

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Система оцінювання фахових компетентностей
персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ.**

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

Лещинська Олександра
Олександрівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Полтавська Оксана
Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« _____ » _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів
Лещинській Олександрі Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ.
Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад системи оцінювання фахових компетентностей персоналу та розроблення рекомендацій їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу
Об'єкт дослідження – процес управління системою оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління системою оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади управління системою оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади управління системою оцінювання фахових компетентностей персоналу

Розділ 2. Діагностика системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу

2.2. Визначення впливу чинників на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу

2.3. Оцінка діючої системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу

Розділ 3. Удосконалення системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ.

3.1. Обґрунтування програми заходів з оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу

3.2. Прогнозування результативності системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Лещинська Олександра Олександрівна виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Система оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи системи оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад системи оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню системи оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Лещинської О.О.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2020 р.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	7
<i>Розділ 1. Теоретичні засади управління системою оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу</i>	11
<i>1.1. Аналітичний огляд літературних джерел</i>	11
<i>1.2. Методологічні засади управління системою оцінювання фахових компетентностей персоналу</i>	18
<i>Розділ 2. Діагностика системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ</i>	26
<i>2.1. Стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу</i>	26
<i>2.2. Визначення впливу чинників на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу</i>	34
<i>2.3. Оцінка діючої системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу</i>	38
<i>Розділ 3. Удосконалення системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь», м. Київ</i>	43
<i>3.1. Обґрунтування програми заходів з оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу</i>	43
<i>3.2. Прогнозування результативності системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу</i>	50
<i>Висновки та пропозиції</i>	53
<i>Список використаних джерел</i>	56
<i>Додатки</i>	62

ВСТУП

Двадцять перше сторіччя характеризується високою конкуренцією серед підприємств, нестабільною економічною ситуацією, впливом різноманітних зовнішніх факторів. Ці фактори впливають на діяльність сучасних підприємств, відповідно змушуючи їх підлаштовуватись під навколишні зміни. З плином часу можуть змінюються задачі та цілі підприємства, шляхи та стратегії, якими вони у кінцевому результаті будуть досягненні, професійні вимоги до штату, але одне залишається незмінним – це необхідність якісної та ретельної роботи з персоналом.

Особливо це стосуються закладів гостинності, де персонал є невід'ємною частиною надання послуг, тому рівень їх обізнаності та професіоналізму впливає на репутацію всього підприємства. Якщо потенціал робітників, їх навички та компетенції відповідають займаній посаді, то це може стати потужним інструментом для досягнення цілей та успіху підприємства. Саме тому присвячення коштів, часу та зусиль кадровій роботі з персоналом є вирішальним фактором у конкурентоспроможності, прибутковості та процвітанні підприємства.

Однією із найважливіших складових кадрової політики є оцінка компетентностей персоналу, тобто процес відокремлення певних професійних та особистих якостей, які потрібні для ефективної роботи. Спектр застосування даної оцінки достатньо широкий: може проводитись при відборі кандидатів на посаду; при виборі найкращих співробітників та формуванні кадрового резерву; для отримання об'єктивної інформації про потенціал робітника, його сильні та слабкі сторони; для визначення напрямку подальшого розвитку та щоб оцінити трудовий внесок кожного працівника.

Дослідженню управлінню персоналом присвячено праці: Л. Адамса, І. Адізеса, М. Армстронга, Б. Бакінгем, Н. Гіноле, Д. Гоулман, Р. Даліо, Г. Елліот, Д. Корі, Д. Коттер, Д. Сمارт, Р. Стріт, Б. Тулган, Ш. Файнціг, Д. Феррар та інших дослідників.

Цим питанням займалися і вітчизняні вчені: А. Азарова, Л. Балабанова, Н. Бондаренко, М. Годящев, О. Голубка, С. Гуткевич, В. Данюх, О. Крушельницька, О. Мороз, Т. Мостенська, В. Петюх, В. Рульєв, В. Савченко, О. Сардак, С. Цимбалюк, В. Щербак.

Зокрема питанням оцінки персоналу присвячені роботи: К. Бондаревська, Т. Бучинська, О. Даниленко, Н. Дідіченко, К. Дідур, Л. Миронова, С. Мельниченко, Н. Хомутник, І. Чавичалов, О. Шляга.

Незважаючи на те, що цій темі присвячена численна кількість праць, значна частина практичних та теоретичних питань оцінки компетенцій персоналу в суб'єктах готельного бізнесу залишається недостатньо досліджуваною. Підвищення показників ефективності після проведення регулярних оцінок вмінь та навичок робітників, усвідомлення громадськістю важливості кваліфікованих кадрів на підприємствах, призвело до того, що оцінка персоналу стала невід'ємним заходом успішного управління персоналом. Наукові пошуки до шляхів поліпшення особистих та професійних якостей людей, що працюють у сфері гостинності, набувають особливо важливого значення у сьогоденних реаліях конкуренції серед підприємств. Отже, саме тому виникає нагальна необхідність поглибленого вивчення оцінки компетентностей персоналу. Це і обумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад системи оцінювання фахових компетентностей персоналу та розроблення рекомендацій їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети в випускній кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:

- розробити аналітичний огляд літературних джерел;
- розкрити методологічні засади управління системою оцінювання фахових компетентностей персоналу;
- провести стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу;

- визначити вплив чинників на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу;
- здійснити оцінку діючої системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу;
- обґрунтувати програму заходів з оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу;
- розробити прогнозування результативності системи оцінювання фахових компетентностей готельного комплексу.

Об'єкт дослідження – процес управління системою оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління системою оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні та сучасні теорії управління, базис системного, еволюційного, ситуаційного, синергетичного та процесного підходів. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних, та логічних узагальнень індукції та дедукції, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій, аналізу підходів до визначення сутності управління оцінки персоналу готельного господарства, структуризації підходів до класифікації методів оцінки персоналу та характеристики їх властивостей.

Інформаційною базою дослідження є статистична інформація державної служби статистики України, дані фінансової звітності що були отримані автором у результаті комплексного обстеження готельного комплексу «Русь», м. Київ .

У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно – аналітичних збірників, монографічну та довідникову літературу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоритичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення оцінки компетентностей персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

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

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення процесу оцінки компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу. Окремі результати досліджень були опубліковані у збірнику студенських наукових праць КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Рівень успішності будь-якого підприємства залежить від того, наскільки якісно йому вдається управляти наявними ресурсами (матеріальними, інформаційними, фінансовими). На сьогоднішній день трудовий ресурс – є найбільш вагомим для успіху в будь-якому бізнесі, саме тому спостерігається тенденція у конкуренції саме на рівні професійних вмінь, досвіду, навичок та компетентностей співробітників.

Американський економіст, лауреат Нобелівської премії Г. Беккер вважає, що людський капітал набув вирішального значення за останніх 2 десятиліття та відіграє важливу роль у сучасній економіці, у стимулюванні технічної інновації та міжнародному поділі праці [46, с. 8].

М. Армстронг зазначав, що люди та їх навички, вміння та досвід при використанні їх в інтересах організації, роблять значний внесок в успіх підприємства і є важливим джерелом конкурентних переваг [45, с. 11].

Складність в управлінні персоналом полягає в тому, що кожна людина – це особистість, зі своїм унікальним набором рис характеру, темпераментом та звичками. Саме тому марно сподіватися, що усі робітники будуть працювати в однаковому темпі та з однаковим результатами роботи. Спираючись на досвід багатьох успішних західних компаній, можна зробити висновок, що оцінка персоналу є провідною ланкою в піднятті ефективності підприємства і розкритті можливостей людського потенціалу.

Оцінка персоналу як частина процедури управління набула свого використання за часи Другої світової війни, що свідчить про відносно недавній розвиток та поширення цього бізнес процесу. Але в більш широкому значенні оцінка роботи використовувалась ще задовго до цієї

події, але в ті часи ще не було чітко сформульованої системи та принципів оцінювання, тому результати такого процесу не завжди були точними та справедливими. Оцінка того часу орієнтувалася на ефективність роботи працівників, а від ефективності залежала заробітна плата: якщо результати роботи були нижчими за поставленні керівником, то відбувалося скорочення зарплати і, навпаки, якщо результати були кращими, то робітника очікувало підвищення. У той час оцінка персоналу не сприймалася як невід’ємна частина ведення бізнесу, тому вдосконаленню нових підходів для оцінювання не приділялася достатня увага. Лише у 1950-тих роках поступово почали визнавати необхідність оцінки для ефективної роботи підприємства.

Таблиця 1.1

Розвиток оцінки персоналу з 1900-тих до сьогодення

[розроблено автором на основі 50]

Часовий проміжок	Особливі відмінності
Початок 1900-х:	Декілька джерел припускають, що оцінку ефективності винайшов Уолтер Д. Скотт. Він запровадив концепцію оцінки здібностей свого персоналу ще в Першу світову війну.
1950-ті	До середини 1950-х компанії використовували системи засновані на особистісному вимірюванні результативності. Проте наприкінці 1950-х років неефективність цих систем стала очевидною.
1960-ті	Протягом цього періоду з’явилися щорічні конфіденційні звіти для моніторингу та контролю діяльності співробітників. Зазвичай оцінки проводились за десятьма ознаками за п’яти-або десятибальною шкалою. Негативні зауваження негативно впливали на перспективи кар’єрного зростання працівника. Процес оцінки був повільним та неефективним, під час перевірок діяльність підприємств була непродуктивною.
1970-ті	Результати звітів перестають бути конфіденційними, працівникам дають змогу працювати над помилками. Цей період характеризувався використанням психометричних та рейтингових шкал. Оцінка роботи персоналу базувалася на цілях та завданнях та давала відповідь на питання чого може досягти окремий працівник у майбутньому.

Часовий проміжок	Особливі відмінності
1980-1990-ті	Саме в цей час оцінка роботи почала зосереджуватися на мотивації працівників та поліпшенні їх результатів роботи. Поширення набуває метод оцінки 360 градусів, особливо після винаходу друкарських машинок, оскільки з використанням рукописних форм було важко досягти повної анонімності зворотного зв'язку.
2000-ні	Спостерігається різке збільшення кількості компаній, що зосереджувались на мотивації та взаємодії зі співробітниками, що призвело до більш цілісного підходу до управління ефективністю та оцінок. Найбільшого значення надавалося побудові культури компанії, і були відокремлені якості для оцінки покращення загальної продуктивності працівників (робота в команді, зменшення конфліктів та здатність справлятися з емоціями).
Сьогодні	Компанії почали позбавляти традиційних ієрархій на користь більш рівного робочого середовища, відмовляючись від щорічних оглядів результативності та вибираючи постійний зворотний зв'язок. Це призвело до відкритої, рівноправної та конструктивної системи управління ефективністю.

Засновником компетентнісного підходу в оцінці персоналу вважають американського психолога Д. Макклелланда, який у 1963 році вперше запропонував ідею «компетенції», що назавжди змінила модель, за якою керівники компаній наймають людей на роботу. Він висунув теорію, що використання інтелектуальних та психологічних тестів для підбору персоналу на роботу не є доцільним, а оцінювання певних характеристик – компетенцій являється вагомим в успіху підприємства. В своїй праці «Тестування на компетентність, а не на інтелект» психолог виділив такі важливі компетенції для робітників: комунікативні навички, терпіння, цілеспрямованість та саморозвиток. Також Макклелланд зазначав, що компетенції в певній мірі - це якості, що закладені в нас з народження, але мають властивість змінюватись за допомогою навчання та тренінгів. Це

означає, що працівників можна мотивувати і тим самим розвивати потрібні компетенції для підвищення ефективності роботи [48].

Видатним послідовником ідей Д. Макклелланда був психолог Р. Бояциз, який у своїй монографії «Компетентний менеджер. Модель ефективної роботи» розробив одну із перших класифікацій, яка складалася з 19 компетентностей, згрупованих у 5 груп, які він назвав кластерами [47].

Наступним важливим етапом у розвитку компетентнісного підходу стали дослідження Лайла і Сайна Спенсерів, які тривали більше 20 років і охоплювали не тільки керівні посади, а й робітників сфери обслуговування. На основі 760 окремих типів поведінки, вони створили словник компетенцій та розробили методологію оцінки компетенцій. У своїй праці «Компетенції на роботі» Спенсери зазначають, що «компетенція - базова якість індивідуума, що є причиною ефективного та / або найкращого на основі критеріїв виконання роботи або в інших ситуаціях [49].

Серед вітчизняних науковців дана тема є не менш досліджуваною, про що свідчить численна кількість наукових праць.

Л. Поливана вважає, що «компетентнісний підхід – це не просто просування в проектуванні стандартів від знань до компетенцій, але використання компетенцій як своєрідного будівельного матеріалу сильних суб'єктивно- особистісних потенціалів особистості» [28, с. 69].

На думку О. Арапової «компетентнісний підхід як інструмент управління персоналом дає чітке визначення професійних і поведінкових вимог, що пред'являються до працівника залежно від його керівного рівня, професії, посади і виконуваних завдань. Застосування та успішна реалізація компетентнісного підходу дозволить підвищити темпи інноваційного розвитку та підвищити конкурентоспроможність підприємства»[2, с. 211].

