні характеристики концепції компетентнісного підходу до управління персоналом можна розглянути в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Компетентнісний підход**

Критерії	Характеристика концепції компетентнісного підходу до управління персоналом
Місія	Підвищення компетентності персоналу як стратегічного активу організації - ключової конкурентної переваги
Мета	Розвиток компетентності персоналу для забезпечення стійкого розвитку організації
Завдання	1. Формування компетенцій, які сприяють підвищенню рівня ефективності організації. 2. Оцінка компетенцій персоналу, передусім, фахівців і керівників, здібних і підготовлених пропонувати і реалізовувати позитивні зміни в організації. 3. Нарощування компетенцій персоналу для забезпечення «запасу» знань і навичок
Об'єкт	Компетенції персоналу
Категорії персоналу	Всі категорії персоналу
Предметні	Оцінка

області	Наявність корпоративних, функціональних, управлінських компетенцій; проблеми і досягнення співробітника; результати роботи та їх вплив на роботу підрозділу / організації
	Навчання
	Знання, навички, здібності, які дозволяють співробітнику досягати максимальної ефективності праці

*Продовження таблиці 1.1.*

Предметні області	Просування
	1. Формування і підготовка управлінського резерву зі співробітників, які здатні заміщати будь-які управлінські позиції як по вертикалі, так і по горизонталі; 2. Головний акцент — лідерські компетенції
	Мотивація
	1. Кар'єрне зростання, як можливість проявити особистісні якості й здібності. 2. Визнання цінності співробітника для організації. 3. Винагороджується внесок співробітника в реалізацію стратегії або проекту, експертні знання, ініціатива та прийняття особистої відповідальності за вирішення нових завдань і т.п.
Результат	Підвищення компетентності персоналу з метою досягнення кращих результатів індивідуальної та колективної роботи, укріплення корпоративної культури, зниження рівня втрат ключових співробітників і т. д.

Джерело: Чуланова О. Л., Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом

Вирішуючи завдання розвитку компетенції в системі управління персоналом в рамках стратегічного підходу, слід створювати умови для їх формування, враховуючи вплив зовнішніх, внутрішніх та внутрішньо-особистісних факторів на управління компетенціями, що включають: функціональні фактори (характеристика робочих місць, задоволеність роботою, усвідомлення своєї ролі, конфлікти і перевантаження на роботі), організаційні (робоче середовище, мотивація праці, керівництво, поведінка керівника,

ступінь централізації, ставлення до співробітників) і незалежні (якість роботи, перевага). [11].

Якісно інший рівень утворюють компетенції організації. Цей рівень представлений економічними, стратегічними та ключовими компетенціями. Під організаційною компетенцією розуміється сукупність компетенцій персоналу в поєднанні зі здатністю організації систематично досягати специфічних результатів. Джерелом організаційних компетенцій можуть бути технічні можливості, маркетингові навички або організаційні ресурси, кваліфікація персоналу та ін. [10]

Організаційні компетенції часто називають базисними, що водночас підкреслює їх довготривалий характер і значення для розвитку організації.

Управління компетенціями припускає, що при розробці організаційної стратегії керівництво має визначити, які організаційні компетенції будуть потрібні для її реалізації і впроваджувати поетапно технологію створення компетенцій, яка б включає в себе: формулювання стратегії і цілей компанії; виділення ключових завдань діяльності персоналу компанії, що впливають із стратегії її розвитку; визначення безпосередньо поведінкових реакцій, які повинні з'являтися у співробітників в ході вирішення робочих завдань; виділення із загальної маси характеристик і групування виявлених індикаторів поведінки в загальні категорії – кластери; створення шкали оцінки в кожному рівні компетенцій, щоб описати неприпустимий (неприйнятну для організації поведінку співробітника), допустимий (мінімальні вимоги, щоб виконувати роботу добре) та видатний (краща поведінка) рівні поведінки співробітників на робочому місці [10].

Найбільшого поширення у практиці дослідження компетенцій підприємства отримав підхід на основі динамічного аналізу діяльності підприємства, який базується на наступних засадах: [12]

- 1) компетенції підприємства утворюються внаслідок внутрішнього розвитку підприємства, який визначається удосконаленням організації та технології виробництва;

- 2) увага акцентується на виробничо-комерційному досвіді підприємства;
- 3) компетенції підприємства виявляються через співставлення внутрішніх здібностей підприємства з тими компетенціями персоналу, які необхідні для виробництва та реалізації продукції.

Етапи проведення такої оцінки можна дослідити на прикладі аналізу бізнес-потенціалу підприємства, методику якого запропонував В.С. Єфремов.

За результатами такого аналізу усі продукти (результат виробничої діяльності підприємства – авт.) по відношенню до даної організації можна поділити на три групи:

- 1) продукти, для виробництва та реалізації яких у організації є всі необхідні на даний момент здібності;
- 2) продукти, для виробництва та реалізації яких необхідно розвивати або залучити ззовні нові компетенції;
- 3) продукти, для забезпечення виробництва та реалізації яких у організації немає ніяких здібностей.

Таким чином, компетенції підприємства складають домінуючу частину загального потенціалу розвитку підприємства. Склад компетенцій визначається у процесі моделювання внутрішніх умов бізнесу, що ґрунтується на засадах ретроспективного аналізу діяльності підприємства [12].

Компетентнісний підхід виступає сьогодні основною менеджменту в організації. Розглядаючи підприємство як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, необхідно визначити, що для кожного управлінського рівня можна виокремити власні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства в цілому.

Це дає змогу стверджувати, що нині для успішного формування і реалізації довгострокового розвитку підприємства необхідно визнати наявність компетенцій певних рівнів, відповідність стратегічним цілям і можливість управління їхньою динамікою.

Саме ця ідентифікація, визначення якісних характеристик компетенцій певних рівнів, оцінка відповідності стратегічним завданням та управління

розвитком компанії на засадах управління його компетенціями є важливим і перспективним напрямком дослідження проблеми управління персоналом.[8]

### **1.3. Компетентність працівника: сутність, види**

Опрацювавши ряд літературних джерел визначили, що поняття компетентності персоналу трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. Окремі науковці обґрунтовують це поняття як суму спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для досконалого виконання своєї справи [14]. Інші автори вважають, що компетентність персоналу – це не тільки володіння певною сумою знань, а й можливості їх гнучкого застосування, які значною мірою залежать від творчих та практичних умінь і навичок працівника. Фахівці Міжнародної комісії Ради Європи (програма Definition and Selection of Competencies) визначають поняття компетентності (competence) як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби і виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на комбінації взаємо відповідних пізнавальних ставлень та практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна залучити для активної дії [13]

Поняття професійної компетентності персоналу з'явилося в науковій літературі в англійських країнах в середині 60-х років минулого століття. Вперше це поняття застосував американський вчений Д. МакКлеланд. Він охарактеризував ряд певних якостей особистості, які найтісніше пов'язані з успішним виконанням роботи і високою мотивацією персоналу. Д.К. МакКлеланд визначив компетентність як базову якість індивіда, яка впливає на ефективність виконуваної роботи. Саме мотиви, психофізіологічні особливості, Я-концепція, знання, навички є основними базовими характеристиками

особистості. Він наголосив на важливості безперервного розвитку компетенцій. На думку автора, існують так звані поверхневі компетенції, а саме знання та навички, які можна розвивати за допомогою певних тренінгів; і глибинні компетенції (цінності, мотиви), які вимагають особливих зусиль та ресурсів [13]. Відповідно до існуючої практики застосування компетентнішого підходу, визначення категорій «компетентність», «компетенція» є дискусійним серед багатьох науковців в економічній науці. Розглянемо розвинуте розмежування понять: «компетентність», «компетенція», «кваліфікація» [15]

#### 1. Кваліфікація.

- Невід'ємна від суб'єкта;
- Описує стандарт виконання професійної діяльності на конкретному робочому місці;
- Характеризує готовність до певного виду діяльності але не завжди фактичній можливості її виконання

#### 2. Компетенція.

- Проявляється лише в дії, орієнтована на результат;
- Описує здатність вирішувати професійні завдання, досягати результату, який задовольняє початковим вимогам;
- Фактори формування компетенцій: знання, вміння, здібності та навички, дії, досвід, мотивація;

#### 3. Компетентність.

- Складається з окремих компетенцій;
- Сукупність характеристик у певній галузі питань, які роблять суб'єкт професійним порівняно з конкурентами;
- Наявність оперативних і мобільних знань;
- Наявність унікальних здібностей.

Складовими елементами компетенції є знання, навички, здібності, стереотипи поведінки і зусилля в досягненні цілей. Ці складові елементи компетенції можна об'єднати в чотири групи якостей, які пов'язані з успішною діяльністю:[17]

- професійні знання;
- ділові якості (дисциплінованість, відповідальність, чесність, добросовісність, ініціативність, цілеспрямованість, наполегливість, самостійність).
- індивідуально-психологічні та особистісні якості (мотиваційна спрямованість, рівень інтелекту, емоційна стабільність, пам'ять, мислення, гнучкість в спілкуванні, стиль поведінки);
- психофізичні якості (витривалість, працездатність).

Виділяють такі види компетентності:[16]

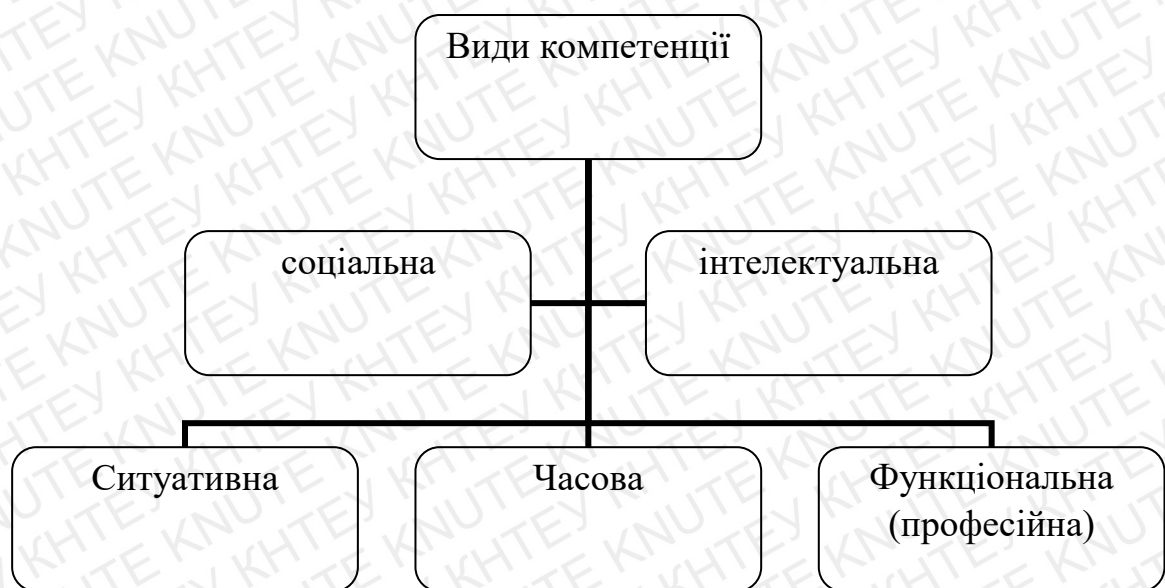


Рис. 1.2. Види компетентності

Джерело: Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом

1) функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати.

В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

2) інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;



3) ситуативна компетентність: означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) часова компетентність: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Вона містить адекватну оцінку витрат часу («почуття часу»), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі «керівник – підлеглий», так і по горизонталі – «працівники одного рівня», а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність містить:

- знання етики ділового спілкування;
- уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- уміння швидко і правильно передавати інформацію;
- уміння налагоджувати комунікації;
- уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;
- уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т.п.

Такого роду знання та уміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому.

Проаналізувавши існуючі визначення компетенції, компетентності та кваліфікації, можна надати власне бачення сутності зазначених понять. Так, кваліфікацію можна визначити як базові необхідні знання для зазначеної,

обмеженої сфери діяльності. Компетенція працівника сучасного підприємства – це сукупність знань, умінь та навичок для виконання зазначених функціональних обов'язків. Компетентність – це рівень володіння компетенціями для виконання функціональних обов'язків.

Для сприйняття підприємства як структурованої системи необхідно відокремити поняття «компетенція підприємства» і «компетенція працівника». Так, компетенція підприємства – це невід'ємна складова стратегічних та інтелектуальних активів сучасного підприємства, яка відображає комплекс колективних знань, досвіду та здібностей підприємства, що у поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати та підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати унікальність підприємства у певному ринковому оточенні. Тобто, компетенція підприємства – це сукупність знань, умінь та навичок усіх його працівників, які вони проявляють через виробничі завдання, а компетенція працівника підприємства – це сфера діяльності, в якій він розкриває свої знання, уміння та навички при виконанні виробничих завдань [12]

Однак в реальній дійсності, відповідно до конкретних умов та конкретного підприємства працівник повинен мати первинний набір професійно-важливих якостей, який змінюється, удосконалюється під впливом умов професійної діяльності, набуває більш вищого рівня розвитку, переходячи у більш ширше поняття як компетентність, яка включає професійно-важливі характеристики та якості, що впливають на ефективність роботи персоналу [18].

Як доводить досвід, який узагальнено, задля отримання релевантних компетенцій у персоналу підприємства мають здійснювати такі постійні заходи: розміщувати працівників на відповідні робочі місця; стежити за навчанням співробітників, якістю та своєчасним виконанням робіт; зацікавлювати у професійній відповідності працівників; залучати нових працівників; брати участь у прийомі на роботу, просуванні по службі, звільненні з роботи; створювати умови для творчої співпраці; приймати рішення щодо проблем, які

безпосередньо впливають на людей; контролювати трудові витрати; шукати шляхи запобігання майбутнім ускладненням; забезпечувати мікроклімат у колективі; турбуватися про здоров'я і фізичний стан працівників.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Управління персоналом являє систему взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів, направлених на реалізацію умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Основними складовими системи управління персоналом є:

- 1) Аналіз та планування персоналу;
- 2) Відбір та планування персоналу;
- 3) Оцінювання персоналу;
- 4) Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- 5) Мотивація персоналу.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Виділяють наступні види компетентності: функціональна (професійна) компетентність (характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати); інтелектуальна компетентність (виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків); ситуативна компетентність (означає уміння діяти відповідно до ситуації); часова компетентність (відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час); соціальна компетентність (передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.).

Професійна компетентність персоналу — це професійно-статутні можливості щодо здійснення людиною її повноважень у професійній

діяльності; це широкий набір професійних знань, умінь та навичок, які можна використовувати в різних ситуаціях.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ В ГОТЕЛІ «УКРАЇНА»**

#### **2.1. Характеристика готелю «Україна»**

Чотирьох зірковий Готель Україна розташований у серці Києва – на Майдані Незалежності за адресою: вул. Інститутська, 4. Це унікальне місце, де перетинаються культурне, політичне та розважальне життя української столиці. Державне підприємство «Готель «Україна» створено з метою забезпечення високоякісного прийому, обслуговування, тимчасового проживання, харчування та інших послуг.

Готель є юридичною особою. Права і обов'язки юридичної особи готель набуває з дня його державної реєстрації в порядку, визначеному чинним законодавством України.

Підприємство веде самостійний баланс, має поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, кутовий та інші штампи, товарний знак, власну емблему та інші реквізити. Основні види послуг готелю наведено у Додатку Б. Для розміщення готель «Україна» пропонує 371 номер на 14 поверхах. Номери готелю різні за категоріями: бізнес-люкс, люкс, стандарт поліпшений, стандарт, економ, ексклюзивні номери (представницький люкс і дуплекс). Усі номери обладнано кондиціонерами, для гостей доступний безкоштовний Wi-Fi. Характеристику номерного фонду та цінової політики готелю наведено у Додатку В.

Розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності готелю. З цією метою скористаємося даними фінансової звітності, яку наведено у Додатку Г.

Для продовження аналізу розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності готелю «Україна» за 2016- 2018 рр. Важливо проаналізувати фінансово-економічні показники роботи готелю. Спочатку охарактеризуємо доходи закладу, динаміку яких наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Доходи готелю «Україна» за напрямками діяльності у 2016-2018 рр.**

Види доходів	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Чистий дохід від надання послуг розміщення	105326	110 869	104 722	5 543	-6 147	5,3	-5,5
Інші операційні доходи	652	713	356	61	-357	9,4	-50,1
Інші доходи	10	19	18	9	-1	90,0	-5,3
Разом доходи готелю	105 988	111 601	105 096	5 613	-6 505	5,3	-5,8

\*розраховано автором за даними додатку Г (фінансова звітність готелю)

Можемо бачити, що у 2016 році обсяг доходів від реалізації послуг готелю «Україна» становив 105236 тис.грн. У 2017 році відбулося зростання обсягу доходів закладу на 5543 тис.грн або на 5,3%. У 2018 обсяг доходів від реалізації послуг склав 104722 тис.грн, що на 6147 тис.грн (-5,5%) менше за рівень даного показника попереднього року. Обсяг інших операційних доходів готелю у 2016-2018 рр. мав тенденцію до скорочення. До складу цього виду доходів відносились доходи від операційної курсової різниці при валютно-обмінних операціях, а також надання послуг паркування перед готелем, додаткових послуг. У 2017 році обсяг інших операційних доходів збільшився на 9,4%, а у 2018 році – скоротився на 50,1%.

Проаналізуємо динаміку формування структури доходів готелю (рис. 2.1). У структурі доходів готелю переважала частка доходів від основної діяльності

– реалізації готельних послуг. У 2016 році частка доходів від реалізації продукції та послуг готелю становила 99,4%, у 2017 році – 99,3%, у 2018 році – 99,6%. На інші операційні доходи готелю припадало від 0,3% до 0,6%, а на доходи від здійснення іншої діяльності (реалізації надлишкових запасів, продаж товарно-матеріальних цінностей, списання кухонного обладнання або витрати на поліпшення приміщень) - майже 0%.



Рис. 2.2. Динаміка структури доходів готелю «Україна» за напрямками діяльності у 2016-2018 рр., %

\*розраховано автором за даними додатку Г (фінансова звітність готелю)

Варто відмітити, що в цілому у ресторані спостерігалася загальна позитивна динаміка до зростання обсягу сукупних доходів від усіх видів діяльності. Проаналізуємо особливості формування витрат готелю «Україна» у 2016-2018 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Витрати готелю «Україна» за напрямками діяльності у 2016-2018 рр.

Види витрат	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Собівартість послуг	87 286	90 923	82 016	3 637	-8 907	4,2	-9,8
Адміністративні та	17 548	19 188	21 609	1 640	2 421	9,3	12,6

збутові витрати							
Інші операційні та інші витрати	1 115	1 287	1 254	172	-33	15,4	-2,6
Разом витрати ресторау	105949	111 398	104 879	5 449	-6 519	5,1	-5,9

\*розраховано автором за даними додатку Г (фінансова звітність готелю)

У 2016 році обсяг собівартості наданих послуг готелем «Україна» становив 87286 тис.грн. У 2017 році відбулося зростання обсягу собівартості послуг закладом на 3637 тис.грн або на 4,2%. У 2018 обсяг собівартості послуг склав 82016 тис.грн, що на 8907 тис.грн (-9,85%) менше за рівень даного показника попереднього року. Обсяг інших адміністративних та збутових витрат готелю у 2016-2018 рр. мав тенденцію до зростання. До складу цього виду витрат відносились витрати на негативні курсові різниці, плата за послуги комунсервісу за вивезення сміття і побутових відходів, комунальні платежі за електроенергію та опалення. У 2017 році обсяг інших операційних витрат збільшився на 89,0% (зумовлено значним підвищенням цін на електроенергію та опалення), а у 2018 році на 1,8%. Важливо також розглянути динаміку формування структури витрат готелю (рис. 2.3).

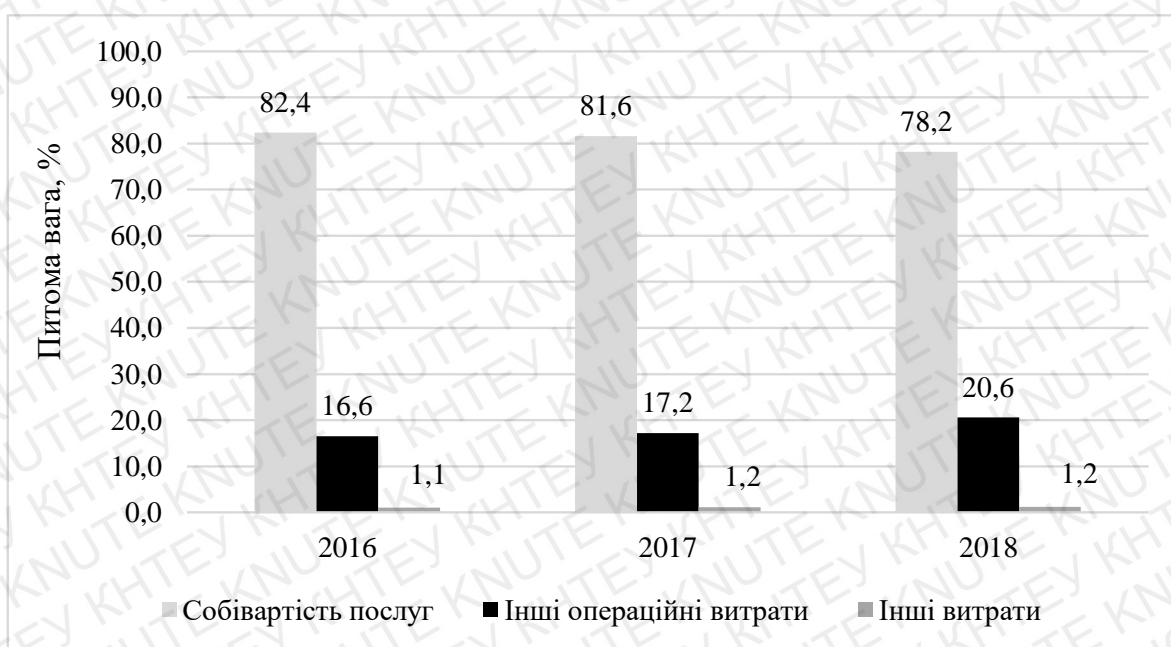


Рис. 2.3. Динаміка структури витрат готелю «Україна» за напрямками діяльності у 2016-2018 рр., %

\*розраховано автором за даними додатку Г (фінансова звітність готелю)

У структурі витрат готелю переважала частка витрат від основної

діяльності – собівартості наданих готельних послуг. У 2016 році частка собівартості наданих послуг становила 82,4%, у 2017 році – 81,6%, у 2018 році – 78,2%. На інші адміністративні та збутові витрати готелю припадало від 16,67% до 20,6%, а на витрати від здійснення іншої діяльності (реалізації надлишкових запасів, продаж товарно-матеріальних цінностей, списання кухонного обладнання або витрати на поліпшення приміщень) – 1,0-1,2% від загального обсягу витрат. Зростання темпів приросту витрат готелю зумовлено значним зростанням вартості комунальних послуг, продуктів харчування для приготування продукції в ресторані при готелі у 2018 році.

Динаміку формування фінансових результатів готелю наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показник формування фінансових результатів готелю «Україна» у 2016-2018 рр.**

Фінансові результати	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Валовий прибуток (від реалізації продукції та послуг закладу)	18039	19946	22706	1907	2760	10,6	13,8
Фінансовий результат до оподаткування	38	203	217	165	14	427,7	6,9
Чистий прибуток (збиток)	38	203	217	165	14	427,7	6,9

\*розраховано автором за даними додатку Г (фінансова звітність готелю)

Обсяг валового прибутку від реалізації послуг готелю «Україна» збільшився за 2016-2017 роки на 1907 тис.грн або на 10,6 %, а за 2017-2018 рр. - на 2760 тис. грн (13,8%). Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування виражає ефект готелю «Україна» від здійснення усіх напрямків роботи закладу. У 2016-2017 роки відбулося зростання даного показника на 165 тис.грн або на 427,7 %, а за 2017-2018 рр. - 14 тис. грн (6,9%). Динаміка обсягів чистого прибутку в значній мірі повторювала динаміку фінансового результату від операційної діяльності. Підвищення показника чистого прибутку від результатів роботи готелю було спричинене як зростанням



доходів.

Аналіз показиків роботи готелю доцільно доповнити визначенням показників фінансового стану. Комплексна оцінка фінансової стійкості проводиться шляхом розрахунку відносних показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості готелю «Україна» за 2016-2017 рр.  
(на кінець року)**

Показник	Рекомендо- ване значення	На кінець періоду			Абсолютне відхилення, пунктів	
		2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,930	0,903	0,901	-0,027	-0,002
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	0,070	0,097	0,099	0,027	0,002
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	0,930	0,903	0,901	-0,027	-0,002
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-	0,075	0,107	0,110	0,032	0,003
Коефіцієнт маневренності власного оборотного капіталу	> 0,2-0,3	0,011	0,015	-0,005	0,003	-0,019

\*розраховано автором за даними додатку Г (фінансова звітність готелю)

Коефіцієнт фінансової автономії характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Отже, в 2018 році він становив 0,901, що на 0,002 пункти менше, порівняно з 2017 роком, а в 2017 р. – 0,903, що на 0,027 пунктів більше, порівняно з 2016 роком. Значення коефіцієнта фінансової автономії готелю «Україна» відповідає нормативному, оскільки є вищим за 0,5.

Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про зростання в 2018 році питомої ваги залучених коштів у фінансуванні готелю на 0,027 пункти, порівняно з 2017 роком. Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про наявність тенденції до її незначного зниження у 2017- 2018 роках. Коефіцієнт

співвідношення залученого та власного капіталу показує частку власного капіталу, яка вкладена в поточну діяльність і свідчить про зростання рівня фінансової незалежності. Оскільки у готелю відсутній довгостроковий капітал, значення показника дорівнює коефіцієнту фінансової автономії. Коефіцієнт маневренності власного оборотного капіталу (тобто рівень забезпеченості власними оборотними засобами) показує, яка частина оборотних активів забезпечується власними джерелами фінансування. У готелю «Україна» він є додатною величиною, що свідчить про зростання джерел власного фінансування оборотних активів. Тобто, оборотні активи профінансовані частково за рахунок власного капіталу.

Таким чином, готель характеризується помірно стійким фінансовим станом, оскільки його показники перебувають в межах рекомендованих значень. Засоби господарюючого суб'єкта знаходяться у постійному русі, переходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше відбувається кругообіг, тим більше продукції «Україна» може виробити. Сповільнення оборотності потребує додаткового вкладення засобів та може спричинити погіршення фінансового стану готелю.

Показники ділової активності готелю «Україна» узагальнені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності готелю «Україна» за 2016- 2018 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, пунктів		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Коефіцієнт оборотності активів	0,15	0,15	0,17	0,00	0,02	-0,7	15,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	12,84	10,46	11,10	-2,38	0,64	-18,5	6,1
Коефіцієнт оборотності запасів	34,72	37,21	24,47	2,49	-12,74	7,2	-34,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	782,21	696,76	623,41	-85,45	-73,34	-10,9	-10,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської	0,04	0,03	0,03	-0,01	0,00	-25,9	1,0

заборгованості							
----------------	--	--	--	--	--	--	--

\*розраховано автором за даними додатку Г (фінансова звітність готелю)

У готелі «Україна» в 2016 р. значення коефіцієнта оборотності активів становило 0,15 рази, в 2017 р. – 0,15 рази, в 2018 р. – 0,17 рази, що на 15,6% більше, порівняно з 2017 р. Коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2016 р. становив 12,84. Тобто, на одну гривню активів припадала 12,84 грн. доходу, в 2017 р. – 10,46, а в 2018 р. – 11,10. Таким чином, зростання швидкості обороту оборотних активів свідчить про більш ефективне їх перетворення в грошові кошти, а, отже, зниження ефективності їх використання на підприємстві. Значення коефіцієнту оборотності запасів свідчить про відсутність у готелю надлишків неліквідних запасів.

Одним із етапів оцінки діяльності готелю «Україна» є оцінка показників ліквідності та платоспроможності готелю. Крім абсолютних показників для оцінки ліквідності та платоспроможності готелю варто розрахувати відносні показники ліквідності (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Показники оцінки ліквідності та платоспроможності готелю «Україна» за 2016-2018 рр.**

Показник	Рекомендоване значення	На кінець періоду			Абсолютне відхилення, пунктів	
		2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	не менше 0,2	0,124	0,249	0,066	0,125	-0,183
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	не менше 0,5	1,126	1,129	0,896	0,003	-0,233
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	не менше 1	1,157	1,150	0,952	-0,008	-0,198

\*розраховано автором за даними додатку Г (фінансова звітність готелю)

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) показує, скільки гривень оборотних активів готелю припадає на одну гривню поточних зобов'язань.. Нормативне значення цього показника – більше 1. Якщо

коефіцієнт буде дорівнювати 1,0, то підприємство у разі погашення поточної заборгованості повинно припинити функціонування, так як у нього не буде оборотних засобів для продовження процесу виробництва, ведення поточної діяльності. Встановлено, що ресурси готелю повинні бути не менш як вдвічі більше від існуючої поточної заборгованості, так як лише в такій ситуації воно зможе при повному погашенні заборгованості продовжувати функціонувати. Як бачимо в «Україна» коефіцієнт покриття має тенденцію до зниження, а також нижче за нормативне значення. Також нижчими за значення нормативу є показник абсолютної та проміжної ліквідності.

Надалі важливо коротко оглянути динаміку рівня завантаженості номерного фонду досліджуваного готелю (рис. 2.4). [2]

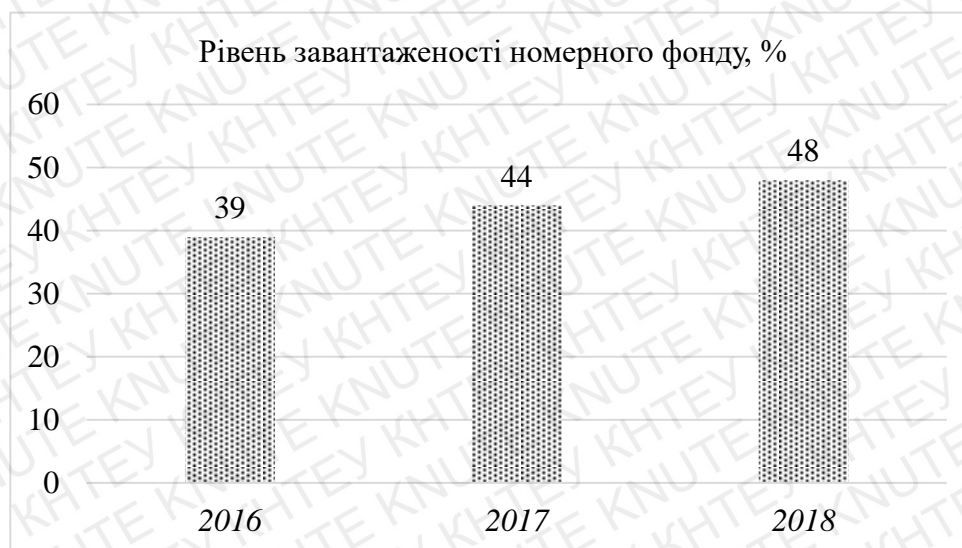


Рис. 2.4. Динаміка рівня завантаженості номерного фонду готелю Україна у 2016- 2018 рр.

\*розраховано автором за даними готелю

Це максимальна позитивна динаміка показника за останні п'ять років. У 2017 рівень завантаженості готелю зріс до 44%, у 2018 році – до 48%. Зростання рівня завантаженості готелю зумовлено стабілізацією ринку готельних послуг в Україні у 2017-2018 рр.

З червня по липень 2019 року персоналом готелю було опитано 532 особи. Отримана інформація, яка представлена в табл. 2.7 стосується наступних

категорій, а саме: вік, контингент гостей, тривалість перебування, клас номерів, їх переваги і побажання.

Таблиця 2.7

**Категоріальна сегментація постояльців готелю**

Вік	<i>20-30 років</i>		<i>30-40 років</i>		<i>40-50 років</i>		<i>50-60 років</i>	
	80	15%	133	25%	266	50%	53	10%
Контингент	<i>артисти</i>		<i>туристи</i>		<i>бізнесмени</i>		<i>політики</i>	
	101	19%	154	29%	250	47%	27	5%
Номера	<i>Стандарт</i>		<i>Бізнес-люкс</i>		<i>Люкс</i>		<i>Дуплекс</i>	
	213	40%	234	44%	32	6%	53	10%
Тривалість проживання	<i>від 1 до 2 днів</i>		<i>від 2 до 4 днів</i>		<i>від 3 до 5 днів</i>		<i>понад 5 днів</i>	
	250	47%	149	28%	91	17%	42	8%
Побажання	розширення асортименту послуг, підвищення якості послуг, модернізація номерів							

\*складено автором за даними готелю

Розглядаючи таблицю можна зробити висновок про те, що основна категорія гостей - це гості віком від 40 до 50 років, які приїхали з комерційних справ (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Сегментація гостей готелю за віком (2018 р.), %

\*складено автором за даними готелю

Розміщуються переважно в номерах класу «бізнес-люкс», тривалість проживання від одного до двох днів. До побажань клієнтів зараховуються: збільшення асортиментного переліку послуг; підвищення якості сервісу; вдосконалення номерного фонду.

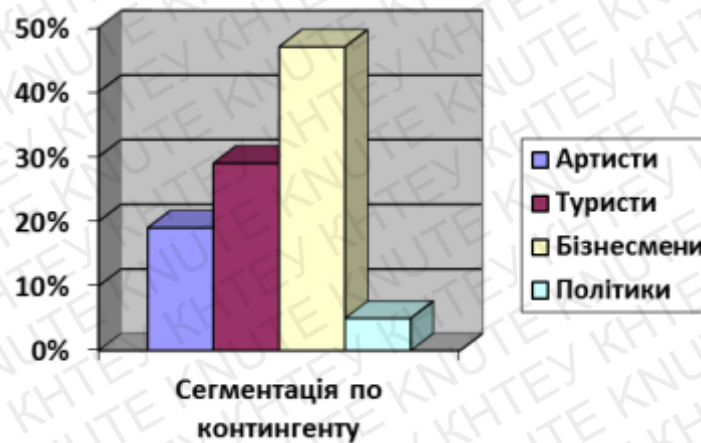


Рис. 2.6 Сегментація гостей готелю по контингенту

\*складено автором за даними готелю

Отже, за інформацією персоналу, які працюють у відділі реєстрації та розміщення, було зазначено, що більшість гостей вибирають номери класу «Стандарт» і «Бізнес-люкс», найважливішими їх бажаннями є: розширити перелік сервісних послуг, підвищити якість сервісу та модернізувати номера. Звідси випливає, адміністрації готелю потрібно розробити стратегічний план, який дозволить забезпечити побажання постояльців готелю.

Аналіз сильних та слабких позицій «Україна» на ринку готельних послуг можна визначити на основі SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз готелю «Україна»

Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Поліпшення рівня життя населення</li> <li>Зміна рекламних технологій</li> <li>Розвиток інформаційної галузі</li> <li>Поява нових постачальників</li> <li>Зміни смаків</li> <li>Зниження цін на сировину</li> <li>Зниження податків</li> <li>Удосконалювання менеджменту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зміна споживчих переваг</li> <li>Поява послуг-субститутів</li> <li>Зниження рівня життя населення</li> <li>Зростання темпів інфляції</li> <li>Жорсткість законодавства</li> <li>Зміна рівня цін</li> <li>Стрибки курсів валют</li> <li>Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів</li> </ul>

	Зниження безробіття Зменшення імперативних норм законодавства Удосконалювання технології виробництва Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців Невдале поведження конкурентів	Зростання податків Посилення конкуренції Зростання безробіття Погіршення політичної обстановки Націоналізація бізнесу Поява нових фірм на ринку
--	---	--

Продовження табл. 2.8

Сильні сторони:	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
Достовірний моніторинг ринку Налагоджена збутова мережа Різноманітний асортимент послуг Зростання оборотних коштів Висока кваліфікація персоналу Гарна мотивація персоналу Достатня популярність	Вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити обсяг фінансових засобів; Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки; Кваліфікація персоналу, контроль якості, невдале поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість устигнути за ростом ринку; Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.	Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії; Поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; Популярність додасть переваг у конкуренції; Достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів.
Слабкі сторони:	«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
Високий рівень цін Не повна завантаженість торгівельних площ Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень	Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; Зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати великі доходи	Поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; Непродумана рекламна політика не удержить покупців при зміні їхніх смаків;

\*складено автором за даними готелю

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

У ході дослідження було проаналізовано ряд ознак, що визначають розвиток готелю. Виходячи з проведеного аналізу можемо говорити про те, що основними політичними факторами макросередовища, які впливають на

діяльність досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно вплине на діяльність готелю. Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність готелю. Так, значний рівень інфляції (близько 18,4%) призводить до знецінення грошей. Це впливає на зростання витрат готелю та необхідність піднімати ціни на послуги проживання. Позитивний вплив на діяльність готелю мають соціальні фактори, які складаються зі збереження стилю життя, традицій та підвищення рівня освіти. Тому готель максимально враховує всі побажання споживачів та підтримує зміни на краще, а також активно підвищує кваліфікацію своїм робітникам.

Отже, проведений аналіз дав можливість визначити, що модель управління готелем «Україна» можна визначити як просту і гнучку. Головними критеріями системи управління є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками. Проектування розвитку готелю «Україна» є процесом побудови стратегічних заходів з удосконалення його діяльності в ході знаходження відповідності між ключовими елементами управління (організаційна і управлінська структури, персонал, завдання, системи рішень і заохочень, неформальна організація й організаційна культура) і його стратегією розвитку. Аналіз фінансово-економічних показників готелю дозволив виявити ряд невикористаних резервів при формуванні процесу обслуговування туристів готелю. Обсяг валового прибутку від реалізації послуг готелю «Україна» збільшився за 2016-2017 роки на 1063 тис.грн або на 33,0 %, а за 2017-2018 рр. - на 130 тис. грн (3,0%). Динаміка обсягів чистого прибутку в значній мірі повторювала динаміку фінансового результату від операційної діяльності. Підвищення показника чистого прибутку від результатів роботи готелю було спричинене як зростанням доходів.



## 2.2. Аналіз системи управління готелю «Україна»

Необхідною умовою успішної діяльності підприємства є раціональна побудова його виробничої та організаційної структури. Під структурою розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого[25]. Для успішного ведення діяльності необхідно раціонально побудувати виробничий процес у просторі. Це здійснюється шляхом визначення, виходячи з особливостей підприємства, найбільш ефективної виробничої структури.

Загальна структура державного готелю «Україна» зображена на рис. 2.7



Рис. 2.7 Загальна структура управління готелю Україна

\*складено автором за даними готелю

Готель «Україна» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Головним завданням організаційної структури готелю є встановлення взаємовідносин повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями працівників. Ці відносини встановлюються за допомогою делегування,

яке означає передачу повноважень і завдань особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання [27].

Далі розглянемо фрагмент штатного розкладу готелю «Україна» (Додаток Д)

Аналізуючи чинну організаційну структуру готелю, слід зазначити, що на чолі її окремою ланкою виділений керівник - Генеральний Директор, який контролює всю функціональну діяльність готелю. Відповідальність за прийняття загальних управлінських рішень лежить на вищій ланці управління.

Підрозділи є функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають спільну мету - задоволення потреб клієнтів.

Основні служби готелю:

- Адміністративно-управлінська служба;
- служба прийому і розміщення;
- служба обслуговування номерного фонду;
- служба громадського харчування;
- комерційна служба;
- фінансова служба;
- інженерні-технічна служба.

Функціонал служб готелю наведено у додатку Д. 3 урахуванням суміщення ряду посад загальна чисельність співробітників готелю «Україна» на 2019 рік склала 255 людини.

Проаналізуємо динаміку кількості працівників за якісним складом (табл.2.9.)

Таблиця 2.9

**Аналіз працівників за якісним складом за 2018-2019 рр.**

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	Період		Відхилення	
			2018	2019	Абсол. (+, -)	Відносне, %
1	2	3	4	6	7	8

1.	Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	осіб	247	255	8	3,18
2.	з них: кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	осіб	3	2	-1	-33,3

продовження табл. 2.9

1	2	3	4	6	7	8
3.	Кількість працюючих у віці (років): 15-28	осіб	60	50	-10	-16,6
3.1	29-49	осіб	165	194	29	14,9
3.2	50-54	осіб	20	18	-2	48,3
3.3	55-59	осіб	2	3	1	50
4.	Кількість працівників, які закінчили навчальні заклади освіти: I-II рівнів акредитації	осіб	58	62	4	6,9
4.1	III-IV рівнів акредитації	осіб	167	169	2	1,19
5.	Кількість працівників, які отримують пенсію всього	осіб	3	2	-1	-33,3
6.	Жінки, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами всього	осіб	-	3	3	-
7.	Кількість працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею 3-х років всього	осіб	5	7	2	28,5

\*складено автором за даними готелю

Персонал готелю «Україна» переважно жіночий. За даними аналізу працівників про якісний склад готелю «Україна» можемо зробити висновки, що за 2018-2019 роки підприємство збільшило працівників на 1,28 % або 4 особи, що є незначною кількістю при числі працюючих 255 осіб. Далі розглянемо аналіз структури персоналу готелю за стажем роботи (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

### Аналіз персоналу за стажем роботи

Стаж роботи	Кількість працівників	% співвідношення
-------------	-----------------------	------------------

1-5 років	64	25%
6-10 років	119	43%
11-15 років	62	24%
16-20 років	20	8%

\*складено автором за даними готелю

Аналіз структури персоналу готелю «Україна» (за стажем роботи), показав, що основний стаж роботи персоналу від 6-10 років (43%), від 1-5 років (25%), від 11-15 років (24%), і всього лише 8% працівників мають трудовий стаж від 16-20 років, це означає, що плинність кадрів на даному підприємстві не дуже велика, але вона має місце.

Розглянемо вимоги до персоналу, що пред'являє менеджмент готелю «Україна». Необхідними умовами хорошої роботи в готелі вважається: абсолютна чесність, високий естетичний і моральний рівень, ввічливість, тактовність і витримка, скромність, почуття власної гідності, одночасно з високою особистою культурою, хороша пам'ять, швидка орієнтація і вміння приймати рішення, володіти організаційними здібностями, любов до порядку, почуття солідарності.

Важливо відмітити і деякі фізичні вимоги. Кандидат на працівника готелю повинен мати міцне здоров'я, і не мати ніяких видимих фізичних недоліків. Він повинен також проявляти турботу про свій зовнішній вигляд.

Взаємозв'язок складових частин моделі «Кращого робочого місця працівника» у процесі формування кадрової політики готелю «Україна» наведено на рис. 2.8.

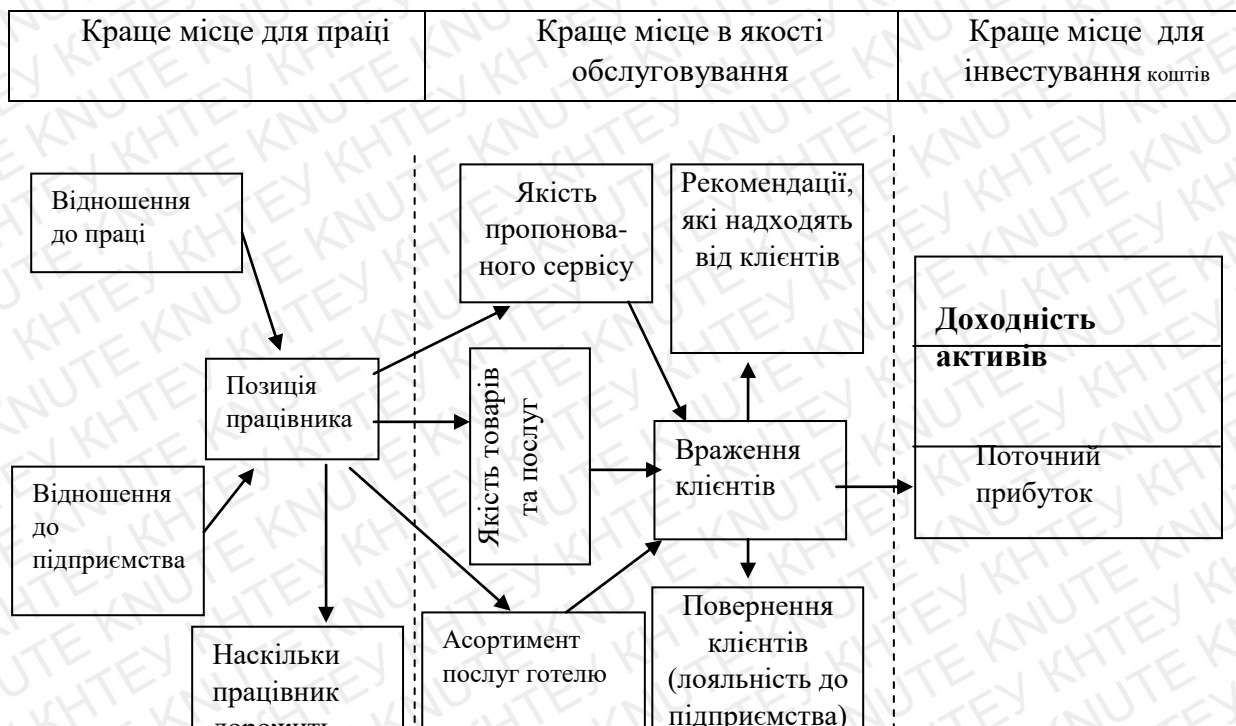




Рис. 2.8. Взаємозв'язок складових частин моделі «Кращого робочого місця працівника» у процесі формування кадрової політики готелю «Україна»

Після аналізу виявлених недоліків можна дійсно визначити напрямок подальшого розвитку кадрової політики підприємства. Керівництву це дасть змогу ефективно управляти й крім того отримувати реальну інформацію для прогнозування і розвитку закладу. З наведеного аналізу видно, що ефективна модель кадрової політики має більше нюансів для розвитку закладу, ніж тільки побудова планів.

Компетенція персоналу цих груп має велике значення для управління якістю. Менеджмент готелю піклується про те, щоб у персоналу була необхідна кваліфікація, а також знання і навички для виконання своєї роботи найкращим чином. Розглянемо загальні вимоги до керівників, супервайзерам. До них відносять: відповідність навичок займаній посаді; професійна ефективність; здатність приймати рішення, тверезо міркувати, інноваційність; міжособистісна і комунікативна компетентність, вміння переконувати, повага до інших; здатність навчати і професійно розвивати своїх колег; лідерство на власному прикладі; делегування завдань; організаційні навички та планування.



Середньооблікова чисельність працівників, осіб	241	245	247	4	1,7	2	0,8
Витрати на оплату праці, тис.грн	21 100	23 444	28 960	2344	11,1	5516	23,5
Чистий дохід, тис.грн	105326	110869	104722	5543	5,3	-6147	-5,5
Валовий прибуток, тис.грн.	18039	19946	22706	1907	10,6	2760	13,8
Продуктивність праці, тис.грн. (Дохід / середн.чис.)	437,0	452,5	424,0	15	3,5	-28,6	-6,3
Зарплатовіддача, грн.. (Дохід / Витрати на з/п)	5,0	4,7	3,6	-0,3	-5,3	-1,1	-23,5
Валова рентабельність витрат на утримання трудових ресурсів (валвий прибуток / витрати на з/п)	85,5	85,1	78,4	-0,4	-0,5	-6,7	-7,8
Валовий прибуток на 1-го працівника, тис.грн.	74,9	81,4	91,9	6,6	8,8	10,5	12,9

\*складено за даними звітності готелю (Додаток Г)

Як свідчать дані табл. 2.11, у 2016 році фактично середньооблікова чисельність працівників становила 241 особу. При цьому показник продуктивності праці склав 437 тис.грн, зарплатовіддача становила 5,0 грн доходу в розрахунку на 1 грн. заробітної плати, валова рентабельність витрат на утримання персоналу склала 85,5%, прибуток на 1-го працівника становив 74,9 тис.грн.

У 2017 році фактично середньооблікова чисельність працівників була вищою за аналогічний показник попереднього року на 4 особи, а обсяг коштів на фінансування фонду оплати праці зріс на 2344 тис.грн або на 9,6%. Таким чином, під впливом зміни доходів підприємства та чисельності працівників у 2017 році продуктивність праці фактично перевищила значення даного показника за попередній рік на 15 тис.грн/особу, або на 3,5%; показник зарплатовіддачі фактично був меншим на 0,3 грн або на 5,3%, валова

рентабельність утримання персоналу знизилася на 0,4%, а валовий прибуток на 1-го працівника зріс на 6,6 тис.грн.

Основним чинником зниження валової рентабельності використання персоналу було розширення фонду оплати праці. У 2018 році показник середньооблікової чисельності працівників був вищим за аналогічний показник попереднього року на 2 особи, а обсяг коштів на фінансування фонду оплати праці зріс на 5516 тис.грн або на 23,5%. Таким чином, під впливом зміни доходів підприємства та чисельності працівників у 2018 році продуктивність праці зменшилась на 28,6 тис.грн/особу, або на 6,3%. Водночас, внаслідок показник зарплатовіддачі був меншим на 1,1 грн або на 23,5% порівняно з аналогічним показником попереднього року, валова рентабельність утримання персоналу зменшилась на 6,7%, а прибуток на 1-го працівника зріс на 10,5 тис.грн.

Важливим аспектом аналізу результативності використання персоналу є оцінка показників руху персоналу, які наведені в табл. 2.12.

Таблиці 2.12

**Показники руху персоналу готелю « Україна» у 2016-2018 рр.**

Категорії	Роки			Відхилення			
				2017 / 2016		2018 / 2017	
	2016	2017	2018	Абсолют-не, +/-	Темпи приросту, %	Абсолют-не, +/-	Темпи приросту, %
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб (СОЧ)	241	245	247	4	1,7	2	0,8
Кількість прийнятих працівників, осіб (Кп)	23	78	36	55	239,1	-42	-53,8
Кількість звільнених працівників, осіб (Кзв)	60	7	10	-53	-88,3	3	42,9
Коефіцієнт плинності кадрів ( $\frac{K_n + K_{зв}}{СОЧ}$ )	0,09	0,10	0,05	0,01	6,7	-0,05	-49,9
Коефіцієнт оновлення	2,48	8,75	3,74	6,28	253,2	-5,01	-57,3



$\frac{K_n}{\text{персоналу (СОЧ)}}$							
Коефіцієнт приросту персоналу ( $\frac{\text{СОЧ}_{\text{н-1}} - \text{СОЧ}_n}{\text{СОЧ}_n}$ )	-	-0,04	0,08	-	-	0,12	-299,9

\*складено за даними звітності готелю (Додаток Г)

Як свідчать дані таблиці 2.12 у 2016 році фактично кількість прийнятих працівників була меншою за кількість звільнених. Коефіцієнт плинності кадрів у 2016 році склав 0,09 пунктів, коефіцієнт оновлення персоналу - 2,48 пункти.

У 2017 році чисельність прийнятих працівників була значно вищою за чисельність звільнених. Внаслідок цього дещо зросло значення показника плинності кадрів до 0,10, а також у 2,5 рази збільшився рівень оновлення персоналу підприємства. Однак, за рахунок того, що у 2017 році кількість персоналу була меншою за даний показник за 2016 рік, коефіцієнт приросту персоналу мав від'ємне значення – 0,04.

У 2018 році чисельність прийнятих працівників була вищою за чисельність звільнених на 26 осіб. У 2018 році зменшилось значення показника плинності кадрів до 0,05, а також на 57% знизився показник оновлення кадрів підприємства. Внаслідок того, що у 2018 році кількість персоналу була вищою за даний показник за 2017 рік, коефіцієнт приросту персоналу мав додатне значення +0,08.

В цілому можна говорити про те, що динаміка показників руху персоналу у 2017-2018 рр. свідчила про зниження коливання його чисельності, що є не досить позитивним індикатором політики розвитку персоналу підприємства.

Для характеристики адміністративно-господарської діяльності варто розглянути показники по завантаженості номерів у 2019 році. Наведені дані представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

### Результати завантаження номерів готелю «Україна» у 2019 р.

Категорії номерів	Кількість запропонованих	Число зайнятих номерів на добу	Разом за	Завантаження, %
-------------------	--------------------------	--------------------------------	----------	-----------------

	номерів на добу за 6 місяців	1 кв.	2 кв.	6 місяців	
Стандарт	18 281	4835	7120	11955	65,4 %
Бізнес-люкс	20634	3435	6254	9689	46,9 %
Люкс	5430	1234	1786	3020	55,6 %
Економ	3620	398	1139	1537	42,4 %
Стандарт сімейний	905	132	204	336	37,1 %
Дуплекс	181	14	26	40	22,09%
Представницький люкс	181	7	13	20	11,05%
Разом	49232	10055	16542	26597	54,02%

\*складено за даними звітності готелю (Додаток Г)

Дані таблиці показують, що в двох кварталах 2019 р були зайняті 26597 тисяч номерів за добу. Найбільше число заповнених номерів відноситься до номерів «Стандарт». Таким чином, кімнати даних номерів є більш бажаними для гостей готелю, а з боку закладу вони є не особливо привабливими з їх погляду по рентабельності, так як вартість на дані номери недостатньо максимальні.

Адміністративно-господарська служба має в своєму складі: пральню-хімчистку та службу експлуатації номерного фонду.

У своїй діяльності співробітники господарської служби працюють згідно з прийнятими в готелі стандартам обслуговування. Методи обслуговування даного підрозділу мають на увазі чіткий порядок і досконалі способи прибирання житлових номерів і громадських приміщень.

Очолює дану службу керівник АГС, до якого пред'являються наступні кваліфікаційні вимоги: вища освіта; досвід роботи за фахом не менше 5 років;

вільне знання англійської мови, знання інших іноземних мов вітається; володіння застосовуваними в готелі комп'ютерними програмами.

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо стверджувати про тенденцію до зниження показників відносної ефективності функціонування адміністративно-господарської частини готелю. У 2018 році показник середньооблікової чисельності працівників був вищим за аналогічний показник попереднього року на 2 особи, а обсяг коштів на фінансування фонду оплати праці зріс на 5516 тис.грн або на 23,5%. Таким чином, під впливом зміни доходів підприємства та чисельності працівників у 2018 році продуктивність праці зменшилась на 28,6 тис.грн/особу, або на 6,3%. Водночас, внаслідок показник зарплатовіддачі був меншим на 1,1 грн або на 23,5% порівняно з аналогічним показником попереднього року, валова рентабельність утримання персоналу зменшилась на 6,7%, а прибуток на 1-го працівника зріс на 10,5 тис.грн. У 2018 році чисельність прийнятих працівників була вищою за чисельність звільнених на 26 осіб. У 2018 році зменшилось значення показника плинності кадрів до 0,05, а також на 57% знизився показник оновлення кадрів підприємства. Внаслідок того, що у 2018 році кількість персоналу була вищою за даний показник за 2017 рік, коефіцієнт приросту персоналу мав додатне значення +0,08.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

1. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом готелю «Україна». Практично у всіх співробітників готелю великий досвід роботи. Стиль управління персоналом - авторитарний. Відзначається тверде одноосібне прийняття керівником всіх рішень, жорсткий тотальний контроль за виконанням рішень. Соціально-психологічний клімат сприятливий. Кадрова політика готелю «Україна» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу не тільки з нижчого посадового рівня, заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається за погодженням вищого менеджменту.

2. Система оплати праці в готелі «Україна» - погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактичного відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт. Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається згідно з законодавством України.

3. Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

4. У 2018 році показник середньооблікової чисельності працівників був вищим за аналогічний показник попереднього року на 2 особи, а обсяг коштів на фінансування фонду оплати праці зріс на 5516 тис.грн або на 23,5%. Таким чином, під впливом зміни доходів підприємства та чисельності працівників у 2018 році продуктивність праці зменшилась на 28,6 тис.грн/особу, або на 6,3%. Водночас, внаслідок показник зарплатовіддачі був меншим на 1,1 грн або на 23,5% порівняно з аналогічним показником попереднього року, валова рентабельність утримання персоналу зменшилась на 6,7%, а прибуток на 1-го працівника зріс на 10,5 тис.грн. У 2018 році чисельність прийнятих працівників була вищою за чисельність звільнених на 26 осіб.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛІ «УКРАЇНА»**

### **3.1. Напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю**

Сучасний стан економіки і технологій вимагає безперервного зростання кваліфікації працівників, в окремих випадках своєчасної ротації і відповідного професійного розвитку. Глибоке старіння виробничого персоналу диктує необхідність постійної роботи по залученню молоді на підприємства. Сьогодні

вищий менеджмент повинен визнати, що без системної роботи з кадрами все більш явно буде відчуватися відторгнення найманих працівників від цілей підприємства. Людський фактор, в більшій мірі, визначає успішність діяльності підприємства на ринку. Тому основне завдання полягає у вдосконаленні напрямків кадрової роботи.

Для стимулювання праці працівників готель «Україна» використовує економічні, соціальні і адміністративні методи мотивації. Розглянемо їх більш детально:

### **Система мотивації готелю «Україна»**

#### **1. Економічний метод мотивації:**

- заробітна плата, нарахована за почасово-преміальною і відрядною системою оплати праці;
- заробітна плата з використанням прямої індивідуальної відрядної системи оплати. Розмір заробітку визначається кількістю виробленої працівником за певний відрізок часу продукції або послуги.
- для керівників, фахівців і службовців використовується система посадових окладів.
- крім окладу виплачується премія, пов'язана з результативністю підприємства. Безпосередньо залежить від завантаження готелю.
- у готелі встановлено одноразова винагорода за вислугу років. Дана винагорода виплачується працівникам, які пропрацювали на даному підприємстві повний календарний рік.
- крім вище перерахованих, працівникам виплачуються наступні доплати і надбавки: оплата за весь час понаднормової роботи і у вихідні дні або святкові проводиться в подвійному розмірі; доплата за додаткові посадові обов'язки пов'язані з матеріальною відповідальністю.
- працівникам готелю виплачується матеріальна допомога у зв'язку з похоронами, важкими матеріальними умовами.

#### **2. Соціальний метод мотивації:**

- підвищення кваліфікації співробітників підприємства, їх навчання проводиться за рахунок підприємства;

- надання допомоги жінкам-працівницям, суворе дотримання гарантій, встановлених в законодавстві про працю для працюючих жінок-матерів.

Для дотримання трудової виробничої дисципліни використовується **адміністративна мотивація** у вигляді накладення стягнень, попереджень, доган, штрафів, звільнення з роботи. Догани виносяться на підставі службових записок керівників. Розглянемо форми стимулювання, які проводяться в готелі для заохочення працівників сумлінно працювати. (Табл. 3.1)

Таблиця 3.1

### Форми стимулювання в готелі «Україна»

1	Матеріальна винагорода	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заробітна плата;</li> <li>- Бонуси;</li> <li>- Додаткові виплати;</li> <li>- Оплата транспортних витрат</li> </ul>
2	Додаткові стимули:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Субсидії на харчування;</li> <li>- Допомога в оплаті витрат на освіту;</li> <li>- Допомога в навчанні;</li> <li>- Членство в клубах;</li> <li>- Заміські поїздки та пікніки;</li> <li>- Медичне страхування</li> </ul>

\*складено за даними готелю

В готелі «Україна» налагоджена система внутрішнього корпоративного навчання, яка включає:

Таблиця 3.2

### План-система корпоративного навчання в готелі «Україна» на 2020 рік

1	Програма для всіх нових співробітників	вивчення основних відомостей про компанію і готель, усний залік фахівцю з навчання, екскурсія по готелю. По програмі був розроблений Хендбук готелю, який отримує кожен новий співробітник
2	Обов'язкові мережеві тренінги -	працівники, які не задіяні в обслуговуванні гостей, проходять тренінг, всі інші - п'ять обов'язкових тренінгів: 1. 2. 3. 4. 5. + тренінг для офісних працівників готелю.
3	Зовнішнє навчання	навчання, яке включає: навчання з залученням зовнішніх провайдерів (наприклад, для кухарів, бухгалтерів і т. д.); мережеві крос-тренінги (поїздки співробітників в мережеві готелі з метою навчання, обміну досвідом тощо)
4	Програми з англійської мови	Навчання для працівників служби бронювання та

		розміщення, номерного фонду, ресторанної служби
5	Професійне навчання по службах	програми готуються та проводяться фахівцем з навчання спільно з керівниками служб.
6	Внутрішні крос-тренінги	співробітники працюють певний час в суміжних службах, щоб покращити взаємодію між службами

\*складено автором

Система навчання побудована на основі положення про корпоративне навчання персоналу, положення про адаптацію персоналу, стандартів обслуговування та інших нормативних документів. Розглянемо заплановане навчання для працівників готелю «Україна» у 2020 році

Таблиця 3.3

### Заплановане навчання працівників готелю у 2020 році

Назва курсу	Період проведення	Кількість осіб	Сума, грн
Image education (навчання з англійської мови)	1- квартал	3	6000
	2- квартал	2	4000
	3-квартал	2	4000
	4-квартал	2	4000
Бухгалтер в комплексі 1С	2 квартал	1	3000
Курс HR-менеджера	4 квартал	1	4830
Тренінг «Активні продажі в ресторані»	2 квартал	4	3500
Всього:		15 осіб	29 330

\*складено автором

Оскільки лише співробітники відділу кадрів забезпечують функціонування та удосконалення систем управління персоналом готелю, то вони повинні володіти характеристиками, що надають їм можливість оптимально виконувати, покладені на них, функції.

Велику увагу працівникам з персоналу потрібно приділяти добору кадрів відповідної кваліфікації. Останнім часом великої популярності у сфері гостинності користується такий напрям діяльності як персонал-маркетинг. Персонал-маркетинг – це комплекс заходів щодо добору кадрів, здатних забезпечити досягнення цілей і завдань готелю.

Основними напрямками персонал-маркетингу є: розробка вимог до персоналу; визначення потреби в персоналі; вибір шляхів покриття потреби в персоналі.

Розробка вимог до персоналу виробляється на основі поточного штатного розкладу і перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць.

В процесі відбору кандидатів на заміщення вакантних або новостворених місць працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати кваліфікаційну карту. Кваліфікаційна карта повинна представляти собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навички), якими повинен володіти майбутній співробітник. Проте дана карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь.

Для розв'язання даного недоліку можна порекомендувати використовувати працівникам відділу кадрів в своїй діяльності карту компетенцій. Карта компетенцій представляє собою опис особистих характеристик кандидата, його здатність до виконання тих чи інших функцій, наприклад, уміння працювати в колективі, оригінальність мислення і т.д.

Задля поліпшення організації процесу набору працівників для готелю також необхідно приймати активну участь у заході «Ярмарка вакансій».

Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред'являються до вакантної посади, що на жаль, не можна досягти за допомогою анкетних даних. Проте, цей метод характеризується недоліком, а саме – високими витратами.

Адаптація нових співробітників у колективі - одна з важливих задач, яку необхідно вирішувати керівництву готелю. З метою створення сприятливих умов співробітникам для адаптації керівництву готелю «Україна», пропонується комплекс основних факторів, що впливають на цей процес.

Також готелю «Україна» можна порекомендувати в якості методу професійного навчання використовувати метод ротації кадрів, який передбачає



самостійне навчання працівників, при якому співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою отримання нових знань.

Отже, менеджменту готелю для удосконалення процесу стимулювання персоналу доцільно порекомендувати застосовувати правила мотивації, дотримання яких дає змогу підвищити ефективність мотиваційних заходів:

- похвала ефективніша за осудження і конструктивну критику;
- заохочення повинно бути відчутним і бажано негайним;
- постійна увага до працівника і членів його родини – найважливіший мотиватор;
- заохочуйте за досягнення не тільки основної мети, а й проміжної;
- дайте працівникам відчуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію;
- не обмежуйте самоповаги інших;
- розумна внутрішня конкуренція – двигун прогресу.

Бажано проводити опитування щодо задоволеності співробітників роботою для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності системи мотивації та пропозицій співробітників.

### **3.2. Вдосконалення організації дослідження професійної компетенції персоналу**

Досягнення ефективного використання людського капіталу в умовах інформаційного суспільства, інноваційних технологій неможливо без компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Такий підхід передбачає визначення видів компетенцій, необхідний для успішної діяльності персоналу.

При будь-якому підході оцінка працівників за моделлю компетенцій допомагає узгодити всі елементи системи управління персоналом, надає інформацію для розробки комплексної системи навчання та розвитку персоналу організації, системи мотивації і стимулювання праці, дозволяє ефективно формувати систему загальної винагороди.

Сьогодні існує три способи моделювання компетенцій:

1. Застосування стандартизованих моделей компетенцій найбільш успішних компаній.
2. Коригування стандартизованих моделей компетенцій відповідно цілям організації та цінностям корпоративної культури.
3. Побудова моделі компетенцій з нуля на основі стратегії розвитку, місії організації та типу корпоративної культури за допомогою зовнішніх консультантів або самостійно.

Модель компетенцій представляє собою повний набір ключових характеристик, що дають працівнику змогу якісно виконувати функції на конкретній посаді для успішного досягнення стратегічних цілей організації. Модель компетенцій стає ефективним інструментом оцінювання персоналу тоді, коли організація зможе вимірювати ступінь прояву у співробітника кожної компетенції [32]

У науковій літературі описуються різноманітні методи складання набору компетенцій у діяльності організацій, які можна звести у дві основні групи за змістом моделювання: I група - для керівників вищого рівня управління, менеджерів; II група – для універсального працівника. При цьому розробляється одна (корпоративна) модель компетенцій з узагальненим змістом для всіх працівників, що дає змогу уніфікувати працівників з огляду їх відповідності стратегічним цілям організації та водночас є менш затратною щодо використання часу та персоналу [33]

Оцінивши компетенції персоналу, керівництво може проводити обґрунтовану кадрову політику – від звільнень некомпетентних працівників, до преміювання або підвищення найбільш перспективних і компетентних.

Для того щоб провести оцінку рівня компетентності підрозділу необхідно провести дослідження діяльності працівників підрозділу в контексті ролей та функцій, які вони виконують. Важливим є вивчення якісного складу підрозділу – освіта, вікові категорії, стаж роботи в організації.

Наразі в готелі відсутня система оцінки компетентності працівників.

Процес оцінки робочої компетенції на підприємстві повинен включати шість основних етапів: [34]

I етап – визначення критеріїв ефективності виконання;

II етап – створення критеріальної вибірки (визначення найкращих виконавців; визначення «середніх» виконавців та іноді – мінімально допустимого рівня виконання);

III етап – збір даних за допомогою інтерв'ю прикладів поведінки, застосування методу 360°, створення бази даних експертної системи, спостережень;

IV етап – визначення робочих завдань і вимог до робочих компетенцій (елементи роботи, яку повинна виконувати особа; характеристики осіб, які виконують роботу відмінно – встановлення моделі «компетенцій»);

V етап - валідація моделі компетенцій (формування другої критеріальної вибірки);

VI етап – розробка додатків (відбір, тренінг, професійний розвиток, оцінка (атестація) ефективності, планування наступності, оцінка програм навчання й професійного розвитку).

Для оцінки професійних компетенцій підрозділів готелю рекомендується використати метод експертних оцінок, який використовується досить часто в тих випадках, коли складно застосовувати безпосередньо інструментальні, емпіричні або розрахункові методи для отримання інформації про певні характеристики об'єкта.

При встановленні вагомості професійних компетенцій рекомендовано, щоб до складу експертної групи входило 5 працівників із різних підрозділів. Членам експертної комісії буде запропоновано оцінити професійні компетенції працівника, за 5-ти бальною шкалою – від 1 (слабо відповідає компетенції) до 5 балів (повністю відповідає компетенції).

Одним з потенційних стратегічних альтернатив розвитку персоналу готелю «Україна» може стати впровадження технології «Assesment Center».

«Assesment Center» (Центр оцінки) репрезентує технологію оцінки

професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. Він дає змогу співробітникам продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур.

Метод «Assesment Center» містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників. Типи вправ поділяються відповідно до робочих ситуацій: усі виробничі завдання працівник вирішує індивідуально, в парі або в групі. Відповідно до цих ситуацій розрізняють: індивідуальні вправи та групові. Даний метод широко використовується на зарубіжних підприємствах для навчання і розвитку персоналу [36].

Основна особливість проведення моніторингу розвитку персоналу на підприємстві за допомогою методу «Assesment Center» полягає в тому, що паралельно можна використовувати й інші методи ділової оцінки. Сучасні підприємства широко використовують метод «360 градусів», під час якого відбувається опитування працівника та його лінійного менеджера.

Таблиця 3.4

### Переваги та недоліки методу Assessment Center

№п/п	Переваги	Недоліки
1.	Об'єктивність оцінки;	Потребує залучення зовнішніх ресурсів;
2.	Відсутність можливості фальсифікацій;	Потребує значних затрат часу;
3.	Може застосовуватись для оцінки різних рівнів працівників;	Впровадження потребує значних затрат;
4.	Надає широкі можливості для розкриття потенціалу кожного працівника;	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку.
5.	Дозволяє точно оцінити потенціал персоналу	

\*складено автором

Дана методика була запропонована П. Уордом в 1987 р., проте популярності набула тільки на початку ХХІ ст. [37]. Головна ціль такого методу – це отримання зворотного зв'язку. Лінійний менеджер або працівник відділу кадрів повинен надати співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей, а також запропонувати заходи для усунення проблем.

Переваги методу «360 градусів» полягають в тому, що кожен працівник, в тому числі і менеджер може порівняти оцінки різних людей з власною точкою зору відносно трудової діяльності та особистісних компетентностей. Дані, зібрані за допомогою опитування «360 градусів», дозволяють працівникам служби персоналу моніторити розвиток персоналу та розробляти плани підвищення компетенцій з урахуванням поточних наявних знань та його особистих побажань. Більш детально переваги та недоліки методу «360 градусів» наведені в таблиці 3.5.

Впровадження методу «360 градусів» в готелі «Україна» сприятиме вдосконаленню системи оцінювання працівників, в результаті якої система винагороди та преміювання співробітників стане більш прозорою. Це також дасть змогу оцінювати як набуті компетентності, так і спрямовувати ресурси на розвиток в правильному напрямку.

Таблиця 3.5

**Переваги та недоліки методу «360 градусів»**

№п/п	Переваги	Недоліки
1.	Отримання працівником різнобічної критики, що мотивує до розвитку	Оцінювання компетенцій, а не ефективності діяльності;
2.	Можливість підприємства змодельовати критерії оцінки відповідно до вимог корпоративних стандартів	Низька імовірність повної конфіденційності;
3.	Не потребує значних затрат;	Необ'єктивність оцінювання;
4.	Не потребує значних затрат часу;	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку;
5.	Орієнтований на мотивацію персоналу.	Трудомісткість в обробці результатів

\*складено автором

Деякі науковці вважають, що однією з ключових функцій центру оцінки на підприємствах є створення програми розвитку та навчання кожного працівника, а також планування індивідуальної кар'єри. Впровадження методики «Assesment Center» в готелі «Україна», сутність якого полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника допоможе виявити наявність професійно- важливих якостей, а відповідно і контролювати потреби в розвитку персоналу.

Цей метод є найбільш ефективним для компанії, оскільки він може застосовуватись як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління. Необхідність впровадження системи сучасних методів оцінки персоналу зумовлена швидкозмінними умовами в готельній галузі. Постійні зміни технологій та підвищення рівня конкурентоспроможності вимагають від підприємства відповідної реакції, що призводить до підвищення вимог відносно професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Виникає необхідність у подальшому дослідженні передумов формування та розвитку професійних знань та навиків працівників з метою підвищення рівня ефективності управління персоналом.

### **3.3. Розробка плану підвищення професійної компетенції персоналу в готелі «Україна»**

За сучасною концепцією менеджменту, яка орієнтується на модель працівника як «соціальної людини» і розглядає персонал як один з ключових ресурсів підприємства, що проявляється в постійному і комплексному розвитку персоналу, максимальної уваги до індивідуальної своєрідності окремих працівників, особливого значення набувають процедури узгодження, гармонізації розвитку особистісних і професійних якостей фахівців, що реалізується шляхом моніторингу особистісно-професійного розвитку.

Моніторинг розвитку персоналу на підприємстві в готелі «Україна» повинен складатись з трьох основних частин: оцінка компетенцій персоналу,

результатів навчання; планування компетенції, що потребують першочергового, подальшого розвитку; навчання.

Процедура моніторингу розвитку персоналу складається з періодичного проведення оцінювання поточного рівня особистісного та професійного розвитку спеціалістів у певній сфері та встановлення нових цілей, які повинен досягнути працівник в чітко визначений період часу. Для впровадження процедури моніторингу персоналу пропонується додатково впровадити в готелі програмне забезпечення Workvisor. Вартість такої програми з відповідним обладнанням (веб-камери в різних місцях готелю для фіксації роботи персоналу) – 120 тис.грн.

Особливе значення мають дві обставини. По перше, такий моніторинг повинен давати інтегральну оцінку особистості професіонала як цілісної системи, що дозволить не випустити з уваги важливі особливості його розвитку. По-друге, для оцінки власне розвитку, динаміки зміни особистісних та професійних якостей, необхідна наявність порівнянності між періодично повторюваними вимірами.

Тому виникла потреба запровадити в готелі «Україна» систему моніторингу розвитку персоналу, яка допоможе створити нову інформаційну базу для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

Впровадження цілісної системи моніторингу розвитку персоналу в готелі виступить інструментом, що сприятиме досягненню головної мети для вдосконалення управління персоналом, яка в свою чергу забезпечуватиме позитивний вплив на фінансову діяльність компанії.

В основу системи моніторингу розвитку персоналу, яку пропонується запровадити в готелі «Україна», пропонується проведення систематичного опитування працівників, що спрямоване на виявлення їх особистого бачення професійного розвитку в межах даної організації та рівня їх задоволення заходами, що проводяться на поточний момент. Це допоможе вдосконалити етап визначення потреби у навчанні персоналу підприємства.

Як практикується в успішних компаніях США, моніторинг розвитку персоналу повинен проводитись один раз в квартал. Це дозволить оцінити прогрес поквартально і відстежити ефективність заходів, спрямованих на розвиток потенціалу працівника.

Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу передбачає здійснення ряду організаційних дій. Проведення моніторингу розвитку персоналу в компанії варто доручити службі персоналу, проте це не виключає залучення лінійних менеджерів у цей процес.

Впровадження «assessment-центру» включатиме наступні заходи:

- розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації;
- розробка ділових ігор, що спрямовані на визначення компетентності щодо прийняття рішень у процесі трудової діяльності;
- визначення рівня особистісних компетентностей;
- проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід.

Проведення розробки та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу в готелі «Україна» з використанням «assessment центру» пропонується здійснювати в такі етапи (табл. 3.6.)

Таблиця 3.6

**Етапи впровадження «assessment-центру» в готелі «Україна»**

№	Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві
1	Початковий	Визначення термінів розробки та проведення заходів. Визначення цілей та завдань для експертів. Розробка кейсів та ділових ігор. Пошук та залучення експертів.
2	Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів). Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання. Затвердження персоналу, що буде оцінюватись.
3	Безпосередньо проведення моніторингу та	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади. Діагностика рівня компетентності персоналу, його



	оцінки	трудового потенціалу. Вирішення кейсів та ділових ігор.
4	Фінальний	Обговорення результатів на нараді експертів. Формування звіту про результати навчання, індивідуальних рекомендацій учасникам оцінки Передавання звіту службі персоналу чи керівникам підрозділів

\*складено автором

Ассесмент-центр в готелі «Україна» пропонується проводити за допомогою тестування, інтерв'ю, ділових ігор та моделювання ситуацій.

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності готелю «Україна» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників.

Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

#### **3.4. Дослідження мотивації персоналу та оцінка результатів анкетування**

З метою визначення головних завдань управління персоналом на досліджуваному підприємстві було проведено вибіркове опитування між працівниками готелю Україна. В опитуванні прийняли участь 115 працівників з різних структурних підрозділів. На початку був вивчений рівень задоволеності співробітників роботою в готелі (3.7).

*Таблиця 3.7*

#### **Рівень задоволеності роботою в готелі**

1	Скоріше задоволені	61 особа	53%
---	--------------------	----------	-----

2	Скоріше не задоволені	23 особи	20%
3	Не задоволені	31 особи	27%

\*складено автором

Отже, з аналізу бачимо, що більшість працівників скоріше задоволені умовами роботи на підприємстві (53%), 20% - скоріше не задоволені і 22% - не задоволені.

Засоби мотивації праці мають бути такими: (табл.3.8)

Таблиця 3.8

### Засоби мотивації

1	Матеріальні засоби мотивації	52 особа	45%
2	Нематеріальні засоби мотивації	23 особи	20%
3	Поєднання матеріальних і нематеріальних засобів мотивації	40 особи	35%

\*складено автором

Більшість працівників відмітили важливими матеріальні засоби мотивації – 45%, нематеріальні відмітило лише 20%, а поєднання всіх засобів вважає за доцільне 35% опитаних.

З приводу формування заробітної плати на підприємстві працівники відповіли таким чином (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

### Формування заробітної плати

1	За результатами роботи у вигляді премій	57 осіб	50%
2	За результатами роботи	39 осіб	34%
3	Погодинна	18 осіб	16%

\*складено автором

Таким чином, бачимо, що більшість співробітників вважають, що найкраще формувати заробітну плату за результатами роботи у вигляді премій – 50%, або просто за результатами роботи – 34%, тобто працівники націлені працювати на результат. Проаналізуємо засоби матеріальної мотивації (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

**Засоби матеріальної мотивації**

1	Премії	40 осіб	35%
2	Висока заробітна плата без премії	24 осіб	21%
3	Разові винагороди	13 осіб	11%
4	Не потрібно мотивації	5 осіб	4%
5	Відсоток від послуг	33 осіб	29%

\*складено автором

Більшість опитаних вважає, що в якості мотивації варто застосовувати премії (30%) та відсоток від послуг (29%).

Щодо засобів нематеріальної мотивації, то думки опитаних розділились таким чином (рис. 3.11).

Таблиця 3.11

**Засоби нематеріальної мотивації**

1	Кар'єрне просування	53 осіб	46%
2	Дошка пошани	11 осіб	10%
3	Звання та нагороди	15 осіб	13%
4	Прихильність керівництва	36 осіб	31%

Більшість опитаних із засобів нематеріальної мотивації виділяє кар'єрне просування (46%) та прихильність керівництва (31%). Більшість респондентів оцінило систему мотивації праці персоналу на оцінку «4» за п'ятибальною шкалою – 51,31%, на оцінку «5» - 20,9% (табл. 3.12)

Таблиця 3.12

**Оцінка системи мотивації в готелі**

1	«1»	6 осіб	5%
2	«2»	10 осіб	9%
3	«3»	18 осіб	16%
4	«4»	24 особи	21%
5	«5»	57 осіб	49%

На питання, чи потрібна система мотивації праці на підприємстві лише 4% відповіли, що не потрібна, решта опитаних з різних причин вважає мотивацію потрібною (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

## Потреба в мотивації

1	Ні, не потрібно	5 осіб	4%
2	Так, оскільки це підвищує продуктивність	38 осіб	33%
3	Так, оскільки це створює нормальний психологічний клімат в колективі	22 особи	19%
4	Так, бо це зменшує плинність кадрів	50 особи	44% %

Серед пропозицій щодо матеріальної мотивації більшість опитаних підтримали премії – 49%, бонуси – 25% та інше – 26% (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

### Пропозиції щодо матеріальної мотивації в готелі

1	Бонуси	29 осіб	25%
2	Премії	56 осіб	49%
3	Інше	30 особи	26%

Проблеми працівники оцінили досить рівномірно, і вони пов'язані з плинністю кадрів, низькою заробітною платою, низькою мотивацією, наявністю конфліктів та іншими факторами, які негативно впливають на управління персоналом підприємства. Також у даному питанні спрогнозуємо обсяг економічного ефекту впровадження запропонованих заходів. Для визначення прогнозних значень фінансових результатів туристичного оператора від впровадження нового туристичного продукту скористаємося даними табл. 3.15.

Таблиця 3.15

### Очікувані прогнозні витрати та результати від впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом готелю «Україна»

Критерії результативності заходів	Очікувані витрати та доходи
Можливі доходи від впровадження системи оцінювання компетентнісних характеристики персоналу за методологією Assessment Center	Витрати на консультаційні послуги з впровадження системи оцінювання персоналу від консалтингової компанії АТ «Консалт» - 80 тис.грн. Можливе додаткове зростання доходів готелю від впровадження заходів - 1%. Зростання доходів відбудеться за рахунок підвищення продуктивності праці
Впровадження моделі моніторингу персоналу	Впровадження відповідного програмного забезпечення - Workvisor, вартістю 120 тис.грн. Можливе додаткове зростання доходів готелю від

	впровадження заходів - 1,5%. Зростання доходів відбудеться за рахунок підвищення продуктивності праці
--	---

\*складено автором

Оцінку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів наведено у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

**Оцінка можливого економічного ефекту від удосконалення системи управління персоналом готелю «Україна» на 2020 рік**

№	Показники	Ум.познач.	Факт (2018)	Прогноз (2020)
1	Чистий дохід, тис.грн	ЧД	104722	-
2	Валовий прибуток, тис.грн	ВП	22706	-
3	Рівень валового прибутку у доходах, пунктів	$P_v = ВП / ЧД$	0,217	-
4	Додатковий приріст доходів за рахунок впровадження Ascement Center	$\Delta ЧД_{ас}$	-	1%
5	Додатковий приріст доходів за рахунок впровадження системи моніторингу персоналу	$\Delta ЧД_{мп}$	-	1,50%
6	Приріст валового прибутку від впровадження заходів, тис.грн	$\Delta ВП = ЧД * (\Delta ЧД_{ас} + \Delta ЧД_{ма}) * P_v$	-	568,1
7	Витрати на впровадження заходів, тис.грн	Ів, з табл. 3.15	-	200
8	Економічний ефект, тис.грн	$E = \Delta ВП - Ів$	-	368,1

Таким чином, дамо короткі пояснення до отриманих даних у табл. 3.16. За результатами проведених розрахунків можемо зроби висновки про те, що у 2020 році у результаті впровадження заходів з удосконалення управління персоналом готелю «Україна» передбачається зростання обсягу чистого доходу на 2,5%, або на 2618,0 тис.грн. Приріст чистого доходу визначено наступним чином:

$$\Delta ЧД = ЧД_{2018} * (\Delta ЧД_{ас} + \Delta ЧД_{мп}) \quad (3.1)$$

$$\Delta ЧД = 104722 * (1\% + 1,5\%) = 2618,0 \text{ тис.грн} \quad (3.2)$$

Для визначення приросту валового прибутку було знайдено значення показника рівня валового прибутку у доходах ( $P_v = 0,217$ ). Виходячи зі значення наведеного показника було знайдено суму можливого приросту валового прибутку:

$$\Delta ВП = ЧД * Рв \quad (3.3)$$

$$\Delta ВП = 104722 * 0,217 * 2,5\% = 568,1 \text{ тис.грн} \quad (3.4)$$

Значення економічного ефекту знайдено як різницю між прогнозним приростом валового прибутку готелю (568,1 тис.грн) та сумою витрат на впровадження заходів (200 тис.грн):

$$E = 568,1 - 200 = 368,1 \text{ тис.грн} \quad (3.5)$$

Отже, у ході дослідження було визначено особливості мотивації працівників готелю «Україна». Більшість опитаних із засобів нематеріальної мотивації виділяє кар'єрне просування (46%) та прихильність керівництва (31%). Більшість респондентів оцінило систему мотивації праці персоналу на оцінку «4» за п'ятибальною шкалою – 51,31%, на оцінку «5» - 20,9%. Також згідно наведених пропозицій було визначено можливу суму економічного ефекту від удосконалення системи управління персоналом, яка у 2020 році може скласти 368,1 тис.грн.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

Досягнення ефективного персоналу в умовах інформаційного суспільства, інноваційних технологій неможливо без компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Такий підхід передбачає визначення видів компетенцій, необхідний для успішної діяльності персоналу. При будь-якому підході оцінка працівників за моделлю компетенцій допомагає узгодити всі елементи системи управління персоналом, надає інформацію для розробки комплексної системи навчання та розвитку персоналу організації, системи мотивації і стимулювання праці, дозволяє ефективно формувати систему загальної винагороди.

Оцінивши компетенції персоналу, керівництво може проводити

обґрунтовану кадрову політику – від звільнень некомпетентних працівників, до преміювання або підвищення найбільш перспективних і компетентних. Компетенція може служити вагомою підставою для прийому нового співробітника в штат компанії.

Одним з потенційних стратегічних альтернатив розвитку персоналу готелю «Україна» може стати впровадження технології «Assesment Center» для вдосконалення організації індивідуальних програм розвитку для кожного працівника, планування його кар'єри а також моніторингу доцільності та ефективності розвитку знань, вмінь та навичок в межах чітко визначеної спеціалізації.

Було визначено особливості мотивації працівників готелю «Україна». Більшість опитаних із засобів нематеріальної мотивації виділяє кар'єрне просування (46%) та прихильність керівництва (31%). Більшість респондентів оцінило систему мотивації праці персоналу на оцінку «4» за п'ятибальною шкалою – 51,31%, на оцінку «5» - 20,9%. Також згідно наведених пропозицій було визначено можливу суму економічного ефекту від удосконалення системи управління персоналом, яка у 2020 році може скласти 368,1 тис.грн.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

У дипломній роботі узагальнено теоретичні положення та сформовано практичні рекомендації, що виявляється у розробленні методологічних основ управління персоналу в готелі «Україна» на основі компетентнісного підходу. Отримані результати підтверджують актуальність проблематики дослідження, а реалізація мети та поставлених завдань дозволяє зробити такі висновки:

1. Розглянуті підходи вітчизняних та зарубіжних науковців щодо трактування термінів “компетентність” і “компетенція”, їх узагальнення, наведені власні визначення термінів “компетентність” і “компетенція” працівників підприємств, а також виокремлення їх характерних особливостей показують теоретичну та прикладну цінність проведеного дослідження,

насамперед для майбутніх розвідок за проблемою встановлення професійних компетенцій працівників підприємств. Ці напрацювання будуть корисними для формування чинників, що удосконалюють компетенції працівників на підприємствах, вироблення системи показників оцінювання компетенцій працівників тощо.

2. Модель управління готелем «Україна» можна визначити як просту і гнучку. Головними критеріями системи управління є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками. Проектування розвитку готелю «Україна» є процесом побудови стратегічних заходів з удосконалення його діяльності в ході знаходження відповідності між ключовими елементами управління (організаційна і управлінська структури, персонал, завдання, системи рішень і заохочень, неформальна організація й організаційна культура) і його стратегією розвитку. Аналіз фінансово-економічних показників готелю дозволив виявити ряд невикористаних резервів при формуванні процесу обслуговування туристів готелю. Обсяг валового прибутку від реалізації послуг готелю «Україна» збільшився за 2016-2017 роки на 1063 тис.грн або на 33,0 %, а за 2017-2018 рр. - на 130 тис. грн (3,0%). Динаміка обсягів чистого прибутку в значній мірі повторювала динаміку фінансового результату від операційної діяльності. Підвищення показника чистого прибутку від результатів роботи готелю було спричинене як зростанням доходів.

3. Аналіз структури персоналу готелю «Україна» (за стажем роботи), показав, що основний стаж роботи персоналу від 6-10 років (43%), від 1-5 років (25%), від 11-15 років (24%), і всього лише 8% працівників мають трудовий стаж від 16-20 років, це означає, що плинність кадрів на даному підприємстві не дуже велика, але вона має місце. Це може бути пов'язано з різними аспектами, наприклад, невисокий розмір заробітної плати, безперспективність кар'єрного росту, і інші аспекти, тим самим кадрова служба готелю «Україна» постійно в пошуках нових співробітників. Персонал готелю «Україна» переважно жіночий. За даними аналізу працівників про



якісний склад готелю «Україна» можемо зробити висновки, що за 2018-2019 роки підприємство збільшило працівників на 1,28 % або 4 особи, що є незначною кількістю при числі працюючих 255 осіб.

4. За результатами проведеного дослідження можемо стверджувати про тенденцію до зниження показників відносної ефективності функціонування адміністративно-господарської частини готелю. У 2018 році показник середньооблікової чисельності працівників був вищим за аналогічний показник попереднього року на 2 особи, а обсяг коштів на фінансування фонду оплати праці зріс на 5516 тис.грн або на 23,5%. Таким чином, під впливом зміни доходів підприємства та чисельності працівників у 2018 році продуктивність праці зменшилась на 28,6 тис.грн/особу, або на 6,3%. Водночас, внаслідок показник зарплатовіддачі був меншим на 1,1 грн або на 23,5% порівняно з аналогічним показником попереднього року, валова рентабельність утримання персоналу зменшилась на 6,7%, а прибуток на 1-го працівника зріс на 10,5 тис.грн. У 2018 році чисельність прийнятих працівників була вищою за чисельність звільнених на 26 осіб. У 2018 році зменшилось значення показника плинності кадрів до 0,05, а також на 57% знизився показник оновлення кадрів підприємства. Внаслідок того, що у 2018 році кількість персоналу була вищою за даний показник за 2017 рік, коефіцієнт приросту персоналу мав додатне значення +0,08.

5. Із напрямів вдосконалення системи управління персоналом готелю були запропоновані наступні заходи:

- в процесі відбору кандидатів на заміщення вакантних або новостворених місць працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, рекомендовано використовувати кваліфікаційну карту, а також карту компетенцій, яка представляє собою опис особистих характеристик кандидата, його здатність до виконання тих чи інших функцій;

- задля поліпшення організації процесу набору працівників для готелю також необхідно приймати активну участь у заході «Ярмарка вакансій»;

- використовувати в системі професійного відбору кандидатів спеціальні тести, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред'являються до вакантної посади

- для успішного проходження адаптаційного періоду нових співробітників у колективі необхідно проводити новому співробітнику короткий екскурс в історію розвитку готелю, розповісти про постійних клієнтів, дати ознайомитися з положенням про організаційну структуру готельного підприємства. Видати на руки посадову інструкцію або професіограму, що містить у собі модель компетенцій співробітника (професійні, ділові, особисті якості) та модель посади (функції, обов'язки, завдання, відповідальність і т.д.), а також довести до його відома критерії успішності проходження випробувального терміну.

- для успішної організаційної та професійної адаптації керівництву готелю «Україна» доцільно створити і розвивати інститут наставництва;

- проводити індивідуальні заняття для придбання початкового рівня кваліфікації працівниками готелю;

- навчання на професійних курсах з метою систематизації та підвищення знань персоналу;

- проведення різноманітних тренінгів для персоналу готелю;

- в якості методу професійного навчання використовувати метод ротації кадрів, який передбачає самостійне навчання працівників, при якому співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою отримання нових знань;

- перевірку знань своїх працівників проводити у вигляді тестування;

- розробляти критерії оцінки персоналу;

- побудувати ефективну мотиваційну систему.

6. З метою підвищення конкурентоспроможності готелю «Україна» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання

персоналу, що підтверджується основними потребами працівників. Тому, використання кадровою службою готелю системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій. Впровадження методів «assessment-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть сформувати систему моніторингу розвитку людськими ресурсами. Для налагодження мотиваційного елементу системи управління персоналом керівництву готелем необхідно, крім удосконалення матеріального стимулювання, вдатися до нематеріальних засобів стимулювання праці, а саме до морально-психологічних засобів.

7. Згідно наведених пропозицій було визначено можливу суму економічного ефекту від удосконалення системи управління персоналом, яка у 2020 році може скласти 368,1 тис.грн. При цьому бюджет витрат на впровадження заходів з удосконалення управління персоналом у 2020 році складе 200 тис.грн.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: Навч. посібник / Міжрегіон. акад. упр. персоналом., 1997. -109с.
2. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. — К., 2015. — С. 43— 46.
3. Николсон Н. Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада // Проблемы теории и практики управления. - 1992. - №1
4. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник для бакалавров / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — Москва: Издательство Юрайт, 2014. — 342 с
5. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник /

- Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
6. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: КОНДОР, 2012. - 324 с.
7. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/45/3055.html>.
8. Л.Є. Довгань, проф., канд. екон. наук, В.О. Пермінова, студ. НТУУ«КПІ» Роль компетенцій в системі управління персоналом. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/522/1/19.pdf>.
9. Вартанова О.В. Професійна компетенція персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_61\\_2017\\_ukr/14](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/14).
10. Чуланова О. Л., Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2015/07/34\\_chulanova\\_33\\_2013](http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2015/07/34_chulanova_33_2013).
11. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія /А.П. Наливайко. - К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
12. Леонтьєва І.О. Управління компетенціями воднотранспортного підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users//Vodt\\_2015\\_2\\_27%20\(2\).pdf](file:///C:/Users//Vodt_2015_2_27%20(2).pdf).
13. Бучинська Т.В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; 2014. – Том 15. – № 1. – С. 305-309
14. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера// Навч. Посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360с.
15. О. М. Кузьменко, к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4767>.

16. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
17. Лаврук О.С. Управління формуванням професійної компетенції персоналу підприємств. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://188.190.33.56:7980/jspui/bitstream/123456789/1029/1/PB-24-3-14.pdf>.
18. Вартанова О.В. Компетенція персоналу: теоретичне визначення та складові. — Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2010. — С. 274-276.
19. Управління персоналом: суть, функції, методи, досвід. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13483/>.
20. Офіційний сайт підприємства "Готель Україна" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine-hotel.kiev.ua/banqueting/>.
21. Державне підприємство "Готель "Україна". [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dus.gov.ua/content/derzhavne-pidpryyemstvo-gotel-ukrayina>.
22. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: Підручник. – К.: Київ. Нау. Торг. – ун – т, 2006. – 448с. 2.
23. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: Підручник. – К: Кондор, 2009. – 408с.
24. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ. 2005. – 220с.
25. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.irbis-nbu.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://www.irbis-nbu.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?).
26. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін. ] – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
27. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент. Навчальний посібник. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.

6.

28. Собеседование при приеме на работу. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://textbooks.studio>.

29. Розрахунок основних показників в готельному бізнесі. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://vc.ru/24755-basic-indicators-for-hotels>.

30. Н.В. Тесляк. Науковий керівник – к. е. н., доц. каф. МПА Струтинська Л.Р. Особливості кадрової політики у сфері гостинності. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13384/1/280\\_Tesljak\\_721-724\\_69.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13384/1/280_Tesljak_721-724_69.pdf).

31. Л. Б. Волынская. Социокультурная и личностная адаптация человека на различных стадиях жизненного цикла. Учебное пособ., 2017.

32. Корчака С.М. Компетентність персоналу як складова стратегічного управління підприємством [Текст] /С.М. Корчака/ Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія: Економічні науки. – 2010. - №4(43) Ч.3. – С. 220-223

33. Миколайчук І.П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу /І.П. Миколайчук/ Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. Випуск 4. – с. 176-182

34. Штутман П.Л. Теоретико-методичні засади розробки моделі компетенцій персоналу / П.Л. Штутман // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2009. Випуск 15. – с. 40-44

35. Дяків, О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст] / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104

36. Уорд П. Метод 360 градусів / П. Уорд ; [пер. с англ.]. – М. : NIPPO Publishing, 2006. – 352 с.

37. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С.

155-163.

38. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.
39. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. - К.: Знання. 2004. - 687с.
40. Менеджмент: Підруч. / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. - К.: Сузір'я, 2007. - 690 с.
41. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: Навч. посіб. / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев, С.І. Руденко; Під заг. ред.М. М. Поплавського., О.О. Гоца: КНУКМ. - К.: Кондар, 2008. - 460 с.
42. Збірник нормативних документів з питань регулювання туристичного та готельно - ресторанного бізнесу. / Басюк Д.І., В.С. Заєць. - Кам'янець - Подільський: Абетка, 2005. - 220 с.
43. Клець Л. Є. Бюджетний менеджмент: Навч. Посіб. / Л. Є. Клець. - К.: Центр уч. Літ-ри., 2007. - 640 с.
44. Ковальчук Т.І. Менеджмент та маркетинг у громадському харчуванні: Тлумачний термінолог. Словник (англійська, російська та українська мови) / Т.І. Ковальчук; МОН України, ПУСК України. - К.: Центр учб. Літ-ри., 2008. - 208 с.

# ДОДАТКИ



## ДОДАТОК Б

### Послуги, які надає готель «Україна»

<b>Бізнес-центр</b>	розташований на першому поверсі та обладнаний трьома настільними ПК з сучасним офісним обладнанням, включаючи Інтернет і безкоштовний Wi-Fi. Надаються послуги копіювання та сканування матеріалів.
<b>Wi-Fi</b>	По всій території готелю надається безкоштовний доступ до мережі Wi-Fi швидкістю до 10 Мбіт/с. Кожен гість легко і швидко підключить свій гаджет, а швидкість роботи Wi-Fi забезпечить безперебійний доступ до Інтернету.
<b>Салон краси</b>	Тут працюють кваліфіковані майстри з великим досвідом. Ціни найкращі у співвідношенні ціна послуги - рівень та якість обслуговування.
<b>Парковка</b>	Поруч с готелем розташована відкрита парковка на 69 місць під цілодобовою охороною. Парковка надається гостям, які проживають в готелі або відвідують заходи, ресторан.
<b>Камера зберігання</b>	Для зручності та безпеки цінних речей гостей готелю, а також багаж можна залишити в камері зберігання готелю, яка розташована в холі на 1-му поверсі.
<b>Гардероб</b>	При відвідуванні готелю «Україна» чи ресторану, гість може залишити свій верхній одяг в гардеробі, який розташований в холі на 1-му поверсі. Час роботи з 8:00 до 20:00.
<b>Трансфер</b>	Пропонується скористатися послугами трансферу: комфортною, своєчасною зустрічю Гостей і доставкою до місця призначення
<b>Пральня</b>	Незмінно високий рівень сервісу, сучасні екологічні технології і постійний контроль якості. Ідеальне

	співвідношення показників «ціна» та «якість». Щоденно - з 08:00 до 20:00.
<b>Ремонт одягу</b>	Професійно здійснюється ремонт будь-якої складності чоловічого, жіночого та дитячого одягу, а також ремонт взуття. Понеділок - П'ятниця: з 09:00 до 18:00.
<b>Екскурсії</b>	Готель «Україна» пропонує відвідати унікальні місця та найвідоміші пам'ятки Києва. Великий вибір програм з різноманітною тематикою, тривалістю та насиченістю.
<b>Банкомат</b>	В холі готелю є можливість скористатися послугами банкомату

Бронювання авіа, залізничних квитків, білетів у театр або на концерт, столиків в ресторанах та будь-які інші послуги можна замовити, звернувшись до служби розміщення за телефоном + 380 44 590 44 11; + 380 44 590 54 73.

## ДОДАТОК В

### Номерний фонд готелю «Україна»

Представницький люкс	Ексклюзивний номер з панорамним видом на Майдан Незалежності. В номері дві спальні, дві ванні кімнати, простора вітальня з каміном, диваном та зручними кріслами.
Дуплекс	Номер складається з вітальні та двох спален з двоспальними ліжками та окремими ванними кімнатами. Всі три кімнати відкривають панораму на Майдан Незалежності.
Бізнес-люкс	Трикімнатний номер з панорамним видом на Майдан Незалежності. В номері: спальня з ліжком «king size», кабінет з робочим столом та кріслом, затишна вітальня.
Люкс	Просторий двокімнатний номер. Номер має велику вітальню з м'яким куточком та затишну спальню.
Стандарт сімейний	Двокімнатний номер з м'яким куточком у вітальні та затишною спальнею. Також призначена для людей з обмеженими фізичними можливостями.
Стандарт	Однокімнатний номер. В номері: зручні меблі, велике двоспальне або два односпальних ліжка, ванна кімната з сучасним обладнанням.
Економ	Кімната з великим двоспальним або двома односпальними ліжками, зручними меблями. Ванна кімната обладнана душем або ванною.

У кожному номері готелю «Україна»:

- пряма телефонна лінія (безкоштовні дзвінки в межах Києва);
- телевізор (31 канал супутникового телебачення);
- мінібар-холодильник (незаповнений);

- набори мініпарфумерії у ванній кімнаті;
- щоденна зміна рушників;
- щоденне прибирання.

### **Цінова політика номерів готелю «Україна»**

Назва номеру	Кількість	Ціновий діапазон в грн
Представницький люкс	12	5291-6403
Бізнес-люкс	76	4101-4471
Люкс	45	4207-4674
Стандарт сімейний	30	3204-4868
Стандарт	101	1984-2355
Економ	114	1911-2322

Упроваджено європейські стандарти роботи різних підрозділів готелю, які відповідають вимогам до готелю категорії «чотири зірки». Також активно розвивається співпраця з онлайн-дистриб'юторами Booking.com та Expedia.com.

## ДОДАТОК Г

Статті	Код	Роки		
		2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105326	110869	104722
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-87286	-90923	-82016
Валовий:	2090	18039	19946	22706
прибуток				
збиток	2095	(-)	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	652	713	356
Адміністративні витрати	2130	-14127	-15568	-17087
Витрати на збут	2150	-3421	-3620	-4522
Інші операційні витрати	2180	-1115	-1287	-1254
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	28	184	199
прибуток				
збиток	2195	(-)	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-	-
Інші доходи	2240	10	19	18
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	38	203	217
прибуток				
збиток	2295	(-)	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-

Чистий фінансовий результат:	2350	38	203	217
прибуток				
збиток	2355	( - )	( - )	( - )
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>				
	Код	2016	2017	2018
	рядка			
Назва статті				
1	2	2016	2017	2018
Матеріальні затрати	2500	27 320	30 355	31 958
Витрати на оплату праці	2505	21 100	23 444	28 960
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 613	5 126	6 273
Амортизація	2515	11 968	13 298	6 395
Інші операційні витрати	2520	35 258	39 175	31 293
Разом	2550	100 258	111 398	104 879

## ДОДАТОК Д

## Фрагмент штатного розкладу готелю

№ п/п	Найменування посади (професії)	Код За класифікат. професій	Кі-ть штатних одиниць	Посадовий оклад (місячна тарифна ставка)
1	2	3	4	5
<b>Адміністративно-управлінська служба</b>				
1	Генеральний директор	1210.1	1	38 526
2	Заступник директора	1210.1	2	24 750
3	Начальник відділу кадрів	1232	1	18 200
4	Менеджер з персоналу	1477.1	1	13 800
5	Інженер з підготовки кадрів	2412.2	1	10 500
3	Провідний інженер з охорони праці	2149.2	1	15 600
4	Інженер з охорони праці	2149.2	1	12 300
5	Секретар керівника	4115	2	9 300
	<b>Всього:</b>		<b>10</b>	<b>177 026</b>
<b>Служба прийому і розміщення</b>				
	<b>Всього:</b>		<b>28</b>	
<b>Служба управління номерним фондом</b>				
	<b>Всього:</b>		<b>45</b>	
<b>Служба громадського харчування</b>				
	<b>Всього:</b>		<b>102</b>	
<b>Фінансова служба</b>				
	<b>Всього:</b>		<b>12</b>	
<b>Комерційна служба</b>				
	<b>Всього:</b>		<b>7</b>	
<b>Інженерно-технічна служба</b>				
	<b>Всього:</b>		<b>28</b>	

Адміністративна служба відповідає за організацію управління службами готельного комплексу, вирішує фінансові питання, питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтримкою необхідних умов праці для персоналу готелю, контролює дотримання встановлених норм і правил з охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки.

Склад служби: секретаріат, кадрова служба, інспектори з протипожежної безпеки і техніки безпеки.

Служба прийому і розміщення займається вирішенням питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийомом гостей, які прибувають в готель, їх реєстрацією та розміщенням по номерах, наданням різних послуг, а також відправленням додому.

Склад служби: заступник директора (менеджер) по розміщенню, служба адміністраторів, носії.

Служба обслуговування номерного фонду забезпечує обслуговування туристів в номерах, підтримує необхідний санітарний стан номерів і рівень комфортності, займається наданням побутових послуг.

Склад служби: заступник керівника служби, покоївки, прибиральниці, кастелянші, працівники пральні та ін.

Служба громадського харчування забезпечує обслуговування гостей в ресторанах, вирішує питання з організації та обслуговування банкетів, презентацій і т. д.

Склад служби: менеджери, кухарі, працівники кухні, адміністратори залу, офіціанти залу і служба Банкетинг.

Комерційна служба займається питаннями оперативного і стратегічного планування, оптимізацією послуг, що надаються, аналізує стан готельного ринку і вивчає потреби клієнтів.

Склад служби: комерційний директор, служба маркетингу і реклами.

Фінансова служба аналізує результати господарської і фінансової діяльності підприємства.

Інженерно-технічна служба створює умови для функціонування санітарно-технічного обладнання, електротехнічних пристроїв, служб ремонту і будівництва, систем слабких струмів (телебачення і зв'язок), систем кондиціонування і теплопостачання.

Всі начальники служб контролюють результати роботи співробітників і доповідають про це вищому керівництву.

Основним видом передачі інформації від одного відділу до іншого є задокументований вигляд (паперовий, завірений печаткою керівника даної служби), передача інформації від різноманітних служб до генерального директора передається у формах різноманітних звітів (які здебільшого подаються відділом бухгалтерії)



Персонал в індустрії гостинності є одним з основних ресурсів і конкурентних переваг організації, і, отже, якість обслуговування залежить від майстерності і свідомості працівників. Задоволення клієнта в сфері обслуговування досягається також ввічливістю персоналу та його чуйністю. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється в одну з найважливіших функцій менеджменту будь-якого підприємства готельного бізнесу.[23]

Основним структурним підрозділом по управлінню кадрами в організації є відділ кадрів.

В його обов'язки входить вирішення наступних питань:

- підбір і наймання персоналу;
- підготовка і перепідготовка персоналу;
- регулювання трудових відносин;
- кадрове планування;
- заробітна плата і умови праці.

Далі розглянемо особливості реалізації кадрової політики по основних підсистемах.

*Найм і відбір персоналу.*

Претенденти на зайняття посади, як правило, заповнюють спеціальні анкети, де вказують дані про себе. За анкетними даними і попередніми бесідами проводиться:

- відсів осіб, які не задовольнили (за віком, освітою і т. д.);
- поділ інших кандидатів за професійною ознакою (швидкість реакції, оцінка керівників) та особистим положенням (сімейний стан, можливість працювати в нічну зміну і т. п.);
- проведення бесід з метою визначення системи цінностей і переваг кандидата.

*Порядок адаптації виглядає наступним чином:*

- ознайомлення з готелем, її особливостями, внутрішнього трудового розпорядку і т. д.;

- представлення колективу;
- ознайомлення з робочим місцем,
- бесіда з керівником, ознайомлення з соціальними пільгами і стимулами, інструктаж з пожежної безпеки та техніки безпеки,
- навчання за спеціальною програмою;
- робота на своєму робочому місці.

Персонал підприємства проходить інструктаж з метою ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку та організацією роботи підприємства.

В процесі роботи на підприємстві обслуговуючий персонал періодично, не рідше одного разу на 2 роки, складає іспити по санітарному мінімуму. На кожного працівника заведена особиста медична книжка, в яку вносять результати медичних обстежень, відомості про перенесені інфекційні захворювання, про здачу санітарного мінімуму.

До роботи на підприємстві не допускаються особи, які є джерелом інфекційних захворювань.

Професійними етичними нормами поведінки персоналу є: ввічливість, тактовність, уважність і запобігливість у відносинах з клієнтами в межах своїх посадових обов'язків. Персонал повинен вміти створити на підприємстві атмосферу гостинності, по відношенню до споживачів виявляти доброзичливість і терпіння, бути витриманим, володіти здатністю уникати конфліктних ситуацій [26].

Важливим елементом кадрової політики є організація оплати праці та стимулювання персоналу. Працівникам встановлені посадові оклади. Заробітна плата персоналу індексується. Також посадовий оклад для деяких працівників підвищується в випадках:

- закінчення випробувального терміну;
- позитивних результатів атестації.

Працівникам протягом року надається відпустка тривалістю 24 календарних днів із збереженням середньої заробітної плати. За погодженням з директором відпустки співробітникам можуть надаватися як повністю, так і

частинами по 14 календарних днів. У випадках крайньої необхідності допускається надання чергової відпустки частинами в розмірі не менше 7 календарних днів. Право на щорічну відпустку у працівника виникає через 6 місяців після дати виникнення трудових правовідносин, якщо інше не обумовлено в трудовому договорі. Відпустка надається в строк, встановлений щорічним графіком відпусток. У виняткових випадках, що визначаються службовою необхідністю, коли надання співробітнику відпустки в поточному році може несприятливо відбитися на нормальному ході роботи підприємства, за рішенням директора допускається перенесення відпустки працівника на інший період або на наступний рік.