

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**  
**Управління професійним розвитком**  
**персоналу готелю «Бонтіак», м. Київ**

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

Лисенко Ангеліна  
Сергіївна

---

*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 випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Лисенко Ангеліні Сергіївні

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління професійним розвитком персоналу готелю «Бонтіак», 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 управління професійним розвитком персоналу та розроблення рекомендацій його імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

*Об'єкт дослідження* – процес управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

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

## ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади управління професійним розвитком персоналу

Розділ 2. Діагностика професійного розвитку персоналу готелю «Бонтіак», м. Київ.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Визначення впливу чинників на професійний розвиток персоналу готелю

2.3. Оцінка управління професійним розвитком персоналу готелю

Розділ 3. Удосконалення управління професійним розвитком персоналу готелю «Бонтіак», м. Київ.

3.1. Обґрунтування програми професійного розвитку персоналу готелю

3.3. Прогнозування результативності професійного розвитку персоналу готелю

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки



5. Календарний план виконання роботи:

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

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

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

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

9. Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
студент (підпис студента)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Лисенко Ангеліна Сергіївна виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Управління професійним розвитком персоналу готелю «Бонтіак», м. Київ» згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та проаналізовані теоретичні та методологічні основи системи управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

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

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню процесу управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

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

Лисенко А.С.  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” 2020р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.....	10
1.1 Аналітичний огляд літературних джерел .....	10
1.2 Методологічні засади управління професійним розвитком персоналу.....	17
РОЗДІЛ 2. Діагностика професійного розвитку персоналу готелю «Бонтіак», м.Київ.....	28
2.1 Стратегічний аналіз діяльності готелю.....	28
2.2 Визначення впливу чинників на професійний розвиток персоналу готелю.....	33
2.3 Оцінка управління професійним розвитком персоналу готелю .....	36
РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління професійним розвитком персоналу готелю « Бонтіак », м. Київ.....	42
3.1 Обґрунтування програми професійного розвитку персоналу готелю.....	42
3.2 Прогнозування результативності професійного розвитку персоналу готелю.....	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	63



## ВСТУП

Високий рівень інтенсивності конкуренції, коливання споживчого попиту та платоспроможності споживачів ресторанних послуг мають значний вплив на соціально-економічний стан готельного господарства України. Кризова ситуація потребує формування дієвих концепцій управління, реалізація яких спрямована на консолідацію персоналу для досягнення соціально-економічних цілей підприємств та формування цілісного підходу до управління матеріальним стимулюванням. Це дозволить гармонізувати відносини в системах «працівник – працедавець», «працівник – працівник» та «працівник – споживач», підвищити професійну компетентність, продуктивність і якість праці персоналу. Для підприємств готельного господарства зазначені управлінські аспекти є актуальними, оскільки персонал має безпосереднє відношення до створення ресторанного продукту як пріоритетного чинника формування доходу підприємства, збереження та посилення його ринкової позиції.

Дослідженню концептуальних підходів до управління матеріальним стимулюванням персоналу присвячено праці С. Адамса, М. Альберта, В. Врума, Г. Ганта, Ф. Герцберга, П. Друкера, Г. Емерсона, А. Колота, М. Карліна, В. Лагутіна, Е. Лоулера, А. Мазаракі, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, Р. Оуена, В. Павлової, Л. Портера, А. Сміта, І. Тейлора, М. Туган-Барановського, А. Файоля, Г. Форда, Ф. Хедоурі та інших дослідників. На підприємствах ресторанного господарства зазначену проблематику розглянуто у наукових працях М. Бойко, М. Босовської, Н. Ведмідь, Н. Гуляєвої, С. Мельниченко, Г. Михайліченко, О. Полтавської, Т. Ткаченко та ін.

Недостатня теоретична розробленість проблематики, її значущість для підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства обумовили актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету і завдання.

Водночас значна частина теоретичних і практичних питань матеріального стимулювання персоналу в умовах ринкових відносин потребує докладнішого опрацювання. Недостатньо розробленими залишаються питання забезпечення ефективної системи мотивації персоналу, вдосконалення його оцінки з урахуванням мети діяльності підприємства, інтересів власників, специфіки трудової діяльності з елементами творчості, потреб працівників ресторанного господарства. Наукові пошуки шляхів піднесення трудової і творчої активності персоналу набувають особливого значення у зв'язку з потребою інноваційного розвитку підприємств. Отже, виникає нагальна необхідність поглибленого дослідження проблем матеріального стимулювання персоналу, пошуку та обґрунтування шляхів їх вирішення. Усе це обумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

*Мета роботи:* дослідження теоретичних засад управління професійним розвитком персоналу та розроблення рекомендацій його імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

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

- зробити алітичний огляд літературних джерел;
- оглянути методологічні засади управління професійним розвитком персоналу;
- зробити стратегічний аналіз діяльності готелю;
- визначити вплив чинників на професійний розвиток персоналу готелю;
- зробити оцінку управління професійним розвитком персоналу готелю;
- обґрунтувати програму професійного розвитку персоналу готелю;
- спрогнозувати результативність професійного розвитку персоналу готелю.

*Об'єкт дослідження:* процес управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.



*Предмет дослідження:* теоретичні, методологічні та практичні засади управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

*Методи дослідження.* Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні і сучасні теорії управління, базис системного, еволюційного, ситуаційного, синергетичного та процесного підходів, законодавчі та нормативні документи, які регламентують діяльність з управління персоналом на підприємстві, в тому числі ресторанного господарства. 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 матеріальним стимулюванням персоналу підприємств ресторанного господарства, структуризації підходів до класифікації методів матеріального стимулювання персоналу та характеристики їх властивостей; економіко-статистичних методів (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу, групування на основі використання програмних продуктів MS EXCEL) – з метою візуального представлення результатів досліджень, встановлення динаміки змін основних економічних показників.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає дослідженні теоретичних засад управління професійним розвитком персоналу та розроблення рекомендацій його імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

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

## **РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу**

### **1.1 Аналітичний огляд літературних джерел**

У становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом ХХ століття виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом. В період між першою і другою світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних підходи в роботі з персоналом:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин.

Представником першого підходу був відомий американський інженер Ф. Тейлор, який акцентував увагу на вдосконаленні технології, і зведенні до мінімуму можливості людини вмішуватись в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили.

Представником другої — був соціолог Е. Мейо, який акцентував увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал. Суть його досліджень умов праці, що не приводило до зміни продуктивності праці. Стимулом до праці було визнання цінності роботи працівників. Той факт, що повага до працівників, розвиток неформальних контактів більше вплинули на продуктивність праці, ніж удосконалення методів і умов, послужило основою для нового розуміння ролі поведінки людей в організації, яка мотивується не логікою або фактами, а почуттями, на основі чого сформувались моделі людських відносин.

Ці теорії набули значного поширення в західних країнах Європи після закінчення другої світової війни. Впровадження цільового менеджменту персоналу, групового навчання, робочих нарад та інших форм залучення працівників до управління організацією бере початок із моделі або «школи людських відносин», автором якої, як уже зазначалось, був американський соціолог і психолог Е. Мейо.

Таблиця 1.1

## Підходи до трактування поняття «професійний розвиток персоналу»

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
1	2	3
Прокопенко І	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань.	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Енциклопедичний словник	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, і т.д.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Веснін В.	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.	Розкриття особистісного потенціалу працівника
Філософська енциклопедія	Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі.	Вищий тип руху
Зенов'єв А.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

Джерело: [56-57]

Менеджмент людських ресурсів формувався на основі теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій і концепцій. Роботи Д. Мак-Грегора та інших теоретиків управління розвивали концепції Е. Мейо й Розензбегера і тим самим сильно вплинули як на практику управління, так і на підготовку



спеціалістів з питань людських ресурсів. В 60—70-ті роки ХХ століття американські школи бізнесу розширили програми підготовки менеджерів за рахунок включення дисциплін, зв'язаних з людськими ресурсами — індустріальну психологію, організаційну поведінку та управління персоналом. В результаті чого в економіку прийшли керівники, які усвідомили необхідність і важливість управління людськими ресурсами і розуміння специфіки цього процесу в порівнянні з управлінням фінансами чи закупками.

Дослідження проблем управління персоналом у готелях проводяться з початку ХХ ст. і пов'язані з активізацією господарського життя капіталістичних країн, і, як наслідок, підвищенням попиту на товари і послуги. Передові готельні корпорації ретельно розвивають і підсилюють почуття приналежності працівника до «корпоративної родини», залучаючи його, таким чином, до системи загальних цінностей компанії в межах її організаційної культури, основна функція якої полягає в «мобілізації свідомості людини на досягнення визначених цілей». А. І. Кравченко, Р. Д. Хунагов, Д. Сільверман, Д. Томпсон розробили питання вдосконалення системи управління персоналом у готельному господарстві, яке пов'язане із впровадженням універсальних підходів. Питань організаційної культури торкалися М. Вебера, Т. Парсонс, Ч. Барнард, Саймонг, А. Петтигрю, В. В. Щербина та інші. Питання сфери послуг, менеджменту готелів розглянуті в роботах таких вітчизняних вчених і практиків, як Б. В. Авер'янов, Т. Г. Єрошкіна, М. В. Єфремова, В.А. Квартальнов, М.В. Кобяк, М.М. Нестерук, А.Л. Лесник, А.К. Маринин, І.П.Матицький, Г.А. Папірян, а також у працях закордонних фахівців з готельного господарства: Р. А. Браймер, С. А. Бейкер, П. Е. Діас, Р. Х. Буда, П. Котлер, В.Т.Умбрайт, Дж. Уокер тощо.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів питання розвитку персоналу здійснили вчені О. Грішнова, В. Савченко, А. Кібанов, Г. Щокін, Є. Маслов, С. Шекшн, Н. Том, Г. Шмідт, Х. Грехем та ін. [5].

У більшості випадків поняття управління розвитком персоналу розглядається видатними науковцями двома основними підходами: системним (Н.Том) та процесним (Г.Шмідт). [8]

Н. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників. В свою чергу, Марра Р. і Шмидт Г. розглядають розвиток персоналу, як навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Хоча таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечувало думку Н. Тома.

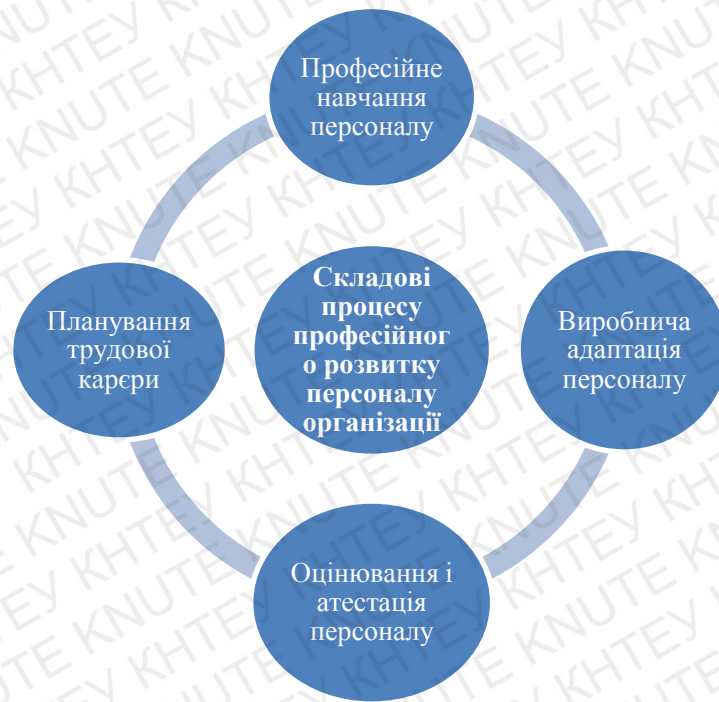
Водночас, на думку В. Савченка, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функції, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної

Д. Кіркпатрик у своїх дослідженнях запропонував практико-орієнтований підхід. В першу чергу, він ставив перед собою завдання визначити, наскільки ефективно проведення програм навчання досягають поставлених цілей. Ним була розроблена «модель чотирьох рівнів».

