

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**Система професійного розвитку персоналу готелю
«Агроосвіта»**

Студентки 2 курсу, 1М
групи, 073 спеціальності
«Менеджмент»
спеціалізації «Готельно-
ресторанний
менеджмент»

Кушнір Дар'я
Олександрівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
доктор економічних
наук, професор

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
доктор економічних
наук, професор

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
керівника*

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М.Г.Бойко
« ____ » _____ 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Кушнір Дар'ї Олександрівні

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система професійного розвитку персоналу готелю «Агроосвіта», м. Миколаїв.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2020 р. № 3950.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 19 листопада 2021 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – формування теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства.

Об'єкт дослідження – процес формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування системи професійного розвитку готелю «Агроосвіта», м. Миколаїв.

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства.

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

1.2. Методичні засади формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства.

Розділ 2. Оцінка системи професійного розвитку персоналу готелю «Агроосвіта», м. Миколаїв.

2.1. Аналіз діяльності готелю.

2.2. Оцінка системи професійного розвитку персоналу готелю.

2.3. Дослідження впливу персоналу на результати діяльності підприємства.

Розділ 3. Удосконалення системи професійного розвитку персоналу готелю «Агроосвіта», м. Миколаїв.

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи професійного розвитку персоналу готелю.

3.3. Прогнозування реалізації запропонованих заходів.

Висновки та рекомендації

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> | 01.10.2020 р.- 31.11. 2020 р. | 31.11. 2020 р. |
| 2 | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i> | 01.12.2020 р.- 10.01.2021 р. | 10.01.2021 р. |
| 3 | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 11.01.2021 р.- 14.05.2021 р. | 14.05.2021 р. |
| 4 | <i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 17.05.2021 р.- 19.05.2021 р. | 19.05.2021 р. |
| 5 | <i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i> | до 20.05.2021 р. | 20.05.2021 р. |
| 6 | <i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 20.05.2021 р.- 07.09.2021 р. | 07.09.2021 р. |
| 7 | <i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 07.09.2021 р.- 10.09.2021 р. | 10.09.2021 р. |
| 8 | <i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 11.09.2021 р. - 22.10.2021 р. | 22.10.2021 р. |
| 9 | <i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i> | 25.10.2021 р.- 27.10.2021 р. | 27.10.2021 р. |
| 10 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i> | 19.11.2021 р. | 19.11.2021 р. |
| 11 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 22.11.2021 р. 23.11.2021 р | 23.11.2021 р |
| 12 | <i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i> | 24.11.2021 р.- 26.11.2021 р. | 26.11.2021 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 «10» січня 2021 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програми _____ С. В. Мельниченко
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання _____ Д. О. Кушнір

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Формування якісної системи професійного розвитку персоналу є одним із чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Студенткою опрацьовано великий масив інформації у результаті чого визначено теоретичні засади формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства. У процесі аналізу результатів діяльності готелю «Агроосвіта» виявлено переваги та недоліки. Здійснено оцінку існуючої системи професійного розвитку персоналу даного готелю та досліджено її вплив на результати діяльності. У роботі запропоновано та обґрунтовано напрями удосконалення існуючої системи професійного розвитку персоналу.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Д.О. Кушнір

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С. В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2021 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА | 10 |
| 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел | 10 |
| 1.2. Методичні засади формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства | 13 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «АГРООСВІТА» м. МИКОЛАЇВ | 21 |
| 2.1. Аналіз діяльності готелю..... | 21 |
| 2.2. Оцінка системи професійного розвитку персоналу готелю | 29 |
| 2.3. Дослідження впливу персоналу на результати діяльності підприємства | 35 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «АГРООСВІТА» м. МИКОЛАЇВ | 39 |
| 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи професійного розвитку персоналу готелю | 39 |
| 3.2. Прогнозування реалізації запропонованих заходів | 45 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ | 47 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 50 |
| ДОДАТКИ | 58 |

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкові умови функціонування готельних підприємств в Україні, обумовлені економічними відносинами, заснованими на приватній власності, підприємстві і конкуренції, які формують ціннісні і якісні пропозиції споживачам готельних послуг, а також забезпечують оновлення цих послуг. В свою чергу саме клієнт задає вектор розвитку готельного бізнесу і штовхає готельєрів на експерименти. Клієнтів приваблюють враження і досвід, які вони можуть отримати під час перебування в готелі.

Крім того, на роботу готельного сервісу, також впливають форс-мажорні обставини, наприклад – пандемія, що спричинила занепад готельно-ресторанного бізнесу і такий чинник, як технічний прогрес – роботизація крупних готелів Японії та Європи (готелі Reddisson Hotel Group), де для обслуговування готельних номерів у цілях безпеки та ефективності використовуються інноваційні технології – роботи.

Ефективність готельного підприємства в умовах постійних, іноді непередбачуваних змін, залежить від стратегії розвитку. Одним із головних завдань стратегії розвитку готельного підприємства – є якісно підготовлений персонал, його професійний розвиток. Інноваційною технологією управління персоналом в траєкторії «співробітник повинен працювати в організації і для організації» стає система професійного розвитку персоналу, вибору оптимальних технологій і методів роботи з кадрами, що дозволяє не тільки максимально використовувати існуючий трудовий потенціал працівників, а й сформувати стабільний колектив на підприємстві.

Рівень дослідження теми. Варто відзначити, що незважаючи на відносну вивченість питань проблематики розвитку готельно-ресторанного бізнесу як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, питання формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства залишається недостатньо дослідженим. Разом з цим, воно відноситься до одних з найскладніших і найважливіших, про що свідчать роботи таких дослідників, як: С.І. Байлик [1.а.і.6], Н.А. Зайцевої [1.а.і.4], Л.Н. Іванової-Швець [1.а.і.18], Х. Інграма

[1.a.i.13], М. Райлі [1.a.i.11], В.К. Головченка [1.a.i.40] та ін.

Мета роботи – формування теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства.

Об’єкт дослідження – процес формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування системи професійного розвитку персоналу готелю «Агроосвіта», м. Миколаїв.

Завдання дослідження:

1. Провести аналітичний огляд літературних джерел.
2. Описати методичні засади формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства.
3. Проаналізувати діяльність готелю «Агроосвіта».
4. Надати оцінку системи професійного розвитку персоналу готелю «Агроосвіта».
5. Дослідити вплив персоналу готелю «Агроперспектива» на результати діяльності підприємства.
6. Обґрунтувати напрями удосконалення системи професійного розвитку персоналу готелю «Агроосвіта».
7. Спрогнозувати реалізацію запропонованих заходів.

Для досягнення поставленої у роботі мети були використані **методи дослідження:**

- SWOT-аналіз готелю «Агроосвіта»;
- статистичний метод;
- метод класифікації працівників;
- синтез, аналогія, узагальнення.

Інформаційною базою для виконання роботи є наукова література з обраної теми дослідження, яка в системному порядку представляє основні проблемні та актуальні питання професійного розвитку персоналу підприємства готельного

господарства, звітність діяльності готелю та власні дослідження.

Практична значимість роботи обумовлена можливістю використання зібраного матеріалу для подальших досліджень цієї теми і реалізація обґрунтованих висновків в діяльності системи професійного розвитку персоналу готелю «Агроосвіта».

Апробацією результатів дослідження є публікація наукової статті «Система професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства» у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Суспільне значення готельного господарства, як вагомого чинника формування економіки держави, зумовлює необхідність створення галузевої системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрових ресурсів. Управління людськими ресурсами сприяє високій успішності всієї організації. Проектування кар'єри з урахуванням потреб розвитку може допомогти працівникові в подальшому кар'єрному зростанні, а готелю отримати відчутні результати. Ключовим, в цьому випадку постає питання найбільш ефективного розвитку компетенції співробітників. До персоналу висувають вимоги щодо кваліфікації, знань і навичок. Кожен керівник хоче бачити співробітників, які ефективно працюють.

Питання формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства висвітлені у наукових працях таких вчених, як: С.І. Байлик [1.a.i.6], М. В. Белікова [1.a.i.4], О. М. Варипаєв [1.a.i.42], О.Ю.Давидова [1.a.i.16], В. А. Русавська [1.a.i.43], К.М. Таньков [1.a.i.21], Г.М. Чепурда [1.a.i.39], О. І. Черевко [1.a.i.3], А.Г. Черномазюк [1.a.i.46], Л. Янчева [1.a.i.23] та ін.

Особливостям управління персоналом в сфері гостинності присвячені роботи таких вітчизняних авторів як І. В. Савельєва, О.М. Богоніс [1.a.i.44], В.І.Майковська [1.a.i.45].

Серед зарубіжних вчених даному питанню присвячені роботи Х. Інграма [1.a.i.13], М. Райлі [1.a.i.12], Д. Уокера [1.a.i.11]. Аналіз зарубіжного досвіду має велике значення для нашої країни з урахуванням того, що міжнародні мережі часто залучають клієнтів саме за рахунок сервісу.

Головченко В.К. вважає, що організація управління підприємствами

готельного бізнесу починається зі стратегічних цілей і завдань, які завжди повинні спиратися на суспільний розвиток, враховувати потреби і пріоритети всіх груп населення [1.a.i.40]. Цілі і завдання закономірно визначають всі наступні елементи процесу управління готельним бізнесом: зміст, форми і методи діяльності працівників в організаціях забезпечують повноту управлінських рішень, постійно орієнтують персонал на таку діяльність, яка цілісно б впливала на соціально-економічні результати.

Результати досліджень, зроблені В. Абрамовим, О.Н. Шульженко, дозволяють зробити висновок, що персонал багатьох підприємств України має недостатньо високу виробничу кваліфікацію і рівень освіти, особливо в галузі готельного господарства. На багатьох підприємствах персонал працює в середньому 3-4 місяці на рік. Все це негативно позначається на стані їх матеріального становища і втраті придбаної кваліфікації [1.a.i.40].

Прейгер Д., Малярчук І. вважають, що в умовах становлення ринкових відносин в Україні підприємства готельного господарства отримали самостійність, права у визначенні та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку підприємства, мотивації праці та відповідальності за кінцеві результати господарювання [1.a.i.27].

Маслова В.М. у своїх дослідженнях говорить про розвиток персоналу як сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств [1.a.i.42].

Шлендера П.Е. пропонує розглядати систему професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства, метою якої є підтримка навчання співробітників, поширення знань та досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку. Він розумів розвиток персоналу як систему підготовки співробітників до виконання нових завдань, з метою зменшення різниці між вимогами до працівника і якостями самої людини. Розвиток персоналу направлено на оптимізацію результативності його діяльності, для чого повинні бути створені необхідні умови. За його словами, метою розвитку персоналу є підвищення трудового потенціалу працівників для

рішення персональних завдань і функцій розвитку організації [1.а.і.24].

Малюк Л.П. і Терешкін О.Г. відзначають, що саме знання і вміння персоналу визначають розвиток і функціонування організації. В основі успішної організації лежить навчання і розвиток персоналу, в той же час світ з жорсткою конкуренцією висувають все більше вимог щодо вдосконалення якості освіти [1.а.і.24].

Музиченко-Козловська О.В. виділяє такі завдання розвитку персоналу, як підвищення кваліфікації, бізнес-комунікації, робота в колективі, робоча дисципліна, відповідальність співробітника за свої дії і саморозвиток професійних навичок. За її словами, вкладення в реалізацію цих завдань – це капіталовкладення організації в розвиток своїх співробітників, від яких в свою чергу очікується віддача у вигляді підвищення продуктивності. Також, рішення цих завдань сприяють сприятливій обстановці в організації, підвищують прагнення співробітників і їх відданість організації [1.а.і.38].

Аналіз літературних джерел, присвячених теоретичним засадам формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства показав, що їх можна розділити на кілька загальних напрямів. Результати цього спостереження наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства

| Науковці | Напрями досліджень |
|--|---|
| С.І. Байлик [1.а.і.6], М. В. Белікова [1.а.і.4], О. М. Варипасєв [1.а.і.41], О.Ю. Давидова [1.а.і.16], В. А. Русавська [1.а.і.42], К.М. Таньков [1.а.і.21], Г.М. Чепурда [1.а.і.40], О. І. Черевко [1.а.і.3], А.Г. Черномазюк [1.а.і.46], Л. Янчева [1.а.і.23] | Питання формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства |
| І. В. Савельєва [1.а.і.31], О.М. Богоніс [1.а.і.44], В.І. Майковська [1.а.і.45], Х. Інграм [1.а.і.13], М. Райлі [1.а.і.12], Д. Уокер [1.а.і.11]. | Особливості управління персоналом в сфері гостинності |

| | |
|---|--|
| В.К. Головченко, В.В. Романова [1.а.і.40]. | Стратегії організації управління підприємствами готельного бізнесу |
| В. Абрамов, О.Н. Шульженко [1.а.і.40]. | Статистичні дослідження персоналу підприємств готельного бізнесу |
| Прейгер Д., Малярчук І. [1.а.і.27]. | Дослідження щодо правового статусу підприємств готельного бізнесу |
| О.В. Музиченко-Козловська, Л.П. Малюк, О.Г. Терешкін, П.Е. Шлендера [1.а.і.24]. | Загальні дослідження розвитку персоналу |

Продовження табл.1.1

| Науковці | Напрями досліджень |
|--------------------------|--|
| В.М. Маслова [1.а.і.42]. | Дослідження розвитку персоналу як сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств |
| К.В. Наумов [1.а.і.31]. | Питання методології розробки програми навчання і розвитку персоналу |

У зазначених роботах аналізується вітчизняний і зарубіжний досвід. Дослідники висвітлили питання професійної діяльності працівників сфери готельного господарства, підвищення їх мотивації, розвитку професійних якостей.

1.2. Методичні засади формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства

Загальні правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників встановлені у Законі України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI [1.а.і.33]. У сучасній економіці навчання і розвиток персоналу розглядається як форма інвестицій в людський капітал, від якої залежить його якість і успіх виробництва. Найбільш повно тенденції розвитку позначилися в концепції безперервної освіти [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Навчання персоналу готельного бізнесу – заздалегідь спланований, безперервний процес отримання знань готельної справи, умінь в сервісі і взаємодії співробітників з метою задоволення потреб клієнтів під супроводом фахівців. Для цілеспрямованого розвитку співробітників необхідно використовувати також інформаційні та комп’ютерні технології [1.а.і.10].

Методів, які застосовуються для професійного розвитку персоналу існує безліч, але в більшості, з урахуванням корпоративної культури певного готелю, застосовуються прийнятні саме для нього.