К. Рудніцька визначає компетентнісний підхід як «інтегральну характеристику особистості, що визначає здатність вирішувати професійні проблеми і типові професійні завдання, які виникають в реальних ситуаціях

професійної діяльності, з використанням знань, професійного та життєвого досвіду, цінностей і нахилів» [32, с. 243].

А. Синиченко наголошує на тому, що «компетенції є характеристикою людини, а не посади, тому переносяться з одного робочого місця на інше разом зі працівником. Компетентнісний підхід описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства» [37, с. 294].

А. Зленко зазначає, що «оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки браку конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Важливим є наявність певного комплексу особистісних властивостей – компетенцій, які значно покращують результативність працівника» [14, с. 102].

Н. Ситник у своєму дослідженні виділяє «три сфери професійної компетентності – соціально-особистісну, корпоративну та предметно-практичну, які відповідають трьом рівням вимог до посади – загальним, організаційним та спеціальним. Таке уявлення дає можливість розглядати професійну компетентність як системну відповідність особистості працівника вимогам суспільства, організації і конкретного робочого місця» [38, с. 124].

Отже, компетентнісний підхід є найефективнішою системою сертифікації персоналу підприємства. Результати цього процесу дозволяють оцінити здібності, навички та потенціал працівників.

Основними поняттями, що лежать в основі компетентнісного підходу є «компетенція» та «компетентність». Часто на практиці ці 2 терміни використовуються як синоніми, проте розбіжності в значенні незначні, але існують. На сьогоднішній день науковці не можуть прийти до одного

спільного трактування цих понять, тому буде доцільно розглянути різні точки зору з цього питання.

О. Сардак зазначає: «...компетенція - це сукупність необхідних для успішної діяльності і виконання поставлених завдань кваліфікаційних і особистісних якостей, якими володіє індивід (компетенції працівника); а також формально описані вимоги до кваліфікаційних та особистісних якостей працівника, за допомогою яких він може успішно виконати поставлене завдання (компетенції посади)» [35, с. 123].

І. Алексєєва вважає, що «Компетентність / компетентності є центральним елементом дефініції «кваліфікація», що визначає її зміст: формальні критерії (знання, вміння, практичні навички, способи мислення, професійні, світоглядні та громадянські якості, морально-етичні цінності), котрі покладені в основу оцінювання рівня підготовленості...» [1, с. 115].

С. Бондар у своїй праці наголошує, що «... до складу компетенції повинні входити знання і вміння, якими володіє людина, оскільки розв'язок тих чи інших проблем здійснюється саме на їх основі. Проте необхідно відмітити, що компетенція цілісна, тобто ні знання, ні вміння, ні досвід діяльності самі собою компетенцією не вважаються. Розглянуті в єдності, вони стають ядром компетенції. Але в структуру компетенції, крім знань, умінь, досвіду діяльності входить позитивне ставлення до сфери діяльності, яка охоплюється компетенцією, а також особистісні якості, які сприяють ефективному вирішенню відповідних проблем [6, с. 19].

На думку І. Бойко: «Професійна компетентність виступає як системне утворення, що включає в себе цілий ряд компонентів, які є різними видами компетентностей, що представляють, в свою чергу, теж системні утворення» [5, с. 20].

М. Головань дає таке трактування «компетенції» та «компетентності»: «...компетенція – деяка відчужена, наперед задана вимога до підготовки особи, наперед задана вимога щодо знань та досвіду діяльності у певній сфері; компетентність – це володіння компетенцією, що виявляється в

ефективній діяльності і включає особисте ставлення до предмету і продукту діяльності; компетентність – це інтегративне утворення особистості, що інтегрує в собі знання, уміння, навички, досвід і особистісні властивості, які обумовлюють прагнення, здатність і готовність розв’язувати проблеми і завдання, що виникають в реальних життєвих ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмету і результату діяльності» [9].

На думку М. Леонтяна, слід розмежовувати поняття «компетенція» та «компетентність»: «...компетентність, на відміну від компетенції (що містить в собі ключові поняття знання, уміння та навички та ін.), які передбачають дію людини за стандартною ситуацією, має в собі елемент готовності до ситуації через особистісну характеристику людини, через перехід від якості знання до якості діяльності, яка може бути нестандартною. І тому за своєю суттю поняття компетентність є значно ширшим від поняття компетенція» [21, с. 75].

Б. Грудинін робить такі висновки: «компетенція – наперед задана вимога до підготовки особи, наперед задана вимога щодо знань та досвіду діяльності у певній сфері; компетентність – володіння компетенцією, що виявляється в ефективній діяльності і містить особисте ставлення до предмета і продукту діяльності; це інтегроване утворення особистості...» [10, с. 145].

О. Возняк формулює ці поняття таким чином: « компетенція передбачає дію людини у стандартній ситуації, а компетентність – дію людини за нестандартною схемою, здатність раціонально діяти у різноманітних ситуаціях, ефективно вирішувати актуальні проблеми у різних сферах життєдіяльності. Компетенція є складовою компетентності, а компетентність у свою чергу, передбачає володіння певною компетенцією» [7, с. 74].

С. Кравченко робить висновок: «пропонуємо під компетенцією розуміти сукупність систематизованих знань, умінь, навичок, що є необхідними для якісної діяльності особистості, а під компетентністю –

здатність застосувати набуті знання, вміння, навички в практичній діяльності; особистісна характеристика фахівця, який володіє низкою відповідних компетенцій» [18].

Таблиця 1.2

Співвідношення понять «компетентність», «компетенція» і «кваліфікація»[20]

		Компетентність
		Компетенція
Кваліфікація	Проявляється лише в дії, орієнтована на результат	Складається з окремих компетенцій
Невід’ємна від суб’єкта		
Описує стандарт виконання професійної діяльності на конкретному робочому місці	Описує здатність вирішувати професійні завдання, досягати результату, який задовольняє початковим вимогам	Сукупність характеристик у певній галузі питань, які роблять суб’єкт професійним порівняно з конкурентами
Характеризує готовність до певного виду діяльності але не завжди фактичній можливості її виконання	Фактори формування компетенцій: знання, вміння, здібності та навички, дії, досвід, мотивація	Наявність оперативних і мобільних знань
Наявність унікальних можливостей	Наявність унікальних компетенцій	Наявність унікальних здібностей

Отже, дефініції «компетенція» та «компетентність» мають в основі наявність певної кваліфікації, тобто ступеня співвідношення певним професійним вимогам. А різниця між ними полягає в тому, що компетенція вважається більш широким поняттям, яке складається з окремих компетенцій.

1.2. Методологічні засади управління системою оцінювання фахових компетентностей персоналу

«Підвищення ролі людського фактора, його професіоналізму, вміння вирішувати інноваційні проблеми, забезпечує саме розвиток персоналу. Умовами розвитку персоналу мають бути: визначення мінімальної кваліфікації працівника у нинішній момент та в майбутньому, задоволення своєю роботою, можливість просування по службі та оцінювання персоналу»[36].

Оцінка персоналу – це порівняння певних якостей індивіда з бажаними характеристиками і є важливою складовою управлінської політики підприємства, якщо воно прагне до максимізації показників роботи та успішного та довготривалого існування на ринку. Основна мета оцінки - виявити резерви підвищення ефективності роботи працівників, відстежувати професійне зростання та кваліфікацію фахівців.

Особливо це стосується закладів готельного господарства, де від компетентності робітників залежить рівень задоволеності гостей від наданих послуг. Саме тому підвищення рівня професійності має бути однією з головних задач керівництва. Вкладання матеріальних коштів, зусиль та часу в роботу з персоналом є довгостроковою умовою для процвітання підприємства, адже саме вона формує фундамент для подальшого розвитку співробітників та підвищення ефективності та продуктивності праці.

«Продуктивність праці є одним з визначальних критеріїв та інструментів зниження витрат виробництва й забезпечення на цій основі ефективного функціонування підприємства, його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку» [27, с. 20].

«Вважається, що економічний ефект від інвестицій у розвиток персоналу вищий, ніж від вкладень у засоби виробництва. Дослідження показують, що збільшення витрат на тренінг працівників на 10 % дає приріст продуктивності праці, рівний 8,5 %, у той час як таке ж збільшення капіталовкладень — тільки 3,8 %» [43, с. 136].

Найважливішим принципом в оцінюванні компетентностей є її базування на справедливих та об'єктивних засадах з боку керівництва, так як

упереджена оцінка не матиме позитивного впливу на робітників і відповідно на результати їх роботи.

Основними складовими оцінки персоналу є зміст оцінки, методи оцінки та процедура оцінки.



Рис 1.1. Складові оцінки персоналу [44]

«Оцінювання персоналу здійснюють за різними ознаками:

1. За змістом завдань: комплексне оцінювання персоналу (охоплює різні боки предмету оцінки); локальне оцінювання персоналу (оцінка окремих напрямків діяльності персоналу).

2. За часом проведення: постійне оцінювання (поточне, оперативне оцінювання, що проводиться безупинно безпосереднім керівником); періодичне оцінювання (оцінка за певний період роботи: місяць, квартал, півріччя, рік.)

3. За суб'єктами оцінювання: самооцінювання; безпосереднім керівником; оцінка колегами у колективі; оцінка підлеглими; оцінка партнерами, покупцями; оцінка спеціальною комісією (наприклад, атестаційною); оцінка експертами (фахівцями консалтингових та аудиторських організацій, навчальних закладів і ін.).

4. За об'єктом оцінювання: індивідуальне оцінювання; групове оцінювання (групи працівників, відділу, персоналу підприємства в цілому)» [19, с.149].

На сьогоднішній існує безліч методів оцінки персоналу, але не існує одного універсального, який буде відповідати вимогам будь-якого підприємства. «За інструментами оцінювання розрізняють:

- прогностичний метод – спирається на результат обстежень, інтерв'ю, співбесіди с працюючим;
- практичний метод – спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівників;
- імітаційний метод – працівник оцінюється за своєю поведінкою за умов конкурентної ситуації» [33, с. 195].

«За допомогою цих класифікаційних ознак існує можливість визначення потреби у навчанні персоналу, розвитку необхідних компетенцій; формування кадрового резерву; отримання комплексної оцінки кожного працівника. Однак слід зазначити, що вибір конкретної методики та інструментів оцінки залежить від специфіки підприємства, виду економічної

діяльності та при- належності до конкретної галузі, а також зовнішніх і внутрішніх умов діяльності»[15, с. 82].

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки персоналу [23, с. 361]

Об'єкт дослідження	Характеристика методів	Найменування методу
За характером дослідження	Традиційні	Ґрунтуються на суб'єктивній оцінці
	Нетрадиційні	Розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами та здатність працювати в групі
За напрямом дослідження	Оцінка особистих якостей	Джерелознавчий (біографічний); метод стандартних оцінок; інтерв'ювання; акетування;соціологічне опитування; експертні оцінки;надійність претендента на посаду
	Оцінка результатів	Тестування; ділова гра; аналіз конкретних ситуацій; захист бізнес-плану; самозвіт; оцінка методом комітетів; метод незалежних судів; метод 360°; метод групових дискусій; комплексна оцінка праці; атестація персоналу
За способом обробки інформації	Якісні	Біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення
	Кількісні	Методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника (баль- ний і метод коефіцієнтів)
	Комбіновані	Методи експертної оцінки, тестування

«Незважаючи від того, який метод обирає конкретний менеджмент підприємства, процес оцінки управлінського персоналу можна розглядати у розрізі наступних етапів: підготовка програми оцінки; аналіз діяльності груп працівників і формулювання критеріїв оцінки; конструювання процедури оцінки; проведення оцінки; інтерпретація та аналіз результатів»[42, с. 44].

«Поки не існує єдиної універсальної методики щодо ділової оцінки персоналу. Виходячи з того, що організації функціонують у різних економічних і соціальних умовах, а це зумовлює формування неоднакових вимог до персоналу, існування універсальної методики оцінки персоналу взагалі неможливе» [31, с.75].

«Доцільно відзначити, що вагому роль у системі оцінки праці працівників відіграє правильна її організація. Насамперед необхідно створити робочу групу високого рівня, яку очолюватиме старший HR з оперативних керівників, для розгляду кожного об'єкта з наряду управління персоналом. Основні напрями включають відбір і підбір персоналу, керівництво та розвиток персоналу, нагороди та визнання, компенсації та пільги, про продуктивність управління та забезпечення послідовності в управлінні» [41, с.36].

«Більшість науковців говорять про необхідність визначити, відібрати та ґрунтовно ідентифікувати обмежений набір компетентностей, які є найважливішими, інтегрованими, ключовими. Такий підхід дав підстави зарубіжним науковцям зробити висновок про те, що ключові (найвагоміші та найбільш інтегровані) компетентності:

- сприяють досягненню успіхів у житті;
- сприяють підвищенню якості суспільних інститутів;
- відповідають багатоманітним сферам життя.
- продуктивності та конкурентності людини на ринку праці;
- скороченню безробіття завдяки розвиткові гнучкої (адаптивної) та кваліфікованої робочої сили;
- розвиткові середовища для інноваційних перетворень в умовах глобальної конкуренції» [24].