Також серед визначень йде мова про врахування інтересів економічних і соціальних суб'єктів, що корелює з підходом до розуміння ефективності з точки зору зацікавлених сторін. Методологія цього підходу викладена в дослідженнях авторів: Р. Фрімен, Б. Корнелл, А. Шапіро, Р. Мітчел, Б. Агл, Д. Вуд, Т. Роулі, Е. Ніли, К. Адамс, М. Кеннерли. На пострадянському просторі теорія зацікавлених сторін в контексті забезпечення ефективності розглянута в роботах: А. Л. Белобородової [52], К. І. Лавренюка [53], В. А. Головка [51].

Розглянемо складові процесу розвитку персоналу організації (рис. 1.2).





**Рис. 1.2. Складові процесу розвитку персоналу організації**

Джерело: [54, с. 24]

Наголосимо, що сьогодні професійний розвиток персоналу розглядається переважно в контексті управління персоналом. Це пов'язано зі змінами, що відбулися в загальній парадигмі теорії управління. Персонал почали розглядати як основний ресурс фірми, що визначає ефективність діяльності організації, забезпечує її конкурентоспроможність в умовах глобалізації економіки. Ці зміни посилили увагу до стратегічних питань розвитку персоналу на всіх рівнях управління. Як відзначають вчені, професійний розвиток персоналу став одним із основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше компаній перебирають на себе ініціативу щодо розвитку персоналу. У зв'язку з розширенням концептуального поля досліджень з'явилося чимало трактувань поняття професійного розвитку. Погоджуючись із визначенням В. Савченко, який розглядає розвиток персоналу, як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного



просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, вважаємо за доцільне розширити та доповнити його визначеннями, запропонованими А. Ткаченко і Т. Збрицькою. На переконання А. Ткаченко професійний розвиток особистості в межах організації виражається економічною категорією «професійний розвиток персоналу», внаслідок чого професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей. Т. Збрицька в глосарії окрім поняття «розвитку персоналу» як безперервного процесу вдосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі, сформулювала поняття «системи розвитку персоналу», як сукупності організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Важливим для нашого дослідження є саме системний підхід до розуміння професійного розвитку, який передбачає врахування внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на цей процес. Серед внутрішніх чинників вслід за Т. Збрицькою, А. Ткаченко, С. Бабушко та ін. можемо визначити мету, завдання, виділити складові професійного розвитку персоналу. Так, метою розвитку персоналу за Т. Збрицькою є забезпечення організації працівниками, які володіють тими якісними характеристиками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку, а серед завдань автор виділяє такі як виявлення і підтримка здатних до навчання працівників; поширення знань

і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу; активізація потенційних можливостей співробітників; зміцнення духу творчості та змагання; робота зі створення резерву керівників; створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Виходячи з суджень Л. Лук'янової, що система неформальної освіти у розвинених країнах посідає нині один щабель з формальною, а подекуди й вищий, оскільки саме тут людина знаходить оптимальні умови для творчого особистісного розвитку. Цей вид освіти призначений для усіх вікових категорій населення, має організований, цілеспрямований характер, але на відміну від формальної освіти, здійснюється поза офіційними навчальними закладами, акредитованими суспільством для освітньої діяльності. Саме в межах неформальної освіти можуть бути зреалізовані методи, форми й зміст, які з різних причин не можуть реалізуватися у формалізованій освіті. Ці форми можуть бути різними, проте всі вони вибудовуються за принципами «навчання з урахуванням поточних потреб», «зв'язку з життя», «гнучких програм, вибору змісту, форм, методів, терміну навчання», що загалом суттєво відрізняє її від формальної освіти. Більш детальний аналіз показує, що неперервна економічна освіта на виробництві передбачає такі цілі і форми навчання: - підготовку нових робітників, які не мають професії; - перепідготовку з метою засвоєння робітниками, які звільняються, нових професій унаслідок впровадження нової техніки, атестації та раціоналізації робочих місць у зв'язку з переходом до ринкової економіки, а також у зв'язку з потребою у зміні професії; - навчання робітників іншим професіям з метою розширення професійного профілю та ефективної праці в умовах бригадної форми організації праці; - підвищення кваліфікації на виробничо-економічних курсах з метою поглиблення професійних знань, навичок і вмінь, а також економічних знань, що дають право на присвоєння чергового кваліфікаційного розряду; - підвищення кваліфікації у школах раціонального господарювання, що є основною формою масового навчання й мають підвищити рівень економічних і професійних знань; - підвищення

кваліфікації на курсах цільового призначення з метою вивчення нових техніки, обладнання, матеріалів, технологічних процесів, методів господарювання, форм організації праці тощо; - підвищення, кваліфікації у школах, де вивчають передові методи і прийоми праці найкращих робітників, що досягають високих техніко-економічних показників; - курси бригадирів, що сприяють підвищенню професійних та економічних знань бригадирів і їх резерву; - самоосвіту; - участь у гуртках (групах) якості та інших суспільних формах навчання. Як бачимо, в системі неперервної освіти особливий акцент робиться на освіті дорослих поза межами базової освіти: оволодіння й підвищення професійної кваліфікації; перепідготовка у процесі зміни професії; освіта у процесі адаптації до соціальних і виробничих умов. Зважаючи на те, що співробітники компанії, які навчаються, є дорослими, теоретико-методологічні аспекти процесу їхнього навчання та розвитку передбачають врахування низки принципів освіти дорослих. Серед таких виокремлюємо принцип особистісно орієнтованого навчання, який передбачає врахування індивідуальних особливостей працівника, його здібностей, навичок, стилю навчання; принцип врахування особистого досвіду працівника, який забезпечує органічне поєднання наявних знань та умінь з новими; принцип випереджувального навчання, який передбачає прогностичність розвитку співробітника, як професіонала і особистості, так і всієї організації; принцип актуалізації результатів.

## **1.2 Методологічні засади управління професійним розвитком персоналу**

*Управління професійним розвитком персоналу* - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління професійним розвитком персоналу — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими



ресурсами. Основним змістом управління професійним розвитком персоналу є планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів. Тому управління персоналом слід розглядати як системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.



**Рис. 2.1. Складові професійного розвитку персоналу**

Джерело [7]

Основна ціль управління професійним розвитком персоналу:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління професійним розвитком персоналу як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну - планування потреб і джерел комплектування персоналу;

- соціально - економічну — забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну - забезпечення розвитку персоналу.

Основні напрями управління професійним розвитком персоналу зводяться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Концепція професійним розвитком персоналу - система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Управління професійним розвитком персоналу як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного блоку відносять:

формування персоналу — це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

стабілізація персоналу — це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації, навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

*Функціональний блок пов'язаний із:*

використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Основним завданням управління персоналом є удосконалення:

- кадрової політики;
- використання і розвитку персоналу;
- вибору і реалізації стилю управління людьми;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибору системи оплати й стимулювання.

Вибір стратегії управління професійним розвитком персоналу (визначення шляхів розвитку) визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибрати такі стратегії:

- стратегію економії затрат на персонал.
- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання.

Управління персоналом ґрунтується на таких *принципах*:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.



Управління професійним розвитком персоналу на сучасному етапі повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- людина — джерело доходу;
- вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;
- успішна робота організації можлива тільки при забезпеченні її високопрофесійним штатом працівників.

Принципи управління професійним розвитком персоналу.

Принципи управління персоналом — це правила, основні положення й норми, яких повинні дотримуватися керівники й фахівці в процесі управління персоналом. ПУП відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому й самі є об'єктивними.

Вітчизняними організаціями використовуються такі принципи управління персоналом: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності, розпорядництва; добору, підбору й розстановки кадрів; поєднання єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління; контролю виконання рішень та ін. Багато американських і японських корпорацій широко використовують такі принципи управління персоналом: довічного наймання, контролю за виконанням завдань, заснованого на довірі; поєднання такого контролю з корпоративною культурою; колегіальне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення прийнятих рішень більшістю працівників.

У сфері кадрового менеджменту очікується радикальне зрушення від сформованих професійних рольових стереотипів (адміністратора — бюрократа і керівника, який дотримується реактивного стилю) до принципово нових ролей: стратега, підприємця і маркетолога (мобільного, орієнтованого на постійний розвиток персоналу).

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління професійним розвитком персоналу в організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Принципи управління професійним розвитком персоналу

Принципи	Зміст
<i>1. Принципи, характерні для формування систем управління персоналом</i>	
Стійкість	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у невідгідне становище
Прозорість	Система управління персоналом мусить мати концептуальну єдність, єдину термінологію, діяльність усіх підрозділів і керівників має будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних щодо економічного змісту процесів управління персоналом
Принципи	Зміст
Комфортність	Система управління персоналом має забезпечити працівнику максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття й реалізації рішень. Наприклад, вибіркоче друкування даних, різноманітність методів їх обробки, спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів
<i>2. Принципи, які визначають напрями розвитку систем управління професійним розвитком персоналу</i>	
Концентрація	Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на вирішенні основних завдань чи концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління професійним розвитком персоналу (виділяється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
Паралельність	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом

Джерело: [2]

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії.

Методи управління професійним розвитком персоналу.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи— це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління, ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони діють через такі механізми:

- правові норми й акти — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів - це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.



В умовах підприємств це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Технологія (сучасна стратегія) управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект, якщо в корпорації дотримуються таких умов:

- відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка й перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);
- існують гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи);
- використовуються системи оплати, побудовані на принципах всебічного врахування персонального внеску (у т. ч. й самими працівниками) і (або) рівня професійної компетентності (знання, вміння, навички, які реально опанували працівники);
- підтримується високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці й прийнятті управлінських рішень, які стосуються їхньої повсякденної роботи;
- застосовується практика делегування повноважень підлеглим;
- функціонує розгалужена система організаційної комунікації, яка забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки в організації.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Система методів управління професійним розвитком персоналу

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1.Психологічно обгрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2.Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3.Соціально-психологічні моделі	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	1.Відповідність працівника його робочому місцю. 2.Можливість подальшого співробітництва	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження

Джерело: складено та доповнено автором на основі узагальнення наукових підходів

Технологія (сучасна стратегія) управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект, якщо в корпорації дотримуються таких умов:

- відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка й перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);
- існують гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи);
- використовуються системи оплати, побудовані на принципах всебічного врахування персонального внеску (у т. ч. й самими працівниками) і (або) рівня професійної компетентності (знання, вміння, навички, які реально опанували працівники);
- підтримується високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці й прийнятті управлінських рішень, які стосуються їхньої повсякденної роботи;
- застосовується практика делегування повноважень підлеглим;
- функціонує розгалужена система організаційної комунікації, яка забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки в організації.

У сфері кадрового менеджменту очікується радикальне зрушення від сформованих професійних рольових стереотипів (адміністратора — бюрократа і керівника, який дотримується реактивного стилю) до принципово нових ролей: стратега, підприємця і маркетолога (мобільного, орієнтованого на постійний розвиток персоналу).