Одним з основних методів розвитку працівника і отримання нових компетенцій є тренінги. Вони можуть включати в себе будь-яку тематику, при цьому можуть бути задіяні як внутрішні ресурси компанії, так і сторонні. Крім того, серед поширених методів професійного розвитку персоналу готелю є самоосвіта та курси підвищення кваліфікації, отримання професії через навчання у закладі вищої освіти.

Також існують інші методи навчання персоналу, які використовуються у готельному бізнесі. Розглянемо кілька методів навчання персоналу в організації [1.a.i.7].

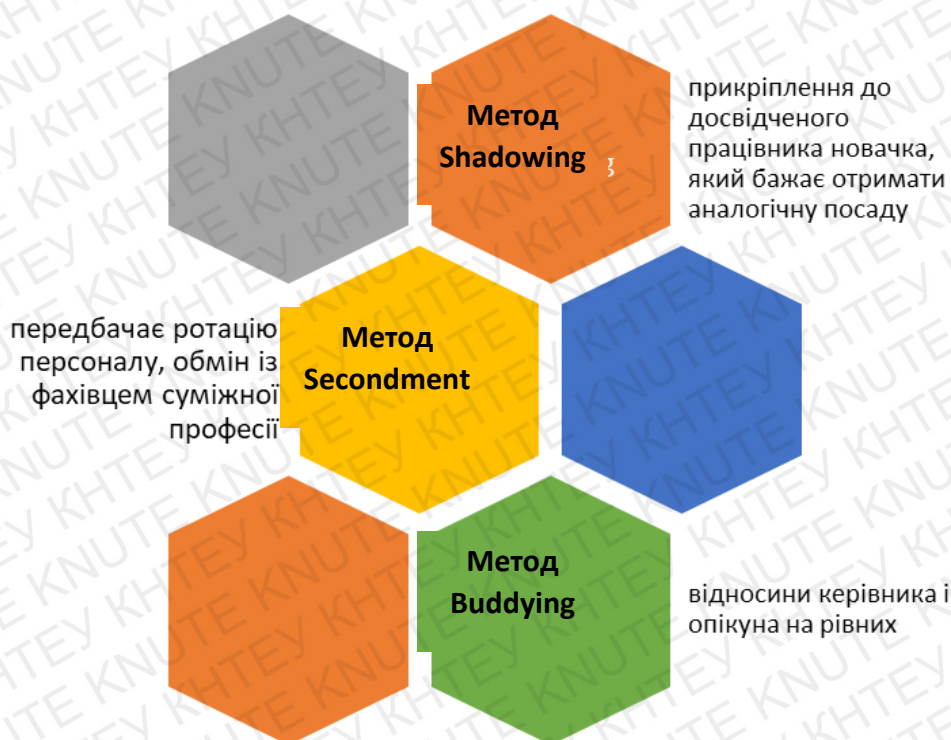


Рис. 1.1. Сучасні методи навчання персоналу в підприємстві готельного господарства [1.a.i.7]

Метод Shadowing в перекладі з англійської означає «бути тінню», що передбачає прикріплення до досвідченого працівника особи, яка бажає отримати

аналогічну посаду [1.a.i.6]. Даний спосіб допомагає ретельно вивчити всі необхідні нюанси роботи від початку і до кінця робочого дня. В результаті працівник дізнається про всі недоліки і переваги виконуваних завдань, спостерігає реальний хід подій і кроки кар'єрного росту. Після навчання проводять інтерв'ю, в ході якого фахівець ділиться висновками про стажування підопічного. Цей метод чудово підходить для перекваліфікації співробітника на іншу спеціальність, також це хороша можливість для залучення студентів, де вони зможуть отримати практичні навички та цілісну картину майбутньої професії.

Метод Secondment означає «відрядження». Він передбачає ротацію персоналу, протягом якої відбувається обмін із фахівцем суміжної професії. Процедура може займати як короткостроковий інтервал часу (80 робочих годин), так і довгостроковий (близько року) [1.a.i.5]. Цей метод іноді застосовується за кордоном і готелями, які входять до мереж, але практично не використовується вітчизняними готелями, що пов'язано з відсутністю дієвого механізму реалізації даного методу.

Третій метод Buddying означає «приятель», та передбачає відносини керівника і опікуна на рівних. У цій взаємодії передбачається обмін поглядами і порадами щодо підвищення ефективності виконання завдань. Але для цього типу взаємодії потрібне попереднє навчання нового працівника правильному і грамотному аналізу ситуацій та вироблення висновків [1.a.i.22]. Даний метод нині є доволі актуальним, оскільки свіжий погляд нових співробітників допомагає помітити недоліки в роботі організації. Буденна робота, яка стала звичною для працівників, є причиною того, що застарілі методи їх роботи здаються нормою, хоча зовнішнє оточення динамічно змінюється в бік нових неординарних підходів і сучасних технологій.

В готелях, які використовують зазначені методи, спостерігається поліпшення взаємодії між співробітниками і зменшення конфліктних ситуацій [1.a.i.28].

Щоб правильно визначити напрямок професійного розвитку, необхідно визначити, що саме працівник повинен розвивати, які його сильні сторони і

можливості, області розвитку, і яка його мотивація (наприклад, професійний розвиток, спеціалізація, кар'єра).

Основними напрямками діяльності у сфері професійного розвитку працівників є:

- розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівника;
- визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;
- організація професійного навчання працівників;
- добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників;
- стимулювання професійного зростання працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавців або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років;
- визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення;
- аналіз результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників [1.а.і.31 **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Графічно дані напрями можна відобразити наступним чином (рис.1.2).

Результати роботи на етапі аналізу результатів атестації та оцінки досягнутого рівня компетенції можуть вплинути на зміну позиції, розширення сфери діяльності і т. і. [1.а.і.25].

Готельний бізнес унікальний тим, що його співробітники – це частина готельного продукту. Весь персонал готелю прикладає зусилля, щоб споживач готельних послуг залишився задоволений і хотів знову повернутися до готелю. Ставлення співробітників, зовнішній вигляд, готовність допомогти мешканцю готелю – формує позитивне враження про готелі. Кожен працівник повинен знати і розуміти, що найголовнішим завданням в його роботі є особиста якість обслуговування.

Працюючи в готельному бізнесі, співробітник постійно повинен

підвищувати рівень своєї освіти, освоюючи теоретичну частину професії і набуваючи практичних навичок у тому числі через самоосвіту. Трапляються ситуації, коли працівник не володіє достатніми знаннями для того, щоб кваліфіковано виконати покладені на нього обов'язки. І такі ситуації, безумовно, також допомагають розвитку працівника, особливо коли він мотивований на самоосвіту. Підготовка кваліфікованого персоналу може нівелювати необхідність залучення робочої сили зі сторони і запобігти його скороченню шляхом усунення дефіциту робочої сили, а також зменшиться витрата незапланованих коштів [1.a.i.2].

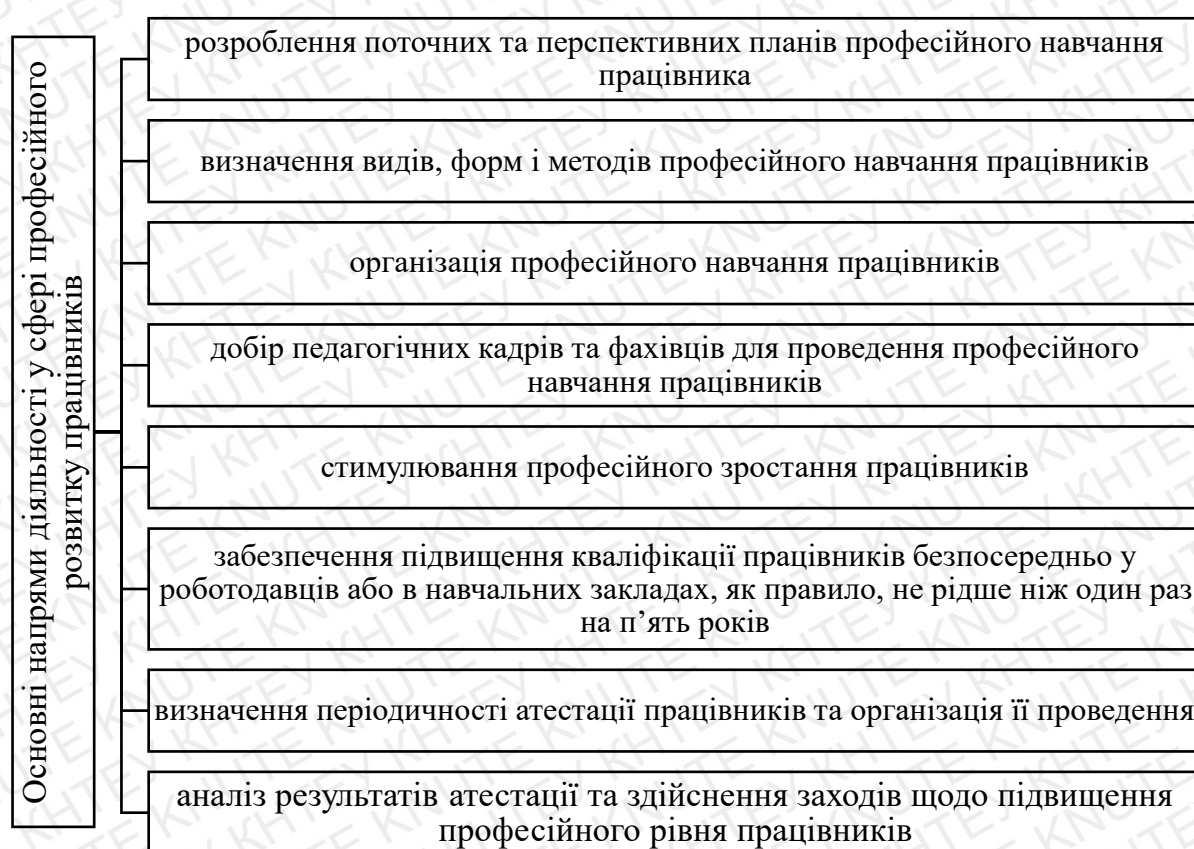


Рис.1.2. Основні напрями діяльності у сфері професійного розвитку працівників

Підвищення професійної кваліфікації, розвиток і навчання персоналу – істотна частина корпоративної культури компанії, один з потужних інструментів закріплення досвідчених кадрів. Під час навчання важливим є визначення переваг і мотивації працівника. Працівник проводить самооцінку власної компетенції, визначає свої сильні сторони і області розвитку, яку в подальшому доповнює

керівник [1.a.i.31]. Керівник повинен надавати працівникові інформацію про можливості розвитку в компанії, а також переміщення персоналу – існуючі і прогнозовані.

Для мотивації і стимулювання персоналу з метою професійного розвитку дослідники розробили та рекомендують до використання в підприємствах готельного господарства різні програми, наприклад, – «Кращий співробітник кварталу», «Кращий співробітник року», «Кращий менеджер кварталу», «Кращий менеджер року» [1.a.i.22].

Пріоритетним завданням навчання співробітників в рамках обмежених компетенцій є надбання навичок справлятися в ситуаціях, які вимагають вироблення певних здібностей особистості та soft-skills. Важливою вимогою, яку просто зобов'язаний виконувати весь персонал щодня – це створення атмосфери гостинності, виявлення доброзичливості, професійності і оперативності при наданні послуг [1.a.i.13]. Розширюються і доповнюються навички soft-skills саме завдяки прийомам навчання в конкретних ситуаціях. Яскравим прикладом таких тренінгів є тренінг навичок спілкування, підвищення якості послуг.

Наявність потреби у навчанні може виникнути за допомогою результатів щомісячного аналізу анкет, відгуків на офіційному сайті, які заповнюють гості готелю.

Програми підвищення професійної майстерності повинні бути зрозумілими і враховувати ресурси та нюанси діяльності готелю. При плануванні навчання співробітників необхідно визначити рівень знань і умінь шляхом атестації кадрів та відповідно до результатів діагностики призначати ефективні методи навчання [1.a.i.29].

Програму навчання та підвищення професійної кваліфікації персоналу компанії зазвичай поділяють на кілька напрямків:

- тренінги для новачків;
- розвиваючі тренінги для менеджерів вищої, середньої і молодшої ланки;
- тренінги для відділів, які взаємодіють між собою;
- вузькоспеціалізовані, професійні тренінги.

Тренінг «Адаптація» для нових співробітників на початковому етапі рекомендують для всіх [1.а.і.46]. На заняттях молодих співробітників знайомлять з історією компанії, описують структуру готелю і компанії, посвячують в основи корпоративної культури, принципи гостинності, правила техніки безпеки, проводять екскурсію готелем. Далі співробітники мають навчитися працювати з клієнтурою компанії шляхом проходження серії тренінгів:

- «Основи гостинності та стандарти обслуговування»;
- «Відповіді на зауваження та скарги клієнтів»;
- «Золоті правила міжнародного етикету»;
- «Секрети спілкування по телефону «Дякуємо за дзвінок»»;
- «Поведінка при пожежі та інших екстремальних ситуаціях»;
- «Робота без конфліктів - ключ до успіху».

Для розвитку управлінських якостей і навичок у менеджерів вищої, середньої і молодшої ланки розроблена ще одна серія розвиваючих програм.

Це такі напрямки:

- програми, присвячені розвитку лідерських якостей;
- тренінгові програми, присвячені навчанню менеджерів у вузькій, спеціалізованій області (ресторанна служба, служба прийому і розміщення, служба готельних послуг і т. д.);
- тренінг «Техніка переговорів»;
- тренінг «Наставництво»;
- тренінг «Стресостійкість»;
- тренінг «Самопрезентація»;
- тренінг «Делегування повноважень і взаємозамінність»;
- тренінг «Повір у себе» [1.а.і.29].

Аналіз теоретичної розробленості заданої теми свідчить, що сучасні готельні підприємства України мають достатньо інструментів для запровадження якісної системи професійного розвитку персоналу. Постає питання лише її реалізації.

Систему професійного розвитку готель може делегувати HR-агенціям. Але на превеликий жаль, в Україні відсутні HR-агенції, які б мали спеціалізацію в галузі

готельно-ресторанного бізнесу. Що стосується приватних курсів підвищення кваліфікації, то в більшості вони видають по закінченню навчання своїм слухачам свідоцтва про проходження курсу офіціанта, покоївки, адміністратора, які не мають юридичної сили. Тобто, з урахуванням реалій України, система професійного розвитку повинна відбудовуватися безпосередньо у готелі. Центром будь якого готелю є колектив працівників та управлінців, які реалізують свою діяльність за допомогою менеджменту готельного бізнесу. Саме тому основним завданням менеджменту сучасних готелів є формування компетентного персоналу управління [1.a.i.1].