Саме такий набір ключових компетентностей формує модель компетентності. «Застосування моделей компетенцій дає змогу сформувати інструменти розвитку персоналу підприємства, які дають змогу оцінити компетенції ключових співробітників, виявити кадровий потенціал підприємства на основі такої оцінки, визначити напрями розвитку груп

персоналу, які є найбільш перспективними відповідно до оцінювання їх компетенцій, а також сформулювати програму розвитку персоналу підприємства» [39, с. 153].

«Динамізм і складність зовнішнього середовища підприємства диктують вимоги до формування як узагальненої керуючої системи на підприємстві, так і системи управління персоналом зокрема. А висока кадрова активність, здобута через реалізацію працівниками свого трудового потенціалу, знаходиться у прямому взаємозв'язку з діловою активністю підприємства...» [8, с.79].



Рис 1.2. Схема оцінки кадрового потенціалу [4]

«Комплексну оцінку якості праці персоналу підприємства готельної мережі доцільно здійснювати на основі поєднання оцінки результатів роботи працівників та їх компетентності. Сутність комплексної оцінки полягає у визначенні впливу наявного потенціалу працівника (комплексу знань, навичок, практичного досвіду, здібностей та індивідуальних характеристик) на досягнення результатів і виконання ним встановлених норм. Таким чином здійснюється реалізація одного з головних законів діалектики – переходу кількісних показників (набір компетенцій) у якісні (компетентність і результативність діяльності)» [22].

«Оцінка діяльності служб персоналу в організаціях може бути різною – від повної її відсутності до використання систематичних методів. На жаль, практика засвідчує, що в багатьох організаціях зусилля відділу персоналу розглядаються виключно як додаткові дії» [11]. «До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці» [12].

Отже, «комплексність та прозорість системи оцінювання роботи працівників є фактором демократизації кадрових процесів, формування лояльності персоналу та виступає важливим управлінським завданням, що має стратегічну й антикризову спрямованість» [3, с. 35].

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу

Готельний комплекс «Русь» знаходиться в місті Київ на вулиці Госпітальній, 4. На сьогоднішній день є одним із найкращих тризіркових готелів України, який має понад 40-річний досвід роботи в індустрії гостинності.

«Готель відкрив свої двері першим гостям в листопаді 1979 року. З 2009 року Прем'єр Готель Русь входить до мережі Premier Hotels and Resorts, що є першим в Україні готельним оператором, який має у своїй колекції 17 готелів з єдиним стандартом сервісу від 3 до 5 зірок.

Прем'єр Готель Русь побудований в самому центрі бізнес і туристичних кварталів столиці. Всього за кілька кроків знаходиться вулиця - Хрещатик. Поруч розташована станція метро «Палац Спорту», а з вікон видно Олімпійський стадіон - головну спортивну арену Києва. Великий, затишний і при цьому недорогий готель Києва пропонує гостям 451 комфортабельні номери в класичному стилі. Загальна місткість готелю – 900 місць.

Також у готелі є номери для людей з особливими потребами і для тих, хто страждає від алергії. Всі номери оснащені системою кондиціонування, супутниковим телебаченням, прямим виходом на міжнародну телефонну лінію, електронною системою безпеки, персональним сейфом і бездротовим доступом в інтернет.

Прем'єр Готель Русь славиться чудовою шведської лінією на сніданок, її різноманітністю і асортиментом, який постійно змінюється. Також готель пропонує широкий вибір банкетних залів для проведення, як грандіозних прийомів, так і невеликих заходів. Меню кожного заходу може бути розроблено індивідуально під кожного гостя з урахуванням усіх побажань.

Банкетні зали комфортно розмістять до 300 гостей під час банкету і до 450 гостей під час фуршету.

Прем'єр Готель Русь є одним з кращих бізнес-готелів в своїй категорії в Україні. Висококваліфікований персонал допоможе в організації будь-якого заходу на вищому рівні, будь це корпоративний тренінг або масштабна конференція. Конференц-зал площею 625 м² може вмістити до 600 чоловік. Завдяки використанню мобільних конструкцій стін, готель може створювати комфортні умови для проведення декількох заходів різного формату одночасно.

Також є активним учасником програми по захисту навколишнього середовища і відзначений міжнародним сертифікатом Green Key за відповідність міжнародним екологічним вимогам» [34].

Даний готель здійснює активну діяльність у просуванні українського туристичного продукту на зовнішніх ринках, проводить спільні акції разом із дипломатичними представництвами України за кордоном.

Готельний бізнес характеризується високим поділом статей доходів і витрат. Наприклад, в готелі готельному комплексі «Русь» до статей доходів можна віднести: номерний фонд; ресторан, бар, банкетний зал; конференц-зали, бізнес-центр; сувенірну лавку; дитячий клуб; електрозаправну станцію; пральню, хімчистку, послуги по прасуванню одягу; трансфер, прокат авто; бізнес послуги (перекладач, ксерокс, факс).

До статей витрат відносяться: собівартість товарів та послуг; зарплата персоналу та утримання апарату управління; харчування та проживання персоналу; інженерно-технічні витрати; амортизаційні відрахування; забезпечення безпеки; реклама.

«Для ефективної роботи будь-якому готелю необхідна функціональна організаційна структура. Загальний метод подання структури готелю — це організаційна схема, тобто схема взаємин підрозділів. Вона показує розташування кожної служби і посади в загальній організації готелю та ілюструє розподіл повноважень і обов'язків» [16, с. 133].

Організаційна структура готельного комплексу «Русь» наведена у Додатку Б.

Проаналізуємо розподіл функцій управління в суб'єкті готельного бізнесу.

Голова правління обіймає найвищу посаду на підприємстві. Він організовує ефективну роботу структурних підрозділів, приймає рішення загального стратегічного характеру.

Керівником адміністративно-управлінської служби є фінансовий директор. «Цей підрозділ готелю включає в себе секретаріат та розрахункову частину. Розрахункова частина готелю, або бухгалтерія складається з головного бухгалтера та заступника головного бухгалтера.

Відділ кадрів, або відділ управління людськими ресурсами, вирішує питання підбору, розстановки, просування персоналу, організації навчання та підвищення його кваліфікації.

Служба організації харчування здійснює обслуговування клієнтів в ресторанах, барах, кафе готелю; проводить обслуговування банкетів і заходів в банкетних залах готелю; відповідає за приготування їжі, зберігання продуктів і напоїв, за прибирання приміщень на кухні, миття посуду; займається прийомом замовлень і доставкою їх в номери, в деяких готелях займається контролем та поповненням продуктів і напоїв в міні-барах; відповідає за організацію обслуговування в їдальні для персоналу» [29]. Керує службою директор ресторану, також у нього у підпорядкуванні є заступник та санітарний експерт.

У підпорядкуванні комерційного директора знаходиться служба, з якої гості починають та закінчують своє перебування у готелі: служба прийому. Вона займається бронюванням номерів, реєстрацією та розміщенням, наданням гостям інформації та вирішенням їх питань. Також у комерційний директор керує відділом маркетингу (займається стимулюванням продажу готельних послуг та розробляє маркетингову політику); завідуючим

корпусом (поверхи, завідуючий складами, пральня, дезінфектор) та автогрупою.

Інженерно-експлуатаційну службу очолює головний інженер. «Вона стежить за справністю всього інженерно-технічного обладнання готелю: санітарно-технічного; енергетичного господарства; слабкострумівих пристроїв та автоматики; систем телебачення і зв'язку; холодильного обладнання; ліфтового господарства» [29].

Юрисконсульт консультує голову правління та за потреби всіх інших працівників по будь-яким юридичним питанням.

Відділ постачання відповідальний у закупівлі товарів належної якості, у потрібній кількості за певний проміжок часу.

Служба охорони піклується про безпеку гостей готельного комплексу, персоналу, будівлі та майна підприємства.

«Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках» [17, с. 49]. І зовсім не важливо яку посаду обіймає та чи інша людина, якщо вона компетентна та професійна, та гідно виконує свою роботу, вона буде однаково цінною для підприємства.

Проведемо аналіз динаміки показників фінансових результатів діяльності суб'єкта готельного бізнесу за 2017-2019 рр., що показані у Додатку В.

В 2019 році чистий дохід від реалізації послуг підприємства зріс на 4747,9 тис. грн., у порівнянні з 2018 роком, що говорить про зростання ефективності діяльності підприємства. Собівартість реалізованих послуг збільшилась у 2019 році на 1032,9 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком. Зростання чистого доходу та собівартості реалізованих послуг відбулося за рахунок збільшення ціни на послуги та зростання обсягів реалізації послуг.

Валовий прибуток у готельному комплексі «Русь» у 2019 році

збільшився на 3715 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком. За 2019 р. чистий прибуток підприємства склав 8117 тис. грн., що на 1510,5 тис. грн. більше за показник 2018 р.

Зокрема, станом на 31.12.2019 р. дебіторська заборгованість склала 6997,2 тис. грн., а кредиторська – 219,9 тис. грн. Варто відзначити, що у 2019 році механізм управління заборгованістю підприємства погіршився, адже величина дебіторської заборгованості упродовж 2018-2019 рр. рр. збільшилася на 1655,2 тис. грн.

Розрахунок показників рентабельності готельного комплексу «Русь» за 2017-2019 рр. представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників рентабельності готельного комплексу «Русь» за 2017-2019 рр., %

Назва показника	Рік			Темпи росту, %		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Рентабельність послуг	41,59	45,36	54,79	109,1	120,8	9,0	20,8
Рентабельність продаж	21,02	22,43	25,82	106,7	115,1	6,71	15,1
Рентабельність власного капіталу	27,49	28,44	32,03	103,5	112,6	3,5	12,6
Рентабельність загальна (активів)	24,54	24,41	24,78	99,5	101,5	-0,5	1,5

Джерело: складено та розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства за 2017-2019 рр.

Протягом аналізованого періоду відбувається підвищення показників прибутковості підприємства готельного комплексу «Русь», показники рентабельності знаходяться на досить високому рівні, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Показник рентабельності послуг збільшується на 20,8%, відповідно із 41,59% до рівня 54,79%. Це збільшення обумовлено зростанням доходної бази підприємства. Збільшується також рентабельність власного капіталу підприємства, що пов'язано із незначним збільшенням ефективності його використання і більшим рівнем власного капіталу підприємства у порівнянні із залученим.

Проаналізуємо структуру персоналу готельного комплексу. Персонал

готельного комплексу «Русь» – це кваліфіковані спеціалісти, що одержали спеціальну освіту та мають досвід роботи.

Проведемо дослідження структури персоналу готельного комплексу «Русь», яку наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури персоналу готельного комплексу «Русь» за 2017-2019 рр.

Категорії персоналу	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
							осіб	осіб	%	%
Керівники	9	5,4	11	6,2	11	6,7	2	0	22,2	0
Фахівці	25	14,9	28	15,8	24	14,5	3	-4	12	-14,3
Службовці	16	9,5	18	10,2	13	7,9	2	-5	12,5	-27,8
Робітники	118	70,2	120	67,8	117	70,9	2	-3	1,7	-2,5
Всього	168	100	177	100	165	100	9	-12	5,4	-6,8

Джерело: побудовано автором на основі даних готельного комплексу «Русь»

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці, робітники.

«Робітники - це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (наданням послуг).

Керівники - особи з високою професійною підготовкою, безпосередньо зайняті управлінням виробничими процесами та підлеглими працівниками. Вони обіймають керівні посади на підприємств і в межах функціональних служб.

Фахівці - інженерно-технічні працівники, що виконують рядові функції управління, здійснюють технічне, організаційне, економічне керівництво виробничими процесами, а також організують діяльність промислово-виробничого персоналу. До цієї категорії відносяться інженери; економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсульти, тощо.

Службовці — працівники, що здійснюють підготовку й оформлення документів, виконують адміністративно-господарську, фінансову, статистичну, обліково-бухгалтерську, інші функції обслуговування. До цієї категорії відносять діловодів, секретарів, друкарів, табельників, креслярів, копіювальників, архіваріусів, агентів тощо»[26].

За результатами табл. 2.1 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу готельного комплексу «Русь» за категоріями дещо змінився. Так, за 2018 рік в порівнянні із 2017 роком фактична чисельність персоналу зросла на 9 осіб, а у 2019 році зменшилася на 12 осіб. У 2018 році до підприємства приєдналися два керівника, 3 службовця, 2 фахівця та 2 робітника. В 2019 кількість персоналу зменшилася на 4 фахівця, 5 службовців, 3 робітника.

В структурі переважають група «робітники», тобто персонал готельного комплексу, що в 2017 році становили 70,2% від усіх кадрів підприємства, в 2018 році їхня частка знизилася до 67,8%, але все одно їх більшість, і в 2019 році зросла до 70,9 %.

Другою за чисельністю групою є «фахівці», часта яких в 2017 році становила 14,9%, і за два розглянуті роки поступово зменшувалася. Частка керівників на підприємстві в 2017 році складала близько 5,4% і до 2019 року становила 6,7%.