Революційні зміни в організації кадрової роботи корпорації проходять:

- від автономного самозабезпечення — до безмежного партнерства;
- від централізованих структур — до пластичних і де централізованих;
- від патріархальних моделей управління — до делегування повноважень;
- від орієнтації на великі обсяги й низьку собівартість — до орієнтації на якість, швидкість і нововведення;
- від безпомилкової роботи — до вимірюваних її вдосконалень;



- від закритої організаційної системи — до відкритої. У сфері людських ресурсів корпорації переходять:
- від вузької спеціалізації та обмеженої відповідальності за доручену роботу — до широких професійних і посадових профілів;
- від спланованого кар'єрного шляху — до інформованого й гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;
- від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу — до відповідальності самих працівників за власний розвиток;
- від контролю за проблемами, з якими зіштовхуються працівники, — до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного працівника;
- від запобігання зворотному зв'язку з підлеглими — до його активного пошуку;

У першому розділі дипломної роботи «Теоретичні засади управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу» розглянуто особливості управління персоналом в індустрії туризму, принципи і методи управління персоналом готельно-ресторанних підприємств, сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери. Готельний бізнес, будучи одним з видів економічної діяльності, прямо чи побічно створює робочі місця і є важливим засобом поповнення скарбниці іноземною валютою. Управління професійним розвитком персоналу є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого підприємства.

Отже, управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей підприємства, що дає можливість скорегувати його поведінку.

## **РОЗДІЛ 2. Діагностика професійного розвитку персоналу готелю «Бонтіак», м. Київ**

### **2.1 Стратегічний аналіз діяльності готелю**

Для стратегічного аналізу підприємства в дипломній роботі розглянемо мікро- та макро середовище, загальну структуру готелю, перелік наданих послуг та проаналізуємо динаміку основних фінансових результатів готелю.

Перш за все, доцільно буде написати про готель «Бонтіак».

Готель Бонтіак – приватний міні готель в Києві, розташований в самому центрі Києва, в декількох хвилинах ходьби від головної вулиці столиці – Хрещатика. У 100 метрах від міні готелю розташований Софіївський Собор і Золоті Ворота.

Готель Бонтіак – це 35 дизайнерських номерів виконаних в сучасному стилі. Номери готелю поділяються на 3 категорії: Комфорт (33 м<sup>2</sup>), Стандарт (22 м<sup>2</sup>) і Сингл (14 м<sup>2</sup>). Всі номери оснащені кондиціонером, телевізором з плоским екраном, величезним ліжком, лаунж-зоною. Також в кожному номері є міні-бар з вибором напоїв і снєків. У ванній кімнаті до ваших послуг душ, набір рушників, халат, капці, набір косметики для душу і фен. Мало готелів Києва можуть порадувати Вас тим же за такою ж скромною ціною.

Організаційна структура готелю «Бонтіак» наведено в Додатку Б.

Співробітники створюють в готелі атмосферу рідного дому, і персонально для Вас постараються зробити все можливе, щоб ви відпочили і насолодились перебуванням в Києві. До речі, якщо Ви замовляєте сніданок, він буде безкоштовно доставлений Вам в номер, у вказаний Вами час.

Гостьовий сервіс

Готель Бонтіак пропонує своїм гостям наступні послуги:

Загальні:

- Допомога з багажем (безкоштовно)
- Цілодобова стійка реєстрації

• Готель Бонтіак – це готель експрес поселення і готель експрес виселення. Ми намагаємося скоротити час реєстрації заїзду та виїзду гостей. Поставте до відома нашого консьєржа про необхідність даної послуги заздалегідь.

- Послуги пральні та хімчистки
- Цілодобова, безкоштовна, під охороною парковка.
- Кращі ресторани Києва. Отримайте 10% знижки від нашого готелю.
- Оренда авто.

Ділові:

- Високошвидкісний, бездротовий, безкоштовний інтернет
- послуги кур'єра
- Принтер
- Послуга копіра і факсу
- Мобільний телефон і картою місцевого оператора (користування апаратом безкоштовно)

• Мандрівникам:

- Бронювання авіабілетів
- Страхові послуги
- Трансфер (аеропорт, автовокзал, ж / д вокзал)
- Екскурсії та послуги екскурсійного бюро.
- Переговорні кімнати

Проаналізуємо динаміку основних фінансових результатів готелю «Бонтіак».

А саме: загальну площу, житлову площу, місткість, кількість номерів та середньо облікова чисельність штатних працівників.

Дані представлені за 2017-2019 рр.

Розглянемо такі показники як: загальна площа, житлова площа всіх номерів, місткість, кількість номерів, середньо облікова чисельність штатних працівників облікового складу.



Таблиця 2.1

**Динаміка показників фінансово-господарської  
діяльності готелю «Бонтіак»**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				2018/ 2017р р. +-	2019/ 2018 рр. +-	2018/ 2017 рр. %	2019/ 2018 рр. %
Загальна площа, кв.м	22325,1	22436,2	22436,2	+111,1	0	1%	0%
Житлова площа всіх номерів, кв.м.	758,4	758,4	758,4	0	0	0%	0%
Місткість, місць	52	54	53	+2	-1	1%	0,9%
Кількість номерів, всього, одиниць	35	35	35	0	0	0%	0%
- комфорт	5	2	3	-3	+1	0,4%	1,5%
- стандарт	12	17	20	+5	+3	1,4%	1,1%
- сингл	18	16	12	-2	-4	0,8%	0,7%
Середньо облікова чисельність штатних працівників облікового складу, чол.	25	26	27	+1	+1	1%	1%

Джерело: розраховано автором за даними готелю «Бонтіак».

Аналізуючи дані табл. 2.1 зазначимо, що у 2019 р. порівняно з 2018 р. місткість готелю зменшилася на 1 місце, відповідно змінилися категорії номерів. Так, наприклад, збільшилася кількість стандартної номерів на 3 номерів, комфорт на 1 номер та зменшилася кількість сингл номерів з 16 до

12 номерів. Дана зміна категорії номерів пов'язана зі зміною попиту споживачів.

Таблиця 2.2

## Діяльність підприємства

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				2018/2017 рр. +/-	2019/2018 рр. +/-	2018/2017 рр. %	2019/2018 рр. %
Обслуговано приїжджих, осіб	4451	4751	3793	+300	-958	1%	0,7%
-іноземці, осіб	2080	2457	1977	+377	-480	1,1%	0,8%
Загальний час перебування приїжджих, людино-днів	10784	9872	10460	-912	+588	0,9%	1%
- у тому числі іноземці людино-днів	5038	5106	5453	+68	+347	1%	1%

Джерело: розраховано автором за даними готелю “Бонтіак”.

Аналізуючи діяльність підприємства, чітко простежується коливальна тенденція щодо кількості обслугованих приїжджих з 2017 по 2019 роки (рис. 2.1).

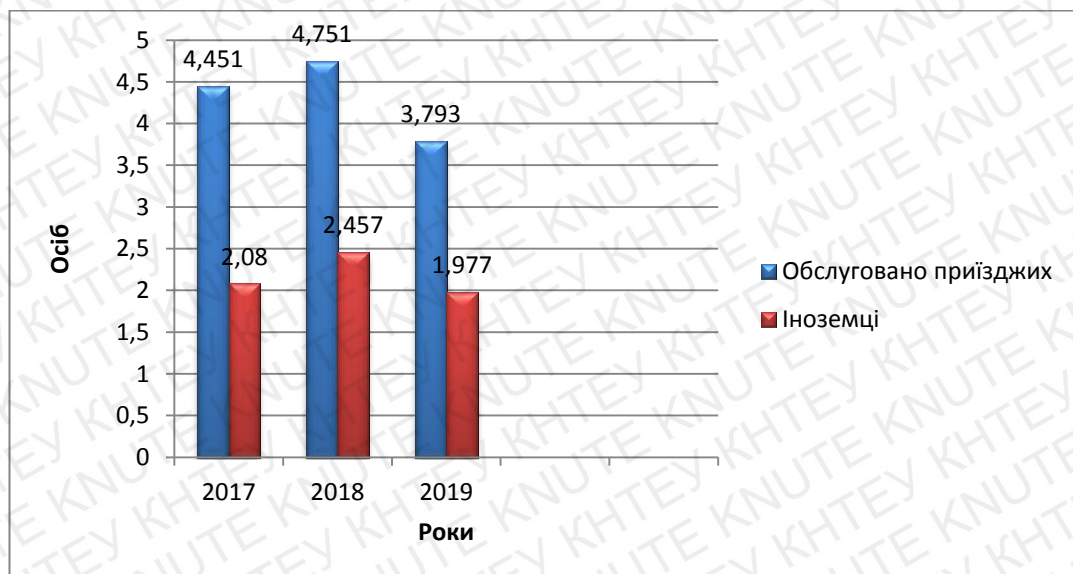


Рис. 2.1. Кількість обслугованих споживачів у готелі „Бонтіак”, м. Київ у динаміці з 2017 по 2019 роки.

На рис. 2.1. чітко показано, що у 2018 р. порівняно з 2017 р. кількість обслугованих приїжджих збільшилася на 300 осіб або на 1%. У 2019 р. кількість обслуговуваних приїжджих зменшилася на 0,7%, кількість обслуговуваних іноземців зменшилася на 0,8%. Це сталося внаслідок: зміни попиту на товари та послуги туристського призначення, продовження економічної кризи у світі, нестабільності політичної ситуації в Україні, зменшення доходів населення. Що стосується загального часу перебування приїжджих, то у 2017 р. даний показник складає 10784 людино-днів, у 2018 р. – 9872 людино-днів та у 2019 р. – 10460 людино-днів. Коливання даного показника пов'язано в першу чергу зі зміною економічної ситуації в країні, посиленням інфляційних процесів, зниженням доходів та зі зміною платоспроможного попиту населення на послуги готельного господарства.

Таблиця 2.3

### Основні фінансові показники

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				2018/2017 рр. +-	2019/2018 рр. +-	2018/2017 рр. %	2019/2018 рр. %
Дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3661,99	4177,5	5256,5	+515,51	+1079	1,1%	1,2%
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг) тис. грн.	1706,16	1723	2449	+16,84	+726	1%	1,4%
Доходи від основного виду діяльності (плата за проживання) тис. грн.	2713	3224	3976	+511	+752	1,1%	1,2%
Операційні витрати, тис. грн.	1972	2033	3660	+61	+1627	1%	1,8%
Чистий прибуток, тис.	545	905	758	+360	-147	1,6%	0,8%



Аналізуючи основні фінансові показники готелю „Бонтіак”, зазначимо, що у 2019 р. порівняно з 2018 та 2017 роками, простежується тенденція до збільшення доходу (виручки) від реалізації (товарів, робіт, послуг) на 1,1% та 1,2% відповідно. Відповідно до даного збільшення зростають доходи від основного виду діяльності (плата за проживання) : у 2018 р. порівняно з 2017 р. вони збільшуються на 1,1%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 1.2%. На збільшення даних показників впливає: збільшення обсягу реалізованої продукції, збільшення кількості проживаючих, ефективна цінова політика підприємства, ефективність використання матеріально-технічної бази готелю, достатньо широкий асортимент додаткових послуг.

Галузь готельного господарства безпосередньо впливає на створення національного доходу країни та забезпечує економічну ефективність національної економіки.

## **2.2 Визначення впливу чинників на професійний розвиток персоналу готелю**

Професійний розвиток — це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати. Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Менеджмент персоналу - це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб.

