

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Розвиток професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу

Студента 3 курсу, 7-с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Вовк Марії
Володимирівни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Мельниченко
Світлана
Володимирівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Вовк Марії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Розвиток професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна», м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ

1.1. Аналіз професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю.

1.2. Дослідження впливу факторів на формування професійних компетентностей персоналу сервісних служб підприємства.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ

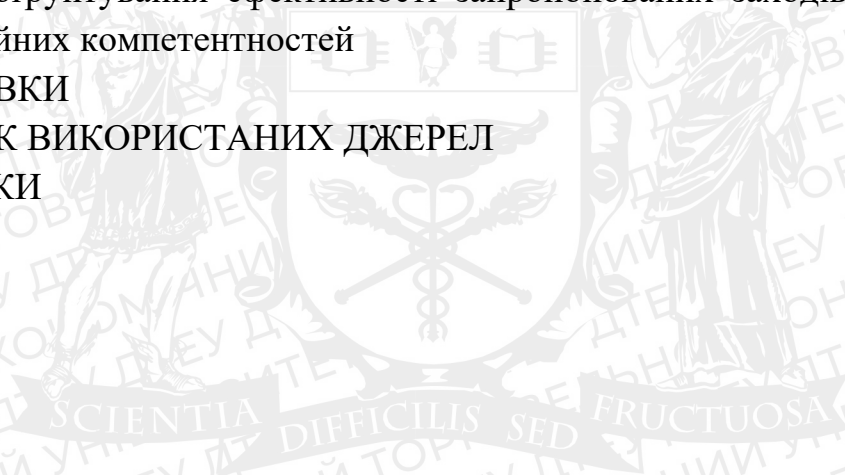
2.1. Інноваційні підходи до розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю.

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо розвитку професійних компетентностей

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09.2022 р.	01.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	12.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09.01.2023 р.	03.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	11.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.-
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	19.01.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н, проф.

_____ (підпис)

С.В. Мельниченко
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

_____ (підпис)

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

М.В. Вовк
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускну кваліфікаційну роботу виконано на актуальну тему, оскільки формування професійних компетентностей персоналу, який надає послуги безпосередньо впливає на якість роботи сервісних служб та імідж підприємства.

У роботі студенткою опрацьовано літературні та інтернет джерела. Проаналізовано результати діяльності готелю «Україна» за три останні роки, зроблено відповідні висновки. Здійснено оцінку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю, виявлено позитивні та негативні сторони.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовано рекомендації щодо розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю та обґрунтовано запропоновані заходи, які мають практичне впровадження.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам і може бути рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

С.В. Мельниченко

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Вовк М.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ	9
1.1. Аналіз професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю	9
1.2. Дослідження впливу факторів на формування професійних компетентностей персоналу сервісних служб підприємства	18
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ	26
2.1. Інноваційні підходи до розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю	26
2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо розвитку професійних компетентностей	34
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність дослідження. Досягнення готельним підприємством поставленої мети не буде можливим без побудови ефективної структури управління з відповідним ресурсним наповненням (кваліфікованими працівниками). Після того, як визначено стратегічні цілі, дуже важливо структурувати компанію так, щоб вона могла відповідати тим основним стандартам та планам, які визначені керівництвом підприємства. Іншими словами, структура підприємства повинна бути гнучкою в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища (інноваційні процеси, конкуренція, фінансова криза та ін.).

Як правило, при побудові організаційної структури управління особлива увага приділяється тим посадам та видам діяльності, які вважаються основними для ефективної роботи підприємства, та які відповідають основним планам та стратегії організації. Як правило, саме ці посади безпосередньо пов'язані із досягненням стратегічних результатів підприємства. Застосування компетентнісного підходу до визначення відповідності персоналу посаді є одним з найважливіших інструментів, що дозволяє оцінити роботу організаційної структури управління та персоналу.

Теоретичні основи ділової оцінки персоналу на основі діагностики рівня сформованості компетенцій персоналу активно досліджують вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Василик А.В., Вонберг Т.В., Дорош М.О. [1], Білорус Т.В. [2], Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. [5], Довгаль О. В. [9], Колот А.М., Герасименко О.О. [16], Петренко Н. О. [23], Ткаченко О. П. [30] та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Зазначена мета зумовила постановку низки **завдань**:

- здійснити аналіз професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю;

- провести дослідження впливу факторів на формування професійних компетентностей персоналу сервісних служб підприємства;
- запропонувати інноваційні підходи до розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів щодо розвитку професійних компетентностей.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна», м. Київ.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові **методи** дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Інформаційною базою дослідження в роботі стали матеріали готелю «Україні». Також інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз формування структури персоналу підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновку й списку використаних джерел. Робота містить 42 сторінки тексту, теоретичні й методичні положення ілюструються 7 рисунками, 13 таблицями й 3 додатками. Список містить 34 джерела.

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ

1.1. Аналіз професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю

Готель «Україна» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Інститутська, 4. Готель «Україна» – один із найкращих чотирьохзіркових готельно-ресторанних комплексів України. Здійснює активну діяльність у просуванні українського туристичного продукту на зовнішніх ринках, проводить спільні акції разом із дипломатичними представництвами України за кордоном. На сьогоднішній день готель «Україна» – це торгова марка, яка відома далеко за межами України.

Проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності готелю «Україна» за 2019-2021 рр. в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності готелю «Україна» за 2019-2021 рр., тис.грн

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	12397	9720	12308	-2677	2588	-21,59	26,63
Інші операційні доходи	145	175	208	30	33	20,69	18,86
Інші доходи	62	41	56	-21	15	-33,87	36,59
РАЗОМ ДОХОДИ	12604	9936	12572	-2668	2636	-21,17	26,53
Собівартість реалізованої продукції	10112	8484	10888	-1628	2404	-16,10	28,34
Інші витрати	66	54	0	-12	-54	-18,18	-100,00
Інші операційні витрати	298	306	489	8	183	2,68	59,80
РАЗОМ ВИТРАТИ	10476	8844	11377	-1632	2533	-15,58	28,64

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2128	1092	1195	-1036	103	-48,68	9,43
Податок на прибуток від звичайної діяльності	383	197	215	-186	19	-48,68	9,43
Чистий прибуток	1745	895	980	-850	84	-48,68	9,43

Джерело: складено автором на підставі даних Додатку А

В 2019 р. готель «Україна» отримав обсяг чистого доходу в розмірі 12397 тис. грн. В 2020 році чистий дохід готельного підприємства зменшився на 21,59%, а в 2021 р. він зріс на 2588 тис.грн. (або на 26,63%) і становив 12308 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку.

В 2021 році відбуваються зниження ефективності господарських процесів, оскільки чистий дохід підприємства зростає меншими темпами (26,63%) у порівнянні з собівартістю (28,34%). Надалі необхідно здійснювати заходи для досягнення протилежної ситуації, що надасть можливість підприємству формувати більш відчутний фінансовий результат.

Чистий прибуток готелю «Україна» становив в 2020 р. 895 тис. грн. У 2021 році відбувається його зростання на 84 тис.грн. (або на 9,43%). Позитивна динаміка даного показника протягом досліджуваного періоду говорить про підвищення здатності готельного підприємства нарощувати обсяги залученого капіталу і стійко функціонувати на ринку готельних послуг України.

Організаційна структура управління готелю «Україна» є лінійно-функціональною. У готелі «Україна» є такі основні структурні підрозділи: служба управління номерним фондом; адміністративна служба; служба харчування; комерційна служба; інженерні (технічні) служби; допоміжні і додаткові служби (Додаток Б).

На основі розробленої організаційної структури у готелі затверджено посадові інструкції, складено штатний розпис, у якому передбачається

чисельність працівників, кількість структурних підрозділів.

Персонал готелю «Україна» – це кваліфіковані професіонали, що одержали необхідну освіту та мають досвід роботи. Проведемо дослідження динаміки структури персоналу готелю «Україна» за 2019-2021 рр. для здійснення аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка структури персоналу готелю «Україна» за 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Абсолютний приріст			
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	2020/2019		2021/2020	
							осіб	в.п.	осіб	в.п.
Керівники	32	25,40	34	26,15	34	29,31	2	0,76	0	3,16
Фахівці	60	47,62	62	47,69	52	44,83	2	0,07	-10	-2,86
Службовці	9	7,14	9	6,92	7	6,03	0	-0,22	-2	-0,89
Робітники	25	19,84	25	19,23	23	19,83	0	-0,61	-2	0,60
Всього	126	100,00	130	100,00	116	100,00	4	0,00	-14	0,00

Джерело: складено та розраховано на підставі даних підприємства

З табл.1.2 видно, що за досліджуваний період чисельність персоналу готелю «Україна» зменшилася на 14 осіб. Це пов'язано з об'єднанням у 2021 році кількох посад в одну. В 2021 році відбулося зменшення чисельності робітників на 2 осіб (через скорочення їх штату). Чисельність фахівців готелю «Україна» зменшилася на 10 осіб, що пов'язано з об'єднанням посад та розширенням функціоналу керівників. Категорія «робітники» становила в 2021 році 19,8% від усього персоналу підприємства. «Керівники» та «фахівці» займали у 2021 році частку в загальній структурі персоналу підприємства – 29,3% та 44,8% відповідно. Розглядаючи структуру персоналу за категоріями працівників, можна відзначити, що, в цілому, вона раціональна, з урахуванням особливостей діяльності організації. Тобто, усі категорії працівників готелю «Україна» представлені у тій кількості, яка може забезпечити ефективну роботу підприємства, а також отримати високу продуктивність праці.

Проаналізуємо розподіл персоналу готелю «Україна» за віком, дані подані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Динаміка вікової структури персоналу готелю «Україна»
за 2019-2021 рр.**

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Абсолютний приріст			
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	2020/2019		2021/2020	
							осіб	в.п.	осіб	в.п.
До 25 років	41	32,54	42	32,31	29	25,00	1	-0,23	-13	-7,31
25-30 років	54	42,86	56	43,08	68	58,62	2	0,22	12	15,54
30-55 років	27	21,43	28	21,54	16	13,79	1	0,11	-12	-7,75
Вище 60 років	4	3,17	4	3,08	3	2,59	0	-0,10	-1	-0,49
Всього	126	100,00	130	100,00	116	100,00	4	0,00	-14	0,00

Джерело: складено та розраховано на підставі даних підприємства

Аналізуючи дані табл.1.3, можна зробити висновок, що у готелі «Україна» найбільше працівників належить до вікової категорії 25-30 років (25% від загальної чисельності персоналу в 2021 р.) та 30-55 років (58,6% від загальної чисельності персоналу в 2021 р). Велика питома частка даних вікових категорій в цілому свідчить про високу трудову активність персоналу підприємства, оскільки саме на ці роки припадає пік трудової активності людини.

Розподіл персоналу готелю «Україна» за статевою ознакою представлений на рис.1.1.

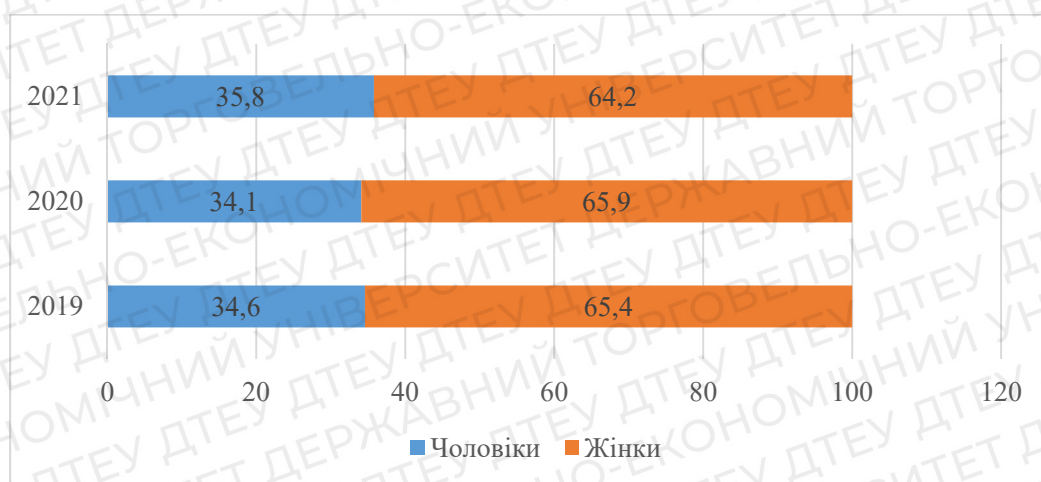


Рис. 1.1. Структура персоналу готелю «Україна» за статевою ознакою, за 2019-2021 рр.,%

Джерело: складено та розраховано на підставі даних підприємства

Таким чином, за даними рис.1.1 можна зробити висновок, що найбільшу частку в загальній чисельності персоналу займають жінки, на них припадає понад 64 % від усієї чисельності персоналу. На чоловіків припадає від 34 % від усієї чисельності персоналу підприємства. Така частка пов'язана із специфікою діяльності підприємства.

Розподіл персоналу готелю «Україна» за трудовим стажем наведений на рис.1.2. Аналіз трудового стажу персоналу підприємства є необхідним, оскільки показник тривалості роботи на підприємстві характеризує стабільність персоналу, оцінює частку досвідчених працівників, і певною мірою – задоволеність умовами праці.

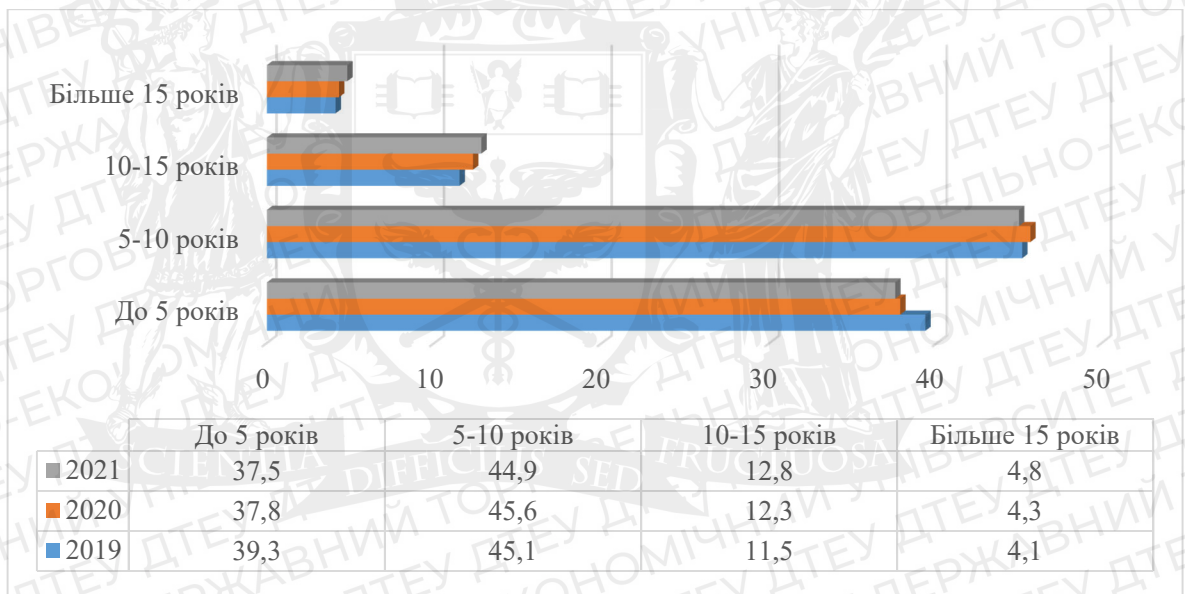


Рис. 1.2. Структура персоналу готелю «Україна» за трудовим стажем, за 2019-2021 рр., %

Джерело: складено та розраховано на підставі даних підприємства

Таким чином, бачимо, що основна чисельність працівників готелю має стаж роботи від 5 до 10 років (44,9% в 2021 році%). Це пов'язано з тим, що готель «Україна» вже досить довго працює на ринку готельних послуг України. У 2021 році частка персоналу зі стажем до 5 років зменшилася (на 7,73%) через зростання плинності персоналу.

Проведемо розподіл персоналу готелю «Україна» за рівнем освіти в

табл.1.4.

Таблиця 1.4

**Розподіл персоналу готелю «Україна» за рівнем освіти,
за 2019-2021 рр.**

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Абсолютний приріст			
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	2020/2019		2021/2020	
							осіб	в.п.	осіб	в.п.
Вища	116	92,06	119	91,54	106	91,38	3	-0,53	-13	-0,16
Середня спеціальна	5	3,97	6	4,62	7	6,03	1	0,65	1	1,42
Загальна середня освіта	5	3,97	5	3,85	3	2,59	0	-0,12	-2	-1,26
Всього	126	100	130	100	116	100	4	0,00	-14	0,00

Джерело: складено та розраховано на підставі даних підприємства

У готелі «Україна» протягом 2019-2021 рр. відбулися певні зрушення у освітньому рівні працівників. Так, зменшилася частка працівників, які мають вищу та загальну середню освіту, що пов'язано з загальним зменшенням кількості працюючих у готелі «Україна». Щодо рівня освіти, то 8,6% працівників готелю «Україна» мають неповну та базову вищу освіту, а 91,38% - повну вищу освіту, що цілком відповідає потребам готелю. Велика питома частка працівників із вищим рівнем освіти, безумовно, характеризує структуру персоналу готелю «Україна» позитивно.

Характеризуючи загалом трудовий потенціал готелю «Україна», можна визначити, що це висококваліфіковані фахівці, що перебувають у стадії постійного професійного розвитку.

Для підвищення якості персоналу готелем «Україна» використовуються різні інструменти впливу на персонал. У готелі «Україна» діє система персонал-маркетингу, яка забезпечує підбір персоналу на різні посади в комплексі. Маркетинг персоналу готелю «Україна» визначає потреби в персоналі, розраховує та планує витрати на персонал, а також обирає шляхи вирішення потреб у персоналі. Розробка вимог до персоналу полягає у

формуванні якісних характеристик персоналу: здібностей, мотивації та якостей.

У готелі діють єдині стандарти служби ресторанного сервісу. Особливе місце в готелі займає навчання співробітників і постійне підвищення їх кваліфікації. Регулярне навчання обслуговуючого персоналу є пріоритетами компанії.

В готелі постійно впроваджують активні методи пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для готелю працівників. Підготовка працівників здійснюється за двома напрямками: самопідготовка та цілеспрямована підготовка в компанії. Кожен працівник проходить навчання, перш, ніж почати роботу в готелі. Це можуть бути курси, профільне навчання, тощо.

Щомісяця відділ навчання та розвитку персоналу готелю «Україна» проводить аудит для підрозділів СПР (служба прийому та розміщення), ХК (House Keeping), СРС (служба ресторанного сервісу).

Проведемо діагностику професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна». У процесі діагностики професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна» використано методи комплексної оцінки. Вибір факторів компетентності здійснювався експертним шляхом (експертами виступали керівники сервісних служб готелю) з урахуванням важливості та впливу факторів на досягнення стратегічних цілей та завдань готелю. Шкала формування загальних оцінок компетентностей персоналу представлена у Додатку В.

Оцінка компетентностей персоналу здійснюється за 4-х бальною шкалою для показників 1, 3, 4, 6, 7, 8, 10 – від 1 до 4-х балів (виявлення показників на рівні А не оцінюється (0 балів) – рівень стажистів) та за п'яти бальною шкалою для показників 2, 5, 9, 11 – від 0 до 5 балів з урахуванням встановлених експертами оцінок значущості кожного показника.

Результати оцінки компетенцій персоналу служби House Keeping готелю «Україна» подано у табл.1.5.

Таблиця 1.5

**Результати оцінки компетенцій персоналу служби House Keeping
готелю «Україна»**

Оцінюваний параметр	Оцінка персоналу									
	Покоївка № 1	Покоївка № 2	Покоївка № 3	Покоївка № 4	Покоївка № 5	Покоївка № 6	Покоївка № 7	Покоївка № 8	Покоївка № 9	Покоївка № 10
1. Рівень кваліфікації	11	11	11	11	22	11	22	22	22	22
2. Знання іноземних мов	8	8	8	8	12	8	12	8	12	8
3. Стаж роботи	16	16	8	8	16	16	16	8	16	8
4. Робоча роль	10	10	5	5	5	10	15	10	15	10
5. Якість виконання роботи	26	26	13	13	26	26	39	26	39	26
6. Інтенсивність праці	30	20	10	10	20	20	30	10	30	20
7. Міжособистісні комунікативні навички	27	27	18	18	27	9	27	9	27	18
8. Сприяння навчанню інших працівників	16	24	8	8	16	8	24	16	24	24
9. Рівень задоволення очікувань клієнтів	12	24	12	12	24	12	24	12	24	24
10. Ініціативність та творчий підхід	21	7	7	7	14	7	21	7	21	14
11. Дисциплінованість та контроль	18	27	9	9	18	9	27	9	27	27
Усього	195	200	109	109	200	136	257	137	257	201

Джерело: складено автором

Середній рівень оцінки компетентностей персоналу (рівень С) відповідає компетентному працівникові, який завжди досягає встановлених цілей та стандартів, відповідає очікуванням від здійснюваної ролі, отримує базовий оклад на рівні, відповідно до діапазону оплати займаної посади. До такого рівня належать покоївки 1, 2, 5, 7, 9, 10.

Недостатньо компетентним працівникам вважаються ті, які отримали

загальну оцінку компетенцій на рівні В. До такого рівня належать покоївки 3, 4, 6, 8. Найнижчі оцінки отримали покоївки за такими показниками: рівень кваліфікації, знання іноземних мов, рівень задоволення гостей. Є потреба у розвитку та підвищенні кваліфікації.

Результати оцінки компетентностей персоналу інших сервісних служб готелю «Україна» подано у табл.1.6.

Таблиця 1.6

Матриця оцінки компетентностей персоналу інших сервісних служб готелю «Україна»

Оцінюваний параметр	Оцінка персоналу							
	Черговий адміністратор № 1	Черговий адміністратор № 2	Касир	Порт'є № 1	Порт'є № 2	Службовець із бронювання номерів	Консьєрж № 1	Консьєрж № 2
1. Рівень кваліфікації	22	22	11	11	11	11	11	11
2. Знання іноземних мов	16	16	8	16	8	16	8	8
3. Стаж роботи	16	16	8	8	8	16	16	8
4. Робоча роль	15	10	5	5	5	5	10	5
5. Якість виконання роботи	39	39	26	26	26	26	26	13
6. Інтенсивність праці	30	30	20	20	20	20	20	10
7. Міжособистісні комунікативні навички	27	27	18	18	18	9	9	9
8. Сприяння навчанню інших працівників	16	24	8	16	8	16	8	8
9. Рівень задоволення очікувань клієнтів	24	24	12	12	12	12	12	12
10. Ініціативність та творчий підхід	21	21	14	14	14	14	7	7
11. Дисциплінованість та контроль	27	18	9	18	18	18	9	9
Усього	253	247	139	164	148	163	136	100

Джерело: складено автором

До недостатньо компетентних працівників (рівень В) належать консьерж № 2, консьерж № 1, портье № 2 та касир. При цьому визначено потреби у їх розвитку. Середній рівень оцінки компетентностей персоналу (рівень С) - черговий адміністратор № 2, портье № 1 та службовець із бронювання номерів.

В результаті проведення комплексної експертної оцінки компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна» було встановлено, що частина покоївок, консьержі та касир мають низькі професійні компетенції, а портье мають низький професійно-кваліфікаційний рівень, що пов'язано з невеликим стажем роботи та малою активністю.

Під час оцінки ділових якостей встановлено, що частина покоївок, касир та консьержі мають низький рівень ділових якостей, службовець із бронювання номерів та портье мають середній рівень ділових якостей, чергові адміністратори мають рівні вищі за середній або високий. Низький рівень ділових якостей пов'язаний з низьким рівнем професійної компетенції, стресостійкості та рівнем гнучкості при виконанні нової роботи в оцінюваних.

Таким чином, після проведеної оцінки виявлено, що частина оцінюваного персоналу сервісних служб готелю «Україна» мають низький рівень професійної компетенції та потребують рекомендацій щодо покращення професійно-кваліфікаційного рівня та ділових якостей.

1.2. Дослідження впливу факторів на формування професійних компетентностей персоналу сервісних служб підприємства

Проведемо оцінку факторів впливу зовнішнього (PEST – аналіз) та внутрішнього середовища (SNW – аналіз) на формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна».

Проведемо дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна».

Аналіз середовища непрямого впливу проведемо за допомогою PEST-аналізу (табл.1.7). Сила впливу фактору оцінювалася фахівцями відділу кадрів підприємства за шкалою від 1 до 3, де: 1 - вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на формування компетентностей персоналу; 2 - тільки незначна зміна фактору впливає на формування компетентностей персоналу; 3 - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни у формуванні компетентностей персоналу.

Таблиця 1.7

PEST-аналіз для готелю «Україна»

Фактор	Стан фактору	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка			Середня оцінка	Зважена оцінка
				1	2	3		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
Політична нестабільність в країні	Неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні через напад РФ на нашу державу призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу, що в свою чергу впливає на формування компетентностей персоналу готельного підприємства	3	0,4	5	5	5	5,00	2,00
Податкове законодавство	Податкове законодавство має позитивний вплив на діяльність готелю «Україна», оскільки зменшується податкове навантаження, що дозволяє отримувати більші прибутки і спрямовувати їх на розвиток персоналу	2	0,2	3	3	4	3,33	0,67
Збільшення за бюджетом на 2022 рік мінімальної заробітної плати	Мін. з/п з 01.10.2022 – 6700 грн [29]. Зростання мін.з/п – сприяє підвищенню добробуту працівників підприємства	1	0,4	4	4	3	3,67	1,47
Всього								4,13
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
Інфляція	Зростання рівня інфляції негативно позначається на доходах населення країни	3	0,5	5	4	5	4,67	2,33
Курси основних валют	В умовах зростання вартості долара готелю необхідно своєчасно реагувати зміною цін, але підвищення цін призводить до втрати клієнтів, що, у свою чергу, змушує керівництво готельного підприємства скорочувати кількісний та якісний склад своїх трудових ресурсів	2	0,2	5	4	4	4,33	0,87

Продовження табл.1.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
Падіння доходів більшості населення України	Падіння доходів більшості населення України призвело до обмеження попиту на окремі види послуг підприємства	2	0,3	3	3	2	2,67	0,80
Всього								4,0
СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ								
Рівень освіти працівників	Кількість учнів професійно-технічних навчальних закладів зростає у 2022 навчальному році на 4,3% до 2021 н.р. Проте у ВНЗ I-II рівнів акредитації цей показник зменшився на 2,%, III-IV – зменшився на 5,1% за аналогічний період [29] – даний чинник впливає як негативно так і позитивно на формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна»	1	0,2	5	4	5	4,67	0,93
Рівень народжуваності та смертності в регіоні функціонування підприємства	Фактор цієї групи визначають величину та склад кадрів, а статева та вікова структура населення регіону впливає на зростання ефективності відтворення кваліфікованих кадрів підприємства	2	0,2	5	5	4	4,67	0,93
Імідж підприємства на ринку праці	Підприємство вже встигло завоювати прихильність споживачі даного сегменту ринку	3	0,4	4	4	4	4,00	1,60
Всього								3,47
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Інновації щодо виробничих процесів	Висока інформаційна поінформованість про рівень наукових розробок у галузі	3	0,3	3	4	3	3,33	1,00
Інші технологічні інновації	Оновлення процесів відповідно до розвитку технологій та вимог ринку	3	0,4	3	4	3	3,33	1,33
Вимоги до кваліфікації працівників	Усі працівники, які задіяні у діяльності підприємства, мають відповідну освіту. На підприємстві працюють лише кваліфіковані працівники	3	0,3	5	3	4	4,00	1,20
Всього								3,53

Джерело: складено автором

Підсумуємо вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна»

на рис.1.3.

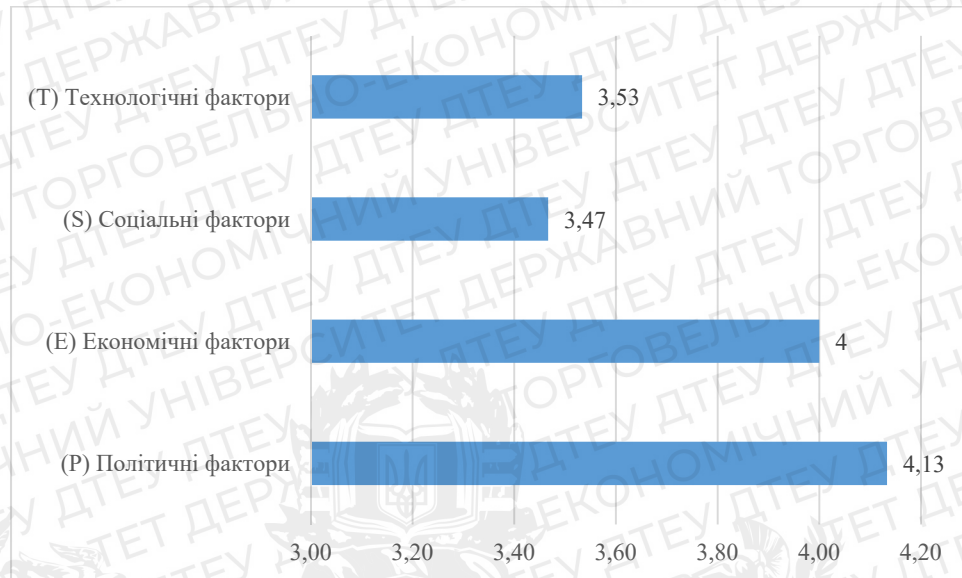


Рис.1.3. Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна»

Джерело: побудовано автором на основі інформації табл. 1.7

Таким чином, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на ефективність формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна». Значний вплив на ефективність формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна» надають політико-правові чинники.

Вплив економічних факторів на ефективність формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна» обумовлено тим, що між тенденціями розвитку кадрового потенціалу підприємства і галузі в цілому спостерігається тісний взаємозв'язок.

Ми вважаємо, що технологічні чинники є важливим зовнішнім фактором, який впливає на ефективність формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна», оскільки в процесі стрімкого розвитку та вдосконалення технологій та інноваційної трансформації керівництво шукає нові шляхи оптимізації роботи та управління. Це в основному призвело до скорочення персоналу. Крім того, компаніям

необхідно підвищувати свою кваліфікацію та адаптуватися до нових умов праці, впроваджуючи нові технологічні процеси. Тому менеджери повинні розглядати різні способи мінімізації майбутніх ризиків. Наприклад, замість скорочення чисельності та набору персоналу, забезпечити навчання та підвищення кваліфікації, що однозначно підвищить компетентності персоналу сервісних служб готелю.

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на ефективність формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна» наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

SNW -аналіз для готелю «Україна»

№	Найменування стратегічної позиції	Оцінка			Коментарі
		S	N	W	
1	Стратегія організації		+		Не повністю розроблена
2	Фінансовий стан		+		Задовільний фінансовий стан
3	Імідж/ репутація на ринку		+		Малоефективна реклама призводить не впізнаваності підприємства
4	Корпоративна культура	+			Дні народження, різні великі свята завжди відзначаються, також у компанії є дрес-код та інші стандарти
5	Система навчання персоналу	+			Система навчання персоналу (професійні тренінги, різноманітні лекції) проводиться регулярно
6	Система оцінки персоналу			+	Оцінка як система не ефективна
7	Кваліфікація персоналу	+			Високий рівень кваліфікації персоналу (як керівників, і фахівців)
8	Заробітна плата		+		Вище середньої в галузі
9	Плинність кадрів			+	Причинами звільнення є невідповідність кваліфікації посади, власне бажання (переїзд на нове місце проживання, не влаштовує заробітна плата), вихід на пенсію, а також звільнення за порушення трудової дисципліни (прогули без поважної причини)
10	Орієнтація на споживача	+			Компанія намагається врахувати всі бажання та переваги гостей
11	Якість послуг	+			За рахунок наявності сучасного обладнання
12	Якість обслуговування	+			

Джерело: складено автором

Таким чином, наявними проблемами готелю «Україна» є висока плинність кадрів та відсутність результативної системи оцінки персоналу, яка необхідна для ефективної діяльності готельного підприємства. Ці слабкі сторони говорять про не зовсім стабільний розвиток готелю «Україна».

Із сильних сторін готелю «Україна» відзначаються такі:

- корпоративна культура підприємства;
- система навчання персоналу;
- високий рівень кваліфікації персоналу;
- орієнтація на споживача;
- висока якість послуг та обслуговування;

Не зважаючи на наявність деяких недоліків в діяльності готелю «Україна», переваг набагато більше (в 3 рази). Це говорить про те, що готелю «Україна» є до чого прагнути, і є можливість для подальшого його розвитку.

У таблиці 1.9 сформульовано сильні та слабкі сторони, а також існуючі загрози та можливості для вибору найбільш прийнятних стратегій розвитку за допомогою матриці SWOT – аналізу.

До сильних сторін готелю «Україна» належать:

- привабливе розташування готелю;
- стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до столиці України;
- один із лідерів ринку готельних послуг м.Києва;
- висококваліфікований персонал;
- високий рівень завантаження номерного фонду;
- ціни нижчі, ніж у конкурента.

За підсумками SWOT – аналізу готелю «Україна» можна виділити такі напрямки стратегії розвитку готельних послуг: створення нових видів готельних послуг; використовувати додаткові та супутні послуги для підтримки задоволеності клієнтів; розробити заходи щодо покращення частини номерного фонду; розробити проєкт із надання нового виду послуги,

утримання клієнтів від початку конкурентам; підтримувати обсяг готельних послуг при сезонному спаді за допомогою додаткових видів послуг.

Таблиця 1.9

SWOT - аналіз готелю «Україна»

	<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Привабливе розташування готелю 2. Стійкі зв'язку з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до столиці України 4. Один із лідерів ринку готельних послуг Києва 5. Висококваліфікований персонал 5. Високий рівень завантаження номерного фонду 5. 6. Ціни нижчі, ніж у конкурента 	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній спектр додаткових послуг, що впливає на класність готелю 2. Якість та стан номерного фонду нижчий, ніж у конкурента 3. Значно нижчі показники ефективності RevPar та GopPar 4. Рентабельність наданих додаткові послуги нижчі, ніж у конкурентів
<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Налагодження відносин із країнами 2. Популяризація із боку держави внутрішнього туризму 3. Збільшення темпи зростання галузі 4. Зростання рівня наявних доходів населення 5. Зростання чисельності населення 6. Підвищення вимог до рівня сервісу 7. Впровадження та доступність нових технологій 	<p>Поле стратегій SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Створення нових видів готельних послуг, використовуючи висококваліфікований персонал 2. Розвиток клієнтської бази, за допомогою наявності великого досвіду та широкого асортименту готельних послуг 3. Використовувати додаткові та супутні послуги для підтримки задоволеності клієнтів 4. Підвищити рівень кваліфікації персоналу 	<p>Поле стратегій WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширити асортимент додаткових готельних послуг 2. Розробити заходи щодо покращення номерного фонду
<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна економічна обстановка 2. Скорочення наявних доходів населення 3. Зниження кількості підприємств веде до скорочення працівників у відрядженні 4. Зростання курсів валют 	<p>Поле стратегій ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити проект із надання нового виду послуги, утримання клієнтів від переходу до конкурентів 2. Підтримувати обсяг готельних послуг під час сезонного спаду за допомогою додаткових видів послуг 	<p>Поле стратегій WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренти можуть запропонувати додаткові послуги, яких немає у нас 2. Створення стабілізаційного фонду зниження втрат від зростання курсів валют, політичної обстановки, посилення законодавства 3. Відсутність стратегії несе у собі поступове зниження прибутку

Джерело: складено автором

Таким чином, через те, що готельна діяльність є клієнтоорієнтованою, то в умовах помірного зростання галузі основним драйвером зростання даного виду бізнесу є підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку

послуг та підвищення якості обслуговування для того, щоб задовольняти запити клієнтів.



РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ

2.1. Інноваційні підходи до розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю

Професіоналізм та компетентність персоналу сервісних служб готелю – одна з основних складових фінансового успіху підприємства.

Процес обслуговування потребує особливої чіткості та високої організації роботи, що забезпечує високий рівень культури обслуговування постояльців та максимальне задоволення потреб клієнта. Індивідуальний характер готельного обслуговування зумовлює тривалий контакт із споживачем. При цьому процеси надання готельних послуг збігаються у часі, клієнти є прямими свідками та учасниками готельного обслуговування. Звідси високі особисті та професійні вимоги до персоналу готелю.

Ефективна організація навчання персоналу створює у колективі сприятливий мікроклімат, формує значні для готелю цільові установки працівників. У ситуації на ринку праці перспективи внутрішньоорганізаційного, професійного зростання називаються працівниками серед найбільш значущих.

Зростання ролі підвищення кваліфікації персоналу готельного підприємства обумовлено такими факторами:

1. Навчання персоналу забезпечує більш ефективніше вирішення поставлених завдань у порівнянні з конкурентами, що є додатковим джерелом прибутку готелю;
2. Зміна і вдосконалення знань, умінь і навичок персоналу сприяють швидкій адаптації організації до зовнішніх умов, що змінюються;
3. Навчання дозволяє готелю вирішувати питання довгострокового гарантованого найму працівників.

Система навчання персоналу, що реалізується в готелі, повинна відповідати наступним принципам:

- цілі та завдання навчання повинні відповідати цілям та стратегії готелю;
- зростання кадрового потенціалу має розглядатися серед пріоритетних напрямів кадрової політики, що забезпечують формування та підтримку прагнення персоналу до професійного розвитку;
- навчання має будуватися на засадах матеріальної та моральної зацікавленості учнів та посадових осіб, які організують та проводять навчання;
- підбір учнів повинен здійснюватися відповідно до їх можливостей, схильностей та інтересів;
- навчання має бути результативним, тобто, отримані знання та вміння повинні відбиватися на конкретних результатах, що досягаються працівником у процесі його подальшої трудової діяльності;
- методи та програми навчання мають підтримувати інтерес працівника до навчального процесу.

Навчальні заняття мають проводитися безпосередньо у готелі за всіма формами навчання – підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації; а також з різних видів занять – групові, індивідуальні, консультації.

З розвитком науково-технічного прогресу, появою нових технологічних засобів спілкування, передачі, її обробки, з'являються нові технології чи інноваційні методи навчання персоналу. Це дозволяє багатьом компаніям проводити навчання своїх співробітників власними силами.

На сьогоднішній день існує безліч інноваційних форм навчання персоналу, вони швидко розвиваються та прогресують разом із розвитком технологій. Використання інноваційних технологій та інновацій у процесі навчання персоналу в індустрії гостинності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та якості надання послуг, що у свою чергу, призводить до збільшення кількості клієнтів та прибутку компаніям.

Одним з ефективних способів розвитку систем управління готелем є використання інформаційних систем та сучасних інформаційних технологій, що призводить до економії витрат праці, енергії чи матеріалів, які необхідні для здійснення ефективного управління. В даний час з'являються комп'ютерні та інтернет-технології, які дозволяють суттєво скоротити втрати на відволікання персоналу від робочого процесу на навчання та перевірку знань. Навчання персоналу з допомогою сучасних методів з допомогою різних технічних засобів навчання формує системне мислення, виробляє здатність приймати самостійні рішення, високий рівень незалежності, активність, прагнення до саморозвитку.

Суть автоматизованого навчання полягає у високому ступені структурованості матеріалу, що пред'являється, і покроковій оцінці ступеня його засвоєння. При автоматизованому навчанні інформація подається невеликими блоками на моніторі комп'ютера. Основна перевага такого навчання для його об'єкта полягає в тому, що воно дозволяє учню рухатися у власному, зручному для нього темпі, коли перехід до наступного блоку інформації відбувається лише після того, як засвоєно попередній.

Не кожен менеджер з персоналу, а тим більше керівник відділу може дозволити собі проводити тести, а потім вручну обробляти результати. Впровадження автоматизованих систем перевірки знань допомагає запровадити постійний контроль за процесом навчання та одержуваними результатами, збільшити швидкість проведення та обробки результатів ділової оцінки персоналу.

До основного критерію ефективності використання різних інформаційних технологій можна віднести економію часу, яка досягається внаслідок їх практичного використання. Впровадження навчального модуля дозволить проводити оцінку персоналу в автоматизованому режимі, досягаючи найбільшої ефективності за найменших витрат праці керівників підрозділів та кадрових фахівців. Крім іншого, комп'ютерне навчання персоналу сприяє розвитку його навичок роботи з комп'ютером.

Основні переваги від впровадження комп'ютерного навчання та оцінки знань персоналу для готелю «Україна» представлені на рис. 2.1.

Переваги від впровадження комп'ютерного навчання та оцінки знань персоналу для готелю «Україна»	від	Значна економія часу на обробку результатів тестування
	та	Зниження кількості помилок при обробці результатів
	знань	Можливість накопичення та скорочення бази даних в електронному вигляді
	для	Зниження ступеню впливу тестуючого, котрий своїм відношенням або підказкам може впливати на результати
		Значна економія часу на підготовку навчального матеріалу
		Значна економія на вартості навчання та тестування

Рис.2.1. Основні переваги для готелю «Україна» від впровадження комп'ютерного навчання та оцінки знань персоналу

Джерело: складено автором

Таким чином, можна зробити висновок про те, що зростаюче значення кваліфікації та навичок персоналу в готельному бізнесі призводить до необхідності вдосконалення процесу навчання та оцінки персоналу. Навички та знання працівників вимагають періодичного оновлення з метою підтримки якості послуг.

На сьогоднішній день існує багато методів навчання та оцінки кваліфікаційних знань персоналу, проте всі вони мають ряд недоліків - як правило, вони є значною мірою витратними як з погляду часу, так і з фінансової точки зору. Розвиток інформаційних технологій створює можливість удосконалення та спрощення процесу навчання та оцінки кваліфікаційних знань готельного персоналу, дозволяючи знизити трудомісткість та підвищити ефективність витрат на даний вид робіт.

Основні напрями розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна» наведено на рис.2.2.

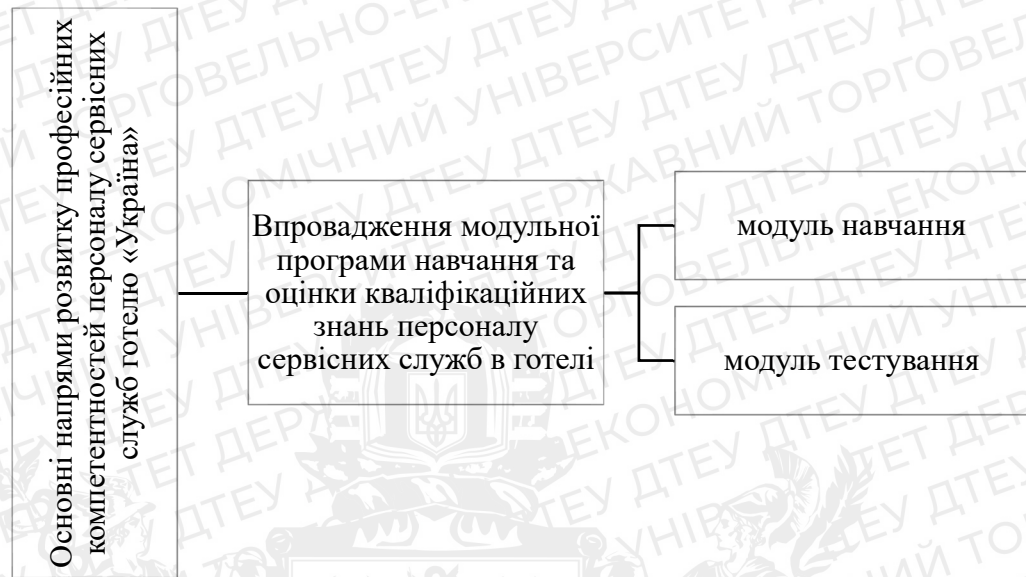


Рис.2.2. Основні напрями розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна»

Джерело: складено автором

Отже, на основі проведеного аналізу професійних компетентностей персоналу готелю «Україна» було зроблено висновок про необхідність розробки та впровадження модульної програми навчання та оцінки кваліфікаційних знань персоналу сервісних служб в готелі. Пропонується готелю «Україна» модульний підхід до навчання, який включає: модуль навчання та модуль тестування. Це дозволить зробити курс максимально орієнтованим на учня, з широким спектром додаткових матеріалів та джерел інформації.

Дані програми можуть використовуватися як у стаціонарних навчальних закладах, а також при навчанні на виробництві. Модульна система професійного навчання, будучи гнучкішою, ніж традиційна система, швидше реагує на швидку зміну технологій, потреби ринку праці.

Рекомендовані вимоги до навчального модуля [28]:

1. Навчальний курс має бути максимально орієнтований на самостійну роботу учня, а також забезпечувати його зацікавленість у процесі навчання.

Обсяг освітнього контенту має бути необхідним і водночас достатнім вивчення предмета курсу.

2. Навчальний курс повинен враховувати специфіку роботи у готельному бізнесі.

4. До навчального курсу обов'язково мають бути включені елементи активного навчання, що передбачають візуалізацію навчального матеріалу, використання мультимедіа та застосування сучасних комп'ютерних технологій.

5. Курс повинен містити актуальні навчальний матеріал та нормативну базу, вся інформація має оновлюватися за потреби.

3 метою підвищення якості перевірки знань у системі бажано передбачити можливість створення нових варіантів завдань, а також поповнення бази питань. Необхідно зберігати базу даних із кількістю заходів у модуль навчання та пройденими тестами працівників та формувати з неї звіти.

В рамках готелю «Україна» для ефективного використання програми необхідно забезпечити безперервність та циклічність процесу навчання та тестування, а саме:

1. Навчання та тестування при вступі на роботу або вступі на нову посаду. Тут навчання сприймається як складова частина адаптації працівника на робочому місці.

2. Навчання та тестування з метою зміни статусу працівника у готелі. Навчання проводиться в рамках планування професійної кар'єри та є складовою програм навчання та підвищення кваліфікації кадрового резерву.

3. Підвищення кваліфікації персоналу у межах своєї посади/професії як елемент професійного розвитку. Воно передбачає дискретне чи постійне навчання з метою поглиблення знання та вміння з тих чи інших питань освоєння нових форм професійної діяльності.

4. Перепідготовка працівників проводиться з метою збереження зайнятості персоналу в рамках готелю: у разі зміни стратегії розвитку готелю,

у зв'язку зі зміною можливостей працівника.

Рекомендується готелю «Україна» використовувати програмний продукт «Web Tutor», головна форма даного інформаційно-аналітичного забезпечення наведена на рис.2.3.

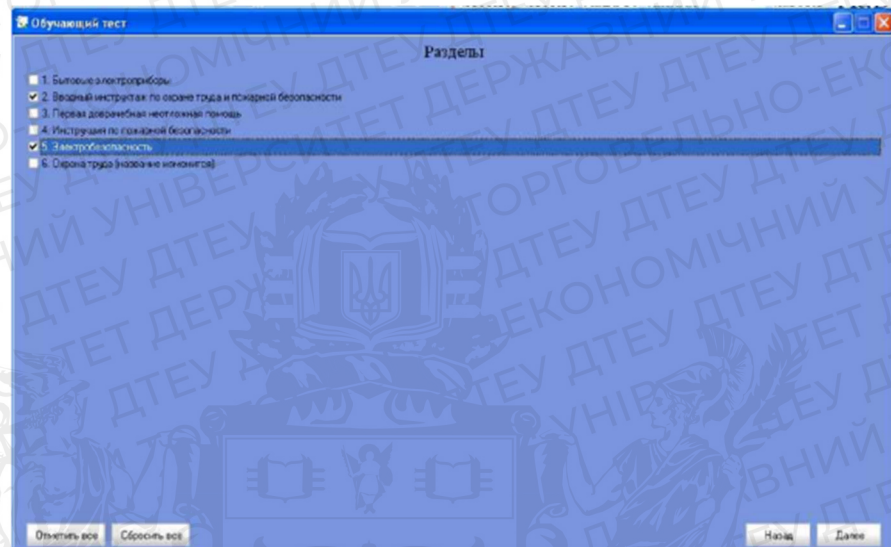


Рис.2.3. Форма модуля навчання «Web Tutor», область - «Охорона праці та пожежна безпека» [28]

На головній формі навчального модуля «Web Tutor» розташовуються дві кнопки, що дозволяють виконати перехід до модулів навчання та тестування. Оскільки навчання в готелі передбачає вивчення як законодавчих, так і внутрішніх стандартів, кнопка «Навчання» є кнопкою зі списком, що випадає, з метою вибору необхідної області вивчення. Перехід до модулів навчання та оцінки супроводжується відкриттям відповідних форм [28].

Форми модулів «Web Tutor» містять перелік розділів, що підлягають вивченню. Користувач програми може вибрати як окремі його розділи, так і вибрати всі розділи відразу.

Форма подання навчального матеріалу «Web Tutor» містить матеріал, що підлягає обов'язковому вивченню працівниками готелю. Для зручності подання, навчальна інформація у межах кожного розділу розбита на пункти, відображається послідовно. Наприклад, розділ «Вступний інструктаж з охорони праці та пожежної безпеки» містить такі пункти [28]:

- 1 «Загальні відомості про підприємство, характерні особливості діяльності».
- 2 «Основні положення законодавства про охорону праці».
- 3 «Загальні правила поведінки працюючих біля організації, у службових, допоміжних приміщеннях. Розташування служб та допоміжних приміщень».
- 4 «Основні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, характерні організації. Методи та засоби попередження нещасних випадків та професійних захворювань: засоби колективного захисту, плакати, знаки безпеки, сигналізація. Основні вимоги щодо запобігання електротравматизму» і т.д.

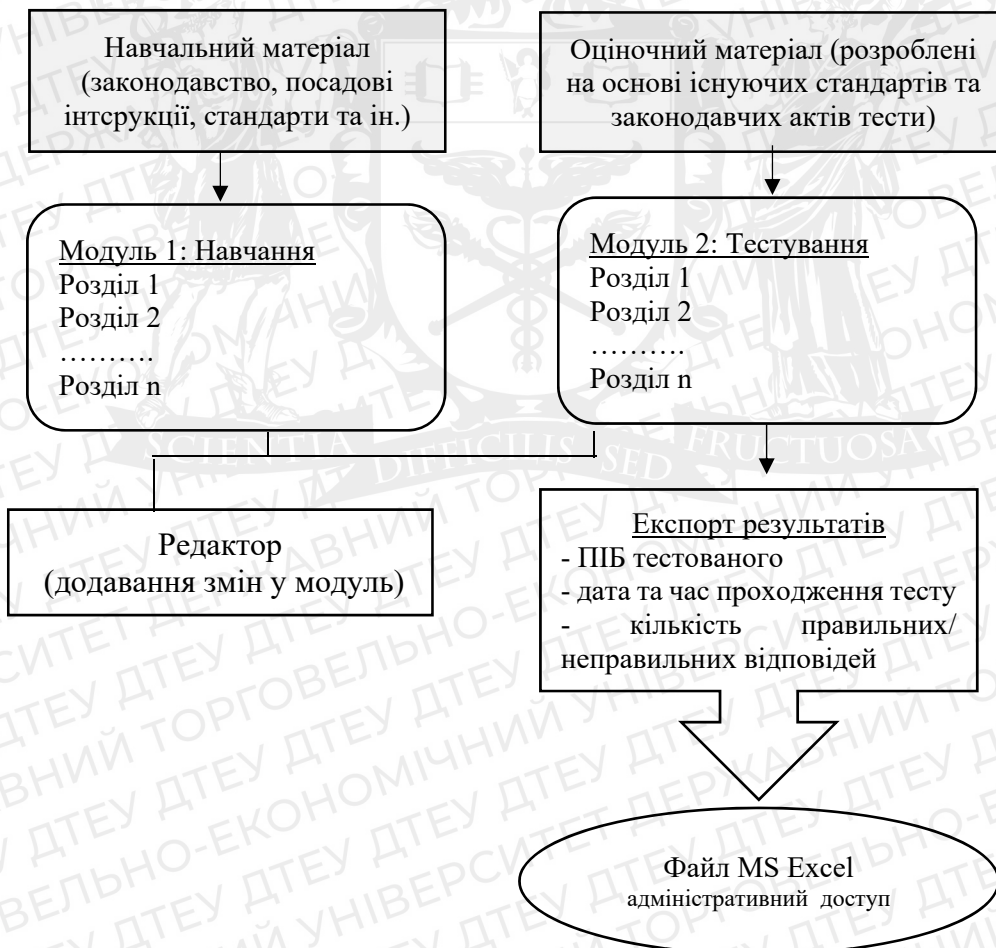


Рис.2.4. Структура навчального модуля «Web Tutor» та оцінки системи кваліфікаційних знань персоналу [28]

Рекомендується після закінчення навчання включити підсумковий тест, який дозволить оцінити ефективність навчального курсу.

Перехід до модуля тестування «Web Tutor» здійснюється натисканням кнопки «Тестування» на головній формі. Форма режиму тестування, аналогічно до форм навчання містить список розділів (тем) тестування. Питання тесту виводяться на форму випадковим чином. Можливості повернення до попереднього питання немає [28].

При завершенні тестування утворюється форма подання результатів тестованого, що містить таку інформацію: ПІБ тестованого; загальна кількість заданих тестованих питань (відповідно до обраних розділів); кількість правильних відповідей; кількість неправильних відповідей.

Результати тестування, окрім цієї форми, зберігаються (імпортуються) до спеціально призначеного для цього файлу MSExcel. Відмінність від основної форми полягає у фіксації часу та дати проходження тесту.

Передбачається, що доступ до файлу, що містить результати тестування, буде лише у керівника служби управління персоналом. На підставі отриманої інформації можна буде оцінювати динаміку та успішність проходження персоналом тестування, достатність та ефективність існуючого навчального матеріалу.

Таким чином, запропонований навчальний модуль «Web Tutor» передбачає навчання та тестування готельного персоналу, яке покликане знизити трудові та тимчасові витрати персоналу з навчання та оцінки кваліфікаційних знань, що призведе до зниження фінансових витрат та підвищить ефективність діяльності готелю в цілому.

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо розвитку професійних компетентностей

Впровадження автоматизованих систем навчання та оцінки дозволяє проводити оцінку персоналу в автоматизованому режимі, досягаючи найбільшої ефективності за найменших витрат праці керівників. Можна

стверджувати, що сьогодні отримується вищий економічний ефект від вкладень у розвиток персоналу, ніж від вкладень у засоби виробництва.

Готель має власну специфіку роботи. Дохід підприємства, прибуток залежить від завантаження номерного фонду готелю. У свою чергу завантаження номерного фонду дуже залежить від культури та якості обслуговування гостей. Культура та якість обслуговування залежать від підготовки персоналу, його мотивації, соціально-психологічного клімату у колективі.

Впровадження навчального модуля та оцінки кваліфікаційних знань готельного персоналу передбачає оцінку економічної ефективності його використання. Економічна ефективність має на увазі оцінку результатів дії будь-якої системи чи процесу та характеризує вигоду від проведення того чи іншого заходу.

В умовах ринкової економіки основними вимогами до оцінки економічної ефективності є:

1. Недопущення необґрунтованих перевитрати капітальних вкладень та поточних витрат на впровадження та експлуатацію інформаційно-аналітичного забезпечення.
2. Встановлення оптимального режиму функціонування.
3. Досягнення максимально можливих результатів діяльності. Слід брати до уваги всі фактори, що впливають як на витратну, так і на результуючу сторону функціонування.

Для оцінки економічної ефективності навчального модуля та оцінки кваліфікаційних знань готельного персоналу було обрано службу House Keeping.

Згідно з проведеним аналізом штат покоївки готелю «Україна» становить 10 осіб. Структура витрат, отримана в результаті аналізу внутрішніх документів готелю та опитування керівників підрозділів, за такого методу навчання, представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Витрати на навчання покоївки служби House Kerring готелю
«Україна» при залученні сторонніх викладачів, грн.**

Витрати	Витрати на 1 особу, грн	Всього витрат, грн
Оплата заробітної плати викладача	35000	35000
Надання послуг проживання за рахунок готелю, 2 доби	3214	6428
Оплата харчування викладача, 2 доби	240	480
Виплати заробітної плати персоналу, що проходить навчання в робочий час, 10 чол/6 год.	693,66	6936,6
Всього	39147,66	48844,6

Джерело: складено автором

При залученні стороннього викладача щодо внутрішньоготельного навчання оплата його послуг у середньому становить 35000 грн. за тренінг.

Тривалість перебування викладача у готелі становить 2 дні. Середня вартість номера була розрахована на основі існуючих тарифів, як у будні, так і у вихідні дні, і становить приблизно 3214 грн. Оскільки вартість номера готелю «Україна» входить тільки сніданок, додаткове харчування викладача, обід і вечеря, оплачуються готелем за існуючим тарифом - 120 грн. за один обід/вечеря. Таким чином, вартість харчування запрошеного викладача на добу становить 240 грн.

Оскільки на час проведення тренінгу всі покоївки відволікаються від виконання посадових обов'язків, то оплата їх заробітної плати за час проведення навчання також включається до витрат готелю «України» на навчання персоналу. Тривалість одного тренінгу становить близько 6 годин, на рік може проводитись один тренінг. Заробітна плата одного працівника служби покоївок на годину становить 115,61 грн.

Таким чином, витрати на проведення тренінгу у готелі для покоївок за допомогою залучення стороннього викладача коштуватиме готелю «Україна» 48844,6 грн. на рік або 39147,66 грн. на одного працівника служби House Kerring.

Другий метод навчання персоналу готелю «Україна» передбачає навчання поза готелем. Тобто, працівники готелю прямують до іншого місця проходження тренінгу, проведеного сторонніми викладачами. При використанні даного методу, який також може застосовуватися не частіше ніж раз на рік, у сукупність витрат, крім вартості самого тренінгу, що становить 25000-35000 грн. на особу, входить вартість проїзду туди і назад, та вартість харчування (близько 300 грн. на добу). Тривалість такого тренінгу становить чотири дні. Кількість працівників служби House Keeping, що можна відправити на тренінг з мінімальною втратою результативності діяльності служби, – 3 особи. Середня тривалість робочого дня покоївок у готелі «Україна» становить 10 годин, середній час відсутності – 20 робочих годин.

На основі наведених даних структуру витрат під час проведення такого тренінгу можна подати у таблиці 2.2.

Згідно з даними, представленими в таблиці 2.5, витрати на навчання працівників служби House Keeping за допомогою послуг сторонньої організації за межами готелю коштуватимуть готелю «Україна» приблизно 81030 грн чи 27010 грн на людину.

Таблиця 2.2

Витрати на навчання покоївок служби House Keeping готелю «Україна» при залученні сторонніх викладачів поза готелем, грн.

Витрати	Витрати на 1 особу, грн	Всього витрат, грн
Вартість тренінгу, 3 чол.	25000	75000
Виплати заробітної плати персоналу, що проходить навчання в робочий час, 3 чол/20 год.	1510	4530
Оплата проїзду робітника, 3 чол.	200	600
Оплата харчування робітника, 3 чол.	300	900
Всього	27010	81030

Джерело: складено автором

Ціни на програмний продукт «Web Tutor» наведено в табл.2.3.

Пропонується готелю «Україна» придбати програмний продукт «Web Tutor» без обмежень кількості користувачів, вартість становитиме 43000 грн.

Усі ціни включають ПДВ. Впровадження та встановлення програми не потребує жодних додаткових витрат.

Таблиця 2.3

Ціни на програмний продукт «Web Tutor», станом на 01.12.2022 р

Модуль системи	Кількість користувачів	Вартість ліцензії (разовий платіж), грн..
Навчання	1	6 900
	Без обмежень	25 000
Тестування	1	8 000
	Без обмежень	18 000

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Порівняння річних витрат за видами навчання персоналу сервісних служб готелю «Україна» наведено в табл.2.4.

Використання начального модуля дозволить готелю значно заощадити кошти на навчання та розвиток персоналу сервісних служб. Крім того, на відміну від інших методів, навчання персоналу сервісних служб за допомогою навчального модуля дозволяє охопити весь персонал. Навчання може проходити в будь-який зручний та вільний від роботи час, що дозволяє економити на відволіканні персоналу від виконання професійних обов'язків.

Таблиця 2.4

Порівняння річних витрат за видами навчання персоналу сервісних служб готелю «Україна», грн

Види навчання	Витрати, грн
Витрати на програмний продукт «Web Tutor»	43000
Витрати на навчання покоївки служби House Keeping готелю «Україна» при залученні сторонніх викладачів	48844,6
Витрати на навчання покоївок служби House Keeping готелю «Україна» при залученні сторонніх викладачів поза готелем	81030

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення, яке передбачає навчання та тестування готельного персоналу, покликане знизити

трудова та тимчасова витрати персоналу з навчання та оцінки кваліфікаційних знань та повинно призвести до зниження фінансових витрат, та підвищити ефективність діяльності готелю в цілому.

Для розрахунку ефективності навчання необхідно визначити основні КРІ, на які цей курс впливає. За даними авторів навчальних програм від Web Tutor, результатом проведення навчання є зниження трудомісткості внаслідок застосування вивчених інноваційних методів, очікуваний приріст продуктивності робітників приблизно складе 11% [34]. Оскільки КРІ обчислюється не в грошовому еквіваленті, необхідно висловити його у фінансових показниках.

Продуктивність робітників готелю «Україна» без проведення навчання в минулому році становила $16900,2/116 = 145,68$ тис. грн., після проведення навчання вона становитиме 161,70 тис. грн. Зважаючи на це, розрахуємо можливий чистий дохід готелю «Україна» після проведення навчання за формулою:

$$\text{ЧД} = \text{Продуктивність праці 1 робітника} * \text{Чисельність робітників} \quad (2.1)$$

$$\text{Тоді, ЧД} = 161,7 * 116 = 18757,2 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, навчання дасть змогу підвищити дохід готелю «Україна» на 1857,2 тис. грн..

Розрахуємо коефіцієнт повернення інвестицій для підвищення кваліфікації працівників готелю «Україна» шляхом впровадження модульного навчання за формулою:

$$\text{ROI} = ((\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) * 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{Тоді, ROI} = ((1857,2 - 31,0) / 31,0 * 100\% = 4219,07\%.$$

Таким чином, на кожен гривню вкладених у впровадження навчального модулю «Web Tutor» інвестицій, готель «Україна» отримає 42,19 тис. грн. доходу.

Отже, проведені розрахунки показали, що вкладення окупаються, тобто даний захід є ефективним для діяльності підприємства.

Підсумовуючи слід зазначити те, що запорука успіху будь-якої сучасного висококласного готельного комплексу полягає у постійному вдосконаленні та розвитку навичок персоналу. Необхідно пам'ятати, що навчання персоналу допомагає раціонально виробити далекоглядне мислення працівників, а також усвідомити всю цінність своєї професійної діяльності. Навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу готелю «Україна» повинні мати безперервний характер та проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника. Для керівництва готелю «Україна» дуже важливо розглядати витрати на підготовку персоналу як інвестиційні вкладення в основний капітал, які дозволяють найбільш ефективно та раціонально використовувати нові технології, що у свою чергу призведе до збільшення прибутку підприємства та є ключовою метою будь-якої бізнес-одиниці в умовах ринкової економічної системи.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Визначено, що готель «Україна» - один із найкращих чотирьохзіркових готельно-ресторанних комплексів України. Проведено діагностику професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна». У процесі діагностики професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна» використано методи комплексної оцінки. В результаті проведення комплексної експертної оцінки компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна» було встановлено, що частина покоївок, консьєржі та касир мають низькі професійні компетенції, а портье мають низький професійно-кваліфікаційний рівень, що пов'язано з невеликим стажем роботи та малою активністю. Під час оцінки ділових якостей встановлено, що частина покоївок, касир та консьєржі мають низький рівень ділових якостей, службовець із бронювання номерів та портье мають середній рівень ділових якостей, чергові адміністратори мають рівні вищі за середній або високий. Низький рівень ділових якостей пов'язаний з низьким рівнем професійної компетенції, стресостійкості та рівнем гнучкості при виконанні нової роботи в оцінюваних. Таким чином, після проведеної оцінки виявлено, що частина оцінюваного персоналу сервісних служб готелю «Україна» мають низький рівень професійної компетенції та потребують рекомендацій щодо покращення професійно-кваліфікаційного рівня та ділових якостей.

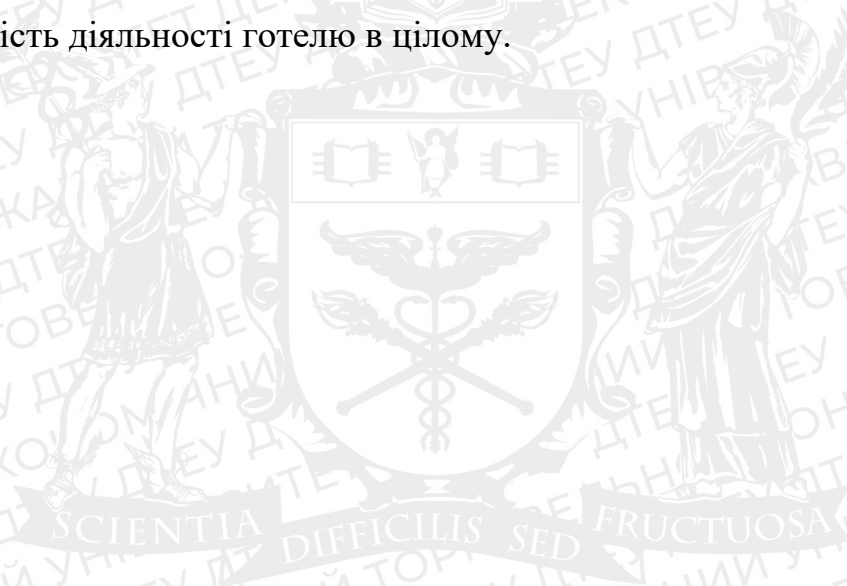
Встановлено, що є ряд факторів, які гостро впливають на ефективність формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна». Значний вплив на ефективність формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна» надають політико-правові чинники. Вплив економічних факторів на ефективність формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна» обумовлено тим, що між

тенденціями розвитку кадрового потенціалу підприємства і галузі в цілому спостерігається тісний взаємозв'язок. Технологічні чинники є важливим зовнішнім фактором, який впливає на ефективність формування компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Україна», оскільки в процесі стрімкого розвитку та вдосконалення технологій та інноваційної трансформації керівництво шукає нові шляхи оптимізації роботи та управління. Це в основному призвело до скорочення персоналу. Крім того, компаніям необхідно підвищувати свою кваліфікацію та адаптуватися до нових умов праці, впроваджуючи нові технологічні процеси. Тому менеджери повинні розглядати різні способи мінімізації майбутніх ризиків. Наприклад, замість скорочення чисельності та набору персоналу, забезпечити навчання та підвищення кваліфікації, що однозначно підвищить компетентності персоналу сервісних служб готелю.

На основі проведеного аналізу професійних компетентностей персоналу готелю «Україна» було зроблено висновок про необхідність розробки та впровадження модульної програми навчання та оцінки кваліфікаційних знань персоналу сервісних служб в готелі. Запропоновано готелю «Україна» модульний підхід до навчання, який включає: модуль навчання та модуль тестування. Це дозволить зробити курс максимально орієнтованим на учня, з широким спектром додаткових матеріалів та джерел інформації. Рекомендується готелю «Україна» використовувати програмний продукт «Web Tutor». Запропонований навчальний модуль «Web Tutor» передбачає навчання та тестування готельного персоналу, яке покликане знизити трудові та тимчасові витрати персоналу з навчання та оцінки кваліфікаційних знань, що призведе до зниження фінансових витрат та підвищить ефективність діяльності готелю в цілому.

Зроблено висновки, що використання начального модуля дозволить готелю значно заощадити кошти на навчання та розвиток персоналу сервісних служб. Крім того, на відміну від інших методів, навчання персоналу сервісних служб за допомогою навчального модуля дозволяє охопити весь персонал.

Навчання може проходити в будь-який зручний та вільний від роботи час, що дозволяє економити на відволіканні персоналу від виконання професійних обов'язків. Навчання дасть змогу підвищити дохід готелю «Україна» на 1857,2 тис. грн.. На кожен гривню вкладених у провадження навчального модулю «Web Tutor» інвестицій, готель «Україна» отримає 42,19 тис. грн. доходу. Впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення, яке передбачає навчання та тестування готельного персоналу, покликане знизити трудові та тимчасові витрати персоналу з навчання та оцінки кваліфікаційних знань та повинно призвести до зниження фінансових витрат, та підвищити ефективність діяльності готелю в цілому.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик О.М., Смалійчук Г.В., Вонберг Т.В., Василик А.В. Організація трудових процесів за умов нестабільної глобальної екосистеми: українська та світова практика. *Social and labour relations: theory and practice*, К.: КНЕУ, 2022. 11(1), 43-55. (doi:10.21511/slntp.11(1).2021.04)
2. Білорус Т.В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу. Технологічний центр. 2018. 16 с. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/312741-formation-of-hr-human-resources-business-9682d66a.pdf>
3. Василик А.В., Вонберг Т.В., Дорош М.О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. №21. 2020. С. 30-36. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05)
4. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 177–187.
5. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42.
6. Вонберг Т.В. Дистанційна зайнятість працівників: нові виклики та можливості. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 259–265.
7. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2017. 500, [4] с.
8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
9. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.
10. Єпіфанова І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2020, (23). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

11. Зайнчуковська В. Р. Конкурентоздатність компанії на ринку праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8915>
12. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
13. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта. 2020 URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>
14. Колот А.М., Герасименко О.О. Концепт «Праця 4.0» : теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–31.
15. Колот А. М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2020. № 10 (1). С. 33–54.
16. Колот А. М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6–34.
17. Костишина Т. А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава : ПУСКУ, 2015. 241 с.
18. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103>
19. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118–124.

20. Кулицький С. Український ринок праці під впливом пандемії COVID-19: стан та оцінка перспектив розвитку. *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 12. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr12.pdf>
21. Масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом. Результати дослідження work.ua. URL: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>
22. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
23. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 429–434.
24. Петрова І.Л., Балика О.Г., Качан Г.М.. Цифрова економіка та поява цифрової зайнятості. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, Volume 10, Issue 1, 2020, С.10-20
25. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: <http://hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590>
26. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.
27. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.
28. Система розвитку талантів «Web Tutor» URL:<https://lms.coloris.com.ua/>
29. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». Економічні науки. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. с. 498-502
30. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*, 2021. (169), 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>
31. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного

господарства в умовах кризи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2016. Вип.2. С.512- 518.

32. Управління персоналом [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] за р. та наук. роф. к.е.н., роф. В.М. Данюка. / К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

33. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», 2018 № 4(15). С.225-228.

34. Erste Ergebnisse der konzernweiten Mitarbeiterbefragung 2020. DB AG / DB ML AG. 22. Januar 2021. 45 S.



ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідована фінансова звітність підприємства за 2019-2021 рр.

Баланс підприємства (звіт про фінансовий стан) за 2019-2021 рр.

Актив	2019	2020	2021
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
Первісна вартість			
Накопичена амортизація	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби:	438,8	355,1	684,4
первісна вартість	729,5	803,9	13,279
знос	(290,7)	(448,8)	(643,5)
Довгострокові біологічні активи			
Довгострокові фінансові інвестиції			
Інші необоротні активи			
Усього за розділом I	438,8	355,3	684,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	2302,9	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	2295,4	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5640,7	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток		18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1109,2	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції			
Гроші та їх еквіваленти	659,5	1503,5	2237,3
Витрати майбутніх періодів	8,0	6,3	13,9
Інші оборотні активи	19,9	41,4	147,0
Усього за розділом II	9740,2	5123,3	6524,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	10179,0	5478,6	7208,4

Пасив	2019	2020	2021
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	43,8	43,8	43,8
Додатковий капітал	786,3	786,3	786,3
Резервний капітал	7,5	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2138,3	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	()	()	()

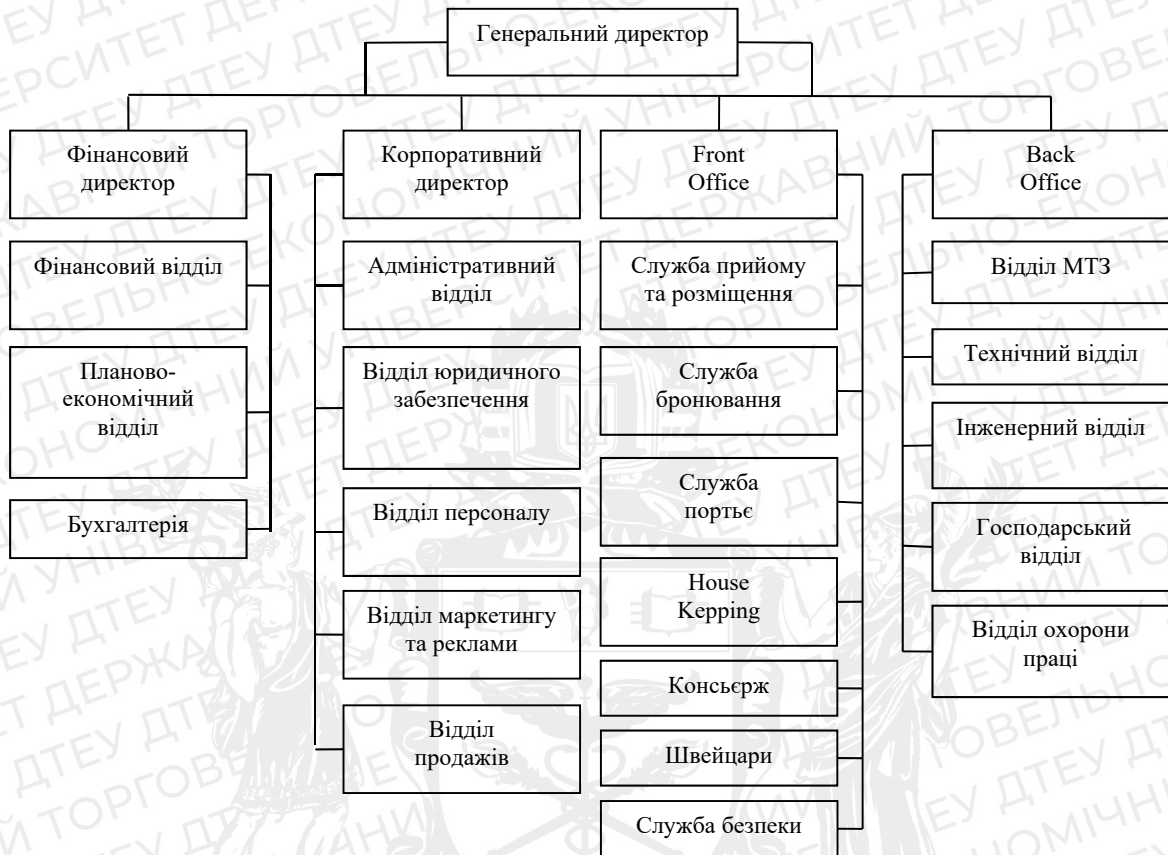
))	
Усього за розділом I	2975,9	4431,3	5616,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	139,6	103,7	248,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	4104,3	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	642,0	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	209,2	-	
розрахунками зі страхування	4,9	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	133,5	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів			
Інші поточні зобов'язання	2178,8	282,2	899,7
Усього за розділом III	7063,5	943,6	1343,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	10179	5478,6	7208,4

Звіт про фінансові результати підприємства (Звіт про сукупний дохід) за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	12397	9720	12308
Інші операційні доходи, тис.грн.	145	175	208
Інші доходи, тис.грн.	62	41	56
РАЗОМ ДОХОДИ	12604	9936	12572
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	10112	8484	10888
Інші витрати, тис.грн.	66	54	0
Інші операційні витрати, тис.грн.	298	306	489
РАЗОМ ВИТРАТИ	10476	8844	11377
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	2128	1092	1195
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	383	197	215
Чистий прибуток, тис.грн.	1745	895	980

Додаток Б

Організаційна структура готелю «Україна»



Джерело: складено за даними підприємства

Додаток В

Шкала формування загальних оцінок компетенцій персоналу

Показники	Рівні оцінки якості та характеристика персоналу				
	А	В	С	Д	Е
Діапазон загальних оцінок компетенцій, кількість балів	0-99	100-150	151-250	251-350	351-400
Загальна характеристика рівня оцінки компетенції	Невідповідний	Потребує розвитку	Середній	Ефективний	Високоефективний
Описова характеристика рівня оцінки компетенції	Постійно відбуваються помилки, цілі та завдання не вирішуються, відповідно не відповідає вимог. Рівень стажистів. Співробітник некомпетентний	Часто досягає поставлених цілей та стандартів іноді вимагає допомоги. Співробітник недостатньо компетентний	Завжди досягає поставлених цілей і стандартів Співробітник компетентний для цієї посади	Співробітник з вищою середньою компетентністю для даної посади	Часто перевищує поставлені цілі та стандарти, послідовно та вміло виконує функціональні обов'язки. Висококомпетентний співробітник