Якісний склад являється важливою характеристикою персоналу і відіграє провідну роль у покращенні економічних показників. Саме від володіння інформацією про співвідношення чисельності чоловіків та жінок, загальну освіту робітників, приналежність до певної вікової групи, наявність та тривалість трудового стажу може в подальшому залежати вірність управлінських рішень керівників. Аналіз якісного складу працівників може дати відповідь на питання наскільки виправдано людина займає ту чи іншу посаду, що, безперечно, стане в нагоді при оцінюванні компетентностей персоналу.

Проведемо аналіз якісного складу працівників готельного комплексу

«Русь» за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.3

**Якісний склад персоналу готельного комплексу «Русь»
за 2017-2019 рр.**

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
1. «За статтю:										
-жінки	55	32,74	57	32,2	56	33,94	2	-1	3,6	-1,8
-чоловіки	113	67,26	120	67,8	109	66,06	7	-11	6,2	-9,2
2. За віком (років):										
-18-28 років	25	14,88	28	15,82	24	14,55	3	-4	12	-14,3
-29-49 років	95	56,55	98	55,37	96	58,18	3	-2	3,2	-2,1
-50-55 років	30	17,86	33	18,64	31	18,79	3	-2	10	-6,1
-старші 56 років	18	10,71	20	11,3	16	9,7	2	-4	11,1	-20
3. За рівнем освіти:										
-середня	18	10,71	19	10,73	16	9,7	1	-3	-16,7	-15,8
-середня спец.	40	23,81	43	24,29	38	23,03	3	-5	7,5	-11,6
-вища	110	65,48	115	64,97	111	67,27	5	-4	4,5	-3,5
4. За трудовим стажем:										
-до 3 років	20	11,9	28	15,82	19	11,52	8	-9	40	-32,1
-від 3 до 10 років	45	26,79	46	25,99	43	26,06	1	-3	2,2	-6,5
-від 11 до 15 років	93	55,36	93	52,54	93	56,36	0	0	0	0
-більше 15 років	10	5,95	10	5,65	10	6,06	0	0	0	0

Джерело: побудовано автором на основі даних готельного комплексу «Русь»

Аналізуючи дані, бачимо, що в готельного комплексу «Русь» переважає за статтю чоловічий персонал – 66,06 %, жінок – 33,94 %. За віком персонал вікової групи 29-49 років має найбільшу питому вагу – 58,18%; а найменшу питому частку мають працівники віком старше 56 років (9,70 %). Тобто, персонал у суб'єкті готельного бізнесу є досить молодим. Крім того, в

даному готелі працює переважно персонал, стаж роботи якого у відповідній галузі від 11 до 15 років, тобто є умови та досвід для успішного і ефективного ведення діяльності.

За рівнем освіти переважає персонал із вищою освітою – 67,27 %. Це свідчить про те, що на підприємстві працює освічений персонал.

2.2. Визначення впливу чинників на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу

Проведемо оцінку факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь». Персонал даного готелю схильний до впливу безлічі факторів, роль яких у різні періоди може бути різною як за силою, так і за тривалістю, і напрямками впливу. Систематизація за допомогою виявлення, обліку, аналізу і використання цих факторів в сфері управління є найважливішим завданням забезпечення сталого розвитку потенціалу працівників даного суб'єкту готельного бізнесу.

Вплив економічних факторів на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу обумовлено тим, що між тенденціями розвитку кадрового потенціалу підприємства і галузі в цілому спостерігається тісний взаємозв'язок.

У число економічних факторів, що найбільш руйнівні впливають на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу, необхідно в першу чергу відзначити: зниження доходів більшої частини населення України, що призвело до обмеження попиту на деякі види продукції та послуг; інфляція, рівень якої в Україні зростає. Таким чином, економічні чинники, надаючи вплив на економіку країни, де функціонує підприємство, позначається і на процесі управління системою оцінювання фахових компетентностей персоналу. Стійке економічне

зростання, як правило, веде до підвищення платоспроможного попиту, що призводить до збільшення обсягів виробництва. При спаді ділової активності підвищуються вимоги до ефективності використання кадрових ресурсів і, отже, до їх кваліфікації, завдяки чому кадрова проблема набуває ще більшої гостроти.

Соціальні чинники, що впливають на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь» це в першу чергу рівень освіти працівників. За статистикою кількість учнів професійно-технічних навчальних закладів зросла у 2018-2019 навчальному році, якщо порівнювати з 2017-2018 навчальним роком. Проте у вищих навчальних закладах за аналогічний період цей показник зменшується – даний чинник впливає як негативно так і позитивно на формування кадрового потенціалу підприємства.

Демографічні фактори фактор цієї групи визначають величину та склад кадрів, а статеві та вікова структура населення регіону впливає на зростання ефективності відтворення кваліфікованих кадрів підприємства. За даними Державної служби статистики кількість пенсіонерів у 2019 році зросла на 134,8 тис. осіб у порівнянні з 2018 роком.

Кількість працюючих у 2019 році (у зв'язку з важкою політичною та економічною ситуацією в країні) – зменшилася на 620 тис. осіб. Дані свідчать про те, що незважаючи на збільшення чисельності працюючого населення, ситуація суттєво не змінюється, адже кількість пенсіонерів також збільшується, а останніми роками перевищує темп приросту кількості працюючого населення.

Технологічний фактор розглядається як важливий зовнішній фактор впливу на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь», адже в часи стрімкого розвитку науково-технічного прогресу керівники підприємств шукають нові шляхи оптимізації процесів, що призводить до скорочення персоналу. Також, під час впровадження нових технологічних процесів на підприємстві існує потреба в

підвищенні кваліфікації та пристосуванні до нових умов праці. Тому, менеджер повинен розглядати різні шляхи для мінімізації майбутніх ризиків. Як приклад, замість скорочення персоналу, необхідно запропонувати навчання та професійне вдосконалення, що неодмінно призведе до підвищення мотивації.

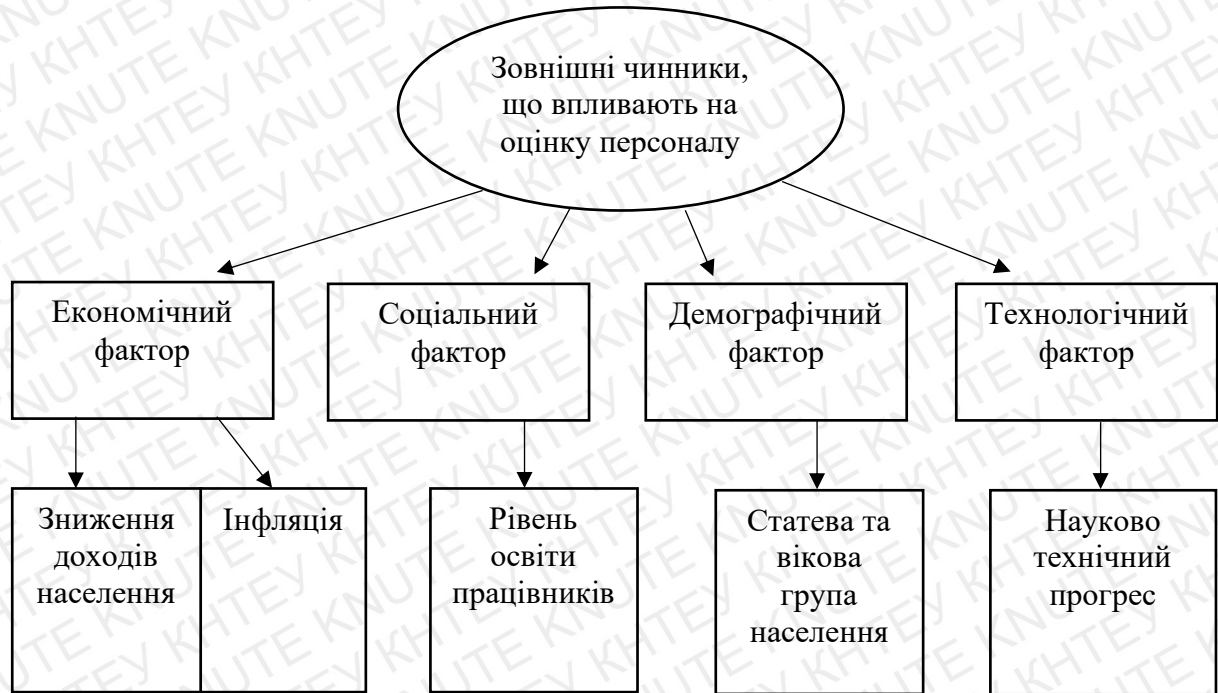


Рис 2.1. Вплив зовнішніх чинників на оцінку персоналу готельного комплексу «Русь» [побудовано автором]

Таким чином, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь». До них в основному належать нестабільна економічна ситуація в країні, соціальний і технологічний фактор та демографічний рівень в країні.

Серед факторів внутрішнього середовища, які позитивно впливають на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь», можна виділити вдалу організаційну структуру управління, що сприяє злагодженій роботі усіх підрозділів. Також підприємство має хорошу репутацію, про що свідчить прихильність великої

кількості гостей, що на постійній основі повертаються саме до цього готелю. Саме цей факт робить даний суб'єкт готельного бізнесу привабливим місцем для роботи та мотивує робітників до прагнення відповідати рівню іміджу підприємства. Техніка та новітні технології, що залучаються у роботу сприяють підвищенню праці та раціональному використанню кадрового потенціалу. Готель займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші, відповідно рівень фінансово-економічних можливостей підприємства є достатньо високим, що дозволяє виділяти кошти задля проведення заходів по оцінці та розвитку персоналу.

Серед негативних факторів внутрішнього середовища важливо відокремити недостатню роботу з особистісним та професійним ростом робітників та недосконалу систему відбору та набору персоналу.



Рис 2.1. Вплив внутрішніх чинників на оцінку персоналу готельного комплексу «Русь» [побудовано автором]

З проведеного дослідження випливає, що найбільш важливими сторонами готельного комплексу «Русь», що впливають на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу є організаційна структура, імідж підприємства, техніка та новітні технології, фінансово-економічні

можливості. Суттєвою перевагою є те, що підприємство займає велику частку на ринку і є одним із найкращих готелів у своїй категорії.

Потенційні внутрішні слабкі сторони - це те, що на підприємстві не ефективна система контролю результатів роботи та розвитку персоналу.

2.3. Оцінка діючої системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу

Оцінювання фахових компетентностей персоналу є важливою функцією управління персоналом готельного комплексу «Русь» і представляє собою не просто оцінку поточного стану в області розвитку персоналу та розробку рекомендацій, а є фундаментом для професійного зростання.

На сьогоднішній день в готелі існує тільки підсумкова атестація. Даний вид атестації проводиться не частіше одного разу на рік і дає комплексну оцінку трудової діяльності та морального портрета працівника, а також допомагає зрозуміти працівника, визначити істинні мотиви його діяльності в різних умовах і ситуаціях.

Атестація керівних посад і обслуговуючого персоналу проводиться з метою:

- перевірки їх рівня ділових, моральних та особистісних якостей; перевірки відповідності працівниками займаної посади;
- підвищення раціональності та ефективності праці;
- поліпшення добору і розстановки кадрів.

Графік проведення атестації готельного комплексу «Русь» затверджується керівником відділу кадрів і доводиться до відома працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації. За цей час співробітники проходять передатестаційне навчання.

Результатом оцінки фахових компетентностей співробітників суб'єкта готельного бізнесу є встановлення відповідності їх професійних і особистісних якостей, а також досягнутих результатів діяльності, що

пред'являються працівникові даної посади кваліфікаційними вимогами відповідно до кваліфікації виконуваної ними роботи.

Внутрішня процедура оцінки фахових компетентностей співробітників готельного комплексу «Русь» складається з ряду послідовних етапів:

1) формування складу атестаційної комісії та його затвердження, підготовка документації та інші підготовчі заходи. «Головними елементами підготовки керівника є: зважена і заснована на об'єктивних фактах оцінка виконання співробітником своїх функцій, здійснена з урахуванням посадової інструкції та індивідуального плану співробітника на минулий період; продуманий план його розвитку на наступний період; детальний план проведення співбесіди»[30];

2) ознайомлення заздалегідь усіх співробітників з цілями, датою і методом атестації. На цьому етапі підкреслюються позитивні моменти атестації;

3) основний етап - процес атестації та організація роботи атестаційної комісії. Засідання атестаційної комісії протоколюється, результати оцінки фахових компетентностей співробітників заносяться в атестаційний лист;

4) заключний етап - підведення підсумків атестації, прийняття персональних рішень щодо просування працівників.

Внутрішня атестація готельного комплексу «Русь» проводиться у вигляді тесту і за допомогою порівняльного методу. При їх використанні виробляється порівняння одного співробітника свого підрозділу з іншими. Проте порівняльні методи є дуже простим способом атестації співробітників. Вони легкі в реалізації, але є досить приблизними і результати такого оцінювання важко потім використати для розвитку персоналу.

Організацію і проведення оцінки фахових компетентностей здійснює керівник відділу кадрів, який крім основних посадових обов'язків виконує вищевказані функції.