Таблиця 2.3

**Регулятори мотивації професійного розвитку в межах окремих категорій працівників на сучасному підприємстві**

Регулятори мотивації професійного розвитку персоналу		
<i>Рівень менеджера</i>		
Середовище діяльності	Винагорода	Визнання, перспективи
Ергономіка, дизайн, облаштування сучасного робочого місця; можливості постійного професійного зростання.	Гідна оплата праці, компенсаційний пакет, соціальний захист, стимулювання освітньо-професійного розвитку. Моральне заохочення.	Повага, сприятливі соціально-трудові відносини, кар'єрне зростання. Вирішення нових завдань інноваційного змісту. Самореалізація.
<i>Рівень фахівців та робітників (в умовах інтелектуалізації робочих місць)</i>		
Можливості розвитку	Відчуття потреби	Інтереси, перспективи
Можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію за рахунок підприємства. Кар'єрне зростання. Розширення відповідальності. Можливість прояву ініціативи. Можливість творчості. Можливість самореалізації у праці та набуття нових професійних компетентностей.	- у нових знаннях, навичках, досвіді; - залучення до участі у розробці інновацій; - в отриманні доступу до можливостей професійного розвитку; - зацікавленості керівництва в роботі та реалізації ідей працівника; - у прийнятті рішень, у більшій самостійності; - у зростанні доходу та соціальної захищеності.	Наповнення праці новим змістом. Вирішення нових завдань. Підвищення рівня відповідальності. Участь у розробці інновацій. Надання самостійності у праці. Зростання доходу завдяки професіоналізму. Можливість збільшувати добробут і соціальну захищеність сім'ї. Індивідуальний соціальний пакет.

Джерело: складено та доповнено автором на основі узагальнення наукових підходів

Одним з ключових чинників для професійного розвитку персоналу готелю «Бонтіак» є оплата праці. З метою підвищення ефективності діяльності система управління персоналом повинна стимулювати зацікавленість робітників, спеціалістів і службовців у результатах праці,

сприяти раціональному витрачання коштів на зарплату, дотримання встановлених співвідношень між зростанням продуктивності праці та середньої зарплати.

Таблиця 2.4

**Фонд оплати праці та інших виплати працівникам готелю  
«Бонтіак», м. Київ у динаміці за 2017-2018 рр.**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				2018/ 2017 рр. +-	2019/ 2018 рр. +-	2018/ 2017 рр. %	2019/ 2018 рр.
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	25	26	27	+1	+1	1%	1%
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	1180,4	1181,9	1195,5	+1,5	+13,6	1%	1%
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	599,6	634,5	644,7	+34,9	+10,2	1%	1%
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	523,9	447	402	-76,9	-45	0,85%	0,89%
з них премії, винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн.	243,9	159,9	123,9	-84	-36	0,65%	0,77%
Заохочувальні/компенсаційні виплати, тис. грн.	71,8	138,7	134,7	+66,9	-4	1,9%	0,9%

Джерело: розраховано автором за даними готелю «Бонтіак».

Напрямки діяльності менеджменту персоналу має такі особливості:

- Менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню



проблем підприємства і поставлених за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці;

- Менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;

- Менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє.

процес управління персоналом включає такі функції:

- Планування - постановка цілей, розробка правил і послідовних дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.

Отже, за результатами проведеного дослідження діяльності з праці готелю «Бонтіак» було з'ясовано, що відповідно до збільшення середньої кількості штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості збільшується фонд оплати праці в кожному наступному році протягом досліджуваного періоду. Фонд оплати праці у 2018 році збільшився на 1,5 тис. грн., а у 2019р. – на 13,6 тис. грн. При цьому фонд додаткової заробітної плати зменшився на 76,9 тис. грн. у 2018 р. порівняно з 2017 р., а у 2019 р. зменшився на 45 тис. грн. також спостерігається тенденція до зросту заохочувальних та компенсаційних виплат, а саме у 2018 р. вони зросли на 1,9%, а у 2019, навпаки, зменшились на 4 тис.грн.

### **2.3 Оцінка управління професійним розвитком персоналу готелю**

Професійний розвиток персоналу — це використання зовнішніх чинників, що змушують працівника працювати ефективно і підвищувати свою результативність. Стимулювання буває позитивним і негативним. Позитивне стимулювання спрямоване на підвищення рівня задоволення потреб працівника і на збереження ним існуючої поведінки; негативне – на блокування існуючої поведінки шляхом зниження рівня задоволення потреб. Генрі Форд вважав, що «лише два стимули змушують людей працювати: бажання заробітної плати та страх її втратити». Але зараз існує велика кількість класифікацій, моделей і теорій мотивації: ієрархія потреб Маслоу;

теорія потреб Альдерфера, теорія мотивації Мак-Клелланда; двофакторна теорія мотивації Герцберга; теорії «Х» і «У» Мак-Грегора; теорія драйвів Фрейда; теорія мотивації Портера – Лоулера; теорія очікувань Врума та інші. Влаштуваючись на роботу, працівник сподівається отримати гроші, стабільність і безпеку, комфорт, справедливість, розвиток і кар'єру, визнання, новизну і драйв, самореалізацію.

Таблиця 2.5

### Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				2018/2017 рр. +-	2019/2018 рр. +-	2018/2017 рр. %	2019/2018 рр. %
Вищі навчальні заклади 1-2 рівня акредитації, к-сть чол..	7	6	5	-1	-1	0,8%	0,8%
Вищі навчальні заклади 3-4 рівня акредитації, к-сть чол..	14	15	15	+1	0	1%	1%
Без вищої освіти, к-сть чол..	4	5	7	+1	+2	1,25%	1,4%

Розглянемо структуру професійного розвитку персоналу у вигляді діаграми.



Рис. 2.3 Структура професійного розвитку персоналу готелю «Бонтіак»

З 2017 по 2019 спостерігається зниження кількості персоналу, які закінчили вищі навчальні заклади 1-2 рівня акредитації. Натомість спостерігається ріст людей, котрі закінчили вищі навчальні заклади 3-4 рівня акредитації та, також ріст суб'єктів готельного бізнесу без вищої освіти (1,4% станом на 2019 рік)

На продуктивність праці в готелі «Бонтіак» впливають багато чинників, проте враховуючи специфіку діяльності підприємства, а саме інформаційні технології, вагоме значення займають технологічний прогрес та людські ресурси. Для збереження конкурентоспроможної позиції на ринку, в готелі «Бонтіак» постійно повинні вдосконалювати технології за рахунок розвитку персоналу в готельній сфері, що відповідно дозволить збільшити рівень продуктивності праці. Основою в готелі «Бонтіак» є не інформаційне чи матеріально-технічне забезпечення, а саме кадрове. Так як від кваліфікованого персоналу залежить рівень обслуговування та якість надання послуг, отже і імідж підприємства та його рейтинг серед конкурентів насамперед залежить від рівня підготовки працівників у готелі. Тож розглянемо статево-вікову характеристику персоналу готелю «Бонтіак», яка наведена в таблиці 2.6.

Що до професійного розвитку персоналу готелю, фахова орієнтація та адаптація виступають важливим складовим елементом системи підготування кадрів. Фахова орієнтація являє собою систему заходів для профінформації, профконсультації, профпідбору і профадаптації, що допомагає людині вибрати професію, найбільше відповідну потребам товариства, його особистисним спроможностям і особливостям.

Розглянемо такі показники як: облікова кількість штатних працівників, кількість працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня, скільки жінок працює в готелі, та кількість працюючих за віковим складом.

Дані представлені за 2017-2019 роки в таблиці «Динаміка складу та структури працівників готелю «Бонтіак», м. Київ за 2017-2019 рр.»



Таблиця 2.6

**Динаміка складу та структури працівників готелю «Бонтіак», м.  
Київ за 2017-2019 рр.**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				2018/ 2017 рр. +-	2019/ 2018 рр. +-	2018/ 2017 рр. %	2019/ 2018 рр. %
Облікова кількість штатних працівників	25	26	27	+1	+1	1%	1%
З них жінки	18	19	22	+1	+3	1%	1,1%
Кількість працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня	3	4	4	+1	0	1,3%	1%
Кількість працюючих у віці:							
- 16-18	3	4	4	+1	0	1,3%	1%
- 18-45	18	19	18	+1	-1	1%	0,9%
- 45-65	4	3	5	-1	+2	0,9%	1,6%

Джерело: розраховано автором за даними готелю «Бонтіак».

Виходячи із досліджень таблиці 2. можна зробити висновок, що найбільше працівників у готелі віком від 18 до 45, це пояснюється тим, що в готелі «Бонтіак» дружно співпрацюють як вже досвідчені фіхівці, так і молоді спеціалісти, які тільки почали освоювати сферу гостинності. Готель «Бонтіак» готовий прийняти та навчити стандартам гостинності, правилам

готелю та дати нові знання і вміння новому співробітнику, який готовий працювати на результат.

Менше працівників віком від 45 років, переважно це співробітники служби експлуатації номерного фонду та інженерно-технічної служби, люди, які мають великий досвід роботи у цій сфері і переважно без вищої освіти. І найменший відсоток - це неповнолітні, віком 16-18 років. Студенти, які працюють не повну зміну та зазвичай не офіційно або проходять практику та стажування.

Фахова орієнтація являє собою систему заходів для профінформації, профконсультації, профпідбору і профадаптації, що допомагає людині вибрати професію, найбільше відповідну потребам товариства, його особистисним спроможностям і особливостям.

Таблиця 2.7

**Експертне оцінювання процесів профорієнтації, адаптації та навчання персоналу готелю «Бонтіак», м. Київ**

№	Функції відділу кадрів	Оцінка
1	Вивчення і прогнозування кон'юнктури ринку праці, проведення заходів щодо адаптації до нього, здійснення відповідної переструктуризації кадрового потенціалу	2
2	Наймання і добір персоналу з використанням професіограм і описів робіт, тестування та інтерв'ювання робітників із метою їх кращої профорієнтації	4
3	Розставляння кадрів по підрозділах, ділянках, робочих місцях, закріпленням ротаций і внутрішньовиробничих переміщень кадрів, формування стабільного трудового колективу	5
4	Підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності	
4.1	- виробничо-технічне учнівство	3
4.2	- загальна професійна підготовка	4
4.3	- підвищення кваліфікації	3
4.4	- просування по службі	3
5	Програма «Onboarding» дає можливість уявити новачкові інформацію про готель, його історію, правила роботи в готелі і багато що інше. Специфіка вчення кадрів полягає в тому, що співробітники всіх без виключення рівнів впродовж всього періоду їх роботи в готелі займаються підвищенням кваліфікації	5
6	Спеціальні курси для співробітників по напрямках прийому і обслуговування	3

Продовження таблиці 2.7

№	Функції відділу кадрів	Оцінка
7	Навчання по основах управління співробітниками, конфліктології, управлінню часом	2
8	Тренінги «Я керівник і наставник. Мої сильні і слабкі сторони», «Відповідальність. Контроль. Наслідки поведінки», «Заохочення співробітників. Вислів схвалення», «Винесення дисциплінарних стягнень»	2
9	Управління діловою кар'єрою	2
ВСЬОГО		41

Працівник, прийнятий на роботу в готель «Бонтіак», надалі знаходиться під контролем керівника відділу, де він працює, і кадрової служби. Розробка і вчення є однією з основних функцій служби кадрів. Професійний розвиток працівників сприяє створенню сприятливого клімату в організації, підвищує мотивацію працівників і їх відданість готелю. Отже, із 65 можливих балів відділ кадрів готелю «Україна» за свою роботу по профорієнтації, адаптації та навчання персоналу набрав лише 41 бал, що становить близько 60% та є задовільним рівнем діяльності (табл. 2.2). Але в порівнянні з іншими готелями тієї ж категорійності, готельний комплекс «Бонтіак» має досить низькі показники та характеризується застарілими засобами управління.

Отже, зробимо висновок:

1. В результаті аналізу сучасного стану готельного господарства встановлено, що основні тенденції розвитку підприємств готельного господарства формуються під впливом глобальних, національних та регіональних соціально-економічних чинників.

3. Економічний аналіз діяльності підприємств готельного господарства проведено за вибірковою системою показників, серед яких – статеві-віковий аналіз персоналу, дохід та економічні показники готелю.

4. Виявлено, що для професійного розвитку персоналу необхідно посилити мотиваційні заходи.



### РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління професійним розвитком персоналу готелю «Бонтіак», м. Київ

#### 3.1 Обґрунтування програми професійного розвитку персоналу готелю

Розглядаючи навчання, як інструмент розвитку персоналу організації слід виділити його види: підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка.

Підготовка – навчання основна мета якого полягає в отриманні кваліфікації. Підвищення кваліфікації – удосконалення методів, навичок та способів роботи, що повинні бути досягнуті на даному етапі навчання. Вразі проведення закритої кадрової політики закладами розміщення, коли скажімо готель орієнтується на прихід нового персоналу із низового рівня співробітників підприємства, то найбільш актуальною є перепідготовка.

Розглянемо експертну оцінку кадрового планування в готелі «Бонтіак» м. Київ, у динаміці за 2017-2019 рр.

Таблиця 3.1

#### Експертна оцінка кадрового планування в готелі «Бонтіак», м. Київ у динаміці за 2017-2019 рр.

№	Етапи планування трудових ресурсів	Аналіз ситуації	Оцінка, макс.5, мін. 1
1.	Кадрові стратегії:		
1.1.	Розробка основ майбутнього кадрової політики готелю	Керівництво готелю працює за стратегією попередніх років, не відбувається розробки нових основ	2
1.2.	Створення можливостей посадового і фахового просування робітників	Посадове і фахове просування майже відсутнє, можливість кар'єрного росту низьке	2

Продовження таблиці 3.1

№	Етапи планування трудових ресурсів	Аналіз ситуації	Оцінка, макс.5, мін. 1
1.3	Забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і адаптації їх знань до умов виробництва, що змінюються	Абсолютна відсутність розвитку, низький рівень навчання та адаптації працівників	2
2.	Кадрові цілі:		
2.1.	Визначення конкретних цілей готелю і кожного робітника, впливаючих із кадрової стратегії	Підлаштування цілей кожного працівника до загальних цілей готелю	3
2.2.	Досягнення максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей працюючих	Досить невисокий рівень зближення цілей організації та індивідуальних цілей працюючих	3
Всього балів			12

За результатами дослідження було з'ясовано, що готель «Бонтіак» притримується стратегії планування попередніх періодів та не планує нових цілей та задач стосовно кваліфікованих кадрів. На це вказує те, що із 20 можливих балів готель набрав всього 12, що є низьким показником та вказує на оцінку незадовільно. (табл.3.1). Задля ефективнішого навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації підприємству потрібно ввести певні інновації в цій сфері, зокрема:

- проведення інтернет-конференцій;
- метод навчання керівних кадрів;
- зміна робочого місця;
- підготовка в проектних групах. (табл.3.2);
- курси для підготовки.

Таблиця 3.2

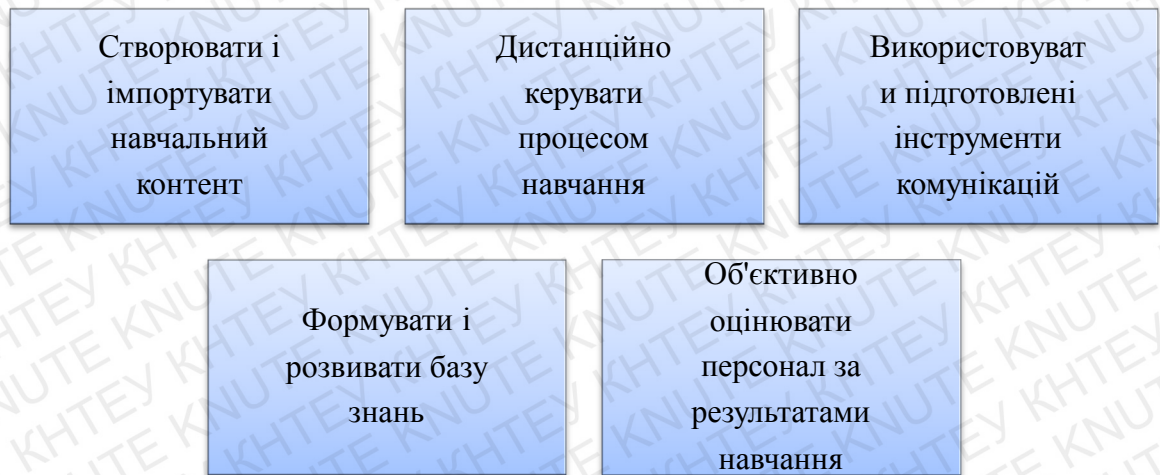
**Програма професійного розвитку персоналу готелю «Бонтіак»**

Програма	Опис
Проведення інтернет-конференцій	Інтернет-конференції можуть виступати сучасним методом комунікації між директорами, менеджерами та туристичними операторами. Це дозволить обмінюватися корисною та важливою інформацією, отримувати додаткову інформацію та вирішувати ряд питань. Проведення інтернет-конференції, вимагає певної технічної та інформаційної підтримки, але разом з тим, є і більш сучасним та ефективним методом комунікації.
Метод навчання керівних кадрів, заснований на самостійному вирішенні конкретних завдань з виробничої практики	Це відбувається моделюванням організаційної проблеми, яку повинні вирішити учасники групи. Дозволяє об'єднати теоретичні знання та практичні навички, передбачає обробку інформації, конструктивно висловлюються критичні зауваження, відбувається розвиток творчості у процесах прийняття рішень.
Зміна робочого місця (ротація)	Отримання знань та набуття досвіду в результаті зміни робочого місця. У результаті цього за певний проміжок часу створюється уявлення про різноманіття діяльності та виробничих завдань.
Підготовка в проектних групах	Робота, що здійснюється в навчальних цілях у проектних групах, створюваних на підприємстві для розробки великих, обмежених строком завдань

Джерело: складено автором

Хочу запропонувати створити повністю нову онлайн систему для розвитку персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій новітній платформі. Її назва буде «Prove Yourself». Вона дозволить:





**Рис. 3.1. Можливості «Prove Yourself»**

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання.
2. Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали.
3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.
4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, дозволяє доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.
5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок.

Далі більш детально хочу описати саме дану платформу, та те як вона буде функціонувати. «Prove Yourself» буде мати три основні розділи:



**Рис. 3.2. Основні розділи «Prove Yourself»**

1) Дистанційне навчання буде включати в себе каталог безкоштовних курсів для кожного працівника готелю «Бонтіак». Курси будуть на різну тематику: починаючи від загальноприйнятих процедур з прийому та розміщення, спеціального тестування для кожного підрозділу і закінчуючи корпоративною культурою.

(а) Моє навчання буде дозволяти переглядати історію пройдених курсів, бали, на які ви пройшли курси а також у ваш профіль будуть приходити сповіщення про обов'язкові тестування, або загальнобанківські або ті, які вам призначив безпосередньо ваш керівник.



(b) Каталог дозволить переглядати усі види доступних курсів, сортовані відповідно до їхнього змісту

(c) За допомогою звітів керівництво зможе відслідковувати результативність даних курсів.

2) Оцінка персоналу. На початку кожного року, безпосередній керівник буде визначати п'ять основних цілей для свого підлеглого, над якими він повинен працювати протягом наступного року. Після цього підлеглий буде заповнювати анкету оцінки цілей, і в кінці року керівник оцінить, наскільки відсотків виконано кожен ціль. На підставі даного оцінювання будуть видаватись премії, а також розглядатись можливості кар'єрного росту працівників. До того ж, кожний співробітник також буде мати можливість оцінки свого керівника і своїх колег. Всі результати ваших оцінок, та ваших оцінювань будуть доступні у спеціальних звітах.

3) Навчальний центр буде включати в себе:

- каталог тренінгів (повний перелік корпоративних тренінгових пропозицій).

- заявки на тренінги (можливість співробітника подати завчасно заявку на всі активні тренінги, на які він хоче потрапити, та завчасно розрахувати витрати витрати на даний тренінг.

- календар тренінгів (розклад запланованих тренінгів)

- відкриті опитування (опитування для оцінки ефективності навчання)

- тренери (доступні тренери банку).

Онлайн платформа «ProveYourself» дасть можливість економії коштів завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в онлайн режимі. Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. За допомогою ««ProveYourself»» буде відрегульовано систему оцінювання персоналу. Завдяки цьому, кожний співробітник буде



мати коректну оцінку з боку керівництва та можливість її оспорити. Ще однією перевагою є оцінка свого керівника, до якої мають доступ також всі співробітники підрозділу. Це дозволить врегулювати конфліктні ситуації, визначити компетентність керівника не тільки як професіонала, але як і лідера колективу. Приємним доповненням також є визначення цілей на поточний рік. Кожному співробітнику буде визначено п'ять цілей, і в залежності від їх виконання в кінці року буде виплата премій, та розгляд кандидатів для кар'єрного росту. Але все ж таки головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський потенціал, та економити значні суми на організаціях тренінгів.

Таблиця 3.3

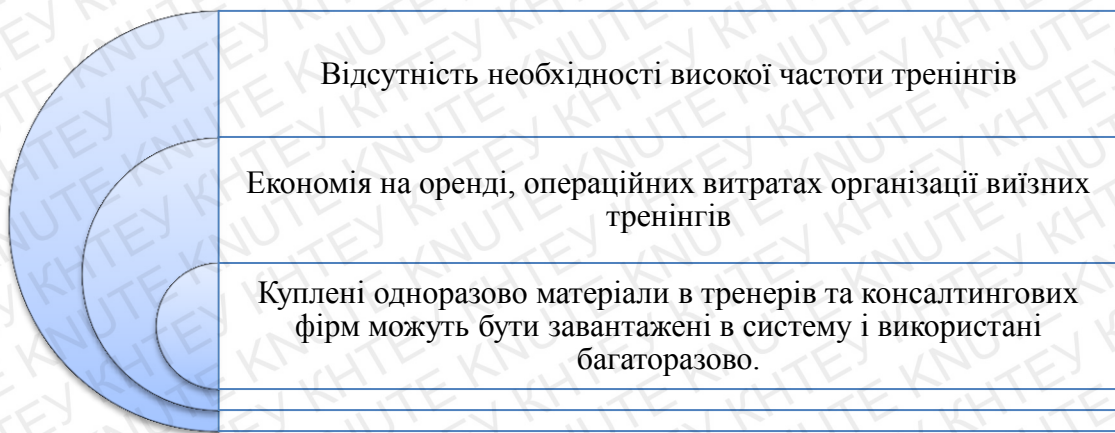
**Витрати для реалізації програми професійного розвитку  
«ProveYourself»**

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, тис. грн
1	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи	Відповідальний відділу управління талантами	0
2	Удосконалення програми	ІТ відділ	225
3	Підтримка технічної справності	ІТ відділ	120
4	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління талантами	200
5	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління талантами	37
Всього витрачено на реалізацію програми			582

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, економічний ефект виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з фахівцями; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства.

Припустимо витрати в 2019 році складуть 582 000 грн. Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000. Такий ефект відбудеться за рахунок факторів наведених на рисунку:



**Рис. 3.3. Фактори економії**

Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.1)$$

де  $E_p$  – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

$Z_k$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EE_p = 700\,000 - 582\,000 = 118\,000 \text{ грн}$$

Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовнопостійних витратах можна визначити за наступною формулою:

$$E_{вз} = E_{Ер} / Z_{к} \quad (3.2)$$

де  $E_{Ер}$  – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

$Z_{к}$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$E_{вз} = 128\,000 / 582\,000 = 30\%$$

На програму професійного розвитку персоналу готелю впливають такі чинники як: рівень оплати праці, гарантія зайнятості та стабільна робота, позитивний морально-психологічний клімат, доброзичливі відносини з керівництвом, самостійність та ініціативність, перспективи кар'єрного зростання, професійне зростання та підвищення кваліфікації, соціальний статус, престиж професії, сприятливі умови праці, зручний графік роботи.