Світова практика свідчить, що готельні мережі розробляють програму навчання і впроваджують її у своїх готелях з урахуванням місцевої специфіки. Наприклад: «Hilton», «Sheraton», «Radisson», «Sas» та ін. Такий наполегливий підхід до навчання персоналу дозволяє зберігати серед співробітників створені в організації традиції і цінності, пропагувати особистісний та професійний розвиток, створювати спадкоємність традицій в колективі і передачу накопичених знань і навичок. Персонал, в свою чергу, отримує можливість накопичувати знання, вміння і навички і перетворювати їх в досвід успішної діяльності в інтересах компанії.

Отже, навчання і підвищення професійного розвитку персоналу повинні носити безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника. Для керівництва готелю важливо розглядати витрати на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволяють найбільш ефективно використовувати новітні сервісні технології, що призведе до збільшення прибутку готелю і є генеральною метою будь-якого бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «АГРООСВІТА» м. МИКОЛАЇВ

2.1. Аналіз діяльності готелю

Об'єктом дослідження є готель «Агроосвіта», розташований у місті Миколаїв Миколаївської області. «Агроосвіта» – п'ятиповерховий готель із кафе і кав'ярнею знаходяться при в'їзді у місто Миколаїв. Кафе готелю пропонує вишукані страви української та європейської кухні у чудовій атмосфері затишку і комфорту (Додаток Б). Зручне розташування, неподалік від траси Київ-Одеса, роблять готель відмінним місцем відпочинку для подорожуючих.

Організаційна структура функціонального типу представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Агроосвіта»

Джерело: складено згідно зі штатним розписом готелю «Агроосвіта»

Для проведення аналізу ефективності діяльності готелю «Агроосвіта» використовуємо фінансову звітність за 2018-2020 роки (Додатки В, Г, Д).

Динаміка активів та пасивів балансу готелю «Агроосвіта» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка активів балансу готелю «Агроосвіта» за 2018-2020 роки

| Активи | На кінець року, тис. грн | | | Абсолютне відхилення, ± | | Темп приросту, % | |
|--|--------------------------|---------|---------|-------------------------|-----------|------------------|-----------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2020/2019 | 2020/2018 | 2020/2019 | 2020/2018 |
| Незавершене будівництво | 3021,5 | 3812,4 | 4793,8 | 981,4 | 1772,3 | 25,7 | 58,7 |
| Основні засоби | 5414,4 | 5485,7 | 7399,4 | 1913,7 | 1985 | 34,9 | 36,7 |
| Всього необоротні активи | 8435,9 | 9298,1 | 12193,2 | 2895,1 | 3757,3 | 31,1 | 44,5 |
| Виробничі запаси | 284,9 | 1411,7 | 523,1 | -888,6 | 238,2 | -62,9 | 83,6 |
| Дебіторська заборгованість за товарами | 92,8 | 188,5 | 150,2 | -38,3 | 57,4 | -20,3 | 61,9 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками | - | - | 25,4 | 25,4 | 25,4 | - | - |
| Грошові кошти | 623,5 | 95,5 | 571,5 | 476 | -52 | 498,4 | -8,3 |
| Всього оборотні активи | 1004,6 | 1695,7 | 1270,2 | -425,5 | 265,6 | -25,1 | 26,4 |
| Витрати майбутніх періодів | 3,4 | - | - | - | -3,4 | - | -100 |
| Вартість активів | 9440,5 | 10993,8 | 13463,4 | 2469,6 | 4022,9 | 22,5 | 42,6 |
| Статутний капітал | 91,2 | 91,2 | 91,2 | - | - | - | - |
| Додатковий вкладений капітал | 51,2 | 51,2 | 51,2 | - | - | - | - |
| Резервний капітал | 8939,1 | 10205,8 | 12822,8 | 2617 | 3883,7 | 25,6 | 43,4 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 0,1 | 0,1 | 0,1 | - | - | - | - |
| Всього власний капітал | 9081,6 | 10348,3 | 12965,3 | 2617 | 3883,7 | 25,3 | 42,8 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 21,3 | 151,2 | 232,3 | 81,1 | 211 | 53,6 | 990,6 |
| Всього короткострокових зобов'язань | 358,9 | 645,5 | 498,1 | -147,4 | 139,2 | -22,8 | 38,8 |
| Баланс | 9440,5 | 10993,8 | 13463,4 | 2469,6 | 4022,9 | 22,5 | 42,6 |

Як видно з табл. 2.1. вартість незавершеного будівництва становить на кінець 2020 року 4793,8 тис. грн, що на 981,4 тис. грн. більше показника 2019 року (темп приросту за 2020 рік становить 25,7%) та на 1772,3 тис. грн. більше значення

показника на кінець 2018 року (темپ приросту за 2 роки становить 58,7%). На кінець 2020 року питома вага незавершеного будівництва в активах готелю «Агроосвіта» становить 35,6%.

Залишкова вартість головних засобів становить на кінець 2020 року 7399,4 тис. грн, що на 1913,7 тис. грн більше показника на кінець 2019 року (темپ приросту за цей період склав 34,9%), та на 1985 тис. грн більше значення показника на кінець 2018 року (темп приросту за 2 роки становить 36,7%). На кінець 2020 року питома вага головних засобів в майні готелю «Агроосвіта» становить 55 %.

Загальна вартість необоротних активів становила на кінець 2020 року 12193,2 тис. грн, що на 2895,1 тис. грн більше показника за 2019 рік (темп приросту необоротних активів за 2020 рік становить 31,1%) та на 3757,3 тис. грн більше значення показника 2018 року (темп приросту за 2 роки становить 44,5%). На кінець 2020 року питома вага необоротних активів в загальній вартості майна готелю «Агроосвіта» становить 90,6%.

Виробничі запаси на кінець 2020 року складають 523,1 тис. грн, що на 888,6 тис. грн менше показника 2019 року (темп приросту за 2020 рік становить -62,9%) та на 238.2 тис. грн більше значення показника за 2018 рік (темп приросту за 2 роки становить 83,6%). На кінець 2020 року питома вага виробничих запасів в активах готелю «Агроосвіта» становить 3,9%.

Дебіторська заборгованість за товарами становить на кінець 2020 року 150,2 тис. грн, що на 38,3 тис. грн менше показника 2019 року (темп приросту за 2020 рік становить -20,3%) та на 57,4 тис. грн більше значення показника за 2018 рік (темп приросту за 2 роки становить 61,9%). На кінець 2020 року питома вага дебіторської заборгованості за товарами в активах готелю «Агроосвіта» становить 1,1%.

Дебіторська заборгованість за розрахунками складає на кінець 2020 року 25,4 тис. грн, що на 25,4 тис. грн більше показника на кінець 2019 року. У порівнянні із показником на кінець 2018 року, дебіторська заборгованість зросла на 25,4 тис. грн. На кінець 2020 року питома вага дебіторської заборгованості за розрахунками в активах готелю «Агроосвіта» становить 0,2%.

Грошові кошти на кінець 2020 року складають 571,5 тис. грн, що на 476 тис.

грн більше показника 2019 року (темپ приросту за 2020 рік становить 498,4%) та на 52 тис. грн. менше значення показника за 2018 рік (темп приросту за 2 роки становить -8,3%). На кінець 2020 року питома вага грошових коштів в активах готелю «Агроосвіта» становить 4,2%.

Загальна вартість оборотних активів на кінець 2020 року становить 1270,2 тис. грн, що на 425,5 тис. грн менше показника на кінець 2019 року. Темп приросту оборотних коштів за 2020 рік становить -25,1%. У порівнянні із показником за 2018 рік, оборотні кошти зросли на 265,6 тис. грн, а темп приросту склав 26,4%. На кінець 2020 року питома вага оборотних активів в активах готелю «Агроосвіта» становить 9,4%. Питома вага витрат майбутніх періодів за 2 останні роки стала менша на 0,04%.

Загальна вартість майна готелю «Агроосвіта» становить на кінець 2020 року 13463,4 тис. грн, що на 2469,6 тис. грн більше показника 2019 року (темп приросту за 2020 рік становить 22,5%) та на 4022,9 тис. грн більше значення показника за 2018 року (темп приросту за 2 роки становить 42,6%).

Як бачимо, статутний капітал готелю «Агроосвіта» становить на кінець 2020 року 91,2 тис. грн. За досліджуваний період значення показника не змінилося. Додатковий вкладений капітал становить на кінець 2020 року 51,2 тис. грн. За досліджуваний період значення показника не змінилося.

Резервний капітал становить на кінець 2020 року 12822,8 тис. грн, що на 2617 тис. грн більше показника 2019 року (темп приросту за 2020 рік становить 25,6%) та на 3883,7 тис. грн більше значення показника за 2018 року (темп приросту за 2 роки становить 43,4%). На кінець 2020 року питома вага резервного капіталу в пасивах готелю «Агроосвіта» становить 95,2%.

Загальна сума власного капіталу становить на кінець 2020 року 12965,3 тис. грн, що на 2617 тис. грн більше показника 2019 року (темп приросту за 2020 рік становить 25,3%) та на 3883,7 тис. грн більше значення показника 2018 року (темп приросту власного капіталу за 2 роки становить 42,8%). На кінець 2020 року питома вага власного капіталу в пасивах готелю «Агроосвіта» становить 96,3%. В порівнянні із 2018 роком, питома вага зросла на 0,1%.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги складають на кінець 2020 року 232,3 тис. грн, що на 81,1 тис. грн більше показника 2019 року (темп приросту за 2020 рік становить 53,6%) та на 211 тис. грн більше значення показника на кінець 2018 року (темп приросту за 2 роки становить 990,6%). На кінець 2020 року питома вага кредиторської заборгованості в пасивах підприємства становить 1,7%. Питома вага кредиторської заборгованості за 2 останні роки зросла на 1,5%.

Поточні зобов'язання за розрахунками складають на кінець 2020 року 265,8 тис. грн, що на 228,5 тис. грн менше показника 2019 року та на 71,8 тис. грн менше значення показника на кінець 2018 року. На кінець 2020 року питома вага поточних зобов'язань за розрахунками в пасивах готелю «Агроосвіта» становить 1,97%. Питома вага поточних зобов'язань за розрахунками за 2 останні роки стала менша на 1,6%.

Загальна сума короткострокових зобов'язань готелю «Агроосвіта» становить на кінець 2020 року 498,1 тис. грн, що на 147,4 тис. грн менше показника на кінець 2019 року (темп приросту за 2020 рік становить -22,8%) та на 139,2 тис. грн більше значення показника на кінець 2018 року (темп приросту за 2 роки становить 38,8%). На кінець 2020 року питома вага короткострокових зобов'язань в пасивах підприємства становить 3,7%. Питома вага короткострокових зобов'язань за 2 останні роки стала менша на 0,1%.

Динаміку прибутку готелю «Агроосвіта» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка прибутку готелю «Агроосвіта» за 2018-2020 роки, тис. грн

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення | | Темп приросту, % | |
|---------------------------|---------|----------|----------|----------------------|---------------|------------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2020/ 2019 | 2020/ 2018 | 2020/ 2019 | 2020/ 2018 |
| Доходи | 69127 | 102982,2 | 138362,4 | 35380,2 | 69235,4 | 34,4 | 100,2 |
| Витрати | 67482,4 | 101437,2 | 135171 | 33733,8 | 67688,6 | 33,3 | 100,3 |
| Прибуток до оподаткування | 1644,6 | 1545 | 3191,4 | 1646,4 | 1546,8 | 106,6 | 94,1 |
| Податок на прибуток | 297,2 | 278,3 | 574,4 | 296,1 | 277,2 | 106,4 | 93,3 |
| Чистий прибуток | 1347,4 | 1266,7 | 2617,0 | 1350,3 | 1269,6 | 106,6 | 94,2 |
| Рентабельність | 1,95 | 1,23 | 1,89 | 0,66 | -0,06 | 53,65 | -3,07 |

Джерело: складено згідно даних фінансової звітності готелю «Агроосвіта»

За даними табл. 2.2 бачимо, що прибуток до оподаткування в 2020 році склав 3191,4 тис. грн, що на 1646,4 тис. грн більше значення 2019 року. Темп приросту прибутку до оподаткування за 2020 рік склав 1646,4%. У порівнянні із показником за 2018 рік прибуток до оподаткування зріс на 1546,8 тис. грн. Податок на прибуток в 2020 році склав 574,4 тис. грн, що на 296,1 тис. грн більше значення 2019 року.

Отже, чистий прибуток готелю «Агроосвіта» в 2020 році склав 2617,0 тис. грн, що на 1350,3 тис. грн більше значення 2019 року. Темп приросту за 2020 рік склав 1350,3%. У порівнянні із показником за 2018 рік чистий прибуток зріс на 1269,6 тис. грн, а темп його приросту за 2 роки склав 94,2%.

Показники ліквідності готелю за 2018-2020 роки представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності готелю «Агроосвіта» за 2018-2020 роки

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютне відхилення, ± | |
|--------------------------------------|-------|--------|-------|-------------------------|-----------|
| | | | | 2020/2019 | 2020/2018 |
| Коефіцієнт покриття | 2,8 | 2,6 | 2,6 | -0,1 | -0,2 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 2,0 | 0,4 | 1,5 | 1,1 | -0,5 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 1,7 | 0,1 | 1,1 | 1,0 | -0,6 |
| Чистий оборотний капітал (тис. грн.) | 645,7 | 1050,2 | 772,1 | -278,1 | 126,4 |

Джерело: складено згідно з даними фінансової звітності готелю «Агроосвіта»

Як видно з табл. 2.3, на кінець 2020 року коефіцієнт покриття становить 2,6. Даний показник є високим і говорить про те, що за рахунок оборотних коштів готель «Агроосвіта» може повністю погасити короткострокові зобов'язання в поточному році. За 2020 рік коефіцієнт покриття став менший на 0,1, що є негативним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2018 року даний показник став менший на 0,2.

На кінець 2020 року коефіцієнт швидкої ліквідності становить 1,5. Даний показник є низьким і говорить про те, що за рахунок середньо-ліквідних активів готель «Агроосвіта» не може погасити короткострокові зобов'язання в поточному році. За 2020 рік коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 1,1, що є позитивним

фактором. У порівнянні із показником на кінець 2018 року даний показник став менший на 0,5.