В результаті оцінки фахових компетентностей працівникові в суб'єкті готельного бізнесу дається одна з наступних оцінок:

- 1) робітник відповідає займаній посаді;
- 2) робітник відповідає займаній посаді, але слід виконати рекомендації атестаційної комісії;
- 3) робітник не відповідає займаній посаді.

Оцінка діяльності працівника, який пройшов атестацію, і рекомендації атестаційної комісії заносяться в атестаційний лист, і підписується головою і членами комісії. Атестаційний лист працівника який пройшов атестацію зберігається в його особовій справі.

Відомості про результати атестації співробітників готельного комплексу «Русь» за 2017-2019 рр. представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.4

Атестація співробітників готельного комплексу «Русь»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Чисельність персоналу, чол.	168	177	165	9	-12	5,4	-6,8
Проходило атестацію, чол.	24	25	27	1	2	4,2	8
в т.ч. обслуговуючий персонал	8	6	9	-2	3	-25	50
керівники	7	8	6	1	-2	14,3	-25
фахівці	9	11	12	2	1	22,2	9,1

Джерело: побудовано автором на основі даних готельного комплексу «Русь»

Таким чином, з таблиці 2.3 випливає, що в даному суб'єкті готельного бізнесу щорічно проходять атестацію 14-16% персоналу.

Також керівництво готельного комплексу «Русь» щорічно користується послугами сторонніх організацій, що спеціалізуються на проведенні атестації персоналу. Послуги зовнішніх сторонніх організацій з проведення атестації персоналу дозволили даному підприємству:

- оптимізувати використання трудових ресурсів;

- оцінити рівень кваліфікації колективу в цілому і кожного працівника окремо;
- створити додаткові стимули до професійного розвитку працівників і підвищенню їх кваліфікації;
- сформувати кадровий резерв з найбільш компетентних фахівців і розірвати трудові договори з працівниками, які не відповідають вимогам.

Відповідно до Положення про оплату праці готельного комплексу «Русь», працівники, які успішно пройшли атестацію, підлягають фінансовому заохоченню в розмірі 10% від щомісячного окладу.

Регулярне оцінювання фахових компетентностей новим фахівцем кадрового відділу дозволить:

- зменшити робоче навантаження керівника відділу кадрів;
- скоротити фінансові витрати на проведення атестації персоналу сторонніми організаціями;
- визначити і оцінити знання, вміння і якості працівника;
- висвітлити, оцінити і розвинути сильні сторони працівника;
- визначити слабкі сторони працівника і разом працювати над їх усуненням;
- встановити потреби навчання, потенційні скарги, проблеми дисципліни і перспективи висування на ранній стадії;

Недоліком оцінювання фахових компетентностей готельного комплексу «Русь» є недостатньо продумана система: оцінка проводиться у вигляді тестів, хоча доцільніше проводити співбесіду або анкетування, тому що тестування не дозволяє виявити поведінку людини в критичній ситуації (конфлікт, прийняття складного рішення тощо), що є важливим для готелю. Також серед слабких сторін існуючої системи оцінювання фахових компетентностей можна відзначити недостатній рівень якості підготовки до атестації та недосконалі критерії для оцінки професійних якостей. Розробка та впровадження нової системи оцінювання фахових компетентностей персоналу має стати найважливішим пріоритетом підприємства. Адже, в

сучасних реаліях атестація співробітників є одним з основних факторів розвитку підприємства. Тому необхідно розробити конкретні практичні пропозиції з розробки та вдосконалення системи оцінювання фахових компетентностей персоналу, спрямовані на підвищення ефективності праці персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Отже, проаналізувавши фінансові звітності за 2017-2019 роки можна зробити висновок, що показники прибутковості готельного комплексу «Русь» підвищуються, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. На цьому підприємстві щорічно проходять атестацію 14-16% персоналу. Основною проблемою діючої системи оцінювання є застосування застарілих механізмів та методик атестації. Розробка та впровадження нової системи оцінювання фахових компетентностей персоналу має стати найважливішим пріоритетом підприємства. Адже, в сучасних реаліях атестація співробітників є одним з основних факторів розвитку підприємства. Тому необхідно розробити конкретні практичні пропозиції з розробки та вдосконалення системи оцінювання фахових компетентностей персоналу, спрямовані на підвищення ефективності праці персоналу даного суб'єкта готельного бізнесу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу

На сьогоднішній день в готельного комплексу «Русь» виникла потреба у вдосконаленні системи оцінювання фахових компетентностей персоналу. На нашу думку, доцільно буде використати метод асесмент-центру.

Асесмент-центр – спеціально організована процедура оцінки корпоративних компетенцій працівників, що включає в себе різні методи оцінки (ділові ігри, тести та інтерв'ю), що доповнюють один одного. За результатами асесмент-центру виставляється певна оцінка та пропонуються рекомендації.

«Проведення асесмент-центр потребує дотримання основних принципів. Зокрема: демократичності – надання учасникам широкої свободи дій (вони виступають рівноправними партнерами з проектування майбутнього компанії); активності – окреслення завдань не лише в оцінці актуальної ситуації, а й в ініціюванні, плануванні та підготовці змін; комплексності – орієнтація на одночасну роботу на трьох рівнях: з персоналом (особовий рівень), із групами та організацією в цілому (рівень корпоративної культури), зі змістом діяльності (рівень управлінських технологій); інноваційності – оцінку інноваційного потенціалу та ініціацію процесів розвитку здійснюють на новому матеріалі, необхідному для розроблення стратегічних планів розвитку; самооцінки – можливість для учасників оцінити свій потенціал, усвідомити рівень готовності до змін і шляху підвищення власної ефективності; командності – можливість для учасників отримати навички формування команди, взаємодії, ефективної

комунікації, спільного розв'язання проблем і ухвалення групових рішень» [13].

Порівняння асесмент-центру з іншими діагностичними методами наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Порівняння асесмент-центру з іншими діагностичними методами [40]

Метод	Переваги	Недоліки	Точність методу
Спостереження за поведінкою під час роботи	Систематичність Простота Низька вартість проведення	Можливість використання лише безпосереднім керівником складність перевірки можливого суб'єктивізму керівника	-
Спеціальні тести-опитувальники	Відносна об'єктивність Економічність використання з точки зору ресурсів часу	Вимірювання знань, а не навичок висока вартість розробки Необхідність адаптації під конкретне підприємство Низка замученість працівників, які заповнюють опитувальник	0,38
Інтерв'ю за компетенціями	Відносна об'єктивність Висока залученість людей, які проходять інтерв'ю за компетенціями	Можливість використання тільки спеціально навченим спеціалістом Тривалість процедури, обумовлена індивідуальним характером проведення опитування	0,7
Assessment-Center	Найбільш висока об'єктивність, наближеність завдань, що розв'язуються до реальних умов роботи	Висока вартість проведення Складність у розробці та організації	0,68

Вибір даного методу оцінювання компетентностей персоналу пояснюється тим, що згідно досліджень Британського психологічного товариства, центр оцінки є найбільш дійсним інструментом в аспекті оцінки персоналу організації. Дослідники оцінили достовірність результатів в 65-70%. Для порівняння - достовірність результатів поведінкового інтерв'ю

становить 48-61%, а класичне інтерв'ю – всього лише 5-19%. Безумовно, асесмент-центр є одним з найдорожчих інструментів оцінки персоналу, проте керівництво готельного комплексу «Русь» готове до досить високих витрат, так як ціна помилки при підборі персоналу може бути набагато вищою.

Процедура проведення асесмент-центру є досить складним процесом оцінки персоналу. Існує ряд обставин, які потрібно враховувати для того, щоб дана процедура не обернулася провалом в фінансовому та організаційному плані:

- процедура асесмент-центру робить прозорим позитивні сторони і недоліки співробітників в підприємстві, завдяки зміні можливості для прийняття кадрових рішень особами, які це робили раніше;

- можливі деякі побоювання, пов'язані з тим, що не всі учасники асесмент-центру будуть готові до публічної відмови, наприклад - в просуванні за посадою. Однак, багато компаній не вдаються до публічного оголошення результатів, зворотний зв'язок надається індивідуально кожному тестованому;

- Також, до проведення асесмент центру часто залучаються зовнішні провайдери та особи, які змінюють кадрові рішення, що означає зміну усталеної процедури прийняття кадрових рішень на підприємстві.

Крім досягнення основної мети асесмент-центру (виявити найбільш підходящих людей на певну посаду), компанія отримує ще кілька переваг в результаті проведення оцінки:

- скорочення плинності персоналу і наступних витрат на рекрутмент (оскільки найбільш підходящий людина вибирається для закриття вакансії (або не вибирається));

- визначення індивідуальних переваг;
- визначення індивідуальних потреб розвитку;
- визначення «прогалів в навичках» всередині організації;
- забезпечення надійного процесу реструктуризації;

- надання надійної інформації для планування кадрових заміщень;
- підготовка детального аудиту талантів.

Таблиця 3.2

**Послідовність етапів розробки та впровадження оцінки з використанням
асесмент -центру [25, с. 219]**

№	Етап	Заходи
1	Початковий	визначення строків розробки та проведення заходів
		визначення цілей та завдань для експертів (спостерігачів)
		розробка кейсів та ділових ігор
2	Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів)
		Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання
		Затвердження персоналу, що буде оцінюватись
3	Безпосередньо проведення оцінки	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
		діагностика рівня компетентності персоналу, його трудового потенціалу
		вирішення кейсів та ділових ігор
4	Заключний	обговорення результатів на нараді експертів
		Формування звіту про результати навчання, індивідуальних рекомендацій учасникам оцінки
		Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів (підприємств)

Ассесмент центр складається з певних послідовних етапів. Спочатку вирішуються організаційні питання (розробка моделей компетенцій, проектування необхідних матеріалів та вибор робітників). Після проведення процедури центру оцінки заповнюються оціночні форми кандидатів. Після заповнення даних форм, вони відправляються керівнику, проводиться аналіз і здійснення зворотного зв'язку з кандидатом.

Зворотній зв'язок – це найцікавіша частина центру оцінки з боку робітників, що тестуються. В ході даної процедури вони отримують звіт про їхню поведінку, а також про враження щодо їх сильних і слабких сторін від спостерігача. Так як цей зворотний зв'язок має значення не тільки для самооцінки учасника, а й обумовлює важливі в професійному відношенні

рішення, то така розмова вимагає великої тактовності. Важливо не образити, але також і не слід прикрашати досягнення.

Сприятливо впливає на прийняття результатів обговорення, якщо оцінювані робітники можуть представити свою точку зору, і спостерігачі відкрито перевіряють, наскільки точка зору учасників справедлива і вимагає іноді навіть поліпшення оцінки за окремими пунктами. Процедуру зворотного зв'язку бажано проводити тим особам, які проводили асесмент-центр (спостерігачі).

Оскільки в готельному комплексі «Русь» не має власного фахівця, здатного правильно провести процедуру центру оцінки, необхідно вдаватися до послуг спеціальних організацій, які займаються оцінкою персоналу.

В даному аспекті існують два варіанти.

Перший варіант полягає в тому, що готельний комплекс «Русь» сам займається розробкою моделі компетенцій, індикаторів, супутніх оцінюваних якостях робітників і імітаційних вправ, а саму процедуру центру оцінки проводить зовнішній провайдер, тобто здійснює проведення та контроль всіх імітаційних завдань, формує підсумкові оцінки і/або самі надають зворотний зв'язок оцінюваним, або передають файли керівництву готельного комплексу «Русь», а зворотний зв'язок здійснює менеджмент.

З позитивних сторін даного варіанту можна відзначити більш низькі витрати на проведення асесмент-центру, так як процес центру оцінки ділиться на 2 етапи: етап розробки та етап оцінки, так як готелю не потрібно витратити половину від підсумкової суми на розробку моделі компетенцій, методики оцінки і імітаційні вправи. Більш того, розроблена модель буде адаптована конкретно до суб'єкта готельного бізнесу з урахуванням специфіки посад в організації. Однак, керівництву готелю доведеться самим займатися розробкою моделі компетенцій і супутніх асесмент-центру заходів. З урахуванням специфіки організаційної структури і високої завантаженості керівництва, етап розробки може дуже сильно затягнутися і, в цілому, менеджмент компанії навряд чи піде на цей крок.

Другий варіант означає, що готельний комплекс «Русь» перекладає процес розробки і проведення асесмент-центру на зовнішнього провайдера. До позитивних сторін можна віднести той факт, що керівництву готелю не доведеться займатися дуже трудомістким і тривалим процесом складання моделі компетенцій та імітаційних вправ. Варто відзначити, даний фактор може бути вирішальним при виборі шляху проведення асесмент-центру. До негативної сторони цього варіанту можна віднести те, що він буде коштувати підприємству дорожче, однак зовнішнім провайдером будуть використані готові методи розробки моделі компетенцій і типові вправи, які не будуть повністю адаптовані під специфіку готельного бізнесу.