Таблиця 3.2

**Програма заохочувальних методів для працівників готелю «Бонтіак»**

Заохочувальні методи	Вимоги, щодо отримання
Бонус	Бонуси нараховуються щоденно за: -комунікабельність, -пунктуальність, -вміння приймати нестандартні рішення для вирішення конфліктних ситуацій, -презентабельний зовнішній вигляд.
Грамота	-за найкраще обслуговування, -за знання іноземної мови Грамоти видаються співробітникам, які за місяць набрали 250 бонусових балів
Диплом	Отримують працівники, які протягом року отримали від 6 грамот

Джерело: складено автором



### 3.2 Прогнозування результативності професійного розвитку персоналу готелю

Згідно з вищевикладеним матеріалом дипломної роботи “Управління професійним розвитком персоналу готелю «Бонтіак», м. Київ”, я дійшла висновку про результативність професійного розвитку персоналу готелю, на прикладі готелю “Бонтіак”, що знаходиться в м.Київ. Звертаючи увагу на викладені тези, максимально результативним для професійного розвитку персоналу є, перш за все, трудова адаптація до позиції, процесів, колег та в загальному до структури компанії. Другим важливим чинником являється мотивація працівників, адже це є ключовим фактором для кращого виконання ними обов’язків та доручень. Та й загалом мотивація сприяє покращенню мікроклімату готелю та загального настрою персоналу. Третім заключним чинником виступають професійні тренінги, листи опитування та переатестація працівників готелю. Ці маніпуляції дозволять показати професіональний ріст та виявити рівень кваліфікації персоналу готелю.

Ефективність діяльності будь-якої організації, в решті-решт, визначається ефективністю діяльності персоналу. До того ж, саме ця галузь менеджменту є найскладнішою. У зв’язку з чим керівникам готельних підприємств вкрай важливо розуміти проблеми, що пов’язані з управлінням персоналом, та розвивати у себе певні управлінські навички.

В зв’язку з цим, було запропоновано абсолютно нову онлайн програму – «ProveYourself», яка дасть змогу працівникам готелю «Бонтіак» професійно розвиватись, дізнаватись щось нове, перевіряти себе та свої знання, працювати в напрямку підвищення кваліфікації. А керівнику, дозволить легко та швидко перевірити компетентність суб’єктів готельного бізнесу та їх відповідність виконуваним обов’язкам.

Витрати на створення даної платформи будуть становити 582 000 грн.. Термін окупності буде 10 місяців, річний економічний ефект становитиме 128 000 грн.

Активність персоналу прямо пропорційна результатам діяльності готельного підприємства. Для управління професійним розвитком персоналу готельні компанії повинні розробити ефективну систему мотивації.

Для цього є два варіанти:

1. Розробити систему мотивації для ключових показників ефективності для кожного підрозділу, кожного працівника - система KPI (Key Performance Indicators).
2. Розробити загальну систему виплат працівникам залежно від результатів готельного бізнесу в цілому коефіцієнт трудової участі (КТУ).

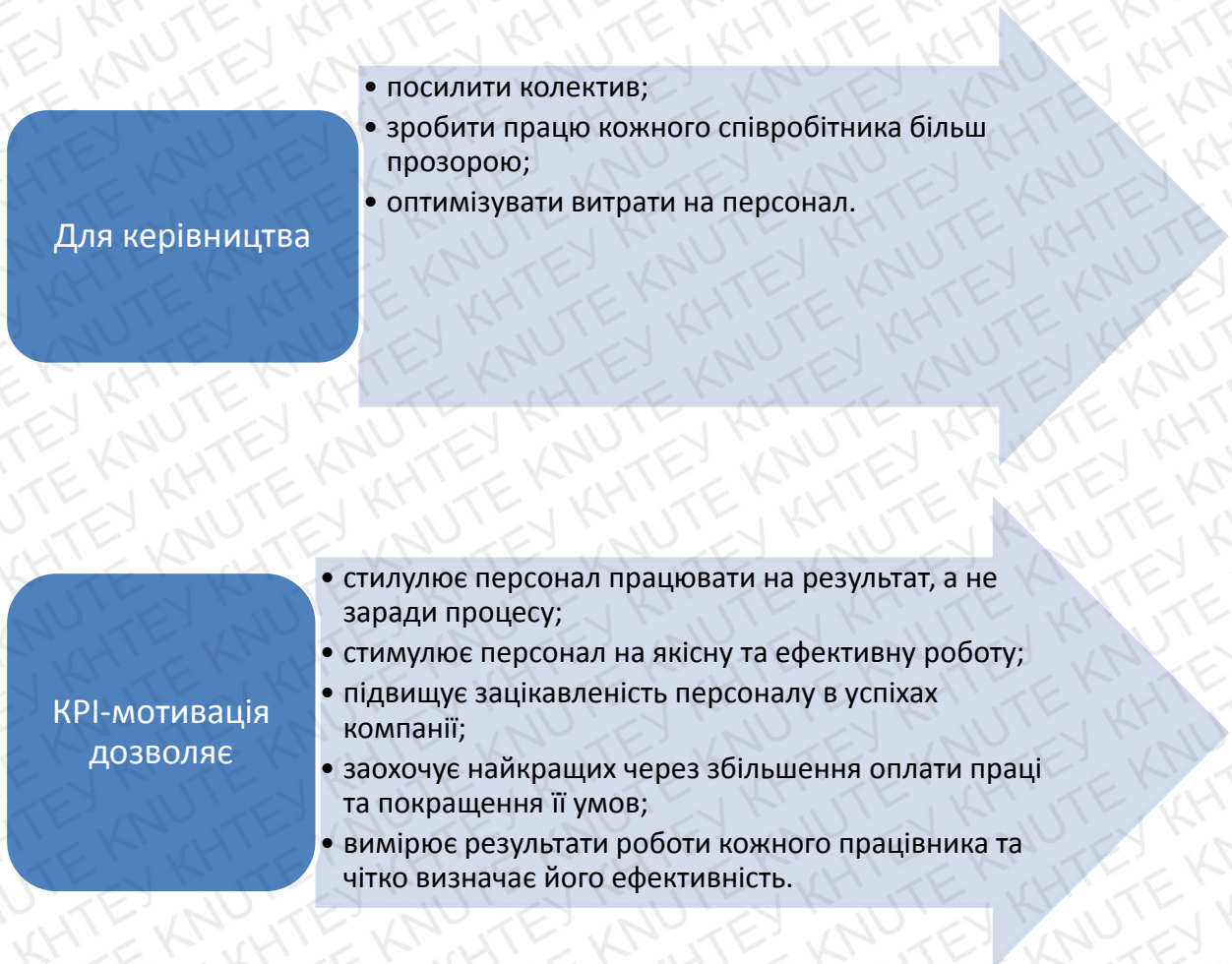
І перша, і друга системи мотивації мають право на життя, але коли щодо системи KPI, генеральний менеджер чітко бачить і оцінює внесок кожного працівника у досягненні цілей компанії і, відповідно, особа, яка працює, він отримує високу матеріальну винагороду.

Сьогодні ключові показники ефективності доступні для багатьох готельєрів практичне оцінювання та мотиваційний інструмент, але вони можуть допомогти окреслити стратегічні та тактичні (оперативні) цілі, оцінити ситуацію підприємств, для управління підрозділами та організаціями в цілому. Вони дозволяють оцінити ефективність вжитих дій. KPI можна використовувати для оцінки ефективності всієї компанії, окремих підрозділів та для конкретних працівників. За допомогою системи KPI ви можете не тільки контролювати та оцінювати ефективність дій, а також побудувати ефективну систему компенсації. Головна умова показника - можливість вимірювання. Система змінної компенсації на основі KPI стимулює працівника до досягнення високих індивідуальних результатів, і також збільшити свій внесок у колективні результати та досягнення, з виконання стратегічних цілей компанії. KPI в системі формування змінної складової заробітної плати на основі KPI має бути достатньо простий і зрозумілий для працівників.

Розглянемо переваги системи KPI-мотивації для професійного розвитку персоналу (рис. 3.4).



Наявні переваги системи для керівництва та можливості KPI-мотивації.



**Рис. 3.4. Переваги системи KPI-мотивації для професійного розвитку персоналу**

Переваги використання системи KPI у мотивації працівників:

- 1) 100% орієнтований на результат - працівник отримує за це винагороду досягнення результатів та виконання діяльності, до якої має призвести результат;
- 2) Керованість - дозволяє керувати цілеспрямованими зусиллями співробітників без цього серйозна модифікація самої системи при зміні ситуації на ринку;
- 3) справедливість - правильна оцінка внеску працівника в загальний успіх компанії та справедливий розподіл ризиків (між працівником та компанією);



4) наочність - працівник розуміє, до чого готова компанія компенсувати; компанія розуміє, до яких результатів і наскільки вона готова оплатити;

5) незмінність - кожен працівник буде свою роботу відповідно до системи мотивації.

Компанія складає "правила гри" працівників, і якщо він раптом вирішить їх спонтанно змінити, він програє впевненість «гравців».

Введення в індивідуальне угоду по цілям «Матриця KPI» кількісних і якісних цілей відбувається на підставі спільної творчості керівника і його співробітників. Зручність використання розробки цілей і показників досягається раніше підготовленим набором можливих критеріїв оцінки даної посади, повністю відповідним специфіці саме певної компанії. Цей можливий перелік критеріїв називають «Корпоративної бібліотекою KPI». Після завершення звітної періоду керівники в кожному конкретному випадку зможуть вибирати ті чи інші цілі.

Немонетарні способи мотивації персоналу:

1. Керівництву необхідно проявляти інтерес не тільки до роботи своїх співробітників, але і до них, як до особистостей. Повага, довіра, щире ставлення до підлеглих підсилює їхню мотивацію.
2. Істотним чинником є визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи.
3. Бажано проводити опитування щодо задоволеності співробітників роботою для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності системи мотивації та пропозицій співробітників.
4. Рекомендується мотивувати співробітників наданням корпоративного відпочинку, що означає виїзд персоналу готелю на турбази або будинку відпочинку за рахунок організації.
5. Мотивувати можна наданням вільного часу за добре виконану роботу.
6. Мотивація зручним графіком роботи.
7. Мотивування працівників підвищенням кваліфікації

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом проведеної роботи є дослідження теоретичних засад управління професійним розвитком персоналу та розроблення рекомендацій його імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Провівши дослідження управління професійним розвитком персоналу підприємства готельного господарства «Бонтіак», ми прийшли до висновків:

1. У цілому можна зробити висновок про відповідність наявної організаційної структури управління готелем «Бонтіак» характеру його господарської діяльності за сучасних умов. Керівні кадри підприємства мають великий досвід роботи в готельному господарстві та безпосередньо на підприємстві.

2. Готель «Бонтіак» відповідає високим міжнародним стандартам. Зручне планування номерів і холів, високі стелі, маса повітря в сполученні з вишуканими інтер'єрами створюють гармонію простору і комфорту. У ньому панує обстановка привітності, щирої гостинності і спокою. Таким чином, готель «Бонтіак» пропонує комфортабельні номери для відпочинку, надає дуже великий асортимент додаткових послуг і пропонує якісне обслуговування споживачів.