На кінець 2020 року коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 1,1. Даний показник є дуже високим. З однієї сторони це свідчить, що за рахунок даних коштів можна миттєво погасити частину заборгованості, проте з іншої сторони готель «Агроосвіта» втрачає значні кошти від їх знецінення та неефективного використання. За 2020 рік коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 1,0, що є позитивним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2018 року даний показник став менший на 0,6. Чистий оборотний капітал на кінець 2020 року становить 772,1 тис. грн, це на 278,1 тис. грн менше минулорічного показника та на 126,4 тис. грн більше показника на кінець 2018 року.

Показники ділової активності готелю «Агроосвіта» за 2018-2020 рр. представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності готелю «Агроосвіта» за 2018-2020 роки

| Показники | За рік | | | Абсолютне відхилення, | |
|---|--------|-------|-------|-----------------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2020/2019 рр. | 2020/ 2018 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 7,8 | 10,1 | 5,6 | -4,4 | -2,2 |
| Тривалість обороту активів, днів | 46,1 | 35,7 | 63,7 | 28,0 | 17,7 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 260,9 | 121,3 | 71,4 | -49,9 | -189,5 |
| Тривалість обороту запасів, днів | 1,4 | 3,0 | 5,0 | 2,1 | 3,7 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 844,5 | 731,7 | 379,4 | -352,2 | -465,0 |
| Період погашення дебіторської заборгованості, днів | 0,4 | 0,5 | 0,9 | 0,5 | 0,5 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 118,9 | 204,9 | 120,8 | -84,1 | 1,9 |
| Період погашення кредиторської заборгованості, днів | 3,0 | 1,8 | 3,0 | 1,2 | -0,05 |

Джерело: складено згідно даних фінансової звітності готелю «Агроосвіта»

За даними табл. 2.4 видно, що в 2020 році коефіцієнт оборотності активів склав 5,6, що на 4,4 менше показника за 2019 рік та на 2,2 менше значення оборотності активів за 2018 рік. Тривалість обороту активів в 2020 році становить

63,7 днів, що є низьким показником. Відзначимо, що за 2020 рік тривалість обороту активів зростає на 28,0 днів.

Коефіцієнт оборотності запасів готелю «Агроосвіта» склав в 2020 році 71,4, що на 49,9 менше показника за 2019 рік та на 189,5 менше значення оборотності запасів за 2018 рік. Тривалість обороту запасів в 2020 році становить 71,4 днів, що є низьким показником. За 2020 рік тривалість обороту запасів зростає на 2,1 днів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості склав в 2020 році 379,4, що на 352,2 менше показника за 2019 рік та на 465,0 менше значення оборотності дебіторської заборгованості за 2018 рік. Період погашення дебіторської заборгованості в 2020 році становить 0,9 днів, що є низьким показником. За 2020 рік термін погашення заборгованості зріс на 0,5 днів.

Зазначимо, що період погашення дебіторської заборгованості менший періоду погашення кредиторської в 2020 році, що є хорошим показником, який говорить про те, що готель встигає вивільнити кошти та за їх рахунок погашати кредиторську заборгованість. Період погашення кредиторської заборгованості 3,0 днів, що на 1,2 днів більше показника 2019 року.

Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності готелю «Агроосвіта» відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану та платоспроможності готелю «Агроосвіта» за 2018-2020 роки

| Показники | На кінець року | | | Абсолютне відхилення | |
|--|----------------|------|------|----------------------|-----------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2020/ 2019 | 2020/2018 |
| Коефіцієнт платоспроможності (фінансової незалежності, автономності) | 1,0 | 0,9 | 1,0 | 0,02 | - |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 1,0 | 0,9 | 1,0 | 0,02 | - |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 0,04 | 0,1 | 0,04 | -0,02 | - |
| Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу) | 0,04 | 0,1 | 0,04 | -0,02 | - |
| Коефіцієнт загальної платоспроможності | 26,3 | 17,0 | 27,0 | 10,0 | 0,7 |
| Коефіцієнт поточної платоспроможності | 1,7 | 0,1 | 1,1 | 1,0 | -0,6 |

Джерело: складено згідно даних фінансової звітності готелю «Агроосвіта»

Дані табл. 2.5 свідчать про те, що коефіцієнт платоспроможності на кінець 2020 року становить 1,0. Даний показник є високим і говорить про те, що більшу

частину майна в поточному році становить власний капітал. За 2020 рік значення показника збільшилося на 0,02, а у порівнянні із 2018 роком, значення показника платоспроможності не змінилося. Коефіцієнт фінансової стійкості становить на кінець 2020 року 1,0. Даний показник є вищим рекомендованого рівня (0,6), що є позитивним фактором для підприємства. За 2020 рік досліджуваний показник зріс на 0,02.

Коефіцієнт фінансової залежності склав на кінець 2020 року 0,04. У порівнянні із показником за 2019 рік значення показника зменшилося на 0,02. Коефіцієнт фінансового левериджу склав на кінець 2020 року 0,04. У порівнянні із 2019 роком, значення показника зменшилося на 0,02, а в порівнянні із показником за 2018 рік значення коефіцієнта фінансового левериджу не змінилося.

Коефіцієнт загальної платоспроможності склав на кінець 2020 року 27,0. У порівнянні із 2019 роком, значення показника зросло на 10,0, а в порівнянні із показником за 2018 рік значення коефіцієнта загальної платоспроможності зросло на 0,7.

Коефіцієнт поточної платоспроможності склав на кінець 2020 року 1,1. У порівнянні із 2019 роком, значення показника зросло на 1,0, а в порівнянні із показником за 2018 рік значення коефіцієнта поточної платоспроможності зменшилося на 0,6.

Підсумовуючи дослідження зазначимо, що фінансовий стан підприємства є стійким та стабільним, про що свідчить значення показника фінансової стійкості 1,0.

2.2. Оцінка системи професійного розвитку персоналу готелю

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами – одна з найважливіших умов його успішної роботи. Аналіз забезпеченості підприємства робочою силою передбачає оцінку виконання плану щодо чисельності і складу працюючих.

Загальна чисельність співробітників готелю «Агроосвіта» на 2020 рік склала 20 осіб (Додаток Ж). Динаміка середньооблікової чисельності працівників готелю у 2018-2020 роках відображена на рисунку 2.2.

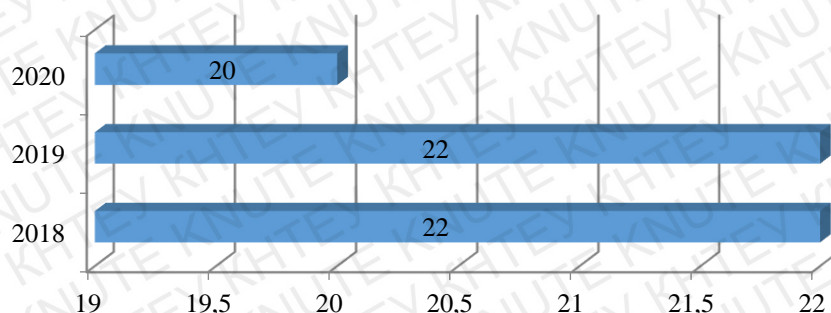


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової кількості працівників готелю «Агроосвіта» у 2018-2020 роках

Структуру кадрів за стажем роботи представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура кадрів готелю «Агроосвіта» у 2020 році за віком і стажем

| Стаж неперервної роботи | Число працюючих | Питома вага, % |
|-------------------------|-----------------|----------------|
| До 1 року | 4 | 20,0 |
| від 1-5 | 6 | 30,0 |
| від 5-10 | 4 | 20,0 |
| від 10-15 | 4 | 20,0 |
| від 15-20 | 2 | 10,0 |
| від 20-25 | - | - |
| Більше 25 років | - | - |
| Разом | 20 | 100,00 |

Джерело: складено згідно даних статистичної звітності готелю «Агроосвіта»

З даних табл. 2.6 видно, найбільшу питому вагу в загальній структурі працівників підприємства займають працівники зі стажем роботи від 1 до 5 років – 30,0%. Далі – працівники зі стажем роботи до року (20%), від 5 до 10 років (20%), від 10 до 15 років (20%). Найменшу питому вагу мають працівники зі стажем роботи від 15 до 20 років – 10%. За даними особистих справ працівників готелю встановлено, що 50% персоналу мають вищу освіту. Більшість персоналу – жінки, 80%.

Прийом співробітників здійснюється на підставі трудових договорів. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або у зв'язку із закінченням строку трудового договору. З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу [1.а.і.38].

Рух чисельності працюючих у готелі «Агроосвіта» відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рух чисельності працюючих у готелі «Агроосвіта» за 2018-2020 роки, осіб

| Показники | На кінець року | | |
|--------------------------------------|----------------|------|------|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Середньооблікова чисельність | 22 | 22 | 20 |
| Облікова чисельність на початок року | 23 | 22 | 22 |
| Прийнято | 1 | 2 | 1 |
| Вибуло | 2 | 2 | 3 |
| Облікова чисельність на кінець року | 22 | 22 | 20 |

Джерело: складено згідно даних статистичної звітності готелю «Агроосвіта»

Індекс чисельності робочої сили свідчить про те, що:

- у 2018 році спискова чисельність працівників на початок року становила 23 особи, а в результаті прийому (1 особа) і звільнення (2 особи) вона скоротилася до 22 осіб на кінець року;

- у 2019 році на початок року спискова чисельність склала 22 особи, після прийому (2 особи) та вибуття (2 особи) кадрів на кінець року вона склала 22 особи, таким чином чисельність залишилася незмінною;

- в 2020 році спостерігаємо тенденцію скорочення облікової чисельності. Так, на початок року вона склала 22 особи, в результаті прийому (1 особа) та вибуття (3 особи) кадрів на кінець року вона склала 20 осіб.

При аналізі забезпеченості готелю «Агроосвіта» робочою силою важливим є вивчення її руху. З цією метою розрахуємо коефіцієнти обороту з прийому, вибуття кадрів та коефіцієнт плинності кадрів (Додаток 3).

Отже, на кінець 2020 року спостерігаємо скорочення кількості трудових ресурсів, що обумовлене недостатнім рівнем заробітної плати.

Разом з тим, готель «Агроосвіта» надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні кошти у його розвиток. Працівник – найголовніший та найцінніший актив, що створює успіх та є двигуном розвитку діяльності готелю.

Професійне навчання персоналу готелю «Агроосвіта» проводиться як на робочому місці, так і поза ним. Так, у готелі для мотивації і стимулювання персоналу розроблені та діють різні програми такі як: «Кращий співробітник

місяця», «Кращий співробітник року», «Кращий адміністратор місяця», «Кращий адміністратор року».

З метою ближчого знайомства персоналу в неформальній обстановці в готелі практикуються колективні виїзди на відпочинок.

У Положенні про персонал, поряд з мотиваційними програмами, передбачена можливість відвідування персоналом навчальних тренінгів безпосередньо на робочих місцях.

Яскравим прикладом є тренінг навичок спілкування, ведення переговорів та здійснення продажів для адміністраторів. І в досягненні стратегічної мети готелю – поліпшення обслуговування своїх гостей, навчання персоналу виступає одним з найнеобхідніших та ефективних інструментів.

Навчання та тренінги персоналу займають важливе місце в розвитку готелю. При плануванні навчання співробітників готелю визначають рівень знань та умінь шляхом атестації кадрів та відповідно до результатів діагностики призначають ефективні методи навчання.

Програма навчання та придбання професійної кваліфікації персоналу готелю «Агроосвіта» поділяється на декілька напрямків: тренінги для нових співробітників; розвиваючі тренінги для керівників вищої, середньої ланки; тренінги для взаємодіючих відділів; вузькоспеціалізовані, професійні тренінги. Так, тренінг «Адаптація» для нових співробітників на початковому етапі є обов'язковим для всіх. На занятті нових співробітників знайомлять з історією компанії, основи корпоративної культури, принципами гостинності, правилами техніки безпеки, структурою готелю і Миколаївського НАУ, проводять екскурсію по готелю.

Також для співробітників призначена серія тренінгів, розроблених керівництвом:

- «Основи гостинності та стандарти обслуговування»;
- «Відповіді на зауваження та скарги клієнтів»;
- «Секрети спілкування по телефону – Дякую за дзвінок»;
- «Поведінка при пожежі та інших екстремальних ситуаціях».

Інформацію щодо працівників, які пройшли навчання на тренінгах представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Кількість співробітників готелю «Агроосвіта», що проходили навчання на тренінгах у 2018-2020 рр.

| Тренінг | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|
| «Адаптація» | 1 | 2 | 1 |
| «Основи гостинності та стандарти обслуговування» | 1 | 2 | 1 |
| «Відповіді на зауваження та скарги клієнтів» | 1 | 1 | 6 |
| «Секрети спілкування по телефону – Дякую за дзвінок» | 1 | 1 | 6 |
| «Поведінка при пожежі та інших екстремальних ситуаціях» | 1 | 2 | 1 |

Джерело: складено згідно даних статистичної звітності готелю «Агроосвіта»

Для розвитку управлінських якостей і навичок для адміністраторів розроблена ще одна серія розвиваючих програм за напрямками:

- програми, присвячені розвитку лідерських якостей;
- тренінгові програми, присвячені навчанню адміністраторів у вузькій, спеціалізованій області. Крім того, існують такі програми для адміністраторів готелю і кафе, покоївок та офіціантів:

- «Техніка переговорів»;
- «Стресостійкість»;
- «Делегування повноважень і взаємозамінність».

Інформацію щодо адміністраторів, які пройшли навчання на тренінгах представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Кількість адміністраторів готелю «Агроосвіта», що проходили навчання на тренінгах у 2018-2020 рр.

| Тренінг | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|
| «Техніка переговорів» | 1 | 1 | 1 |
| «Стресостійкість» | - | - | 1 |
| «Делегування повноважень і взаємозамінність» | 1 | 1 | 1 |

Джерело: складено згідно даних статистичної звітності готелю «Агроосвіта»

На думку працівників готелю, такий підхід до їх навчання дозволяє зберігати створені в готелі «Агроосвіта» традиції і цінності, пропагує особистісний та

професійний розвиток, створює спадкоємність традицій в колективі і передачу накопичених знань і навичок. Навчання допомагає виробити далекоглядне мислення співробітників, усвідомити всю цінність своєї роботи.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу повинні носити безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника. Для керівництва готелю важливо розглядати витрати на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволяють найбільш ефективно використовувати новітні технології, що призведе до збільшення прибутку готелю.