Для прикладу, компанія «Golden Staff» здійснює свою діяльність в місті Києві і є єдиним агентством повного циклу по персоналу в Україні: рекрутинг, центр бізнес-навчання, центр іноземних мов. Організація позиціонує себе як інноваційну компанію з індивідуальним підходом до кожного клієнта. Висока якість послуг підтверджується рекомендаціями постійних клієнтів, а також міжнародним сертифікатом якості ISO 9001. На сьогоднішній день є одним з провідних центрів по формуванню професійного співтовариства персоналу в Україні.

Проаналізувавши ринок послуг з проведення асесмент-центру, було виявлено, що представлені компанією дані відповідають середньо ринковим. Тобто, спираючись на представлені дані, готельний комплекс «Русь» зможе обрати варіант, що найбільш задовольняє його потреби і можливості.

Для порівняння, наведемо приклад проведення асесмент-центру в іншому готельному підприємстві «Hyatt Regency Kiev», що утримує протягом останніх років 11% частки київського ринку готельних послуг.

Готель «Hyatt Regency Kiev» використовує спеціальну систему компетенцій «Ломінгер», яку він успішно застосовує в питанні проведення центрів оцінки. Готель «Hyatt Regency Kiev» має свій високо кваліфікований HR відділ, в якому є кілька фахівців, що володіють навичками проведення центру оцінки і які пройшли навчання. Однак,

завдання для організації становить зовнішній провайдер, з огляду на специфіку бізнесу замовника. В результаті проведеного зовнішнім провайдером дослідження компанії-замовника, були розроблені вправи, які включили в себе як прості кейси для оцінки співробітників і кандидатів, так і більш складні вправи у вигляді аналітичних кейсів.

Готель «Hyatt Regency Kiev» досить часто проводить асесмент-центр, кінцевою метою якого є підбір найбільш відповідного кандидата для фінального співбесіди з генеральним менеджером на рівень позиції «Manager of Managers». Для проведення асесмент-центру готуються 4 завдання: аналітична презентація, групова дискусія, рольова гра з підлеглим і індивідуальна ділова вправа, а також заздалегідь відбираються компетенції, які будуть оцінені в ході проведення оцінки з супутніми їм індикаторами.

Основними компетенціями, по яким оцінюють та відбирають персонал в готелі «Hyatt Regency Kiev» є: здатність діяти в умовах невизначеності, прагнення до кар'єрного росту, здатність швидко навчатися, орієнтація на результат, чесність та відповідальність, мотивація інших співробітників. Досвід «Hyatt Regency Kiev» в оцінці та розвитку персоналу може слугувати яскравим прикладом для наслідування і переймання певних моментів у кадрову роботу готельного комплексу «Русь».

Безперечно, головний потенціал будь-якої компанії і секрет її розвитку нерозривно пов'язаний з персоналом. Які б інноваційні думки, передові технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без кваліфікованого персоналу високої активності досягти нереально. З цього можна зробити висновок, що готельний комплекс «Русь» дійсно потребує кваліфікованого фахівця в цій галузі не тільки в рамках самостійного проведення центру оцінки, але і для грамотної підтримки системи управління людськими ресурсами.

Процедура асесмент-центру є одним з методів оцінки персоналу, що дає на виході найточніші, в порівнянні з іншими методами, результати. Завдяки цій процедурі можливо не тільки відібрати персонал на будь-які

високі менеджерські позиції і планувати подальший розвиток співробітників даного суб'єкта готельного бізнесу, а й метод асесменту прекрасно поєднується з іншими способами оцінки персоналу (наприклад, з методом оцінки «360°»), а також робить процес прийняття кадрових рішень більш прозорим.

Готельний комплекс «Русь» зараз знаходиться в стабільному фінансовому стані, що й посприяло прийняттю рішення щодо розробки процедури асесмент-центру, в той же час існує необхідність в якісному підборі кандидатів на певні позиції.

3.2. Прогнозування результативності системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу

Для прогнозування результативності запропонованої вдосконаленої системи оцінювання фахових компетентностей персоналу готельного комплексу «Русь» спочатку визначимо витрати на запропоновані заходи (табл. 3.2).

Перший варіант полягає в тому, що готельний комплекс «Русь» бере на себе процес підготовки до асесмент-центру, проте для якісної розробки та опрацювання всіх деталей потрібно великі тимчасові і трудові витрати, але у фінансовому плані компанія заощадить. Процесом проведення керує зовнішній провайдер. Для наочності був обраний не найдорожчий, але і не найдешевший варіант, а також для розрахунків було вибрано 10 осіб, що тестуються. Разом вийшло приблизно 20000 грн. (2000 грн. × 10 осіб за проведення етапу оцінки за системою «стандарт»).

Другий варіант передбачає передачу розробки та проведення асесменту зовнішньому провайдеру. Це обійдеться дорожче, ніж перший варіант, але, з більшою ймовірністю, буде якісніше опрацьований і проведений. Разом вийшло близько 25000 грн. (5000 грн. на розробку «оптимального за ціною і точністю» варіанту + 2000 грн. × 10 осіб за проведення етапу оцінки за системою «стандарт»).

**Витрати на впровадження процедури асесмент-центру в
готельному комплексі «Русь»**

Заходи	Витрати	Чисельність тестованих, осіб	Вартість проведення заходів, грн
1 варіант			
Самостійний процес щодо підготовки до асесмент-центру	Проведення етапу оцінки за системою «стандарт»	10	20000
2 варіант			
Передача розробки та проведення асесмента зовнішньому провайдеру	Проведення етапу оцінки за системою «стандарт»+ розробка «оптимального за ціною і точністю» варіанту	10	25000

Джерело: розраховано автором

Отже, суб'єкт готельного бізнесу отримає наступні переваги від впровадження процедури асесмент-центру:

- оцінка індивідуального потенціалу;
- об'єктивні процедури, оцінюють всіх учасників за якість або здібностям з використанням певного стандарту;
- можливість дізнатися індивідуальну мотивацію (потреби, очікування, цілі, інтереси), використовуючи стандартні процедури поза звичним робочим оточенням;
- можливість визначити специфічні сильні і слабкі сторони кожного учасника і використовувати цю інформацію для визначення кар'єри та розвитку;
- формування групи резерву людей з високим потенціалом, які після відповідної підготовки в майбутньому могли б зайняти управлінські посади з високою ймовірністю успіху.

Використання даного методу оцінки надасть і певні переваги для персоналу готельного комплексу «Русь»:

- рівні можливості для демонстрації свого потенціалу незалежно від нинішніх робочих обов'язків і результатів праці;

- краще розуміння того, які потрібні якості для тієї чи іншої посади;
- можливість висловити свої інтереси, цілі та очікування щодо кар'єри в умовах, спеціально створених для ефективного використання інформації;
- можливість дізнатися через зворотний зв'язок про свої сильні і слабкі сторони і загальному потенціалі для цілей саморозвитку;
- можливість приймати рішення щодо своїх особистих планів в області кар'єри і життєві цілі на основі більш широкої інформації.

Отже, реалізація запропонованих заходів у готельного комплексу «Русь» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом будуватиметься на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності персоналу у зв'язку зі стабілізацією колективу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогоднішній день розроблено і використовується безліч методів оцінки персоналу підприємства. Відмінність використовуваних методів оцінки полягає в тому, з якою метою проводиться оцінка. Частина застосовуваних для оцінки компетенцій персоналу методів є універсальними і використовуються для досягнення різних цілей оцінки персоналу, а частина - це спеціально розроблені методи для оцінювання конкретних компетенцій персоналу. Було визначено, що компетенція – це певна кваліфікація, відповідність ряду професійних вимог. Правильно розроблена модель компетентностей – це надійна основа для ефективного побудови всіх систем управління персоналом організації з метою максимально повного і ефективного використання професійного потенціалу її працівників. Саме тому якщо суб'єкт готельного бізнесу хоче буде успішним, конкурентоспроможним та довго залишатись на ринку надання послуг, оцінка компетентностей персоналу має стати невід'ємною частиною управлінської політики підприємства.

Провівши дослідження системи оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу, ми прийшли до висновків:

1. Готельний комплекс «Русь» – один із найкращих тризіркових готелів України, який має понад 40-річний досвід роботи в індустрії гостинності. Відмінними рисами є: зручне розташування в центрі столиці; 451 сучасний номер, обладнаний усім необхідним; наявність професійного персоналу та надання висококласних послуг по банкетам та проведенню бізнес заходів.

2. Протягом аналізованого періоду відбувається підвищення показників прибутковості підприємства, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Наприклад, в 2019 році чистий дохід від реалізації послуг підприємства зріс на 4747,9 тис. грн., у порівнянні з 2018 роком. Собівартість реалізованих послуг збільшилась у 2019 році на 1032,9 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком. Зростання чистого доходу та

собівартості реалізованих послуг відбулося за рахунок збільшення ціни на послуги та зростання обсягів реалізації послуг. Валовий прибуток у готельному комплексі «Русь» у 2019 році збільшився на 3715 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком. За 2019 р. чистий прибуток підприємства склав 8117 тис. грн., що на 1510,5 тис. грн. більше за показник 2018 р.

3. У 2019 році фактична чисельність персоналу зменшилася на 12 осіб. В 2019 кількість персоналу зменшилася на 4 фахівця, 5 службовців, 3 робітника. В структурі переважають група «робітники», частка яких в 2019 році зростає до 70,9 %. Другою за чисельністю групою є «фахівці», частка яких в 2019 році становила 6,7%.

4. Визначено, що є ряд факторів, які гостро впливають на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта готельного бізнесу. До них в основному належать нестабільна економічна ситуація в країні, демографічний рівень в країні, технологічний та соціальний фактор. Найбільш важливими сторонами, що впливають на систему оцінювання фахових компетентностей персоналу є ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства, репутація підприємства, фінансово-економічні можливості та інноваційні технології.

5. Зроблено висновок, що в готельному комплексі «Русь» щорічно проходять атестацію 14-16% персоналу. Серед слабких сторін існуючої системи оцінювання фахових компетентностей суб'єкта готельного бізнесу можна відзначити: недостатній рівень якості підготовки до атестації; недосконалі критерії для оцінки професійних якостей; оцінці особистісних якостей не приділяється належної уваги; механізм і методика атестації потребують перегляду і коригування.

Готельному комплексу «Русь» було запропоновано, в рамках підбору та оцінки персоналу, використовувати процедуру асесмент-центру. Процедура асесмент-центру є одним з методів оцінки персоналу, що дає на виході найточніші, в порівнянні з іншими методами, результати. Завдяки цій процедурі можливо не тільки грамотно відібрати персонал, а також

планувати подальший розвиток співробітників суб'єкта готельного бізнесу. Метод ассесмента прекрасно поєднується з іншими способами оцінки персоналу (наприклад, з методом оцінки «360°»), що робить процес прийняття кадрових рішень більш прозорим..

Реалізація запропонованих заходів у готельному комплексі «Русь» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом будуватиметься на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності персоналу у зв'язку зі стабілізацією колективу

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева І. М. Компетентності: категоріальний апарат вищої фармацевтичної освіти / І. М. Алексеева // Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики. – 2017. – т. 10, № 1. – С. 112-115.
2. Арапова О. М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Арапова, В.П. Фрідріф, В.А. Модирка // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 207-211. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
3. Бабенко А.Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 328 с.
4. Базалійська Н. П. Оцінювання кадрового потенціалу як необхідна умова ефективного управління персоналом промислового підприємства [Електронний ресурс] / Н. П. Базалійська, Т.В. Забавський. – 2015. – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5020>
5. Бойко І.І. Професійна компетентність: від понятійного апарату до акмеологічної компетентності / І. І. Бойко. // Закономірності становлення професійної зрілості педагога: формування професійної компетентності: навчально-методичний посібник/За ред. І.І. Бойко. – Житомир: Полісся, 2018. –120 с.
6. Бондар С. П. Компетентнісна спрямованість змісту і структури навчального предмета в умовах фундаменталізації освіти / С. П. Бондар // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 17. Теорія і практика навчання та виховання. – Вип. 20 : зб. наук. праць. – К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. – 232 с. – С. 10-23.

7. Возняк О. Аналіз змісту дефініцій «компетентність» та «компетенція» в аспекті компетентнісного підходу до навчання / О. Возняк // Вища школа. – Київ, 2019. - №10. – С. 66-75
8. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності / М. О. Годящев // Інтелект ХХІ. – 2017. – № 3. – С. 74-79.
9. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду [Текст] / М.С. Головань // Вища освіта України. – 2008. – № 3. – С. 23-30.
10. Грудинін Б.О. Компетентнісний підхід: сутність висхідних понять та положень / Б. О. Грудинін. // Наукові записки. – Серія: Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти. Частина 1. – 2015. – 236 с.
11. Дідіченко Н. Г. Оцінка ефективності праці персоналу / Н. Г. Дідіченко, К. О. Зубкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/62210.doc.htm
12. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу / К. М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>
13. Дяків О.П. Оцінка персоналу методом assessment center [Електронний ресурс] / Дяків О.П., Пилипчук М.В. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10168/1/оцінка%20персоналу%20методом.pdf>.
14. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2013. – Вип. 20(1). – С. 99-102.
15. Климчук А.О. Аналіз методик оцінки персоналу підприємств / А.О. Климчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Частина 2. – 2016. – Випуск 17. – С. 80–82.
16. Ковешніков В. С. Організація готельно-ресторанної справи: Навч. посібник / Ковешніков В.С., Мальська М. П., Роглев Х.Й. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 752 с.

17. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / Є. І. Ковтун // Молодий вчений. – 2016. – № 6. – С. 46-50.
18. Кравченко С.О. Науково-педагогічний аналіз понять «компетенція» та «компетентність» [Електронний ресурс] / С. О. Кравченко // Іміжд сучасного педагога: електр. наук. фах. журн. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://ispr.poipro.pl.ua/article/view/121203/117166>.
19. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська // Х.: ХНАДУ – 2016. – 200 с.
20. Кузьменко О. М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / О. М. Кузьменко. // Ефективна економіка. 2016. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_46.
21. Леонтян М. А. Поняття "компетенція" і "компетентність" у теорії освіти / М. А. Леонтян // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Сер.: Педагогіка. – 2012. – Т. 188, Вип. 176. – С. 73-75.
22. Мельниченко С. В. Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу [Електронний ресурс] / С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О. В. Полтавська. – Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/3.pdf>.
23. Мігус І. П. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки / І. П. Мігус, С. А. Черненко. // Бізнесінформ. – 2013. – № 10. – С. 357-363.
24. Овчарук О. В. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О.В.Овчарук. – К.: "К.І.С.", 2004. – 112 с.
25. Петренко О.О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями / Петренко О.О.. // Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. – 2015. – №4. – С. 216–221.

26. Персонал підприємства та його класифікація [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/24836/>
27. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства / Т. О. Погорелова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2016. – № 27(1199). – С. 17-21.
28. Поливана Л.А. Компетентнісний профіль фахівця в системі менеджменту персоналу / Л.А. Поливана, О.А. Луценко // «Актуальні проблеми інноваційної економіки». – 2016. – №3. – С. 67-73.
29. Принципи організаційної побудови висококласних готельних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/65702/turizm/printsipi_organizatsiynoyi_pobudovi_visokolasnih_gotelnih_pidpriyemstv.
30. Проведення співбесід з персоналом [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/19110522/menedzhment/provedennya_spivbesid_personalom.
31. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар // Тернопіль: Осадца Ю.В. – 2017. – 210 с.
32. Рудніцька К. Сутність понять "компетентнісний підхід", "компетентність", "компетенція", "професійна компетентність" у світлі сучасної освітньої парадигми / К. Рудніцька // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2016. – Вип. 1. – С. 241-244.
33. Рульєв В.А. Управління персоналом: Навчальний посібник / С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська // К.: Кондор-Видавництво. – 2013. – 310 с.
34. Сайт готельного комплексу «Русь» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hotelrus.phnr.com/about-hotel>
35. Сардак О. В. Розробка системи компетенцій / О. В. Сардак. // Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка". – 2010. – Вип. 4 (3). – С. 122-126.

36. Семенова Л. Ю. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві / Л. Ю. Семенова, А. В. Заболотня // Молодий вчений. – 2017. – № 10(50). – С. 1041-1044.
37. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А. В. Синиченко // Фінанси, облік, банки. – 2016. – №1 (21). – С. 288–294.
38. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами / Н. І. Ситник // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2010. – №7. – С. 121-125.
39. Скляр Є.П. Застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу / Скляр Є.П., Скляр А.О. // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2016. – №16. – С. 82-85.
40. Скляр Є.П. Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій / Є. П. Скляр // Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2015. – №6 (223). – С. 151-154.
41. Сталінська О.В. Система оцінки праці персоналу на сучасному промисловому підприємстві / О.В. Сталінська // Агросвіт. – 2015. – №13. – С. 33-36.
42. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства / І. І. Чавичалов // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 1. – С. 41-44.
43. Червінська Т. М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін / Т. М. Червінська // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2015. – № 1. – С. 135-140.
44. Яцун Л. М. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / Л. М. Яцун, В. М. Селютін, О. В. Ольшанський. – Харків: ХДУХТ, 2013. – 416 с.
45. Armstrong, M. – Strategic human resource management: a guide to action / M. Armstrong, 2006 – 194 p.

46. Becker, G. The age of human capital. Education in the Twenty-First Century / G. Becker, 2002. – 3-8 p.
47. Boyatzis R. The Competent Manager: A Model for Effective Performance / Richard Boyatzis., 1982. – 328 p.
48. McClelland D. Testing for Competence Rather Than for Intelligence / David McClelland. // American Psychologist. – 1973. – 1-14 p.
49. Spencer L. Competence at Work: Models for Superior Performance / L. Spencer, S. Spencer., 1993. – 372 p.
50. Sreshtha C. The Evolution of Performance Management System [Электронный ресурс] / Chatterjee Sreshtha. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://blog.darwinbox.com/performance-management/evolution-of-performance-management-system>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

HORECA – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник наукових статей здобувачів другого
(магістерського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання за спеціальностями
073 « Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес»)**

Частина 1

Київ 2020

94	КУЛІШ А. Теоретичні основи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.....	191
100	ЛЕЩИНСЬКА О. Система оцінювання фахових компетентностей персоналу.....	197
105	ЛЯХ А. Методичний інструментарій стратегічного управління готелем.....	202
111	МАЛЬЦЕВА О. Методичні основи стратегічного планування у ресторанному бізнесі.....	208
118	МОРОЗОВА (ШИТОВА) А. Система мотивації персоналу суб'єктів готельного бізнесу.....	212
122	НОЗДРИНА В. Стратегія інтеграційного розвитку ресторану.....	220
126	ОРЛОВА Д. Інтернет-маркетинг підприємства ресторанного бізнесу.....	225
133	ОРЛОВА М. Сервісна стратегія підприємств ресторанного бізнесу.....	230
137	СЕМЕНЮК О. Менеджмент якості послуг суб'єкта готельного бізнесу.....	237
143	СТІНСЬКА В. Роль та місце цифрового маркетингу у готельному бізнесі.....	243
151	СТОЛЯРЧУК М. Особливості формування системи управління лояльністю споживачів у ресторані.....	247
158	СТУПАК (ЛЕГОНЬКОВА) О. Управління бізнес-процесами в готельному бізнесі.....	251
163	ХМЕЛЄВСЬКА А. Управління персоналом суб'єктів готельного бізнесу.....	257
168	ШУМИЛО Н. Диверсифікація як конкурентна перевага суб'єкта готельного бізнесу.....	261
173	БІЛОУС О. Методичний інструментарій стратегічного аналізу суб'єктів готельного бізнесу.....	265
178	ДАНКЕВИЧ І. Інтегровані маркетингові комунікації підприємств ресторанного бізнесу.....	270
184	ЗАГРЕБЕЛЬНА (ОВСІЄНКО) В. Особливості ревеню-менеджменту готелю.....	276

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

ЛЕЩИНСЬКА О., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті здійснено теоретичне обґрунтування важливості оцінки компетентностей персоналу як основи успішної та прибуткової діяльності підприємства сфери гостинності.

In the article the theoretical substantiation of importance of rating the competence of personnel as the basis of successful and profitable activity of the hospitality industry is made.

Ключові слова: компетенція, компетентність, компетентний, оцінка персоналу, управління персоналом, система оцінки персоналу.

Keywords: competence, competency, competent, personnel rating, personnel management, system of personnel rating

Актуальність теми дослідження. Дослідження показують, що важливим критерієм успіху підприємств сфери гостинності є людський капітал. Якість всіх процесів, які виконуються в готелі, залежать від працівників, їх фахових компетентностей. Персонал є найефективнішим і найціннішим двигуном усієї компанії, тому створення висококваліфікованої та продуктивної команди повинно бути головною метою компанії.

Актуальність теми висвітлена тим, що використання якісного управління та оцінкою персоналу може стати запорукою професіоналізму, який потім зможе підняти готелі України до міжнародного рівня.

Аналіз останніх публікацій. Окремі аспекти управління персоналом та оцінку персоналу вивчали Балабанова Л. В., Басюркіна Н. Й., Гавриш О. А., Голубка О. Я., Даниленко О. А., Дідур К. М., Минчинська І. В., Никифорова В. Г., Рульєв В. А., Чавичалов І. І та інших.

Мета статті полягає у вивченні теоретичних аспектів оцінки компетентностей персоналу.

Виклад основного матеріалу. Оскільки індустрія гостинності відіграє найбільшу роль у міжнародному туризмі, розвиток та інновації цієї галузі є одним із найважливіших аспектів у наші дні. Незалежно від того, що індустрію гостинності можна розвивати різними шляхами, найефективнішим способом розвитку завжди буде сприяння прогресу роботи працівників. В індустрії гостинності справжнім мірилом успіху будь-якої компанії є здатність організації постійно здобувати конкурентну перевагу, тому головним завданням закладу гостинності має стати підвищення компетенції та кваліфікації кожного працівника компанії на найвищому рівні. Люди, зайняті в індустрії гостинності, повинні відповідати певним діловим стандартам, щоб мати змогу ефективно працювати. Ці стандарти включають здатність до найефективнішого спілкування та характеризують високий ступінь професіоналізму.

Для керівників підприємств сфери гостинності компетентність дуже необхідна, якщо вони хочуть кращих показників роботи своїх працівників. На етапах набору персоналу чи відбору вже працюючих, компетенції слід визначити та вивчити. Компетенції дають можливість співробітникам організації чітко розуміти поведінку, яку слід демонструвати, та рівні очікуваних результатів для досягнення організаційних результатів. Вони надають людині вказівку на поведінку та дії, які будуть оцінені, визнані та винагороджені. Використання системи компетентностей дозволяє організації успішно узгоджувати навички, можливості та знання свого персоналу з організаційними пріоритетами, що призводить до поліпшення бізнесу та ефективності.

Початок інтересу до проблеми професійних компетентностей та управління цим ресурсом сягає глибокої давнини, однак у сучасному світі цей інтерес не згасає, а й стає з кожним роком все більшим і характеризується тенденцією до вдосконалення системи оцінки праці працівників. Адже саме ця система у подальшому дозволяє оцінити результати роботи працівників і їх рівень професійної підготовки, потенціал та ряд компетенцій, якими вони володіють.

Говорячи про те, чим є компетенція і компетентність, відмінності в значенні даних понять, слід зазначити те, що навіть серед учених немає єдності щодо цього питання, одні поєднують ці дві дефініції, а інші, навпаки, розмежовують. У своїх роботах надавали свої трактування цих понять Ф. Шаріпов, С. Шишков, В. Кальней, Ю. Рубін, О. Заблоцька, Г. Селевко, С. Бондар, Ю. Татур, І. Зимня. У своєму аналізі змісту «компетентності» та «компетенції» О. Возняк підсумувала поняття різних науковців таким чином:

- Компетенція – це коло питань, що стосуються певних предметів і явищ, з якими фахівець повинен бути обізнаний для продуктивної діяльності на основі знань, умінь і навичок, набутих у процесі навчання.
- Компетентність – це володіння фахівцем відповідною компетенцією, яка включає сукупність якостей фахівця (знань, умінь, навичок, досвіду, діяльності, мотивації, особисте ставлення до предмета діяльності) та здатність якісно реалізувати свій потенціал у професійній (життєвій) діяльності [2].

Отже, слова «компетентність» та «компетенція» є спільнокореновими і на перший погляд мають однакове значення та незначна різниця між цими поняттями все-таки існує. Компетентність у протизагаду компетенції є демонстрацією навичок і знань на практиці, а не тільки наявності знань теоретичної частини.

Ідея перемінних компетентностей в оцінці персоналу послугувало основою для компетентнісного підходу, який вперше запропонував американський психолог Д. Макклелланду у 1973 р. На відмінну від його колег, які розробляли задачі для того, щоб вдало досягати цілей підприємства, Макклелланд зупинився на розробці особистих якостей та навичок, які потрібні робітникам для виконання тієї ж самої роботи. Цей підхід в управлінні персоналом не втратив свою актуальність, що зумовлює активне використання на багатьох підприємствах і нині. Компетентністний підхід є інструментом управління персоналом, що має за мету сформувати кожному робітнику, відповідно до обійманої посади, професійні вимоги, розуміння яких допоможе результативно виконувати свою роботу. Також підхід має стратегічне значення для підприємств, адже дає змогу не просто підтримувати певні показники ефективності, а й сприяти їх безперервному покращенню.

Оцінка – це спосіб отримання інформації з використанням інструментів чи других джерел, що стосуються досягнень чи навичок людей. Більшість з організацій розглядають питання про відбір, навчання та розвиток персоналу сьогодні як найбільш важливу конкурентну перевагу.

В опитуванні Price Waterhouse Coopers (2013) більше ніж половина виконавчих посадових осіб з 167 учасників відзначили помилки в оцінці персоналу як найбільш вагому перешкоду для прибуткового росту [7].