3. За результатами проведення аналізу організаційно-економічної діяльності готелю «Бонтіак», його фінансового стану, а також системи управління кадровим потенціалом, можна зробити наступні висновки. Готель має організаційні та економічні передумови для формування дієвої та ефективної системи управління персоналом. Аналізуючи основні фінансові показники готелю «Бонтіак», зазначимо, що у 2019 р. порівняно з 2018 та 2017 роками, простежується тенденція до збільшення доходу (виручки) від реалізації (товарів, робіт, послуг) на 1,1% та 1,2% відповідно. Відповідно до даного збільшення зростають доходи від основного виду діяльності (плата за проживання) : у 2018 р. порівняно з 2017 р. вони збільшуються на 1,1%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 1,2%. На збільшення даних показників впливає: збільшення обсягу реалізованої продукції, збільшення кількості

проживаючих, ефективна цінова політика підприємства, ефективність використання матеріально-технічної бази готелю, достатньо широкий асортимент додаткових послуг.

4. Оскільки за своєю специфікою в індустрії гостинності головним активом підприємства є його персонал, то проведено кількісну та якісну оцінку кадрового потенціалу та досліджено динаміку показників з праці підприємства. Розглянувши структуру кадрового потенціалу підприємства, було з'ясовано, що переважна кількість працівників готелю – жінки. На підприємстві переважають працівники віком від 18 до 45, це пояснюється тим, що в готелі «Бонтіак» дружно співпрацюють як вже досвідчені фіхівці, так і молоді спеціалісти, які тільки почали освоювати сферу гостинності. Менше працівників віком від 45 років, переважно це співробітники служби експлуатації номерного фонду та інженерно-технічної служби.

5. Основним стимулюючим чинником ефективної діяльності персоналу будь-якого підприємства є належна оплата його праці. Протягом досліджуваного періоду середньомісячна заробітна плата працівника збільшується. За 2019 р. при кількості працівників 27 осіб фонд оплати праці склав 1195,5 тис. грн. (що на 1% більше ніж в 2018р.) та містить крім звичайних показників, таких як фонд основної та додаткової заробітної плати, ще й заохочувальні та компенсаційні виплати та доплати, що стимулює працівників.

6. Основні напрями роботи з персоналом готелю складаються з пошуку, набору, відбору (за результатами експертної оцінки оцінено в 12 балів з 20 можливих); адаптації персоналу, оцінки його діяльності, організації навчання та розвитку (якість цих процесів визначено в 41 бал, що становить близько 60% та є задовільним рівнем діяльності) мотивації.

7. В результаті аналізу системи управління персоналом в готелі «Бонтіак» можна зробити висновок, що в функціонуванні системи потребує удосконалення основних процесів з управління персоналом готельного підприємства, серед яких найбільш виражені недосконалість системи



розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо), недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці та дефіцит кваліфікованих кадрів; відсутність автоматизованої системи управління персоналом.

8. Запропоновано програму професійного розвитку «ProveYourself» для персоналу готелю, яка представляє собою програму курсів для обслуговуючого персоналу з удосконалення гостинності окремо у розрізі служб та підрозділів, професійної майстерності та набуття фахових компетентностей.

Таким чином, для того, щоб компанія розвивалася, необхідно розвивати її головний потенціал – співробітників, які в ньому працюють. Тільки висококваліфіковані співробітники зможуть вивести компанію на лідируючі позиції у своїй сфері, залишивши конкуренті далеко позаду. Система навчання та розвитку персоналу допомагає формувати і підтримувати кадровий склад в організації у відмінному стані, що в свою чергу, підвищує професійний рівень працівників, формує у них сучасне мислення. Ціль дослідження, що полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення системи навчання персоналу на підприємстві досягнуто. Вона була досягнута шляхом рішень конкретних задач, а саме, були вивчені теоретичні аспекти навчання персоналу на готельному підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. – Київ: МАУП, 2018. - 340с.
2. Бабушко С.Р. Теоретичні та методичні засади професійного розвитку фахівців туристичної сфери США і Канади: дис. ... д-ра пед. Наук : 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / Бабушко Світлана Ростиславівна. – К. : ІПООД, 2015. – 498 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури. 2019. С. 391-417.
4. Василенко В. А. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. А. Василенка. – 2-ге вид., випр. та допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2016. – 400 с
5. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посібник; Київський екон. інс-т менеджменту. — Київ: Кондор, 2017. — 412с.
6. Виноградський М.Д., Шкапова О.М., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом: Навчальний посібн. — К.: Центр навчальної літератури, — 2016. — 504с.
7. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник — К.: ВД «Професіонал», 2014. — 192 с.
8. Головка В. А. Забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення менеджменту персоналу / В. А. Головка. – дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. – Х., 2017. – 200 с
9. Готельно-ресторанний бізнес, як основна складова туристичної індустрії. URL: <http://libr.rv.ua/ua/virt/78/>.
10. Довгань Л. Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: Навчальний посібник. — К.: "ЕксОб", 2017. — 384 с.
11. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2018. – 440 с.

- 12.Дороніна М. С. Психологія управління : навч. посіб. у 2 ч. / М. С. Дороніна. – Х. : ХДЕУ, 2016. – Ч. 1. – 108 с.
- 13.Дороніна М. С. Психологія управління : навч. посіб. у 2 ч. / М. С. Дороніна. – Х. : ХДЕУ, 2017. – Ч. 2. – 96 с.
- 14.Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Х. : ХДЕУ, 2018. – 432 с.
- 15.Дубровін В. Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю / В. Дубровін, О. Риженко, М. Корецький // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2017. – № 3. – С. 39–41.
- 16.Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. за ред. Посилкіної О.В. Х: НФаУ, 2014. – 548 с
- 17.Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2018. – С.134-148.
- 18.Заохочення працівників як метод управління персоналом. URL: <http://www.kadrovik.kiev.ua/info/art3.html>.
- 19.Іванова С. Заохочуємо співробітників за результатами оцінки // Кадрова справа., — 2019. — № 3. — С. 17.
- 20.Капліна А.С. Удосконалення управління якістю готельних послуг як складової цільової підсистеми організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства. /А.С.Капліна.//Наукові праці Полтавської державної академії. – 2015. – №2 (11): Економічні науки. – С.124 -134
- 21.Кир'янова О. Особистісні детермінанти професійної адаптації / О. Кир'янова // Україна : аспекти праці. 2017. № 6. С. 44–46.
- 22.Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2015. – 224 с.
- 23.Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2016 – 540 с. 40. Колот А.М. Соціально-трудова відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2003. – К.: Центр учбової літератури. 2018. – 428 с.



24. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. — 2018. — 154 с.
25. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – вид. 2-е, перероб. допов. – Київ : Кондор, 2015. – 308 с.
26. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. — К., 2016. — 296 с.
27. Л.Б. Лук'янова // Сучасні інформ. технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр. / [редкол.: І.А. Зязюн (голова) та ін.] ; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України, Вінниц. держ. пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського. – К.; Вінниця : Планер, 2010. – Вип. 23. – С. 119–124.
28. Лебедева Н. Як мотивувати співробітників працювати з повною віддачею // Кадрова справа, 2015. — №3. — С. 26.
29. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс] / М. А. Леонтян. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
30. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навчальний посібник. — К.: ТОВ "УВПК", "ЕксОб", 2016. — 512 с.
31. Лук'янова Л.Б. Освіта дорослих – невід'ємна складова освіти впродовж життя/ І. А. Зязюн, Н. Г. Ничкало, Л. Б. Лук'янова, В. О. Радкевич // Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / НАПН України; за заг. Ред. В. Г. Кременя. – К: Пед. думка, 2018. – С. 105–116.
32. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навч. л-ри, 2017. – 336 с
33. Мошок Г.Є. Організація праці менеджера: Підручник. – Київ: Київ Держ. Торг.-екон.ун-т., 2018. – 425с
34. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. – К.: Т-во „Знання”, КОО. 2017 – С. 235-240.

- 35.Ничкало Н.Г. Неперервна професійна освіта як філософська та педагогічна категорія / Н.Г. Ничкало // Неперервна проф. освіта: теорія і практика. – 2017. – № 1. —С. 9–22.
- 36.Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай ; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К. : Центр учбової л-ри, 2018. – 432 с.
- 37.Редченко К. І. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу / К. І. Редченко // Наукові записки : зб. наук. праць кафедри екон. аналізу. – Тернопіль : Економічна думка, 2017. – Вип. 11. – Ч. 2. – С. 176–183.
- 38.Самоукіна М. Психологія професійної діяльності / М. Самоукіна. Львів: Вид-во «Простір», 2017. 224 с.
- 39.Система заохочення персоналу готельного підприємства. URL: <http://www.akvarellhotel.org/sistema.php>.
- 40.сьогодення / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. –№ 1 (35). – С. 194–197.
- 41.Теорія і методика професійної освіти: навч. посіб. / З.Н. Курлянд,
- 42.Тимошенко З. І. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу / З. І. Тимошенко, Г. Б. Мунін, В. П. Дишлевий. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2017. – 246 с
- 43.Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання
- 44.Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту: Навч.посіб. – Київ: МАУП, 2016. – 196с.
- 45.Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д. Соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2016 – С. 278-309
- 46.Управління ефективністю та якістю: Модульна програма /Пер. з англ. під. ред І. Прокопенко. - К.: Норта. - Ч. 1. - с. 18.
- 47.Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська [за заг. ред. М.С. Татаревської]. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.

48. Федулова Л.І. Бізнес-менеджмент : навч. посібн. / Л.І. Федулова, В.Г. Федоренко, В.Ф. Гриньов та ін. / за заг. ред. Л.І. Федулової. К.: Вид-во МАУП, 2018. 632 с.
49. Шегда А.В. Основи менеджменту: Учебний посібник. – Київ: «Знання», 2017. – 256с
50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2019. – 699 с.



# ДОДАТКИ

Додаток А



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НОРЕСА –  
НОВІ ФОРМАТИ**

**Збірник  
наукових статей  
студентів**

**Частина 1**



<b>КАЗАК П.</b>	
Особливості івент-менеджменту суб'єктів готельного бізнесу .....	282
<b>КАРАПЕТЯН Е.</b>	
Хедхантинг персоналу готелю.....	289
<b>ДУКМАС (КІТ) А.</b>	
Інформаційні системи в управлінні готелями .....	293
<b>КОШЕВА А.</b>	
Управління операційною діяльністю підприємства готельного бізнесу .....	300
<b>КРЕПИШЕВА А.</b>	
Формування системи мотиваційного менеджменту підприємств готельного бізнесу .....	306
<b>КУРНАЄВА А.</b>	
Інноваційна стратегія суб'єкта ресторанного бізнесу .....	311
<b>ЛЕВЧУК (ГОНЧАР) А.</b>	
Теоретичні засади цифрового маркетингу суб'єкта готельного бізнесу .....	318
<b>ЛИСЕНКО А.</b>	
Управління професійним розвитком персоналу готелю.....	323
<b>ЛОБАС А.</b>	
Маркетинг взаємовідносин у готельному бізнесі .....	328
<b>МАКАРОВА К.</b>	
Імперативи стратегічних трансформацій суб'єктів ресторанного бізнесу на засадах франчайзингу .....	334
<b>МИХАЛЬЧЕНКО І.</b>	
Формування ІТ-стратегії суб'єкта готельного бізнесу .....	340
<b>МОЖАР Ю.</b>	
Інтегровані маркетингові комунікації підприємства готельного бізнесу .....	346
<b>НИКОЛАЄВА А.</b>	
Репутаційний менеджмент суб'єкта готельного бізнесу .....	352
<b>ОВЧАРЕНКО Е.</b>	
Теоретичні засади формування маркетингового механізму управління.....	356
<b>ОСТРОВСЬКА І.</b>	
Оцінювання ефективності маркетингу .....	360



9. Окландер, М.А. (2002). Проблеми формування системи маркетингу країни. Київ: Наукова думка.
10. Герасимяк Н. В., Даченко В.В. (2018) Нове підходи до маркетингу в цифровій економіці. 17, с. 83–84.
11. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. (2004) Основи туристичного бізнесу. Київ: Центр навчальної літератури.
12. Економічна статистика / Економічна діяльність / Туризм. Київ: Державний комітет статистики України. Доступно за адресою: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tur.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm).
13. Гуменюк Н.В., Паламарчук А.О. (2010) Глобальні комп'ютерні системи бронювання: практика в туристичній галузі України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Доступно за адресою: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_4\\_4/061-064.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/061-064.pdf).
14. Зайцева В. М. (2015) Використання інноваційних технологій у галузі туризму. Запоріжжя.
15. Кононенко Т. П., Тимофєєва О. М., Усіна А. І. (2012) Інформаційні технології на готельному підприємстві. Прогресивні прийоми та технології виробництва продуктів харчування в ресторанній галузі та торгівлі, №1, с. 563-569.
16. Окландер, М.А., Окландер, Т.О., Педько, І.А. та Яшкіна, О.І. (2017). Інновації маркетингових досліджень та бізнес-ризиків. Одеса: Астропринт
17. Окландер, Т.О. (2011). Інноваційні методи впливу на споживачів: ароматизація. Маркетинг та управління інноваціями, ні. 3, 97–100.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БОСОВСЬКОЇ М. В.

## **УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ**

**ЛИСЕНКО А., 2 курс (магістр), ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

*У статті здійснено теоретичне обґрунтування засад управління професійним розвитком персоналу як основи успішної та прибуткової діяльності підприємства сфери гостинності. Висвітлено основні вимоги до управління професійним розвитком персоналу готелю.*

**Ключові слова:** управління, управління розвитком персоналу, професійний розвиток, готельний бізнес, система розвитку персоналу, якість послуг, оцінка персоналу.



*The article substantiates the theoretical substantiation of the principles of management of professional development of personnel as the basis of successful and profitable activity of the hospitality business enterprise. The basic requirements for the management of professional development of the hotel staff are outlined.*

**Keywords:** *management, personnel development management, professional development, hotel business, personnel development system, quality of services, staff evaluation.*

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність дослідження управління персоналом суб'єктів готельного бізнесу пояснюється тими підвищеними вимогами споживачів, які пред'являються до готельних послуг у сучасних умовах. Персонал готельного підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях готельного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готелю – функцію управління персоналом.

**Аналіз останніх публікацій.** У сучасній літературі питанням управління персоналом та його розвитком приділяється значна увага, зокрема, це відображено в роботах таких вчених, як Балабанова Л.В., Грішнова О.А., Кібанов А.Я., Крушельницька О.В., Гриньова В.М., Татаревська М.С., Стельмашенко О.В., Брич В.Я., Виноградський М.Д. та інших. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень питань розвитку персоналу, існує багато проблем, що потребують вирішення.

**Мета статті** полягає у вивченні теоретичних аспектів управління професійним розвитком персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** В системі сучасних знань категорія «управління» - це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його поведінки у зв'язку зі зміною обставин. Категорія «управління» є більш повною, яка охоплює управління соціально-економічними процесами на макrorівні (цілого суспільства, національної економіки) і мікрорівнях (окремого суб'єкта господарювання: організації, підприємства, товариства, закладу, установи тощо). Вона стосується управління не тільки людьми, трудовими колективами, технічними системами, комп'ютерними мережами, транспортом тощо. Категорія «управління» охоплює процеси управління господарською діяльністю в усіх типах економічних систем. Управління розвитком персоналу ставить за мету цілеспрямоване забезпечення кількісних і якісних змін, які підвищують ринкову вартість кадрового потенціалу організації, ефективність трудової діяльності працівників. Розвиток персоналу та його періодична оцінка впливає на ефективність системи управління організацією і перебіг управлінських процесів у ній.

Професійний розвиток - це придбання працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує або використовуватиме в своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї мети 10 % фундації заробітної платні.

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювалися через 30 років, в кінці століття – через 10, сучасні фахівці повинні перенавчатися через 3-5 років.

Персонал в сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням і адекватними організаційними навичками.



самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності.

Суб'єкт системи розвитку персоналу – працівники підприємства, об'єкт – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо на підприємстві наявна ефективна система розвитку персоналу, то це надає йому ряд переваг.

Переваги розвитку персоналу:

- зміцнення відданості співробітників цілям організації;
- надбання персоналом знань і професійних навичок, необхідних для подальшої ефективної діяльності організації;
- розкриття потенціалу працівників, найбільш повне використання їхніх можливостей, схильностей, знань і навичок;
- полегшення впровадження інноваційних змін;
- забезпечення спадкоємності в управлінні.

Оцінка персоналу – це процес збору інформації про роботу і поведінку працівника з метою аналізу цієї інформації та застосування в подальшому для управління цим співробітником. У разі коректного проведення оцінки співробітник отримує інформацію про те, що в нього виходить добре, які навички та компетенції йому необхідно розвивати для того, щоб повністю відповідати займаній посаді або отримати підвищення. І в такому аспекті регулярна оцінка допомагає співробітникам розуміти своє місце в організації, бачити свої успіхи і ясніше розуміти, які стоять перед ним завдання. Для керівника така процедура цінна тим, що у нього з'являється чітка картина ресурсів підрозділу, бачення необхідних змін, можливість активніше впливати на розвиток свого відділу в напрямку поставлених завдань. Якщо в цілому оцінювання персоналу використовують для визначення відповідності працівника тій посаді або робочому місцю, яке він займає, то в системі розвитку персоналу оцінювання потрібно для забезпечення ефективного використання професійного та особистісного потенціалу працівників за рахунок його своєчасного виявлення та формування рекомендацій з розвитку.

Важливою складовою механізму управління професійним розвитком працівника є оцінка фактичного рівня його професійного розвитку, аналіз траєкторії розвитку, виявлення негативних тенденцій. З метою підвищення об'єктивності оцінки в роботах пропонується використання самооцінки, оцінки колегами або експертами. Перевагами самооцінки являються можливість участі в процесі оцінки виконавця, поліпшення мотивації і зменшення опірності під час оціночного інтерв'ю. З іншого боку, самооцінка веде до більшої поблажливості, меншою різноманітністю більшою схильністю впливу, меншою узгодженістю з думкою інших, так як працівники прагнуть дати собі більш високу оцінку, ніж їх керівник.

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках:

Розвиток персоналу включає в себе заходи служби управління персоналом, спрямовані на:

- навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- адаптацію співробітників;
- оцінку персоналу / кандидатів і перевірку на відповідність профілю посади;
- планування кар'єри співробітників;
- управління кадровим резервом.





Рис. 1. Напрями розвитку персоналу

Розвиток і підвищення ефективності роботи персоналу - один з найважливіших чинників успіху будь-якого бізнесу

Управління профілями посад співробітників і компетенціями відповідно до цілей і стратегічними планами розвитку компанії, до їх основних функцій відносять:

- розробка профілю посади з певним набором компетенцій відповідно до цілей і стратегічними планами розвитку компанії і вимогами до кваліфікації співробітників;
- профіль посади містить набір необхідних компетенцій, знань, умінь, досвіду роботи, перелік завдань і цілей. Також визначається рівень кожної компетенції, яким повинен володіти співробітник на цій посаді;
- контроль відповідності персоналу і кандидатів профілем посади. Складається в анкетуванні / тестуванні персоналу за відповідними напрямками профілю;
- формування результатів про відповідність профілю посади по співробітниках і кандидатам на посаду;
- підбір «потрібних» претендентів на посаду відповідно до профілю посади;
- планування переліку заходів для підвищення рівня компетенції співробітників за сформованими результатами відповідності профілю посади;
- формування планів навчання, курсів і т.д.

Управління навчанням персоналу

Планування навчання та перекваліфікації персоналу, контроль і аналіз результатів:

- формування програм навчання, циклів, груп;
- підбір викладачів, обліку викладачів сторонніх організацій;
- облік відвідування та успішності працівників по заняттях, атестацій;
- формуванні даних про підвищення кваліфікації за результатами проходження навчання.

Розвиток персоналу означає:

- здатність співробітника усвідомити необхідність регулярного навчання, щоб відповідати зростаючим вимогам;



Розвиток персоналу для кожного підприємства є істотним елементом виробничих інвестицій. За допомогою заохочення навчання підприємство відкриває своїм співробітникам можливість підвищувати професійні навички і тим самим створює кістяк кваліфікованого персоналу і здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішного розвитку організації. Необхідно також відзначити, що об'єктом інвестицій у персонал стають саме співробітники, а не власника фірми.

Задачі розвитку персоналу:

- Підвищення кваліфікації з метою випуску нової продукції, правильного використання, техобслуговування і ремонту засобів виробництва; підготовка і перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям.
- Здатність до комунікації, роботи в групі.
- Усвідомлення значення зростаючої ролі трудової, технологічної, фінансової, виробничої робочої дисципліни в змісті точного виконання дій, що забезпечують безпомилкову роботу верстата, установки, чи підрозділу підприємства. Сюди ж відносяться критичне відношення працівника до робочих розпоряджень, його пропозиції по оптимізації процесів праці і відносин із клієнтом.
- Формування відповідальності як системної якості співробітника і розвиток її видів.
- Самостійний розвиток персоналу своїх професійних навичок і знань.

Поняття розвитку персоналу є відносно новим, однак вже широко використовуваним у практиці сучасних підприємств. Знання співробітників морально застарівають, їх необхідно обновляти відповідно до розвитку тих областей знань, з якими вони зіштовхуються у своїй роботі.

Як правило, базові знання, отримані в школі, застарівають повільно, але в поповненні спеціальних знань, необхідних для успішної роботи, ми бідусмо досить часто.

Успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінням співробітників.

Знання є основою розвитку здібностей персоналу, сприяють формуванню особистісного потенціалу людини. У контексті розвитку персоналу розрізняють два види знань, необхідних у щоденній, поточній роботі, загальне знання своєї справи.

Знання, необхідні для рішення поточних задач, не можуть бути визначені посадовими обов'язками, це професійні знання, що персонал здобуває разом з досвідом роботи. Загальні професійні знання здобуваються в процесі одержання утворення і подальшої підготовки кадрів.

**Висновки.** Таким чином, нами були розглянуті теоретичні аспекти управління професійним розвитком персоналу. Отже, управління професійним розвитком персоналу – це системно-організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Але необхідно не тільки знати різні підходи, але й розуміти критерії вибору підходів до оцінки персоналу, адже, цей вибір є досить вагомим фактором при побудові ефективної, сучасної системи оцінки персоналу на підприємстві. Для досягнення високої якості управління персоналом підприємство, в першу чергу, повинне забезпечити сприятливі умови для професійного розвитку персоналу. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку. Оцінка якості управління розвитком персоналу є одним із найважливіших інструментів формування стратегії моніторингу якості управління персоналом, що допомагає виявити проблеми та надати рекомендації щодо підвищення її якості.



### Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2017. – 229 с.
2. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В.В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2017. – Вип. 9. – С. 15–19.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2016. – 292 с.
5. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В.М. Гриньова, М.М. Новікова. – Харків: ХНЕУ, 2017. – 428 с.
6. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2015. – 427 с.
7. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf) – Назва з екрану.
8. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – №5. – 2016. – Т. 2. – С. 13–16.
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. Посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 504 с.
10. Система развития персонала. Словарь терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [https://www.consultant.ru/law/ref/ju\\_dict/word/sistema\\_razvitiya\\_personala/](https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala/). – Назва з екрану.

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

### МАРКЕТИНГ ВЗАЄМВІДНОСИН У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

ЛОБАС А., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті досліджено термінологічні аспекти поняття маркетингу відносин, розглядається концепція маркетингу відносин, визначено основні передумови формування ефективного маркетингу відносин.

**Ключові слова:** маркетинг, взаємозв'язок, маркетинг відносин, концепції маркетингу, учасники ринку.



## Додаток Б