В готелі постійно ведеться навчання і підвищення кваліфікації співробітників як на робочому місці, так і поза ним. Витрати передбачені на навчання представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Витрати на навчання персоналу готелю «Агроосвіта» у 2018-2020 рр.

| Критерії | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|
| Працівники, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, осіб | 7 | 10 | 18 |
| Витрати на навчання і підвищення кваліфікації тис. грн/ рік | 22 | 38 | 45 |

Джерело: складено згідно даних статистичної звітності готелю «Агроосвіта»

Як видно з табл. 2.10, протягом 2018-2020 рр. питома вага працівників, які брали участь у різних заходах з навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації постійно збільшується відносно до загальної кількості персоналу готелю «Агроосвіта». Якщо в 2018 р. навчання пройшло 31 % співробітників підприємства, то в 2019 р. 45% співробітників, що свідчить про активізацію керівництва підприємства в даній сфері.

У 2020 р. в готелі «Агроосвіта» пройшло навчання без відриву від виробничої діяльності 81% працівників. З 2018 року перепідготовку пройшли керівник готелю «Агроосвіта», рядові співробітники, керівники середньої ланки. У 2020 р. в зв'язку із проведенням атестації, виникла необхідність у навчанні значної кількості співробітників – 18 осіб.

Отже, основними формами навчання персоналу готелю «Агроосвіта» є:

внутрішні семінари, внутрішні стажування, тренінги, зовнішні семінари, сертифікаційні програми, самостійна підготовка, наставництво та курси підвищення кваліфікації. Проте через обмеженість фінансових ресурсів акцент ставиться найбільше на тренінги, які проводить бізнес-тренер, що тривають лише один день. Тому, на нашу думку, варто розвивати альтернативні форми навчання для скорочення витрат на розвиток персоналу.

Основним показником при визначенні ефективності навчання та розвитку персоналу є підвищення ефективності та продуктивності праці робітників, які пройшли навчання та співвідношення витрат до отриманих вигоди.

2.3. Дослідження впливу персоналу на результати діяльності підприємства

Для оцінки впливу персоналу готелю «Агроосвіта» на результати діяльності готелю було проведено дослідження організаційних умов, задоволеності працею та професійним розвитком за анкетами, що представлені у Додатку К, яке показало наступні результати.

Опитано 15 співробітників готелю «Агроосвіта». На підставі опитування побудовано ієрархію мотивів діяльності та позначені пріоритети професійного розвитку. На рис. 2.3 можна побачити результати дослідження по компоненту «Ставлення до власної діяльності».

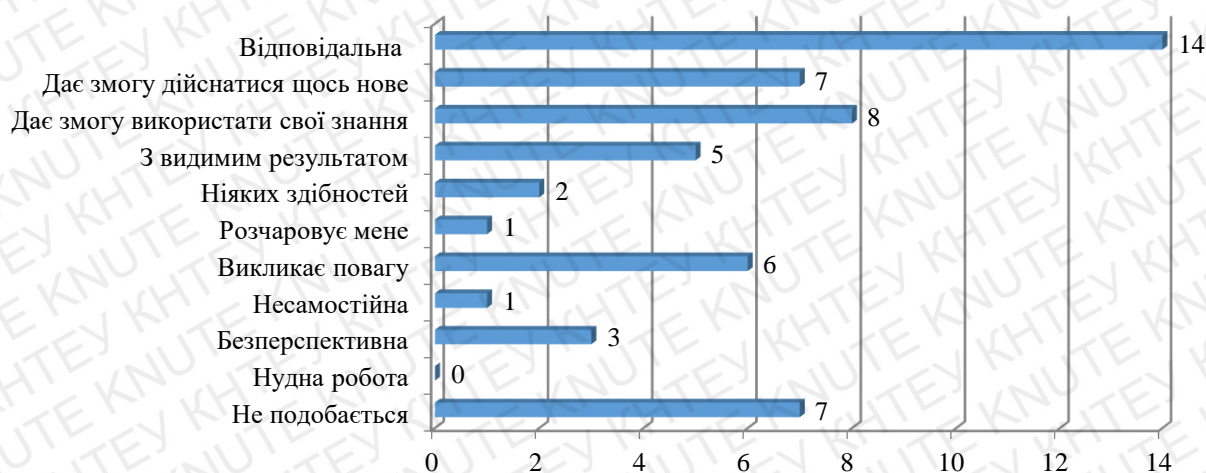


Рис. 2.3. Результати дослідження по компоненту «Ставлення до власної діяльності», осіб

Дослідження відношення до власної роботи дозволило відзначити, що більшість співробітників готелю «Агроосвіта» влаштовує їх робота, і лише двоє людей вважають, що вони виконують роботу нижче своїх здібностей, по одній людині вважають, що їх робота несамостійна та розчаровує їх. Але жоден співробітник не вважає свою діяльність нудною.

Дослідження по компоненту «Ставлення до умов роботи» можна розглянути на рис. 2.4.

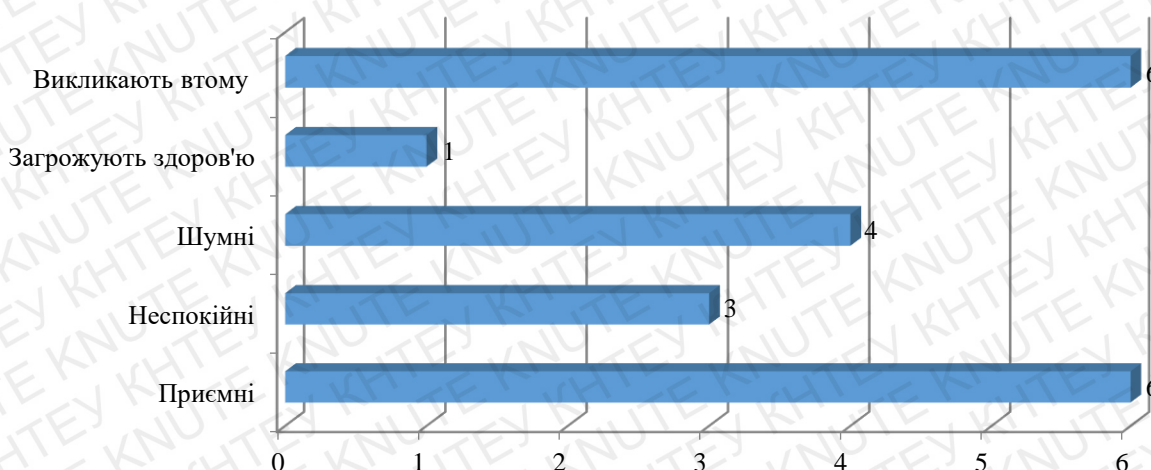


Рис. 2.4. Результати дослідження по компоненту «Ставлення до умов роботи», осіб

Проведені дослідження показали, що значна частина опитаних працівників не задоволені своїми умовами роботи:

- 6 співробітників – оцінюють як такі, що «викликають втому»;
- 1 – як «загрожують здоров'ю»;
- 4 співробітника – оцінюють як «шумні».
- 3 співробітника оцінили умови роботи як «неспокійні».

Лише 6 співробітників оцінюють умови праці як «приємні». Результати дослідження по компоненту «Ставлення до організації і керівництва» розглянуті на рис. 2.5.

Дане дослідження показує – всі опитані співробітники з вищою освітою задоволені своїм оточенням, відзначаючи при цьому, що «відчувають серед них себе добре», «можуть брати участь в обговоренні проблем готелю» з керівництвом, оцінюючи його як «зручне», «прогресивне», «продуктивне і ефективне».



Рис. 2.5. Результати дослідження по компоненту «Відношення до організації та керівництва», осіб

Далі визначимо потребу співробітників готелю «Агроосвіта» в напрямках навчання (рис. 2.6).

Як видно, майже половина співробітників готелю «Агроосвіта» (48%) відчувають брак знань з новинок ринку готельної індустрії; навчання на психологічних тренінгах необхідно 34% співробітникам; потребу в навчанні за програмами розвитку комунікативної компетенції відчувають 12% співробітників, навчання на комп'ютерних курсах хотіли б пройти 6% співробітників готелю.

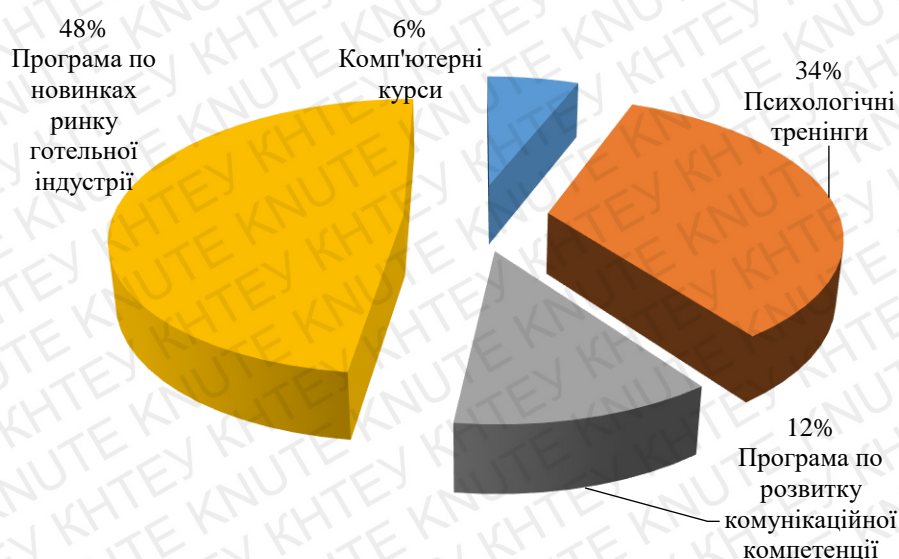


Рис. 2.6. Аналіз потреби в напрямках навчання співробітників готелю «Агроосвіта», %

Отже, розробка системи оцінки роботи персоналу, яка буде найкращим чином відповідати цілям досліджуваної організації, її потребам і сформованій в ній організаційній культурі – є досить складним завданням. Справа в тому, що далеко не всі менеджери готелю «Агроосвіта» усвідомлюють необхідність введення системи оцінки, що відповідає сучасним вимогам.

У зв'язку з цим найбільш дієвим стимулом до розробки та впровадження нової системи оцінки роботи персоналу готелю «Агроосвіта» є переклад завдання підвищення ефективності роботи всіх категорій персоналу у розряд найважливіших пріоритетів готелю.

Таким чином, розвиток персоналу позитивно впливає на діяльність готелю «Агроосвіта» є вагомим елементом виробничих інвестицій. За допомогою заохочення навчання готель відкриває своїм співробітником можливість підвищувати професійні навички і тим самим створює кістяк кваліфікованого персоналу та здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішного розвитку самого готелю.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «АГРООСВІТА» м. МИКОЛАЇВ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи професійного розвитку персоналу готелю

Побудова системи навчання – процес трудомісткий насамперед через витрати, як тимчасові, так і фінансові. Саме тому всі працівники, в першу чергу керівники вищої та середньої ланки, мають чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення в успішному функціонуванні готелю.

Навчання персоналу готелю «Агроосвіта», що проводилося раніше, було хаотичним і малоефективним, а учасники, як втім і внутрішні замовники, мали туманне уявлення про його цілі та кінцевий результат. Для ефективного розвитку і функціонування готелю обов'язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників.

Схему навчання персоналу готелю «Агроосвіта» варто вважати системою лише тоді, коли в готелі утримується чітка послідовність дій:

- планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання [1.a.i.5];
- реалізація – безпосередня підготовка, організація та проведення навчання [1.a.i.7];
- оцінка – моніторинг ефективності навчання [1.a.i.5].

За умови використання системи навчання персоналу готелю «Агроосвіта» прогнозований позитивний ефект досягається:

- за рахунок коротких термінів підготовки управлінців при мінімальному відриві від основної діяльності, так як навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на «звикання» до нового виду діяльності (вчитися);
- за рахунок збільшення практичної віддачі, тому що навчання в готелі максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо

це безперервна система заходів щодо розвитку управлінського персоналу, що містить різні сучасні форми і методи;

- персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами, оперативно реагує та добре пристосовується до умов швидкозмінного професійного середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелю в цілому [1.а.і.5].

Отже, ефективна система навчання персоналу в готелі має бути інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління персоналом та управління готелем в цілому.

Навчання персоналу готелю «Агроосвіта» покликане виявити та розвинути професійну компетентність, сформувати зацікавленість, пізнавальну активність, готовність до управлінської діяльності, ліквідувати прогалину в уявленні керівників про значення навчання та практичне використання отриманих знань у професійній управлінській діяльності.

Пропонуємо використовувати в готелі «Агроосвіта» програму навчання, що відображена на рис. 3.1.

Метою проведення навчання є підвищення рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, і як наслідок збільшення обсягу виручки готелю.

Доволі привабливим та ефективним методом навчання персоналу готелю «Агроосвіта» є тренінг, що дає можливість за допомогою рольових ігор, рішення нестандартних задач змінити поведінку, набути нових професійних навичок. Тренінг відноситься до активних методів навчання та дає змогу розширити власний потенціал, відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Саме тому, ефективність активних методів навчання значно вища у порівнянні з традиційними. У тренінгові програми варто включати такі складові, які потребують нестандартного, інноваційного та креативного осмислення та рішення. [1.а.і.5]

Наразі існує велика кількість тренінгових технологій, кожна з яких є ефективною та направлена на розвиток певних навичок та компетенцій особистого, а також професійного характеру. Усі тренінгові програми, що існують можливо поділити на три групи:

- тренінги особистісного зростання;
- тренінги спілкування;
- бізнес-тренінги.

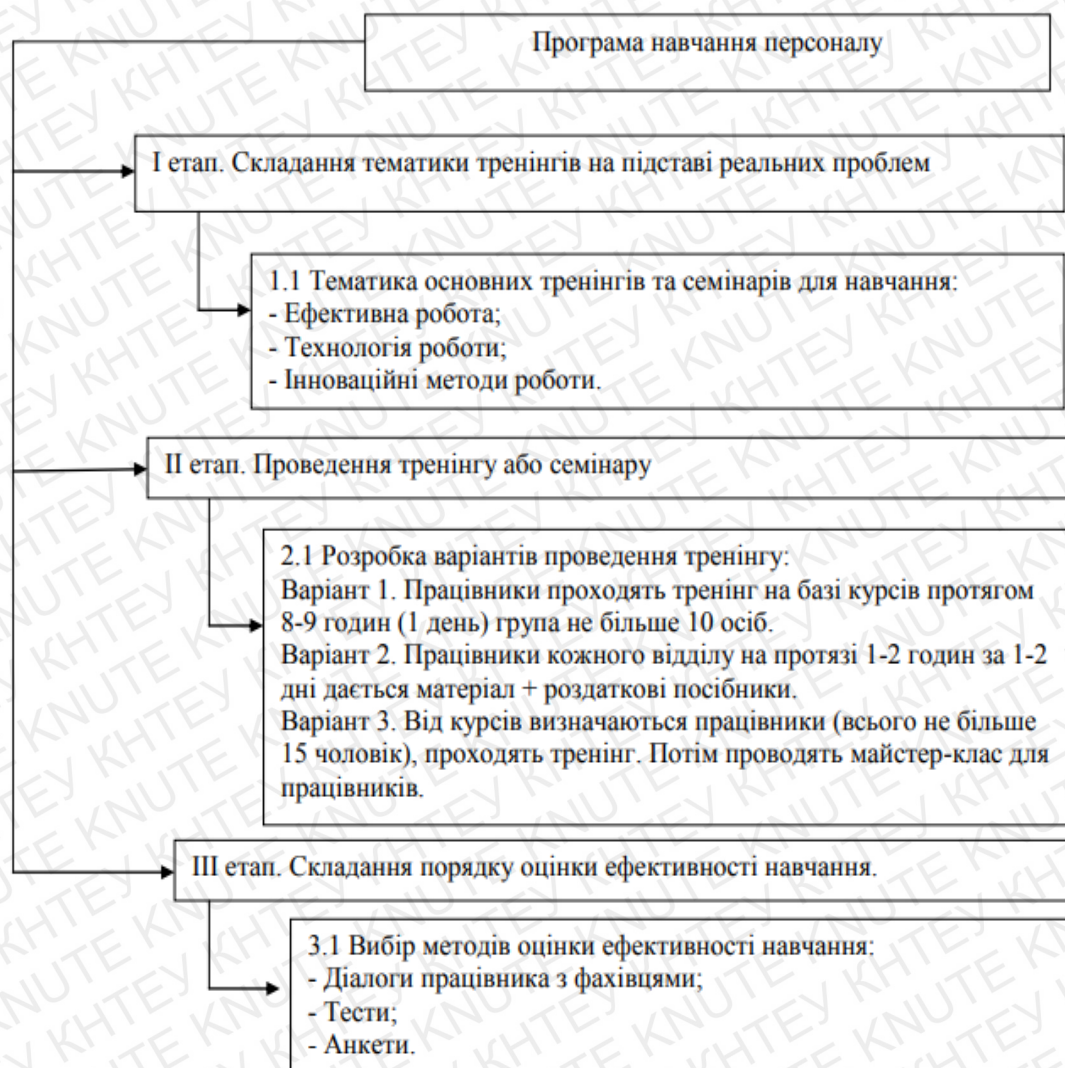


Рис.3.1. Програма навчання персоналу готелю «Агроосвіта»

Джерело: складено автором

Доведено, що працівники мають брати участь у тренінгах не лише у разі погіршення справ готелю з метою стабілізації поточної ситуації. Відвідування навчальних курсів треба проводити із певною періодичністю згідно зі заздалегідь розробленим планом розвитку персоналу. Готель, що дотримується такої стратегії, у майбутньому матиме змогу сформувати кваліфікований та досвідчений персонал, здатний адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Але щоб отримати максимальну віддачу від вкладення коштів у розвиток професійних компетенцій

персоналу, варто направити зусилля на створення цілісної системи корпоративного навчання.

Створення вказаної системи можливо, якщо в готелі визначено довгострокові цілі та стратегію розвитку, описані необхідні компетенції персоналу, усвідомлена потреба в навчанні, а працівників визнано стратегічним ресурсом. Послідовно формується й розвивається корпоративна культура.

Отже, висока якість роботи співробітників, дотримання ними єдиних стандартів та вимог, розуміння і прийняття бізнес-цілей та стратегій розвитку організації, а також належність до єдиної корпоративної спільноти забезпечать суттєві конкурентні переваги для готелю у разі запровадження системи корпоративного навчання.

Бізнес-тренінг є методом інтенсивного та активного навчання, який зорієнтований на збагачення знань та вмінь працівників готелю, розвиток персональних та фахових навичок, у тому числі навичок колективної роботи й творчого вирішення конкретних проблем. Основною метою проведення бізнес-тренінгів є навчання сучасним бізнес-технологіям, які необхідні для конкурентної боротьби на ринку. А тому важливим є усвідомлення невідповідності наявних знань персоналу готелю та потреби набуття ними нових стійких навичок.

Враховуючи усе викладене, пропонуємо розглянути проведення тренінгів як початковий етап у процесі створення системи корпоративного навчання в готелі «Агроосвіта».

Процес розробки ефективної системи навчання складається з трьох послідовних кроків:

I. На першому етапі керівництво готелю усвідомлює необхідність застосування прогресивних форм навчання та починає використовувати тренінги.

II. Другим кроком є розробка програм розвитку персоналу, що передбачають регулярний комплекс навчальних заходів, спланованих заздалегідь.

III. На завершальному етапі за умови розуміння готелем важливості ролі кадрової складової відбувається створення комплексної системи корпоративного навчання, що є наразі найдосконалішою формою розвитку професійних та

особистих компетенцій персоналу.

Так, як особливості діяльності готелю «Агроосвіта» висувають принципово нові вимоги до працівників – керівникам, спеціалістам, у частині організації та змісту їх підготовки і перепідготовки, а також з метою підвищення інноваційної активності роботи готелю пропонується проведення тренінгового навчання персоналу готелю на тему «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті».

Розглянемо тренінг «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті». В результаті проходження тренінгу співробітники готелю випробовують інструментарій творчого підходу до вирішення професійних завдань; отримують досвід пошуку нестандартних варіантів рішень бізнес-завдань та доведення їх до програм реалізації.

Цільова аудиторія: менеджмент усіх рівнів готелю.

Завдання тренінгу:

- навчити учасників тренінгу техніці створення креативного середовища в готелі та управління процесами і явищами в ній;
- ознайомити учасників тренінгу з прийомами та способами творчого підходу до вирішення професійних та життєвих ситуацій;
- напрацювати інструментарій підвищення ефективності роботи готелю;
- напрацювати навички формулювання короткого та коректного клієнтського запиту на вирішення конкретної бізнес-завдання, проблеми;
- відпрацювати навички формування та розвитку інноваційного мислення і поведінки, навички управління креативним процесом.

Методи тренінгу: у ході тренінгу учасники виконують індивідуальні та групові завдання, беруть участь у рольових іграх, тренерами ведеться відеозапис виступів з подальшою роботою над корекцією стилю кожного учасника.

Формат проведення: лекції – 15%, вправи і практичні завдання – 85%. В рамках програми приділяється велика увага розвитку практичних навичок.

Способи роботи на тренінгу: міні-лекції, відео матеріал, дискусії, мозкові штурми, робота в групах, індивідуальна робота, бізнес-гра симулятор.

Тривалість програми: 2 дні (14 годин).

Після проходження навчання учасники будуть готові застосовувати вивчений матеріал у своїй повсякденній діяльності, у відповідності з цілями та вимогами готелю.

Для оцінки якості системи навчання пропонується використовувати метод експертних оцінок, де оцінка якості здійснюється фахівцем-експертом.

Метою збору інформації, необхідної для виміру показників ефективності навчання, є встановлення впливу навчання на рівень знань співробітників і те, як це проявляється на підсумкових фінансових показниках готелю.

Якість навчання співробітників готелю «Агроосвіта» визначається за допомогою критеріїв результативності навчання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії результативності навчання працівників готелю «Агроосвіта»

| Критерій | Коментарі |
|--|--|
| Задоволеність навченого співробітника | Визначається за допомогою анкетування, після чого проводяться аналіз і розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки |
| Отримання необхідних знань, навичок та вмій | Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмій |
| Ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності | З урахуванням отриманих знань навчений співробітник вносить на розгляд керівництва свої пропозиції по поліпшенню діяльності як самого співробітника, так і готелю в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності |
| Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання | Оцінюється ефективність, виражена в: росту продуктивності; скороченні часу на виконання робіт/ проектів; скороченні фінансових витрат на виконання проекту; збільшенні обсягу доходів готелю і т.д. |
| Задоволеність керівника результатами навчання | Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання |

Джерело: складено автором

Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників і рішення в якості основної мети завдань щодо формування конкурентоспроможного персоналу висувають перед керівником нові, дуже складні та актуальні завдання по виробленню і реалізації основних напрямів підготовки кадрів.

3.2. Прогнозування реалізації запропонованих заходів

Навчання співробітників готелю є найважливішим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці.

Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самого готелю, так як трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для готелю знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Успіх навчання буде визначатися тієї додатковою вартістю, яку воно принесе готелю. Вимір показників ефективності навчання для готелю «Агроосвіта» буде проводитися у двох урізних площинах (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Показники ефективності навчання персоналу готелю «Агроосвіта»

| | Скерування на навчання | Ефективність навчання |
|---|--|--|
| Учасник, що бере участь у розрахунках ефективності навчання | Заступник керівника Бухгалтерія | Заступник керівника |
| Бажані кінцеві результати | Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів | Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до готелю; зменшення часу відриву від роботи |
| Показники виміру ефективності навчання | 1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення | Показники часу й витрат |

Джерело: складено автором

Відмітимо, що ефективність навчання персоналу розраховується за формулою:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.1)$$

Витрати на навчання оцінюються фінансовими та тимчасовими показниками:

- вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом;

- вартісне вираження витрат на навчання згідно з особистою карткою обліку витрат на навчання;

- кількість співробітників, що пройшли навчання;

- кількість людино-днів навчання (добуток числа працівників на число навчальних днів).

Заступник керівника готелю разом із бухгалтерією здійснюють обробку представлених показників та заповнених форм, а потім формулюють загальний висновок, який представляється керівнику готелю.

Таким чином, оцінка якості й ефективності навчання дає змогу не лише проаналізувати процес навчання персоналу, але й розробити практичні рекомендації з подальшого вдосконалювання формування системи навчання управлінського персоналу по основних складових її елементах.

Проведемо оцінку ефективності запропонованої тренінгової програми, результати представимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності тренінгової програми для співробітників готелю «Агроосвіта»

| Показник | Тренінг «Креативний менеджмент» |
|---|---------------------------------|
| Вартість навчання 1 працівника, грн. | 1700 |
| Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб | 15 |
| Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн. | 2200 |
| ROI (ефективність навчання персоналу), % | 29,4 |

Джерело: розраховано автором

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної тренінгової програми прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності готелю «Агроосвіта» на 29,4%.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі результатів проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

1. За результатами аналітичного огляду літературних джерел встановлено напрями професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства: формування системи професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства; особливості управління персоналом в сфері гостинності; стратегії організації управління підприємствами; статистичні дослідження персоналу підприємств готельного бізнесу; дослідження щодо правового статусу підприємства та розвитку персоналу; розроблення програм навчання і розвитку персоналу.

2. Встановлено, що основними напрямками діяльності у сфері професійного розвитку працівників є: розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівника; визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників; організація професійного навчання працівників; добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників; стимулювання професійного зростання працівників; забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавців або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років; визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення; аналіз результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників.

3. Зазначимо, що навчання і підвищення професійного розвитку персоналу повинні носити безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника.

4. Для оцінки системи професійного розвитку персоналу готелю «Агроосвіта» перш за все було проведено аналіз діяльності готелю, який показав, що фінансовий стан підприємства є стійким та стабільним. Встановлено, що найбільшу питому вагу в загальній структурі співробітників підприємства займають працівники зі стажем роботи від 1 до 5 років – 30,0%; працівники зі

стажем роботи до року – 20%, від 5 до 10 років – 20%, від 10 до 15 років – по 20%. Найменшу питому вагу займають працівники зі стажем роботи від 15 до 20 років – 10%. За даними особових справ працівників готелю встановлено, що 50% персоналу мають вищу освіту і більшість персоналу це жінки (80%).

5. Результати дослідження показали, що професійне навчання персоналу готелю «Агроосвіта» проводиться як на робочому місці, так і поза ним. Основними формами навчання персоналу готелю «Агроосвіта» є: внутрішні семінари, внутрішні стажування, тренінги, зовнішні семінари, сертифікаційні програми, самостійна підготовка, наставництво та курси підвищення кваліфікації. Проте через обмеженість фінансових ресурсів акцент ставиться найбільше на тренінги, які проводить бізнес-тренер, що тривають лише один день. Тому, на нашу думку, варто розвивати альтернативні форми навчання для скорочення витрат на розвиток персоналу.

Проведено аналіз витрат готелю на навчання персоналу, який показав, що в 2020 р. у готелі «Агроосвіта» пройшло навчання без відриву від виробничої діяльності 81% працівників. З 2018 року перепідготовку пройшли керівник готелю та керівники середньої ланки. У 2020 р. у зв'язку із проведенням атестації, виникла необхідність у навчанні значної кількості співробітників – 18 осіб.

6. Проведено анкетування працівників готелю на предмет організаційних умов, задоволеності працею та професійного розвитку. Опитано 15 співробітників готелю «Агроосвіта». На підставі результатів опитування побудовано ієрархію мотивів діяльності та позначені пріоритети професійного розвитку. Проведені дослідження показали, що всі опитані співробітники з вищою освітою задоволені своїм оточенням, відзначаючи при цьому, що «відчувають серед них себе добре», «можуть брати участь в обговоренні проблем готелю» з керівництвом, оцінюючи його як «зручне», «прогресивне», «продуктивне і ефективне». Разом з тим, значна частина опитаних працівників не задоволені своїми умовами праці, оцінюючи їх, як «такі, що викликають втому», «шумні», «неспокійні», «загрожують здоров'ю». Майже половина співробітників готелю «Агроосвіта» (48%) відчувають брак знань з новинок ринку готельної індустрії; навчання на психологічних тренінгах

необхідно 34% співробітникам; потребу в навчанні за програмами розвитку комунікативної компетенції відчувають 12% співробітників, навчання на комп'ютерних курсах хотіли б пройти 6% співробітників готелю.

Доведено, що розвиток персоналу позитивно впливає на діяльність готелю «Агроосвіта» є вагомим елементом виробничих інвестицій. За допомогою заохочення навчання готель відкриває своїм співробітником можливість підвищувати професійні навички і тим самим створює основу кваліфікованого персоналу та здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішного розвитку самого готелю.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення системи професійного розвитку персоналу готелю «Агроосвіта». Запропоновано: використовувати в готелі «Агроосвіта» програму навчання, метою якої є підвищення рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, і як наслідок збільшення обсягу виручки готелю; проведення тренінгового навчання персоналу готелю на тему «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті». Формат проведення тренінгу: лекції – 15%, вправи і практичні завдання – 85%. В рамках програми приділяється велика увага розвитку практичних навичок.

8. Доведено, що в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної тренінгової програми прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності готелю «Агроосвіта» на 29,4%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.В. Проблеми управління персоналом у готельному бізнесі/ Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. І.В. Агеєва. – Львів, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2020. – С. 306-308.
2. Азарова А.О. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О.Азарова, О.О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
3. Актуальні проблеми розвитку харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі [Текст] : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених і студ., 25 квіт. 2012 р. : у 4 ч. / [редкол.: О. І. Черевко та ін.] ; Харк. облдержадмін., Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х. : ХДУХТ, 2012. Ч. 1 : Секції 1-6. - 2012. - 152 с. : рис., табл.
4. Актуальні проблеми та перспективи розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу в Запорізькому регіоні [Текст] : монографія / [М. В. Белікова та ін. ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої] ; Запоріж. нац. техн. ун-т. - Запоріжжя : ЛПКС, 2012. - 399 с. : рис., табл.
5. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 431 с.
6. Байлик С.І. Готельне господарство: організація, управління, обслуговування / С.І. Байлик. – К.: Альтерпрес, 2013. – 252 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор – Видавництво, 2016. – 378 с.
8. Ветлужских Е. Н. Мотивація і оплата праці. / Е.Н.Ветлужских // Інструменти, методика, практика. 2016. – № 6. – С. 34 – 38.
9. Видавництво Львівської політехніки. [Електронний ресурс]. – Розроблення механізму реалізації державної програми розвитку туризму з метою підвищення туристичної привабливості регіону. О.В. Музиченко-Козловська. Національний університет «Львівська політехніка», кафедра економіки

підприємства та інвестицій – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/14_33.pdf (дата звернення 22.04.2021). – Назва з екрана.

10. Вишневська Ю.В. Інформація в сфері сільського туризму / Сучасні тенденції розвитку національного законодавства України: Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (19-20 травня 2011 р., м. Київ, Україна) Упор. к.ю.н. доц. О.М. Гончаренко. – К.: Видавничий центр НУБіП України, 2011. - 452 с., С.100-102.

11. Готельна справа. Національний цифровий ресурс Руконт. [Електронний ресурс]. – Управління гостинністю. Вступний курс. Автор: Уокер Джон Р. ЮНИТИ-ДАНА – Режим доступу: <https://rucont.ru/file.ashx?guid=b42a5fe0-5bf8-429f-84da-54853d9bea2d> (дата звернення 22.04.2021). – Назва з екрана.

12. Готельна справа. Національний цифровий ресурс Руконт. [Електронний ресурс]. – Управління персоналом в гостинності. Автор: Райлі М. ЮНИТИ-ДАНА – Режим доступу: <https://rucont.ru/file.ashx?guid=f753dddd-a596-428c-940c-039b0feeb659> (дата звернення 22.04.2021). – Назва з екрана.

13. Готельна справа. Національний цифровий ресурс Руконт. [Електронний ресурс]. – The Business of Hotels. Автор: Х. Інграм. ЮНИТИ-ДАНА – Режим доступу: <https://rucont.ru/file.ashx?guid=b4789338-e4ac-4a9e-be82-f9d3829d043b> (дата звернення 22.04.2021). – Назва з екрана.

14. Готельно-ресторанний комплекс «Георг Палац» [Електронний ресурс]. – Вимоги до обслуговуючого персоналу готелів – [Чернівці: Готельно-ресторанний комплекс «Георг Палац»]. – Режим доступу: <http://georgpalace.com.ua/news/261/> (дата звернення 19.04.2021). – Назва з екрана.

15. Грузіна І.А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. / І.А.Грузіна // Бізнес-інформ. – 2017. – № 9. – С.117–181.

16. Давидова О.Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія / О.Ю. Давидова. – Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. – 448 с.

17. Задорожна Н.В. Розвиток логістики туризму в Україні / Н.В.Задорожна, О. Я. Кобилух // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доповідей

IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.) / Національний університет «Львівська політехніка» [та інші]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 146–147.

18. Збірник наукових статей магістрів факультету харчових технологій, готельно-ресторанного і туристичного бізнесу ПУЕТ за результатами наукових досліджень 2013-2014 навчального року [Текст] / ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ) ; [редкол.: О.О. Нестуля (голов. ред.) та ін.]. - Полтава : ПУЕТ, 2014. - 107, [1] с. : рис., табл.

19. Ізюмцева Н.В., Рудь О.О. Аналіз проблем професійного навчання персоналу на виробництві / Н.В.Ізюмцева // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 26. – С. 136–140.

20. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді [Текст] : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів, 26 берез. 2014 р. : у 2 ч. / [редкол. О. І. Черевко (відп. ред.) та ін.] ; Харків. облдержадмін, Департамент науки і освіти, Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2014 . Ч. 1. - 2014. - 468 с.

21. Концептуальні аспекти формування системи інтегрованого управління якістю туристичних послуг. К.М. Таньков, Г.М. Чепурда. Проблеми економіки, 2014, Випуск 1, стор. 259-264.

22. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

23. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі [Текст] : колект. монографія / [Yancheva L. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. Л. Савицької ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. – 174 с.

24. Методологічні аспекти формування стандартів обслуговування в ресторанному бізнесі: монографія / Л.П. Малюк, О.Г. Терешкін, О.Ю.Давидова та ін.; за ред. О.Ю. Давидової. – Харків: ХДУХТ, 2019. – 157 с.

25. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Г.Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін.; за ред. Г.Т.П'ятницької. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНТЕУ, 2010. – 430 с.
26. Методологія оцінки персоналу готельних мереж на основі компетентнісного підходу [Електронний ресурс]. С.В. Мельниченко, М.В.Босовська, О.В. Полтавська – КНТЕУ /Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua>simpoz2>3.pdf>
27. Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України. [Електронний ресурс]. – Чинники, що забезпечують організацію ефективного управління готельного бізнесу. В.В. Романова. НАН України – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46378/20-Romanova.pdf?sequence=1> (дата звернення 22.04.2021). – Назва з екрана.
28. Одаренко Т.Є. Визначення факторів, що впливають на зниження якості роботи персоналу та шляхи збереження його працездатності / Т.Є.Одаренко // Таврійський науковий оглядач. – 2015. - №2. - Частина 1. – С.39-41
29. Одаренко Т.Є. Навчання і розвиток персоналу необхідна умова підвищення ефективності роботи готелю / Т.Є. Одаренко, Я.В. Кулакова // Таврійський науковий оглядач. – 2016. – № 5 (10). – С. 141-144.
30. Олексин І.І. Управління процесом обслуговування в підприємстві готельного господарства/ І.І. Олексин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 2. – С. 55-58.
31. Організація та моделювання процесів розвитку готельно-ресторанного бізнесу [Текст] : колект. монографія / [І. В. Савельєва та ін.] ; Одес. нац. мор. ун-т. – Одеса : ОНМУ, 2019. – 283 с. : рис., табл.
32. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. [Електронний ресурс]. – Наказ Державної туристичної адміністрації України «Про затвердження Правил користування готелями і аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» від 16 березня 2004 року № 19, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 2 квітня 2004 року за № 413/9012. – [Київ : Верховна Рада України]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua...> (дата звернення

31.08.2021). – Назва з екрана.

33. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. [Електронний ресурс]. – Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI*. – [Київ : Верховна Рада України 1994-2021]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/annot/4312-17/print> (дата звернення 18.04.2021). – Назва з екрана.

34. Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг [Текст] : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 45-річчю ХДУХТ, 18 жовт. 2012 р. : у 2 ч. / [редкол.: О. І. Черевко та ін.] ; Голов. упр. економіки Харк. облдержадмін., Харк. торг.-пром. палата, Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х. : ХДУХТ, 2012. Ч. 1. - 2012. - 477 с. : рис., табл.

35. Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 1-КЗР(річна) «Звіт про діяльність колективного засобу розміщення» від 17.06.2020 № 180. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/v0180832-20>.

36. Процевський В. О. Окремі питання адаптації професійної підготовки працівників до вимог сучасного ринку праці в Україні / В.О. Процевський, Ю. В.Грицай // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «Право». – 2016. – Вип. 25. – С. 5–18

37. Регіональна сфера послуг: проблеми і перспективи [Текст] : монографія / Л. М. Чепурда ; Черкас. держ. технол. ун-т. - Черкаси : Вовчок О. Ю. [вид.], 2013. - 367 с. : рис. - Бібліогр.: с. 316-344.

38. Розроблення механізму реалізації державної програми розвитку туризму з метою підвищення туристичної привабливості регіону. О.В.Музиченко-Козловська. Національний університет «Львівська політехніка», кафедра економіки підприємства та інвестицій – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/14_33.pdf (дата звернення 22.04.2021). – Назва з екрана.

39. Романова В.В. Оцінка факторів, що забезпечують організацію ефективного управління готельним бізнесом // Культура народів Причорномор'я. -

2012. - № 232. - С.73-78.

40. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу : колективна монографія [Електронний ресурс] / за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г.М.; Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2019. – 157 с.

41. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід [Текст] : колект. монографія / [Варипаєв О. М. та ін.] ; за заг. ред. А. Ю. Парфіненка ; Харків. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна. - Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. – 411 с. : рис., табл.

42. Теоретико-практичні підходи до ефективного функціонування ринку готельно-ресторанних послуг: стан, проблеми, тенденції [Текст] : кол. монографія; за ред. канд. іст. наук, проф. Русавської В. А. ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. – Київ : Ліра-К, 2018. – 419 с. : табл., рис.

43. Торгівля та готельно-ресторанний бізнес: інноваційний розвиток в умовах глобалізації [Текст] : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., присвяч. 90-річчю з дня народж. ректора ун-ту (1967-1988 рр.), канд. екон. наук, проф., засл. діяча вищ. шк. Укр. РСР Бережного Івана Григоровича, 20 квіт. 2012 р. : у 2 ч. / [редкол.: О. І. Черевко (відп. ред.) та ін.] ; Голов. упр. освіти і науки Харк. облдержадмін. [та ін.]. - Х. : ХДУХТ, 2012. Ч. 1. - 2012. - 278 с. : рис., табл., фотогр.

44. Формування економічної компетентності майбутніх молодших спеціалістів готельного та ресторанного сервісу у професійному коледжі [Текст] : автореф. дис. канд. пед. наук : 13.00.04 /Богоніс Ольга Миколаївна ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. - Київ, 2018. – 20 с. : рис.

45. Формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: теорія і практика [Текст] : монографія / Майковська Вікторія Ігорівна ; [наук. ред.: О. М. Семенов]; Сум. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка. - Суми : Вид-во СумДПУ ім.А.С.Макаренка, 2020. – 490 с. : рис., табл.

46. Черномазюк А.Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу / А.Г. Черномазюк // Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. – С.269-272.

47. Швець І. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу / І. Швець, Л.Родь // Схід. – 2013. – № 1(121). – С. 47-54.
48. Dictionary.com [Електронний ресурс]. – The definition of soft skills – [Oakland, CA : © 2021 Dictionary.com, LLC]. – Режим доступу: <https://www.dictionary.com/browse/soft-skills> (дата звернення 18.04.2021). – Назва з екрана.
49. Factor [Електронний ресурс]. – Зімовін О. «360 градусів»: оцінка компетенцій співробітника: © Оплата праці Вересень, 2017/№ 18/1 – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2017/september/issue-18/1/article-30836.html> (дата звернення 07.06.2021). – Назва з екрана.
50. Hurma [Електронний ресурс]. – Леонова О. Залученість персоналу: Gallup Q12 [+ Список питань]: © 21.05.2019 – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/> (дата звернення 07.06.2021). – Назва з екрана.
51. Yaware.TameTracker [Електронний ресурс]. – Зручна оцінка якості обслуговування в готелі: © Yaware.Service – 2020 – Режим доступу: <https://service.yaware.com.ua/blog/zruchna-otsinka-yakosti-obslugovuvannya-v-goteli/> (дата звернення 07.06.2021). – Назва з екрана.

Номери напівлюкс готелю «Агроосвіта»



Баланс на 31 грудня 2018 року

| Актив балансу | Код рядка | На початок року | На кінець року |
|--|-----------|-----------------|----------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 0 | 0 |
| - первісна вартість | 1001 | 0 | 0 |
| - накопичена амортизація | 1002 | 0 | 0 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 2653,4 | 3021,5 |
| Основні засоби | 1010 | 5212,5 | 5414,4 |
| - первісна вартість | 1011 | 8632,2 | 9989,1 |
| - знос | 1012 | 3419,7 | 4574,7 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| - які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| - інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 7865,9 | 8435,9 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Виробничі запаси | 1101 | 244,6 | 284,9 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0 | 0 |
| Готова продукція | 1103 | 0 | 0 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: | 1125 | 70,8 | 92,8 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| - за виданими авансами | 1130 | 0 | 0 |
| - з бюджетом | 1135 | 0 | 0 |
| - з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| - із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 0 | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 1165 | 55,8 | 623,5 |
| Готівка | 1166 | 0 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 55,8 | 623,5 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 3,3 | 3,4 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 0 | 0 |
| Всього за розділом II. | 1195 | 374,5 | 1004,6 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 8240,4 | 9440,5 |

| Пасив балансу | Код рядка | На початок року | На кінець року |
|---|-----------|-----------------|----------------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 91,2 | 91,2 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 51,2 | 51,2 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 7294,5 | 8939,1 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 0,1 | 0,1 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | 0 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | 0 |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I. | 1495 | 7437 | 9081,6 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II. | 1595 | 0 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 540 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1615 | 0 | 21,3 |
| Поточні зобов'язання за розрахунками: | | | |
| - з одержаних авансів | 1635 | 0 | 0 |
| - з бюджетом | 1620 | 86,4 | 185,9 |
| - за розрахунками зі страхування | 1625 | 59,5 | 45,3 |
| - за розрахунками з оплати праці | 1630 | 117,5 | 106,4 |
| - за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| - із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| - за страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 0 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 0 | 0 |
| Усього за розділом III. | 1695 | 803,4 | 358,9 |
| Баланс | 1900 | 8240,4 | 9440,5 |

Звіт про фінансові результати за 2018 рік

| Стаття | Код рядка | За звітний рік | За попередній рік |
|---|-----------|----------------|-------------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 69078,3 | 54012 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 59988,7 | 48392,6 |
| Валовий прибуток (збиток) | 2050 | 9089,6 | 5619,4 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 48,7 | 33,5 |
| У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності | 2122 | | |
| Адміністративні витрати | 2130 | 0 | 0 |
| Витрати на збут | 2150 | 0 | 0 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 7493,7 | 4169,5 |
| У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності | 2182 | | |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 2190 | 1644,6 | 1483,4 |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 0 | 0 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | 0 | 0 |
| Втрати від участі в капіталі | 150 | 0 | 0 |
| Інші витрати | 2255 | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування | 2290 | 1644,6 | 1483,4 |
| Витрати з податку на прибуток | 2300 | 297,2 | 289,5 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (якщо збиток, заповнює з мінусом) | 2350 | 1347,4 | 1193,9 |

Баланс на 31 грудня 2019 року

| Актив балансу | Код рядка | На початок року | На кінець року |
|--|------------------|------------------------|-----------------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 0 | 0 |
| - первісна вартість | 1001 | 0 | 0 |
| - накопичена амортизація | 1002 | 0 | 0 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 3021,5 | 3812,4 |
| Основні засоби | 1010 | 5414,4 | 5485,7 |
| - первісна вартість | 1011 | 8632,2 | 9989,1 |
| - знос | 1012 | 4574,7 | 5728,7 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| - які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| - інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 8435,9 | 9298,1 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Виробничі запаси | 1101 | 284,9 | 1411,7 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0 | 0 |
| Готова продукція | 1103 | 0 | 0 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: | 1125 | 92,8 | 188,5 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| - за виданими авансами | 1130 | 0 | 0 |
| - з бюджетом | 1135 | 0 | 0 |
| - з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| - із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 0 | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 1165 | 623,5 | 95,5 |
| Готівка | 1166 | 0 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 623,5 | 95,5 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 3,4 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II. | 1195 | 1004,6 | 1695,7 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 9440,5 | 10993,8 |
| Пасив балансу | Код рядка | На початок року | На кінець року |

| | | | |
|--|------|--------|---------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 91,2 | 91,2 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 51,2 | 51,2 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 8939,1 | 10205,8 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 0.1 | 0.1 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | 0 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | 0 |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I. | 1495 | 9081,6 | 10348,3 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II. | 1595 | 0 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1615 | 21,3 | 151,2 |
| Поточні зобов'язання за розрахунками: | | | |
| - з одержаних авансів | 1635 | 0 | 0 |
| - з бюджетом | 1620 | 185,9 | 312,0 |
| - за розрахунками зі страхування | 1625 | 45,3 | 67,4 |
| - за розрахунками з оплати праці | 1630 | 106,4 | 114,9 |
| - за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| - із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| - за страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 0 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 0 | 0 |
| Усього за розділом III. | 1695 | 358,9 | 645,5 |
| Баланс | 1900 | 9440,5 | 10993,8 |

Звіт про фінансові результати за 2019 рік

| Стаття | Код рядка | За звітний рік | За попередній рік |
|---|-----------|----------------|-------------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 102911,7 | 69078,3 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 93073,2 | 59988,7 |
| Валовий прибуток (збиток) | 2050 | 9838,5 | 9089,6 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 70,5 | 48,7 |
| У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності | 2122 | | |
| Адміністративні витрати | 2130 | 0 | 0 |
| Витрати на збут | 2150 | 0 | 0 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 8364,0 | 7493,7 |
| У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності | 2182 | | |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 2190 | 1545 | 1644,6 |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 0 | 0 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | 0 | 0 |
| Втрати від участі в капіталі | 150 | 0 | 0 |
| Інші витрати | 2255 | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування | 2290 | 1545 | 1644,6 |
| Витрати з податку на прибуток | 2300 | 278,3 | 297,2 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (якщо збиток, заповнюєте з мінусом) | 2350 | 1266,7 | 1347,4 |

Баланс на 31 грудня 2020 року

| Актив балансу | Код рядка | На початок року | На кінець року |
|--|------------------|------------------------|-----------------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 0 | 0 |
| - первісна вартість | 1001 | 0 | 0 |
| - накопичена амортизація | 1002 | 0 | 0 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 3812,4 | 4793,8 |
| Основні засоби | 1010 | 5485,7 | 7399,4 |
| - первісна вартість | 1011 | 11214,4 | 14584 |
| - знос | 1012 | 5728,7 | 7184,6 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| - які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| - інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 9298,1 | 12193,2 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Виробничі запаси | 1101 | 1411,7 | 523,1 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0 | 0 |
| Готова продукція | 1103 | 0 | 0 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: | 1125 | 188,5 | 150,2 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| - за виданими авансами | 1130 | 0 | 0 |
| - з бюджетом | 1135 | 0 | 25,4 |
| - з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| - із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 0 | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 1165 | 95,5 | 571,5 |
| Готівка | 1166 | 0 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 95,5 | 571,5 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 0 | 0 |
| Всього за розділом II. | 1195 | 1695,7 | 1270,2 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 10993,8 | 13463,4 |
| Пасив балансу | Код рядка | На початок року | На кінець року |

| | | | |
|--|------|---------|---------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 91,2 | 91,2 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 51,2 | 51,2 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 10205,8 | 12822,8 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 0.1 | 0.1 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | 0 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | 0 |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I. | 1495 | 10348,3 | 12965,3 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II. | 1595 | 0 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1615 | 151,2 | 232,3 |
| Поточні зобов'язання за розрахунками: | | | |
| - з одержаних авансів | 1635 | 0 | 0 |
| - з бюджетом | 1620 | 312,0 | 0 |
| - за розрахунками зі страхування | 1625 | 67,4 | 63,0 |
| - за розрахунками з оплати праці | 1630 | 114,9 | 202,8 |
| - за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| - із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| - за страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 0 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 0 | 0 |
| Усього за розділом III. | 1695 | 645,5 | 498,1 |
| Баланс | 1900 | 10993,8 | 13463,4 |

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

| Стаття | Код рядка | За звітний рік | За попередній рік |
|---|-----------|----------------|-------------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 138263,7 | 102911,7 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 133244,1 | 93073,2 |
| Валовий прибуток (збиток) | 2050 | 5019,6 | 9838,5 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 98,7 | 70,5 |
| У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності | 2122 | | |
| Адміністративні витрати | 2130 | 0 | 0 |
| Витрати на збут | 2150 | 0 | 0 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 1926,9 | 8364,0 |
| У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності | 2182 | | |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 2190 | 3191,4 | 1545 |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 0 | 0 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | 0 | 0 |
| Втрати від участі в капіталі | 150 | 0 | 0 |
| Інші витрати | 2255 | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування | 2290 | 3191,4 | 1545 |
| Витрати з податку на прибуток | 2300 | 574,4 | 278,3 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (якщо збиток, заповнює з мінусом) | 2350 | 2617,0 | 1266,7 |

Штатний розпис готелю «Агроосвіта»

| № п/п | Посада | Кількість робітників |
|-------|----------------------|----------------------|
| 1 | Директор | 1 |
| 2 | Заступник директора | 1 |
| 3 | Адміністратор готелю | 2 |
| 4 | Адміністратор кафе | 1 |
| 5 | Головний бухгалтер | 1 |
| 6 | Бухгалтер-касир | 1 |
| 7 | Юрист | 1 |
| 8 | Шеф-кухар | 1 |
| 9 | Кухар холодного цеху | 1 |
| 10 | Кухар гарячого цеху | 1 |
| 11 | Бармен | 1 |
| 12 | Офіціант | 1 |
| 13 | Покоївки | 2 |
| 14 | Прибиральниця | 1 |
| 15 | Прачка | 1 |
| 16 | Водій | 1 |
| 17 | Охорона | 2 |

Розрахунок коефіцієнтів обороту з прийому, вибуття кадрів
та коефіцієнт плинності кадрів готелю «Агроосвіта»

1. Коефіцієнт обороту з прийому ($K_{\text{пк}}$) визначається як відношення прийнятих працівників до середньооблікової кількості штатних працівників.

Коефіцієнт прийому кадрів:

$$K_{\text{пк}}^{2018} = (1: 22) \times 100 = 4,54\%;$$

$$K_{\text{пк}}^{2019} = (2: 22) \times 100 = 9,09\%;$$

$$K_{\text{пк}}^{2020} = (1: 20) \times 100 = 5,0\%.$$

2. Коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{\text{вк}}$) розраховується як відношення кількості працівників, що вибули, до середньооблікової кількості штатних працівників.

Коефіцієнт вибуття кадрів:

$$K_{\text{вк}}^{2018} = (2: 22) \times 100 = 9,09\%;$$

$$K_{\text{вк}}^{2019} = (2: 22) \times 100 = 9,09\%;$$

$$K_{\text{вк}}^{2020} = (3: 20) \times 100 = 15,0\%.$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{пл}}$) характеризує надлишковий оборот кадрів. Він розраховується як відношення кількості працівників, що вибули за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працюючих.

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{пл}}^{2018} = (2: 22) \times 100 = 9,09\%;$$

$$K_{\text{пл}}^{2019} = (2: 22) \times 100 = 9,09\%;$$

$$K_{\text{пл}}^{2020} = (3: 20) \times 100 = 15,0\%.$$

4. Загальний коефіцієнт обороту ($K_{\text{заг.}}$), що визначається відношенням суми прийнятих і звільнених до середньоспискового числа робітників.

$$K_{\text{заг.}}^{2018} = ((1 + 2)/22) \times 100 = 13,63\%;$$

$$K_{\text{пл}}^{2019} = ((2 + 2)/22) \times 100 = 18,18\%;$$

$$K_{\text{пл}}^{2020} = ((1 + 3)/20) \times 100 = 20,0\%.$$

Перелік зразків анкет, за якими проводилося анкетування
працівників готелю «Агроосвіта»

Анкета № 1. Самооцінка працівника готелю «Агроосвіта»

1. Ваше прізвище, ім'я та по-батькові
2. Яку посаду ви обіймаєте (ким Ви працюєте у готелі «Агроосвіта»)?
3. Ви працюєте у готелі:
 - менш ніж 6 місяців
 - 6-12 місяців
 - 1-3 роки
 - більше 3 років
4. Чи задоволені Ви своїм станом у готелі «Агроосвіта»
 - так
 - скоріше так
 - скоріше ні
 - ні
5. Яке із запропонованих тверджень краще визначає Вашу роботу у готелі «Агроосвіта»?
 - я перевершив свої початкові цілі
 - я досяг своїх цілей
 - мої цілі частково досягнуті і я продовжую їх досягати
 - мої цілі на цій посаді (роботі) можуть бути досягнуті тільки частково
 - я не ставлю собі цілей, мені не цікаво їх досягати
6. Що у наступний час Вас мотивує і дозволяє Вам ефективно працювати?
7. Що дозволить підвищити Вашу мотивацію?
8. Надайте оцінку робочій атмосфері у готелі «Агроосвіта» в цілому, поставивши напроти кожного визначення одну певну оцінку, не повторюючи її (1, 2, 3, 4, 5):
 - дружня
 - співробітництво
 - взаємна підтримка
 - продуктивність

- узгодженість

9. Надайте оцінку атмосфері безпосередньо за Вашим напрямком роботи:

1 – дуже погано; 5 – дуже добре

- дружня

- співробітництво

- взаємна підтримка

- продуктивність

- узгодженість

10. Завдання, які стоять перед Вами у більшості Ви вирішуєте:

- самостійно

- у командній роботі

11. Надайте оцінку ефективності командної роботи Вашого підрозділу:

1 – дуже погано; 5 – дуже добре

1 2 3 4 5

12. Ваші пропозиції щодо покращення роботи у колективі готелю «Агроосвіта»

Анкета № 2. Опитувальник Galup Q12

| № з/п | Питання | Так | Ні |
|-------|---|-----|----|
| 1 | Чи знаєте Ви, що очікує від Вас роботодавець | | |
| 2 | Чи достатньо у Вас матеріалів, інструментів для виконання якісної роботи | | |
| 3 | Чи маєте Ви можливість щодня робити те, що Вам вдається краще за все | | |
| 4 | За останні 7 днів Ви отримали визнання або подяку за свою добре зроблену роботу | | |
| 5 | Чи рахуєте Ви, що Ваш керівник турбується про вас як про особистість | | |
| 6 | Хто-небудь на роботі сприяє Вашому розвитку | | |
| 7 | Чи враховується Ваша точка зору | | |
| 8 | Місія і ціль Вашої організації заставляє Вас відчувати, що Ваша робота важлива | | |
| 9 | Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу | | |
| 10 | Чи маєте Ви кращого друга на роботі | | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 11 | За останні півроку хто-небудь на роботі розмовляв з Вами про Ваші успіхи | | |
| 12 | У минулому році у Вас була можливість додатково навчатися і професійно зростати на роботі | | |
| | Сума | | |

Анкета № 3. «360 градусів» Кругова оцінка персоналу готелю «Агроосвіта»

1. Ваше прізвище, ім'я та по-батькові

2. Ваша посада (професія)

3. Як часто Ваш керівник доступний для підлеглих

- завжди
- часто
- іноді
- ніколи

4. Як часто Ваш керівник оцінює Вашу роботу?

- завжди
- часто
- іноді
- ніколи

5. Чи отримали Ви за період своєї роботи у готелі «Агроосвіта» новий досвід

- так
- ні

6. Які пропозиції Ви хотіли б запропонувати стосовно покращення роботи персоналу готелю «Агроосвіта»:

II частина анкети № 3 «Кругова оцінка персоналу»

Питання до колег по роботі

1. Як Ви оцінюєте роботу Вашого колеги з обслуговування мешканців готелю «Агроосвіта»?

- відмінно
- дуже добре
- добре

- задовільно
- незадовільно

2. Наскільки Ваш колега професійно виконує свої обов'язки?

- дуже професійно
- достатньо професійно
- задовільно
- незадовільно

3. Як часто Ваш колега запізнюється на роботу?

- завжди
- часто
- іноді
- ніколи

Питання для керівництва

1. Наскільки ефективно працює Ваш підлеглий у роботі?

- дуже ефективно
- ефективно
- малоефективно
- не ефективно

2. Наскільки комунікабельний Ваш підлеглий із своїми колегами

- дуже комунікабельний
- достатньо комунікабельний
- не достатньо комунікабельний
- скритний

3. Як часто Ваш підлеглий виконує роботу в «останню хвилину»?

- завжди
- часто
- іноді
- ніколи

4. Надайте оцінку роботі Вашого підрозділу

(1 – дуже погано, 5 – дуже добре)

1 2 3 4 5