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних якостей робітника, результатів роботи з певними показниками та вимогами, які компанія сама обирає для себе. Тобто шляхом аналізу отриманих даних оцінка персоналу дозволяє коректувати у тому чи іншому напрямку роботу задля більшої продуктивності, а також допомагає у прийнятті рішень, наприклад, рішення щодо ротації кадрів, підвищення, направлення на додаткове навчання або ж звільнення. Також що не менш важливо оцінка кадрів може відігравати мотиваційну роль, так як результати для персоналу можуть слугувати неабияким поштовхом для самовдосконалення, ще більшого та наполегливого розвитку та набуттю нових знань.



Рис. 1. Сфери застосування компетенцій в управлінні людськими ресурсами організації [3]

Комплексну оцінку якості праці персоналу підприємства готельної мережі доцільно здійснювати на основі поєднання оцінки результатів роботи працівників та їх компетентності. Сутність комплексної оцінки полягає у визначенні впливу наявного потенціалу працівника (комплексу знань, навичок, практичного досвіду, здібностей та індивідуальних характеристик) на досягнення результатів і виконання ним встановлених норм. Таким чином здійснюється реалізація одного з головних законів діалектики – переходу кількісних показників (набір компетенцій) у якісні (компетентність і результативність діяльності). При цьому під оцінкою компетентності працівника розуміємо оцінку ефективності його роботи на даній посаді, здатність виконувати встановлені завдання, тобто оцінку ефективності використання працівником необхідних для даної посади компетенцій [5].

Дуже складно переоцінити переваги для організації, що має оцінку персоналу. Після її залучення оцінювання може показати стан справ, компетентностей персоналу не тільки на поточний момент, але має здатність працювати на перспективу. Тобто керівник заздалегідь матиме змогу оцінити всі ризики та потенціал робітників.

Таким чином, оцінка персоналу, з одного боку, є самостійною функцією кадрового менеджменту, а з іншого – використовується під час реалізації управлінських функцій, пов'язаних з рекрутингом і розвитком персоналу, його стимулюванням, закріпленням на підприємстві та ротацією. Якість системи оцінки персоналу та методів, на яких вона базується, впливають на ефективність кадрової політики підприємства в цілому, оскільки її кінцева мета – забезпечення підприємства високопродуктивним вмотивованим персоналом і створення для нього гідних умов праці, що не може бути досягнуто без наявності об'єктивної та комплексної оцінки персоналу [1].

Дуже важливо, щоб збір інформації про працівників та оцінка їх роботи не були односторонніми. Слід дискутувати на ці теми, аналізуючи помилки, розглядаючи ситуації, щоб не спричинити їх у майбутньому, сильні та слабкі сторони, перспективи професійного зростання, просуваючи тим самим компетентних робітників, що мають жагу до навчання та розвитку. Окрім процвітання компанії, оцінка персоналу надає інформацію щодо потреб робітників, покращує структуру та методи управління, укріплює взаємовідносини керівників та підлеглих. Усе це має позитивний психологічний вплив на атмосферу в колективі.

Система оцінки праці	Система оплати праці
Відповідність характеристикам трудового колективу та системи організації робочих місць на підприємстві	Відповідність цілям та життєвому циклу підприємства
Стандартизованість процедур та критеріїв оцінки	Враховання очікувань та потреб персоналу
Багатовекторність використання в кадровій політиці	Враховання як індивідуальних, так і колективних результатів
Комплексність	Конкурентоспроможність
Об'єктивність Простота й прозорість Легкість адміністрування Гнучкість Обмежена кількість критеріїв оцінки (оплати), їх обґрунтованість Компромісність (залучення працівників до розробки) Урахування ресурсних можливостей підприємства	

Рис. 2. Базові вимоги щодо формування системи оцінки праці та її оплати в межах корпоративної кадрової політики [1]

Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, використовуваних управлінським апаратом підприємства, фірми для активізації ініціативи і творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності і для задоволення їх життєвих потреб [4].

Кількісні методи оцінки - всі методи з числовою оцінкою рівня якостей працівника. До їх основних характеристик слід віднести формалізацію (використання заздалегідь заданих змінних) і масовість (обумовлюється необхідністю статистичної обробки показників). Найбільш поширеним кількісним методом вважається анкетування.

Якісні методи оцінки - методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінки на основі обговорення, націлені на одержання інформації шляхом глибокого дослідження невеликого за обсягом матеріалу.

Комбіновані методи оцінки - широко поширені і різноманітні методи експертної оцінки ступеня прояву конкретних якостей, спеціальні тести і деякі інші комбінації якісних та кількісних методів. Всі вони будуються на попередньому описі і оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості оцінюваного працівника.

Крім того, виділяють методи індивідуальної (для оцінки одного конкретного працівника) і колективної оцінки (для оцінки колективу і визначення значимості кожного співробітника в колективі) [6].

Головні принципи оцінки компетентностей персоналу: перелік компетентностей повинен ураховувати найбільш важливі характеристики; кожна компетентність повинна бути чітко визначена; компетентності повинні відповідати конкурентним стратегіям і укріплювати організаційну культуру; характеристики компетентностей повинні оновлюватися і відображати поточні і майбутні потреби підприємства. Безпосередньо сама оцінка має проводитись на регулярній основі, щоб була змога контролювати результати та прогрес. Також вона має бути об'єктивною, комплексною, достовірною, не заважати роботі персоналу та не вселяти в них страх та обов'язково зі зворотнім зв'язком.

Систему оцінки персоналу можна визначити як комплекс методів чи технологій, за допомогою яких можна найняти на роботу компетентних працівників, перерити чи відповідають результати роботи на навички цілям компанії вже наявних, та загалом, розвивати, навчати, мотивувати та вирішувати інші управлінські завдання. Система оцінки персоналу – це конкретні дії щодо розгляду окремого працівника як особистості, професіонала та частини команди. Загалом існує багато методів оцінки персоналу, однак серед методів оцінки компетентностей можна виділити: атестацію, тестування, інтерв'ювання, метод експертних оцінок персоналу, ділові ігри. Кожен із цих методів має свої нюанси, але абсолютно всі направлені на підвищення конкурентоспроможності, збільшення ефективності, слідкування за професійним ростом та створення кадрового резерву.

Висновки. Отже, оцінювання персоналу на сьогоднішній день є невід'ємною частиною процесу управління персоналом. Втілення системи оцінки персоналу може принести таку користь підприємствам сфери гостинності :

- Встановити конкретний напрямок роботи робочої сили, який узгоджується з організаційними цілями та стратегіями.
- Дозволити персоналу конкретно розуміти всі здібності та навички працівників.
- Дозволити персоналу та навчанням точніше визначати потреби у навчанні та розвитку.
- Дозволити працівникам взяти на себе відповідальність за навички та поведінку, які вимагаються від них у своїх ролях.
- Надати організаціям можливість відстежувати, якими навичками володіють співробітники, щоб стратегія та планування могли працювати в напрямку необхідності майбутніх навичок.

Забезпечує послідовну та справедливую систему вимірювання для оцінки ефективності. Просування та наголошення на важливості фахових компетентностей може зробити бізнес успішним і прибутковим, адже господарства готельного бізнесу можна порівняти с великим механізмом і якщо в цьому механізмі усі деталі на своєму місці та працюють злагоджено, то механізм перетворюється на неспинну машину, роботі якої ніхто не може перешкодити.

Список використаних джерел

1. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 328 с.
2. Возняк О. Аналіз змісту дефініцій «компетентність» та «компетенція» в аспекті компетентнісного підходу до навчання / О. Возняк // Вища школа. – Київ, 2019. – №10. – С. 66-75.
3. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. С. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
4. Голубка О. Я. Аналіз методів управління персоналом / О. Я. Голубка, Ю. О. Дідович, Я. Ф. Копусяк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5. – С. 113-117.
5. Мельниченко С. В. Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О. В. Полтавська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/3.pdf>.
6. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
7. Руднев, Е. Оценка персонала: подходы, методы, практика / Е.Руднев // Менеджмент и кадры: психология, управление, соционика и социология. – Київ, 2018. – №5-6. – С. 18-27.

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

Організаційна структура готелю «Русь»



Додаток В

Фінансова звітність підприємства за 2017-2019 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12,4	10,6
первісна вартість	1001	14,3	14,8
накопичена амортизація	1002	1,9	4,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,1	197,5
Основні засоби	1010	3609,8	3 575,8
первісна вартість	1011	6294,4	6 459,3
знос	1012	2684,6	2 883,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	822,5	580,9
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4621,5	4 491,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7885,1	7 061,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4339,9	5 459,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	445,3	347,6
з бюджетом	1135	76	9,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	396,2	416,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1721,7	4 140
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	16788,6	20 227,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	21430,9	24 723,4
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1291,9	1 291,9

Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16901,5	20 474,1
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	82,4	151,6
Усього за розділом I	1495	20522,8	24 026,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	423,3	301,6
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	298,2	222,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	23	30,2
розрахунками з оплати праці	1630	73,9	103,4
за розрахунками з учасниками	1640	15,6	4,6
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,1	34,9
Усього за розділом III	1695	908,1	697,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	21430,9	24 723,4

Керівник
Головний бухгалтер

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 557	23 186,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 464,8)	(14 168,9)
Валовий: прибуток	2090	10 092,2	9 017,8
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1 889,6	1 752
Адміністративні витрати	2130	(1 857,5)	(1 509,8)
Витрати на збут	2150	(1 187,6)	(1 272,9)

Інші операційні витрати	2180	(2 087,5)	(1 732,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 849,2	6 255
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	11,4	
Інші доходи	2240	201,2	26,7
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(243,4)	(39,6)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 818,4	6 242,1
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 704,6	1 872,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 113,8	4 369,5
збиток	2355		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	15 777,3	13 251,5
Витрати на оплату праці	2505	2 059	1 841,8
Відрахування на соціальні заходи	2510	777,3	680
Амортизація	2515	401,9	336,6
Інші операційні витрати	2520	919,5	928,1
Разом	2550	19 935	17 038

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10,6	8,3
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	4,2	6,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197,5	123,1
Основні засоби	1010	3 575,8	5 419,8
первісна вартість	1011	6 459,3	8 638,4
знос	1012	2 883,5	3 218,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	580,9	2 006,3
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4 491,5	7 684,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 061,7	7 388,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 459,5	5 342
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	347,6	786,1
з бюджетом	1135	9,6	18,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	416,1	265,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 140	4 744,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	20 227,3	21 723
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24 723,4	29 412,4
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 291,9	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 474,1	25 150,5

Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	151,6	21,4
Усього за розділом I	1495	24 026,2	28 549,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	301,6	298,5
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	222,5	279,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	30,2	53,1
розрахунками з оплати праці	1630	103,4	146,2
за розрахунками з учасниками	1640	4,6	11,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,9	74,6
Усього за розділом III	1695	697,2	863,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24 723,4	29 412,4

Керівник
Головний бухгалтер

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 437,2	26 557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 323,8)	(16 464,8)
Валовий: прибуток	2090	13 113,4	10 092,2
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	825	1 889,6
Адміністративні витрати	2130	(2 065)	(1 857,5)
Витрати на збут	2150	(1 536,2)	(1 187,6)
Інші операційні витрати	2180	(2 025,1)	(2 087,5)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 312,1	6 849,2
збиток	2195		

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	833,6	11,4
Інші доходи	2240	7,3	201,2
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(0)	(243,4)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 153	6 818,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 546,5	1 704,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 606,5	5 113,8
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	17 523,3	15 777,3
Витрати на оплату праці	2505	2 267,1	2 059
Відрахування на соціальні заходи	2510	892	777,3
Амортизація	2515	386,1	401,9
Інші операційні витрати	2520	835,7	919,5
Разом	2550	21 904,2	19 935
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,3	5,8
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	6,5	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,1	338,7
Основні засоби	1010	5 419,8	7 528,9
первісна вартість	1011	8 638,4	11 262
знос	1012	3 218,6	3 733,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	126,7	126,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 006,3	2 091,4
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7 684,2	10 091,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 388,1	7 960,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 342	6 997,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	786,1	596
з бюджетом	1135	18,3	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265,6	372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 744,9	6 443,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	21 723	25 998,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	29 412,4	36 097,7
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 008,4	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 150,5	31 622,6
Неоплачений капітал	1425		

Вилучений капітал	1430	21,4	21,4
Усього за розділом I	1495	28 549,3	35 021,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	298,5	219,9
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	279,4	385,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	53,1	52,9
розрахунками з оплати праці	1630	146,2	175
за розрахунками з учасниками	1640	11,3	48,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,6	195
Усього за розділом III	1695	863,1	1 076,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	29 412,4	36 097,7

Керівник
Головний бухгалтер

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 185,1	31 437,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 356,7)	(18 323,8)
Валовий: прибуток	2090	16 828,4	13 113,4
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	378,5	825
Адміністративні витрати	2130	(2 758,6)	(2 065)
Витрати на збут	2150	(1 901,2)	(1 536,2)
Інші операційні витрати	2180	(1 941,1)	(2 025,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 606	8 312,1
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	800	833,6

Інші доходи	2240		7,3
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 406	9 153
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 289	2 546,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 117	6 606,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	19 179	17 523,3
Витрати на оплату праці	2505	2 925,8	2 267,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 084,2	892
Амортизація	2515	547,6	386,1
Інші операційні витрати	2520	1 202,1	835,7
Разом	2550	24 938,7	21 904,2
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер