

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студентки 5 курсу, 1  
групи, спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

Науковий керівник

д.е.н., проф.

Гарант освітньої

програми

д.е.н., проф.

Долінської Анастасії  
Андріївни

*підпис*

*студента*

Босовська Мирослава  
Веліксівна

*підпис керівника*

Охріменко Алла

Григорівна

*підпис гаранта*

Київ 2023

**Державний торговельно-економічний університет**

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

Спеціальність 073 Менеджмент»  
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2022 р.

**Завдання**

на випускн кваліфікаційну роботу студентці

**ДОЛІНСЬКІЙ АНАСТАСІЇ АНДРІЇВНІ**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Розвиток професійних компетентностей менеджера готельного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення виробничого менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес виробничого менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади виробничого менеджменту.





5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «17» листопада 2022 р.

7. Лідер випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм \_\_\_\_\_

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняла до виконання \_\_\_\_\_

Студентка Долінська А.А.

(підпис студента)



## 10. Відгук лідера випускної кваліфікаційної роботи

Студенткою Долінською Анастасією виконано випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто, методичні та практичні засади розвитку професійних компетентностей менеджера в колективі ресторану «Верховина», м. Київ.

На основі отриманих результатів запропонувати напрями удосконалення розвитку професійних компетентностей менеджера в колективі ресторану «Верховина», м. Київ.

Застосування кожної із зазначених рекомендацій створює умови для ефективного залучення нових споживачів та покращення існуючих умов їх обслуговування. Представлені пропозиції є обґрунтованими та рекомендуються до впровадження. У цілому випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до встановлених вимог, є завершеною працею, та рекомендована до захисту в ЕК.

11. Лідер випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис, дата)*

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Охріменко А.Г.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Бойко М.Г.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА .....	9
1.1. Теоретичні засади діагностики професійних компетентностей .....	9
1.2. Оцінка професійних компетентностей персоналу готелю «Верховина» .....	14
РОЗДІЛ 2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ГОТЕЛЮ «ВЕРХОВИНА» .....	28
2.1. Розробка програми заходів щодо підвищення компетентностей .....	28
2.2. Оцінка пропозицій.....	35
ВИСНОВКИ .....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	42



## ВСТУП

Успіх сучасного готелю все більше залежить від кваліфікацій та компетенцій його співробітників. Слід пам'ятати про унікальність готельного бізнесу, яка полягає у тому, що персонал це частка готельного продукту. Популярність готелю залежить не тільки від його географічного положення та внутрішнього устрою, а й від кваліфікації персоналу. Без кваліфікованого обслуговуючого персоналу готель не зможе приносити прибуток, навіть якщо він знаходиться у наймальовничішому місці світу. Гість залишиться незадоволеним, якщо його розташувати у найкращому номері, але при цьому погано обслуговувати.

*Актуальність теми* дипломної роботи обумовлена тим, що у сучасних умовах ринкових відносин та ринку робочої сили, підбору та найму співробітників надається особливе значення. Висококваліфікований персонал відіграє важливу роль для готелів, тому у працівників згодом змінюються суспільний статус, характер його відносин до праці та умов роботи. Правильне управління персоналом має мати комплексний характер, в якому працівники готелю розглядаються як людський ресурс чи людський капітал. Всю роботу та управління співробітниками потрібно побудувати так, щоб не було проблем з плинністю кадрів та їх професійними компетентностями. Плинність кадрів на сьогоднішній день є серйозною проблемою для багатьох готелів. Щоб цього уникнути, керівники запроваджують різні системи мотивацій, розробляють різноманітні заходи для розвитку професійних компетентностей обслуговуючого персоналу та менеджерів готелю.

Важливість розвитку професійних компетентностей персоналу готельно-ресторанного бізнесу розглянуто у роботах таких вчених як Ю. Загребнюк, Л. Гурська, Н. Антонюк, М. Мальська, О. Терещук, Г. Цехмістрова, Сочін Гупта, Едвард Маклафлін, вони розглядають проблеми професійної підготовки фахівців, підвищення кваліфікації, розроблення інноваційних методів навчання персоналу індустрії гостинності.

Американський вчений Пітер Сенге, ще у 1990 році започаткував руху навчальних організацій, опублікувавши роботу «П'ята дисципліна: мистецтво і практика самонавчання організації», у якій він визначає організацію, що навчається, як місце, «в якому люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, до яких вони насправді прагнуть, у якому вирощуються нові широкомасштабні способи мислення, в якому люди постійно навчаються тому, як навчатися разом» [23].

*Мета* дипломної роботи полягає у аналізі кадрового забезпечення, професійного рівня персоналу готелю «Верховина» та розробка системи заходів щодо підвищення професійних компетентностей персоналу.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити наступні *завдання*:

- розглянути теоретичні засади діагностики професійних компетентностей;
- вивчити специфіку управління персоналом у готельному бізнесі;
- дати загальну характеристику персоналу готелю «Верховина»;
- розробити програму заходів, щодо підвищення професійних компетентностей персоналу готелю «Верховина».

*Метою роботи* є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення виробничого менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Об'єктом дослідження* виступає процес виробничого менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні та практичні засади виробничого менеджменту.



## РОЗДІЛ 1

### Діагностика професійних компетентностей менеджера

#### 1.1. Теоретичні засади діагностики професійних компетентностей

На сучасному етапі розвитку готельного бізнесу діагностика професійних компетентностей, як підхід до системи управління персоналом організації став невід'ємною частиною. При розробленні та реалізації стратегій управління людськими ресурсами організації дедалі частіше почали застосовувати технології управління компетенціями.

Компетентнісний підхід забезпечує готелю нові довгострокові конкурентні переваги на ринку. Основне завдання компетентнісного підходу полягає у тому, щоб навчити персонал керувати власними знаннями, навичками та вміннями, тобто вміти самонавчатися та саморозвиватися [23].

Особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій застосовуються різні властивості (дескриптори, індикатори), тобто, прояви у поведінці знань, навичок та якостей, за якими достатньо легко визначити наявність тих чи інших компетенцій менеджерів. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника під час виконання робочих завдань [2].

Історію виникнення поняття «компетентність» простежити дуже складно, але варто зазначити, що самі поняття «компетенція», «компетентність» та похідне «компетентнісний» давно використовувалися у побуті та літературі.

Компетентність у загальному розумінні – це сукупність компетенцій; наявність знань та досвіду, необхідних для ефективної діяльності у заданій предметній галузі. Суфікс «ність» означає ступінь оволодіння певною якістю, тому термін «компетентність» частіше використовується для позначення певних якостей та ступеня оволодіння ними [22].

Американські організації першими почали використовувати моделі компетенцій з 1970-80-х років. Наприкінці 1990-х років, цю практику стали

застосовувати у Великій Британії, Австралії, Канаді, Швейцарії, Іспанії, країнах Скандинавії, Нідерландах, Німеччині [25].

Менеджер у сфері гостинності є невід'ємною частиною готельного продукту і, отже, якість готельного сервісу залежить від їх професійних компетенцій. У сучасних умовах на підприємствах індустрії гостинності жорстку конкурентну боротьбу витримують ті готелі, які надають своїм гостям якісний готельний сервіс, що неможливо реалізувати без висококваліфікованого, лояльного та мотивованого персоналу [7].

Сфера послуг радикально відрізняється від інших сфер діяльності тим, що тут відбувається взаємодія суб'єкта із суб'єктом (виробник послуг із споживачем), отже, компетенції персоналу сфери послуг значно відрізняються від компетенцій технічного персоналу, професійних управлінців, політичних діячів тощо [5].

Особливістю готельної сфери є те, що значна частина персоналу має безпосередній контакт із клієнтом, наприклад швейцар, співробітники охорони, чергова по поверху, оператори служби бронювання, бармен, метрдотель ресторану, деякі співробітники служби харчування тощо. Але найбільше значення має служба прийому та розміщення, оскільки саме цей підрозділ у більшості випадків зустрічає гостя, реєструє, видає ключі, розраховує, проводить в номер та контактує з ним протягом усього періоду проживання, саме тут гість висловлює свої невдоволення, побажання чи похвалу. Необхідно відзначити, що низка компетенцій персоналу має вирішальне значення для клієнтів, особливо при виборі готелю, оскільки саме гість, керуючись своїм досвідом, потребами, очікуваннями, здатний оцінити, наскільки якісно його обслужили, та визначити компетентність працівників готельних служб. Дуже важливу роль у роботі готелю відіграють менеджери, у їх обов'язки входить організація та контроль роботи усіх служб готелю, забезпечення гостей усім необхідним для комфортного відпочинку, ведення фінансової звітності, здійснення адміністративно-господарського керівництва готелем [2].

Інші компетенції мають вирішальне значення для менеджерів готелю, оскільки якісний процес організації обслуговування вимагає від персоналу



особливих компетенцій, володіння якими забезпечує на практиці злагоджений і безперебійний процес повноцінного функціонування усіх служб, причому для гостя багато з цих компетенцій непомітні, але тільки доти, поки готельне підприємство відповідає його очікуванням.

Ключові компетенції – це набір компетенцій, що дозволяє працівнику виконувати свою роботу максимально ефективно.

Ці компетенції мають значення для реалізації стратегії готелю, а саме [9]:

- підвищують цінність готельного продукту для споживача;
- сприяють реалізації стратегії проникнення на нові ринки;
- не відтворюються конкурентами.

Наявність професійних компетенцій менеджерів і обслуговуючого персоналу знаходить безпосереднє відображення в якості обслуговування гостей. Основною конкурентних переваг сучасних готелів є концепція «конкуренція з урахуванням компетенцій».

Сучасні готелі приділяють багато уваги методам оцінки персоналу. Відмінною рисою стає застосування цілого комплексу різних методів, спрямованих на оцінку відповідності безлічі показників та критеріїв. При цьому методи оцінки, що широко використовуються за кордоном, українськими готелями стали використовуватися порівняно недавно, тому недостатньо досвідчені менеджери і співробітники HR-відділів стикаються зі складнощами в їх застосуванні. У світі поки не існує єдиної системи для вирішення всіх проблем, що виникають. Щоб звести ці складнощі до мінімуму, рекомендується залучати кваліфікованих консультантів, які допоможуть провести оцінку компетентностей персоналу [11].

Слід зазначити, що при розробці критеріїв оцінки персоналу важливо враховувати специфіку діяльності підприємства, сегмент ринку, в якому воно працює, цілі та завдання оцінки. Також необхідно визначити, які критерії будуть пріоритетними. Наприклад, в оцінці менеджерів готелю, основним критерієм може бути якість роботи: відсутність помилок, дотримання стандартів обслуговування, дисципліна, лояльність, обсяг роботи.

Перелічимо основні вимоги, які встановлюються до критеріїв:

- досяжність;
- об'єктивність: розробка критерію проводиться для конкретної посади, а не для людини;
- прозорість: які результати очікуються від співробітника;
- відповідність змісту роботи;
- мотивація співробітника у досягненні результатів;
- зрозумілість та пов'язаність з найважливішими результатами роботи;
- динамічність: здатність розвиватися відповідно до поточних змін у компанії.

Усі критерії оцінки персоналу зазвичай поділяють на дві групи:

- Оцінка компетенцій. У цьому випадку оцінюються знання та вміння співробітника, його здатність застосовувати їх у практичній роботі, а також поведінку та особисті якості. Одним із найефективніших способів оцінки компетенцій є вирішення ситуаційних завдань з урахуванням специфіки посади, яку обіймає або планує обійняти співробітник.

- Оцінка результативності. Вона заснована на порівнянні показників роботи конкретного співробітника із запланованими для даного періоду роботи та посади показниками. І тому перед початком оцінки необхідно поставити чітко вимірні завдання. Результативність роботи співробітника може виражатися, наприклад, обсягом продажів за місяць, у кількості реалізованих проєктів, сумі прибутку чи кількості укладених угод [14,с.124]

Розробкою критеріїв оцінки зазвичай займається спеціаліст відділу персоналу спільно з керівником або зі співробітниками, які виконують відповідну роботу. Це необхідно для того, щоб критерії були зрозумілі всім учасникам оцінки та враховували конкретні умови та зміст роботи.

Існує багато підходів оцінки персоналу, але зазвичай їх об'єднують у дві основні групи відповідно до спрямованості. Розглянемо більш детально кожен групу методів.



Таблиця 1.1

### Методи якісної оцінки компетенцій персоналу

Назва	Характеристика
Матричний метод	порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади
Метод системи довільних характеристик	кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і серйозні порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення
Оцінка виконання завдань	найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника загалом
Метод «360 градусів»	оцінка працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами та ним самим
Групова дискусія	розмова працівника з керівником чи експертами у цій сфері діяльності про результати його роботи та перспективи.

*Джерело: сформовано автором на основі [24]*

До другої групи відносять кількісні методи, вони вважаються найбільш об'єктивними, оскільки усі результати їхнього проведення виражені у цифрах.

Таблиця 1.2

### Кількісні методи оцінки компетенцій персоналу

Назва	Характеристика
Метод бальної оцінки	за кожне професійне досягнення персонал отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, які підсумовуються за підсумками конкретного періоду – місяця, кварталу чи року
Ранговий метод	група керівників складає рейтинг співробітників, потім усі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду
Метод вільної бальної оцінки	у цьому випадку кожна якість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати підсумовуються. На основі одержаних фактів складається рейтинг

*Джерело: сформовано автором на основі [24]*

Успіх сучасного готелю залежить від того, наскільки добре співробітники можуть задовольнити потреби та бажання клієнтів. Перш за все, готель повинен визначити рівень кваліфікації та типи навичок, необхідних для певної посади, і навчати співробітників бути компетентними. Якщо менеджери готелю повністю компетентні для виконання завдань, їхнє задоволення від роботи підвищиться. Це призведе до позитивних результатів для готелю. Висока задоволеність працівників роботою на робочому місці може сприяти покращенню якості обслуговування клієнтів і виключити такі негативні фактори, як великі витрати часу на розгляд скарг клієнтів, втрату репутації готелю, низький рівень мотивації працівників до праці. Отже, є необхідність розвивати навички та знання менеджерів з точки зору компетентності, оскільки ефективність їх роботи має великий вплив на якість обслуговування та прибутковість готелю.

## **1.2. Оцінка професійних компетентностей персоналу готелю «Верховина»**

Для оцінки професійних компетентностей персоналу, нами було обрано трьох зірковий готельно-ресторанний комплекс «Верховина». Почав роботу у 2005 році. Готель розташований у мальовничому передмісті Києва. Чарівна паркова зона з водоймою, тиша та свіже повітря все для гарного відпочинку.

Готельно-ресторанний комплекс має у своєму розпорядженні професійний конференц-сервіс, якісне ресторанне обслуговування та комфортабельне проживання в готелі. До послуг клієнтів готелю 250 номерів категорії: стандарт, комфорт, люкс, сімейний. Всі номери розташовані у п'яти корпусах. Максимальна групова резервація на 400 місць. Закрита територія комплексу складає 2 гектари.

На час перебування готель надає можливість клієнтам задовольнити усі їх потреби, вони зможуть відчувати домашній затишок на відстані від рідної домівки. Всі номери обладнані за сучасними вимогам. До послуг відвідувачів телефон, телевізор, холодильник, кондиціонер. Найближча станція метро «Житомирська». Відстань до центру Києва становить 15 км, до центрального залізничного вокзалу – 12,5 км, до аеропорту «Бориспіль» – 47 км. [4]



У затишному комплексі представлені різні варіанти для проживання, які можна забронювати заздалегідь через офіційний сайт готелю. Також при необхідності зняти номер у готелі і заселитися можна вже по приїзді до готельно-ресторанного комплексу «Верховина».

Розглянемо детально структуру номерного фонду готелю «Верховина».

Таблиця 1.3

### Структура номерного фонду готелю «Верховина»

	Кількість номерів	%	Макс.кільк. гостей	Площа , м.кв.	Вартість, грн
Люкс з двоспальним ліжком	20	8	2	35	1700
Напівлюкс з двома роздільними ліжками	59	23,6	2	35	900/1700
Комфортабельний двомісний номер з двоспальним ліжком	30	12	2	20-23	900/1300
Комфортабельний одномісний номер	36	14,4	1	18	900
Покращений двомісний номер з двухспальною ліжком	14	5,6	2	17	1400
Покращений одномісний	19	7,6	1	18	1100
Стандарт TWIN K1	42	16,8	2	20-23	720/1100
Сучасний двомісний номер з двома роздільними ліжками	20	8	2	20-23	1400
Стандарт тримісний	4	1,6	3	20-23	1000/1400
Люкс сімейний	3	1,2	4	40	2200
Покращений сімейний	3	1,2	3	40	2200
Всього	250	100	458	203	287800

Джерело: сформовано автором на основі звітності готелю [4]

Проаналізувавши номерний фонд готелю «Верховина» можна побачити, що при повному завантаженні готель може вмістити 458 відвідувачів, також слід відмітити, всього у готелі 250 номерів, різної категорії та вартості, ціни варіюються від 720 грн. з одної особи у номері Стандарт Twin, до 2200 грн. за проживання на добу у номері Люкс сімейний, у вартість всіх категорій номер готелю входить сніданок.

У кожному номері готелю знаходиться кондиціонер, зручні меблі, сучасно оснащені ванна кімната, фен, кабельне телебачення, телефон, дротовий та бездротовий Wi-Fi Інтернет, міні-бар, сейф для індивідуального користування.

Комплекс пропонує також величезний спектр додаткових послуг:

- Wi-Fi надається на всій території готелю безкоштовно;
- послуги прання та прасування білизни;
- трансфер з вокзалу чи аеропорту прямо до дверей готелю;
- банкомат, термінал самообслуговування;
- обслуговування номерів;
- послуги з перевезення людей з обмеженими можливостями;
- номери для людей з обмеженими можливостями розташовані в корпусі № 5.

В холі корпусу № 3 та № 5 є спеціально обладнані санвузли;

- дитячий майданчик;
- ресторан європейської кухні;
- конференц-сервіс високого рівня;
- просторі банкетні зали різної місткості;
- безкоштовним паркуванням, що охороняється.

Також, готель «Верховина» надає професійну допомогу клієнтам у організації тренінгів, семінарів, конференцій, бізнес-зустріч, кавобрейків та святкових концертних банкетів, які найчастіше закривають різні ділові заходи. На території готелю знаходяться 9 сучасних та оснащених усім необхідним конференц-залів з можливістю розмістити від 20 до 300 осіб, функціональними



меблями та презентаційною технікою, а також системою кондиціонування та безкоштовним інтернетом.

Проаналізував фінансову звітність готелю «Верховина» за три роки 2019-2021 рр. Було виявлено основні статті доходу та витрат готелю на основі даних «Звіту про фінансові результати».

Таблиця 1.4

### Економічні показники діяльності готелю «Верховина»

Назва показника	2019, тис.грн	2020, тис.грн	2021, тис.грн
Чистий дохід від реалізації послуг	1256	753	1553
Собівартість реалізованих послуг	1457	2886	1392
Валовий: прибуток	-	-	161
збиток	201	2133	-
Інші операційні доходи	5122	4378	6427
Адміністративні витрати	609	547	745
Витрати на збут	23	35	64
Інші операційні витрати	2145	3647	5671
Річний фонд оплати праці	17340	16140	20760

*Джерело: сформовано автором на основі звітності готелю*

Аналіз економічних показників діяльності готелю за три роки показав, що значний спад у діяльності готелю «Верховина» був у 2020 році, перш за все це пов'язано з карантинними умовами, які було впроваджено через пандемію COVID-19, так у 2020 році чистий дохід зменшився на 40% його загальна сума склала 753 тис. грн., але вже у 2021 році ми бачимо, що чистий дохід збільшився на 800 тис. грн., та дорівнює 1553 тис. грн. в основному за рахунок зростання виручки від реалізації основних послуг – послуг проживання. Також собівартість реалізації послуг у 2020 році збільшилась майже вдвічі та дорівнює 2886 тис. грн, але у 2021 році було зменшення собівартості на 52%.

Кількість працівників за досліджуваний період постійно збільшується, що пов'язано зі зростанням кількості клієнтів та послуг готелю. Річний фонд оплати праці у 2021 році збільшилася на 19,5% у порівнянні з 2019 роком.

Для оцінки професійних компетентностей персоналу готелю «Верховина», нами було проведено детальний аналіз його персоналу.

Таблиця 1.5

### Характеристика співробітників готелю «Верховина»

		2020		2021		2022	
		Чисел.чол.	%	Чисел.чол.	%	Чисел.чол.	%
1	Спискова чисельність на кінець року	96	100	105	100	120	100
2	Жінки	60	63	65	64	78	65
3	Чоловіки	36	37	40	36	42	35
Категорії робітників							
4	Топ менеджмент	5	5	7	7	8	7
5	Менеджери підрозділів та спеціалісти	12	13	14	13	15	13
6	Обслуговуючий персонал	45	47	49	47	52	43
7	Допоміжний персонал	34	35	35	33	45	37

*Джерело: сформовано автором на основі даних готелю «Верховина»*

Аналізуючи дані табл. 1.5, ми бачимо, що у готелі «Верховина» було збільшення персоналу з 2020 по 2022 рік. Можна спостерігати, що загальна чисельність персоналу у 2020 р. становила 96 осіб, у 2021 р. – 105 осіб, а 2022 р. – 120 осіб. Збільшення чисельності працівників пов'язано з розширенням діяльності готелю, появою нових послуг, також, керівництво готелю вважає, що збільшення чисельності обслуговуючого персоналу, підвищить якість сервісу, що призведе до підвищення задоволеності та лояльності гостей. Таким чином ми бачимо, що на



кінець 2022 року чисельність персоналу збільшилась на 25% у порівнянні з 2020 роком. Також слід зазначити, що під час пандемії COVID-19, готель не припиняв свою роботу, персонал готелю був весь вакцинований, готель працював з урахуванням усіх карантинних обмежень та норм.

Проаналізувавши персонал готелю за віком, ми отримали результати, які представлені у табл. 1.6. Слід зазначити, що середній вік персоналу у 2022 році збільшився на складає 31 рік.

Таблиця 1.6

### Середній вік персоналу готелю «Верховина» за 2020-2022 рр.

		2020		2021		2022	
		Чисел.чол.	%	Чисел.чол.	%	Чисел.чол.	%
1	Чисельність персоналу	96	100	105	100	120	100
2	18-35	40	42	46	44	56	47
3	36-45	32	33	35	33	39	33
4	Більше 46	24	25	24	23	25	20
5	Середній вік персоналу готелю	26,7		26,9		31	

Джерело: сформовано автором на основі даних готелю «Верховина»

На основі даних табл.1.6 побудуємо діаграму

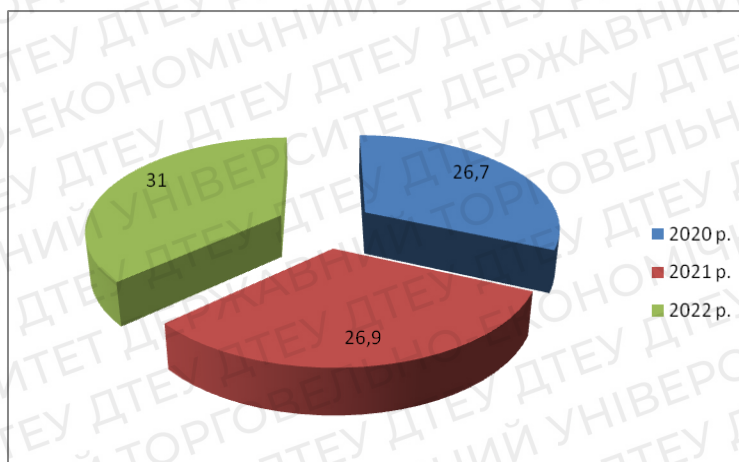


Рис. 1.1 Динаміка середнього віку персоналу готелю «Верховина»

Також нами було проаналізовано рівень освіти персоналу готельно-ресторанного комплексу «Верховина» за 2020-2022 роки, результати дослідження наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

### Рівень освіти співробітників готелю «Верховина» за 2020-22 рр.

		2020		2021		2022	
		Чисел.чол.	%	Чисел.чол.	%	Чисел.чол.	%
1	Чисельність персоналу	96	100	105	100	120	100
2	Повна вища освіта	46	48	50	48	59	49
3	Базова вища освіта	24	25	29	28	35	29
4	Неповна вища освіта	16	17	16	15	17	14
5	Професійно-технічна освіта	10	10	10	9	9	8

*Джерело: сформовано автором на основі звітності готелю «Верховина»*

Таким чином, за даними табл. 1.7 можна помітити, що з кожним роком у готелі «Верховина» зростає кількість працівників з вищою освітою, що, безперечно, позитивно позначається на діяльності готельно-ресторанного комплексу. Збільшення працівників із неповною вищою освітою теж гарний показник, такі працівники добре виконують роботу на посадах покоївок, кухарів та техніків.

Рівень освіти працівників за 2020-2022рр. представимо на діаграмі рис.1.2.

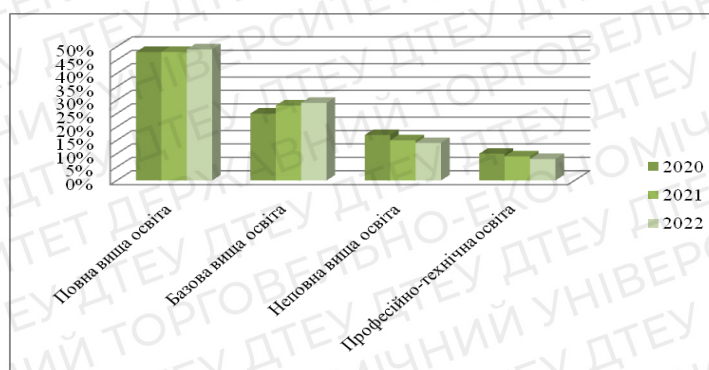


Рис. 1.2 Освіта персоналу готелю «Верховина» 2020-22 рр.



Проаналізувавши рівень освіти персоналу готелю «Верховина» за посадами ми отримали такі результати, які наведено у табл. 1.8

Таблиця 1.8

### Рівень освіти персоналу готелю за 2022 р. по категоріям, чол.

Категорія	Повна вища	Базова вища	Неповна вища	Проф.технічна
Топ менеджмент	8	-	-	-
Менеджери підрозділів та спеціалісти	12	3	-	-
Обслуговуючий персонал	10	35	7	-
Допоміжний персонал	2	4	28	9

*Джерело: сформовано автором на основі даних готелю*

Для проведення опитування гостей готелю «Верховина» нами було виявлено основні компетенції персоналу, які можуть бути важливі при обслуговуванні клієнтів готелю.

Таблиця 1.9

### Основні компетенції персоналу готелю «Верховина»

Компетенція	Зміст компетенції
1	2
Важливість ділових взаємин	Оцінюється клієнтами на будь-якому етапі циклу обслуговування. Особливо це помітно, коли виникають питання ділового характеру, вирішуються будь-які проблеми та обговорюється подальша співпраця. Причому у відносинах у системі «співробітник-клієнт» останній завжди наголошує на важливості підтримки привітності та коректної поведінки. Співробітник готельного підприємства зобов'язаний робити дії для побудови довіри чи дружніх відносин із клієнтом
Міжособистісне розуміння	Міжособистісне розуміння найчастіше виражається: через сприйняття настроїв та почуттів інших людей; використання розуміння, заснованого на слуханні та спостереженні, щоб прогнозувати та готуватися до реакцій оточуючих; розуміння відносин, інтересів, потреб та перспектив інших людей.  Слід зазначити, що ці показники визначають загальну (інтегральну) оцінку клієнтами рівня сервісу будь-якого готельного підприємства.

Продовження табл.1.9

1	2
Ініціатива	<p>Ініціатива означає: робити більше, ніж потрібно чи очікується у роботі, робити те, чого ніхто не просив і що покращить чи збільшить результати роботи та допоможе уникнути проблем; це також пошук чи створення нових можливостей. Інші назви ініціативи: схильність до дії, рішучість, стратегічна орієнтація на майбутнє, використання можливостей, проактивність.</p> <p>Найчастіше клієнт готельного підприємства очікує від співробітника готелю ініціативи у вирішенні його проблем, та пропозиції допомоги.</p>
Самоконтроль	<p>Самоконтроль є здатність тримати емоції під контролем та стримувати негативні дії у разі спокуси при зустрічі з опором чи ворожістю з боку оточуючих або під час роботи у стресових умовах. Самоконтроль найчастіше трапляється на менеджерських роботах нижчого рівня з високою ймовірністю стресу. Рідше зустрічається у керівників найвищих рівнів. Самоконтроль також може називатися: стійкість, опір стресу, збереження спокою, неподатливість на провокації.</p> <p>У готельному сервісі наявність цієї компетенції вважається само собою зрозумілим, але відсутність такої у співробітника явно викликає невдоволення у гостя</p>
Гнучкість	<p>Гнучкість є здатність адаптуватися та ефективно працювати у різноманітних ситуаціях, з окремими людьми чи групами; це здатність розуміти та цінувати різні точки зору на проблему, змінювати або легко приймати зміни в організації. Гнучкість дозволяє співробітнику готельного підприємства адаптувати власні навички та компетенції до вимог клієнта у процесі вирішення його проблем</p>
Інші компетенції особистої ефективності	<p>Компетенції особистої ефективності мають загальні показники, але різняться на кшталт намірів. Всі вони відображають будь-який аспект зрілості співробітника по відношенню до інших та роботи.</p> <p>Ці компетенції контролюють ефективність усієї виробничої діяльності співробітника, якщо справа стосується безпосередніх труднощів та тиску з боку середовища. Вони підтримують ефективність інших компетенцій.</p>

*Джерело: сформовано автором на основі [10]*

На основі даних табл. 1.9, за допомогою платформи Jotform, нами було створено анкету, посилання на анкету в електронному вигляді надавалося клієнтам у вигляді QR коду, також була можливість заповнити анкету у роздрукованому вигляді (Додаток А).



**Анкета клієнтів готелю "Верховина"**  
Будь ласка, знайдіть час, щоб заповнити цю анкету

Загальне задоволення від обслуговування

	Дуже задоволений	Задоволений	Нейтральний	Незадоволений	Дуже незадоволени
Доброчинність	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Обізнаність	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Швидкість	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Чи користувалися б ви послугами нашого готелю у майбутньому?

Так  
 Ні

Рис. 1.3 Онлайн анкета опитування клієнтів готелю «Верховина»

Для того щоб виявити ваги компетенцій, нами було використано метод оцінювання. Гостям готелю «Верховина» необхідно було оцінити кожен компетенцію за ступенем важливості за п'ятибальною шкалою.

Результати опитування наведено у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

**Визначення ваги компетенцій персоналу готелю «Верховина» з погляду клієнтів**

Компетенція	Середня оцінка	Ваги компетенції(%)
Важливість ділових взаємин	3,4	14%
Міжособистісне розуміння	3,2	13%
Ініціатива	3,5	15%
Самоконтроль	4,4	18%
Гнучкість	4,5	19%
Інші компетенції особистої ефективності	5,1	21%
Всього	24,1	100%

Джерело: сформовано автором на основі результатів опитування

Результати опитування зобразимо у вигляді діаграми рис.1.4

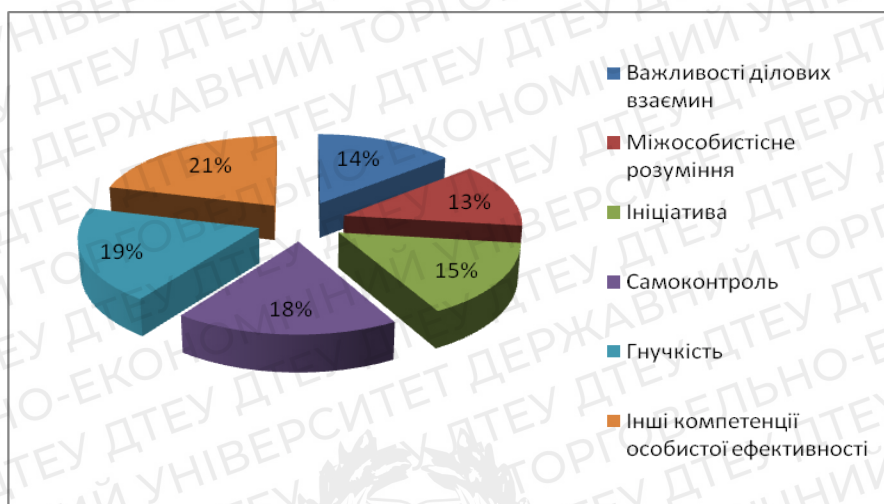


Рис. 1.4 Важливі компетенції персоналу готелю «Верховина» з погляду клієнтів

Як бачимо з результатів опитування респонденти більше уваги приділяють таким компетенціям, як «Гнучкість» та «Самоконтроль» відповідно 19% та 18%, такі компетенції як розсудливість, чесність, порядність, виконання обіцянок, повага до інших, ввічливість, добра пам'ять, швидкість обслуговування, уважність, толерантність, відповідальність, комунікабельність респонденти надали 21 %.

Для оцінки співробітників готелю «Верховина» нами було розроблено та проведено таємне анкетування за методом «360 градусів». Оцінюючи методом «360 градусів», співробітникам було надано можливість самостійно запропонувати список колег, із якими найчастіше вони контактують. Список затверджувався лінійним керуючим. Результати оцінки співробітника підлеглими та колегами були анонімні для співробітника. Після завершення циклу оцінки лінійний керівник надав співробітникам результати та було погоджено з кожним співробітником подальший план його розвитку у команді.

Для заповнення надавалися форми співробітникам у друкованому вигляді та у вигляді посилання на онлайн анкету, у (Додатку Б) надано форму опитування та одну заповнену анкету. Анкета була створена за допомогою сервісу Jotform, який дає можливість швидко створити форму для опитування, надає детальний звіт, що дуже зручно для подальшого аналізу.



Результати опитування представимо у вигляді діаграм. Всього було проведено анкетування 50 співробітників різних рівнів організаційної структури готелю «Верховина». Респонденти оцінювали навички спілкування, лідерські якості, навички командного гравця та інші важливі компетенції персоналу готелю.

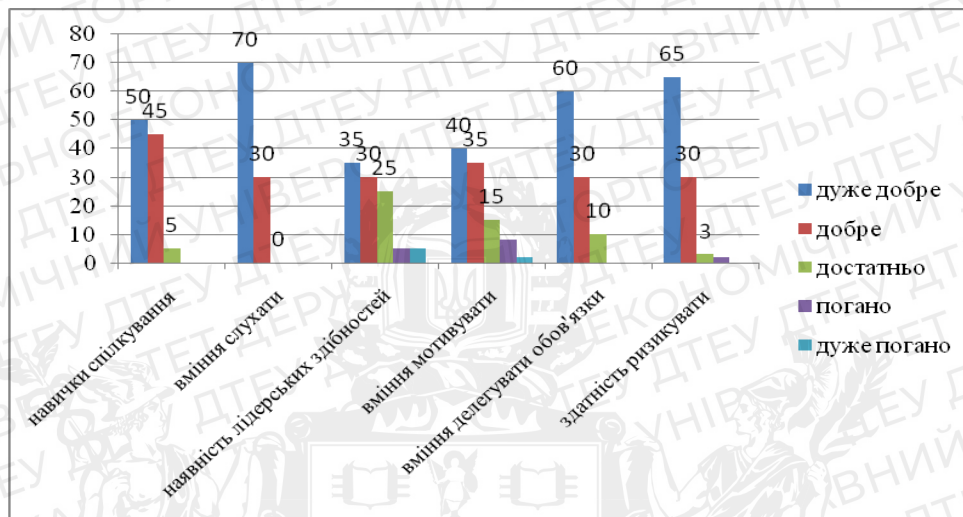


Рис. 1.5 Результати опитування персоналу готелю «Верховина»

По результатам опитування ми бачимо, що 95% персоналу готелю мають дуже добрі та добрі навички спілкування, тільки 5% мають з цим проблеми, 100% персоналу володіють вмінням слухати, що є дуже важливим у готельному бізнесі, наявність лідерських здібностей персоналу дорівнює 65%, вмінням мотивувати 75% персоналу готелю «Верховина», вмінням делегувати обов'язки та ризикувати володіє відповідно 90% та 95% персоналу.

Також нами було проаналізовано тенденцію зміни плинності кадрів у готелі «Верховина» за 2020-2022 рр. та основні причини звільнення працівників.

Таблиця 1.11

#### Аналіз плинності кадрів готелю «Верховина» за 2020-22 рр.

Роки	Середньооблікова чисельн.,чол.	Фактична чисельн.кінець року, чол.	Прийнято	Звільнено	Коеф.плинності кадрів, %
2020	89	96	12	20	22
2021	97	105	16	32	33
2022	112	120	22	24	21

Джерело: сформовано автором на основі даних готелю «Верховина»

Отже, можна побачити, що фактична чисельність персоналу готелю «Верховина» у 2022 р. збільшилася на 15 осіб порівняно з 2021р., та на 24 особи порівняно з 2020 р. Це пов'язано з розвитком готелю, появою додаткових послуг, а також підвищенням рівня сервісу за рахунок збільшення кількості обслуговуючого персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. становив 22%, у 2021 р. він підвищився одразу до 33%, але у 2022 році знову знизився до 21%. Для сфери готельно-ресторанного бізнесу – це вже вважається високим та неприпустимим рівень. Така висока плинність кадрів неминуче позначається на зниженні компетенцій працівників та зниженні якості сервісу. Основний відсоток плинності становить обслуговуючий персонал, переважно офіціанти, покоївки. Склад менеджерів підрозділів та спеціалістів протягом усього часу існування готелю практично не змінювався, якщо тільки у бік зростання.

Для виявлення причин звільнення нами було проведено опитування співробітників готелю «Верховина». У (Додатку В) надано друкований варіант анкети опитування та приклад заповненої форми у електронному вигляді. За результатами опитування основними причинами звільнення співробітники назвали низьку заробітну плату, напружені відносини всередині колективу, неефективну систему мотивації персоналу, несхвалення керівництвом професійного розвитку працівників, також респонденти відмічали одними з головних факторів звільнення відсутність можливості виявити ініціативу та працювати самостійно приймати рішення.

Результати опитування наведено у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

### Причини звільнення персоналу готелю «Верховина»

Причини	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4
Заробітна плата	55%	50%	52%
Можливості професійного росту	45%	64%	61%
Конфлікти у середині колективу	32%	40%	45%



1	2	3	4
Можливість ініціатив у вирішенні термінових питань	49%	37%	61%
Важкі умови праці	15%	9%	14%
Відсутність корпоративних заходів	7%	4%	2%
Відсутність системи мотивації	14%	12%	17%
Відсутність корпоративних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації	58%	55%	60%

*Джерело: сформовано автором на основі результатів опитування співробітників готелю «Верховина»*

Можна побачити по результатам опитування співробітників готелю «Верховина», що керівництво не приділяє достатньо уваги професійному розвитку співробітників, у готелі не проводять корпоративних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації. Працівники готелю повинні мати високу кваліфікацію, щоб відповідати потребам і бажанням клієнтів. Тобто успіх готелю «Верховина» значною мірою залежить від того, як покращити управління людськими ресурсами.

У рамках сучасного готельного менеджменту необхідно розглядати організацію професійного навчання персоналу готелю як комплексний безперервний процес, що включає сукупність організаційно-економічних заходів у сфері підвищення кваліфікації та зростання професійної майстерності. За останні три роки у готелі «Верховина» не було проведено жодного семінару або тренінгу для підвищення кваліфікації персоналу, це суттєво впливає на імідж готелю.

Слід зазначити, що для досягнення професійного успіху, необхідно постійно розвиватися. Якщо персонал готелю не буде опановувати нові знання, готель буде втрачати свою конкурентну перевагу. Постійне навчання персоналу свідчить про досягнутий успіх у сфері управління людськими ресурсами і, як наслідок, підвищення рівня їхнього трудового потенціалу [12].

## РОЗДІЛ 2

### Рекомендації щодо підвищення професійних компетентностей готелю «Верховина»

#### 2.1. Розробка програми заходів щодо підвищення компетентностей

Наявність професійних компетентностей персоналу знаходить безпосереднє відображення в якості обслуговування гостей готелю «Верховина». Управління компетенціями персоналу готелю передбачає прогнозування компетенцій, тобто, планування певної чисельності персоналу з певним переліком компетенцій, узгоджених із цілями професійної діяльності. Для розробки та впровадження високих технологій обслуговування гостей готелю потрібен персонал, який має особливий набір професійних компетенцій, здатний забезпечити рішення стратегічних завдань. Впровадження компетентнісного підходу дозволяє оптимізувати цілий ряд бізнес-процесів в управлінні персоналом готелю.

Для розробки програми заходів щодо підвищення компетентностей персоналу готелю «Верховина» нами було проаналізовано основні фази розвитку персоналу готелю.

Таблиця 2.1

#### Фази розвитку персоналу готелю

№	Фаза	Характеристика
1	Вступна	Включає найм працівників з потенціалом розвитку, та швидкої адаптації до нових завдань та умов роботи. Ця фаза займає невеликий період часу
2	Зростання	Працівники знаходяться тривалий період на цій фазі. Це досягається шляхом постановки завдань, що забезпечують ціль та інтерес
3	Зрілості	Настає у працівників, які регулярно демонструють високу якість роботи. При цьому вони мають невисокий потенціал зростання
4	Насичення	Настає тоді, коли якість роботи починає знижуватися

Джерело: сформовано автором на основі [26]



Слід зазначити, що для готелю «Верховина» дуже важливо проводити навчання персоналу на фазі «Вступу», коли співробітники тільки починають роботу у готелі та фазі «Насичення», коли якість роботи починає знижуватися.

Для підвищення професійних компетентностей менеджерів готелю «Верховина» та для формування згуртованого колективу готелю, орієнтованого на надання послуг високої якості, велику роль відіграє проведення тренінгів. Навчання, при цьому, буде сприйматися співробітниками, як невід'ємна частина їхньої роботи, як певний привілей, а не обтяжливий обов'язок. Крім підвищення кваліфікації працівників готелю такий підхід дозволить отримати:

- підвищення лояльності клієнтів завдяки кращому обслуговуванню;
- ефективний розвиток готелю згідно з сучасними тенденціями, підвищення репутації засобу розміщення;
- збільшення доходу, оскільки гість рекомендуватиме готель знайомим;
- залучення більшої кількості гостей, а також кваліфікованих співробітників для роботи у готелі «Верховина».

Підвищенню кваліфікації співробітників у готелі необхідно ставитися надзвичайно відповідально, тому що робота персоналу визначає бажання гостя повернутись [27]. Проаналізувавши діяльність готелю та виявивши слабкі сторони його діяльності, нами було розроблено та проведено тренінг направлений на розвиток професійних компетентностей обслуговуючого персоналу та рекомендовано створити навчальний центр для співробітників готелю .

Навчальний центр буде входити у структуру відділу кадрів готелю «Верховина», роботу буде організовувати фахівець із розвитку кадрів. Головна ціль навчального центру це формувати та підтримувати необхідний рівень кваліфікації персоналу, підвищувати культуру обслуговування та етикету у готелі «Верховина».

Фахівець з розвитку персоналу, який буде працювати у навчальному центрі, виконуватиме наступні завдання:

- визначення необхідності навчання тих чи інших працівників готелю;
- складати програми навчання;

- підбрати викладачів серед досвідчених та висококваліфікованих співробітників готелю, залучати кваліфікованих бізнес тренерів для проведення семінарів ;
- скласти графіки навчання;
- забезпечувати викладачів необхідною документацією з управлінських та виробничих процесів у готелі;
- аналізувати та формувати підсумки навчання.

Для ефективної роботи навчального центру пропонується сформувати декілька стандартних корпоративних освітніх програм, які будуть постійно вдосконалюватися з урахуванням побажань керівників підрозділів готелю, зберігаючи лише принципи їх формування та реалізації.

Менеджера готелю, який буде проводити тренінги пропонується спочатку відправити на підвищення кваліфікації на курс «Тренінг бізнес-тренерів», тривалість курсу 10 днів вартість 52000 грн. Цей тренінг сприятиме отриманню максимальної гнучкості менеджера у тренерських компетенціях. Для тренера дуже важливо знати, як керувати емоціями аудиторії та вміти їх мотивувати, тримати групу у тонусі, вміти долати опір учасників та навчитися формувати тренерський стиль.

Навчання співробітників буде складатися з теоретичної та практичної частини, у вигляді лекцій, у тому числі відеолекцій, а також практичних, коли працівники отримують практичні навички конкретної роботи у вигляді типових задач готелю.

Навчальний центр у готелі «Верховина» дозволить співробітникам готелю брати участь у неформальному професійному спілкуванні, зокрема віртуальному, допоможе мобілізувати інтелектуальний потенціал персоналу, підвищити професійні компетентності та генерувати нові знання.

Таким чином, навчальний центр у готелі «Верховина» стане освітнім, дослідним, інформаційним та консультаційним центром, важливою частиною корпоративної культури, що на сьогоднішній день є дуже важливим.



На першому етапі становлення навчального центру основним напрямом навчання стане навчання менеджерів та працівників, які працюють із гостями, оскільки рівень їх освіти потребує підвищення.

Термін навчання кожної навчальної групи становить один місяць.

Навчання менеджерів готелю буде проводитись із запрошенням до навчального центру викладачів з освітніх установ, які дозволять освоїти сучасні технології роботи та ефективні методи управління. Навчання персоналу, що працює з гостями, пропонується організувати в невеликих групах з навчанням практичному досвіду роботи під керівництвом досвідчених наставників, які мають пройти самі додаткове навчання, у тому числі з вивчення методики навчання підлеглих.

Для того щоб навчання персоналу готелю «Верховина» проходило ефективно всіх учнів необхідно поділити на групи: менеджери, персонал офісу та працівники, які контактують із гостями. Подібний поділ персоналу на групи дозволить проводити ефективний підбір методичних матеріалів для навчання.

Нами було запропоновано такі напрями навчання у готелі «Верховина»:

- вступний курс для нових співробітників;
- навчання конкретним технологіям за профілем діяльності співробітників;
- питання етики та культури обслуговування;
- навчання іноземним мовам.

Теоретичний матеріал навчальних програм буде ґрунтуватися на практичних прикладах. У рамках програми навчання повинні проводитися тренінги персоналу з етикету, у тому числі з умінь одягатися та робити макіяж для жінок. Необхідною умовою є навчання іноземних мов, хоча б на початковому рівні – розуміння та відповідей на питання, що часто зустрічаються.

В обов'язки фахівця з розвитку персоналу буде входити відбір викладача відповідно до планованих програм навчання персоналу та обраних методів навчання.

Важливою частиною підвищення кваліфікації співробітників готелю та навчання є оцінка його ефективності. Для оцінки ефективності навчання у

навчальному центрі, пропонується оцінювати не тільки економічні показники такі як продуктивність праці, дохід, прибуток, а також використовувати оцінку програм навчання з боку менеджерів та самих учнів. Оцінка ефективності навчання співробітника ґрунтується на інформації зворотного зв'язку, отриманої від співробітників, які пройшли навчання. Для менеджерів при оцінці навчання додатково буде оцінюватися задоволеність керівника підлеглим співробітником, який пройшов навчання. Таким чином, для підвищення професійних компетентностей працівників готелю «Верховина», запропоновано створити навчальний центр, в якому за пропонованим планом навчання за рік зможуть пройти навчання 63 співробітника.

Комунікації у сервісній діяльності є ресурсом розвитку, оскільки діяльність готелю спрямована на взаємодії з гостями та задоволення їх потреб. Процес комунікацій має сукупність методів та інструментів для досягнення бажаного результату. Необхідність застосування комунікаційних технологій у готелі «Верховина» обумовлена тим, що технологія раціоналізує послідовність дій співробітників при взаємодії з гостями. Для підвищення професійних компетентностей персоналу нами було розглянуто тренінг як інструмент напрацювання комунікаційних технологій, що дозволяє покращити професійні компетенції співробітників готелю «Верховина».

Проведений аналіз роботи готелю «Верховина» показав, що у менеджерів та обслуговуючого персоналу який безпосередньо контактує з гостями не вистачає комунікаційних компетенцій, також відсутня злагоджена система обробки та передачі інформації, спостерігається висока емоційність персоналу, у декількох менеджерів відсутні вміння вирішення конфліктних ситуацій. За результатами анкетування було виявлено, що персонал відчуває потребу у навчанні та готовий брати участь у тренінгу для підвищення комунікаційних компетенцій. Відмінні комунікативні навички особливо важливі в індустрії гостинності, оскільки вони можуть допомогти налагодити стосунки з гостями, вирішити конфлікти та створити позитивний загальний досвід для гостей. Чітке та стисле спілкування допомагає уникнути непорозумінь і недомовок, які можуть порушити хід роботи.



Пропонована тривалість тренінгу три дні по три години, у тренінгу задіяні різні техніки такі як: техніки вербальних та невербальних комунікацій, техніки міжособистісного сприйняття, техніки передачі та обробки інформації, техніки активного слухання, техніки аргументацій, техніки врегулювання конфліктів. Цей тренінг дозволить напрацювати комунікаційні компетенції, розширити способи контактів у різних ситуаціях, оптимізувати поведінку у конфліктних ситуаціях, підвищити емоційну стійкість, розвинути емпатичні та рефлексивні можливості. До складу тренінгу входять: вправи, рольові ігри, тест, обговорення та аналіз висновків.

Розглянемо запропоновану програму тренінгу.

Перший день тренінгу:

- Спочатку тренер вітає учасників, розповідає цікавий випадок з досвіду роботи
- Учасники позначають на дошці свої очікування, після закінчення тренінгу очікування переносять до графі «виконано»
- Складання правил тренінгу
- Обговорення техніки міжособистісної взаємодії та сприйняття під час передачі інформації. Для розуміння передачі достовірної інформації та якісного обслуговування. Персоналу пропонують гру «Інформація від менеджера», суть гри полягає у передачі інформації по ланцюжку досягаючи повноти розуміння та точності передачі від одного співробітника до іншого.
- Наступна гра полягає в усвідомленні важливості сервісу в обслуговуванні. Суть гри полягає у тому, що у готель бажає вселитися гість. Особливість готелю це співробітники, які порушують усі правила гостинності. Учасники повинні проаналізувати те, що відбувається і виявити помилки.
- Етикет у соціальних мережах, це перевірка працівника, проводячи тест «онлайн чат» від особи гостя, після чого вимірюється на скільки запитань співробітник відповів правильно.

- Гра «Емоційних стан гостя», кожному учаснику надаються картки на яких зазначено певний емоційний стан гостя, який потрібно відтворити, максимально точно продемонструвати все що написано у картці.
- Завершення першого дня тренінгу, це проведення тесту, та обговорення помилок

#### Другий день тренінгу:

- Учасникам тренінгу потрібно намалювати знання, які вони отримали у перший день через образи та асоціації. Поняття зобразити у формі малюнків та схем.
- Далі учасників тренінгу знайомлять з інтерактивними техніками, що включають роботу з запереченнями, конфліктами та умінням домовлятися. Одному з учасників дають виступити в ролі ініціатора конфлікту з іншим учасником, після чого ролі змінюються і конфлікт вже з іншим учасником. Всі співробітники по черзі обіграють вказані завдання і у результаті кожен побуває у різних ролях.
- Вдосконалення компетенції спілкування електронною поштою. У сучасну цифрову епоху онлайн-спілкування є ключовим. У цьому розділі персонал готелю дізнається про етикет написання електронної пошти та професійні методи ведення електронного листування, як от використання правильних рядків теми та коли потрібно відповісти всім, до керування вхідними листами. Персонал готелю дізнається як справити позитивне враження та ефективно спілкуватися за допомогою email skills. Навички цифрового спілкування стають дедалі важливішими, поряд із традиційними мовними навичками.

#### Третій день

- Кейс-гра «Важливість посмішки при заселенні у готель» – задача кейсу спробувати умовити гостя заселитися у номер вищої категорії. Важливою складовою успішного обслуговування є посмішка. Співробітники дізнаються про те «Чому посмішка працює?» та зможуть вдосконалити свої компетенції спілкування та продажу.



Ситуація кейсу : Знайомтесь, Вадим, він працює службі прийому та розміщення у готелі. Вадим любить свою роботу, і всі у команді люблять його. Сьогодні у Вадима один із таких днів: «Ой! Це найгірший день за всю історію»...Саша, дівчина Вадима, покинула його вчора, за три дні до їхньої другої річниці, його новий телефон вкрали, він забув день народження матері, і якщо цього недостатньо, він прийшов на роботу на годину пізніше. (Вадим позитивний хлопець. Він усвідомлює усі переваги якісного обслуговування клієнтів і розуміє, наскільки важливо посміхатися, особливо на робочому місці. Він також знає, що клієнти цінують його за позитивне ставлення. Але сьогодні він цього просто не відчуває.) Завдання кейсу зламати лід з гостями. Не гість з вами лід розбиває. Не піддавайтеся на обмеження «можливо, ця людина не хоче зі мною спілкуватися». Бути гостинним означає читати настрій. Прийміть роль як вирішальний компонент створення чудового середовища та враження гостей. Необхідно пам'ятати, що проста посмішка створює доброзесне коло. Це покращує світогляд тих, хто його дає, і тих, хто його отримує.

- Наступне завдання попрактикуватися у посмішці. Необхідно вибрати зображення, яке змусить посміхнутися. (Тут немає неправильних відповідей). І це також ключ до чудового враження гостей. Завдання полягає у тому щоб персонал більше використовував свою гарну посмішку під час наступної зміни.

Підводячи підсумок тренінгу необхідно виявити рівень отриманих знань та навичок. Дізнатися думку учасників про пройдений тренінг за допомогою форми зворотного зв'язку.

## **2.2. Оцінка пропозицій**

Після проведення опитування було виявлено, що кількість звільнених працівників у 2022 році зменшилась у порівнянні з 2021 роком на 12 осіб, але все одно простежується тенденція до плинності персоналу, було виявлено, що 60% співробітників у 2022 році вважають однією з проблем у готелі «Верховина» це

відсутність корпоративних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, також 61% респондентів відзначили, що у готелі відсутні можливості професійного росту та 45% відмітили наявність у колективі конфліктів. Для вирішення цих проблем та зменшення кількості звільненого персоналу нами було запропоновано зробити навчальний центр та провести тренінг для підвищення комунікаційних компетенцій менеджерів та обслуговуючого персоналу готелю.

Для того, щоб оцінити прибуток від впровадження заходів щодо підвищення кваліфікації працівників готелю, необхідно оцінити витрати на реалізацію заходів.

Таблиця 2.2

### Витрати на проведення тренінгу та створення центру навчання у готелі

Захід	Витрати	
	місяць, грн	рік, грн
Розробка програми тренінгу	5000	5000
Заробітна плата фахівця навчального центру	20000	240000
Проведення тренінгу з запрошеним тренером	10000	30000
Ватман, маркери, олівці, аркуші А4	500	4500
Підвищення кваліфікації менеджера, курс «Тренінг бізнес-тренерів»	52000	52000
Всього	87500	331500

*Джерело: сформовано автором*

Як бачимо з табл. 2.2, основні статті витрат це заробітна плата нового співробітника фахівця навчального центру 240000 грн. на рік, який буде складати графіки та проводити тренінги для персоналу готелю, оцінювати рівень компетенцій персоналу, слідкувати за сучасними напрямками роботи готельного бізнесу. Тричі на рік планується проводити тренінги з запрошеним тренером, вартість на рік складає 30000 грн., та курси підвищення кваліфікації для



менеджера який буде проводити тренінги персоналу курс «Тренінг бізнес-тренерів» 52000 грн. Економічна ефективність запропонованих заходів може визначатися співвідношенням між результатом, отриманим від навчання персоналу, та величиною витрат (матеріальних, фінансових) на здійснення запропонованих заходів за фіксований проміжок часу.

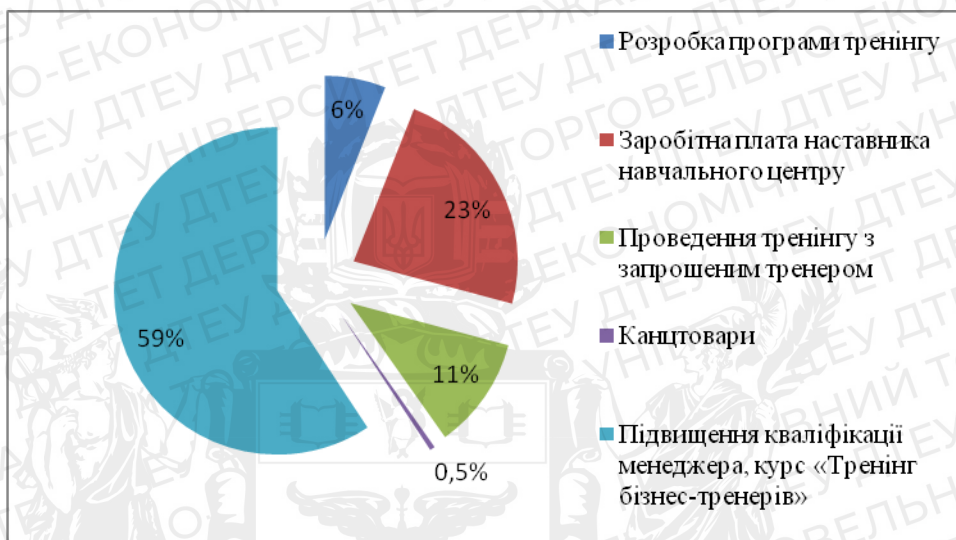


Рис. 2.1. Характеристика витрат готелю «Верховина» для реалізації програми підвищення компетенцій персоналу на один рік

Чистий дохід від реалізації послуг готелю «Верховина» у 2021 році склав 1726 тис. грн. Чистий прибуток у 2021 році дорівнює 165000 грн. У 2022 році чистий прибуток зменшився на 8% та дорівнює 151800 грн., але на 2023 рік планується зростання чистого прибутку на 13%. Збільшення чистого прибутку планується за рахунок збільшення завантаженості номерів готелю на 3%. Підвищення професійних компетентностей персоналу готелю «Верховина» надасть можливість:

- скоротити терміни навчання працівників;
- знизиться показник плинності персоналу серед нових працівників (з 21 до 15%);
- знизиться показник порушень трудової дисципліни серед нових працівників;

- збільшити відсоток співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін (до 100%);
- знизити відсоток співробітників, які звільнилися з готелю протягом випробувального терміну (на 30%);
- знизити відсоток працівників, які звільнилися протягом першого року роботи (на 8%);
- зменшити кількість помилок, допущених новими співробітниками;
- зменшити кількість скарг з боку клієнтів на роботу нових співробітників;
- підвищити корпоративну культуру.

Таким чином, готель «Верховина» здатний істотно знизити витрати, пов'язані з пошуком, навчанням і розвитком персоналу. Правильно побудована система навчання співробітників готелю «Верховина» дозволить:

- прискорити процес входження нового співробітника на посаду та досягнення необхідної ефективності роботи у мінімальні терміни;
- зменшити кількості можливих помилок та виробничих витрат у процесі освоєння співробітником своїх функціональних обов'язків;
- формувати у нових співробітників мотивації до досягнення високих результатів та якісного виконання роботи;
- підвищувати продуктивності роботи усіх підрозділів готелю.

Соціальна ефективність відкриття навчального центру та проведення тренінгу полягає у тому щоб донести до працівників, що готель зацікавлений у покращенні умов праці, цінує кожного співробітника, шукає можливість знайти додаткові напрями підвищення професійних компетентностей менеджерів для більш ефективного та якісного виконання посадових обов'язків.

Результати тренінгу будуть набагато вищими, якщо персонал буде мотивований до навчання. Тоді можна уникнути того, що тренінг може перетворитися просто на захоплююче проведення часу. Сам тренінг є мотивуючим фактором – нові знання підвищують вартість співробітника, забезпечують йому розвиток особистісних навичок і, як наслідок, дають більше





## ВИСНОВКИ

Висновок 1. Поняття компетентності стає все більш важливим у готельному бізнесі. Персонал з високим рівнем знань та навичок є важливою складовою успішного бізнесу. У нашому дослідженні ми провели опитування клієнтів та персоналу готелю «Верховина», проаналізували рівень освіти та наявні компетентності працівників, виявили їх сильні та слабкі сторони, розробили та оцінили ефективність впровадження програми заходів для підвищення професійних компетентностей менеджерів готелю та обслуговуючого персоналу.

Висновок 2. Ефективна робота готелів в умовах постійно зростаючої конкуренції неможлива без підвищення професійних компетентностей персоналу на усіх рівнях організаційної структури. Головними перешкодами, що заважають досягненню високої ефективності надання готельних послуг, є недостатній рівень професійної підготовки персоналу та старі підходи до його мотивації. Ці перешкоди можна подолати лише за умови розробки та практичної реалізації нової політики у сфері навчання та підвищення професійних компетентностей, що включає різноманітні форми навчання та навчальні програми для усіх категорій працівників.

Висновок 3. Для підвищення професійних компетентностей персоналу готелю «Верховина» нами було розглянуто тренінг як інструмент напрацювання комунікаційних технологій, що дозволить покращити професійні компетенції співробітників готелю «Верховина». У другому розділі дипломної роботи наведено програму тренінгу, яка розрахована на три дні. Для проведення тренінгу задіяні різні техніки такі як: техніки вербальних та невербальних комунікацій, техніки міжособистісного сприйняття, техніки передачі та обробки інформації, техніки активного слухання, техніки аргументацій, техніки врегулювання конфліктів. Цей тренінг дозволить напрацювати комунікаційні компетенції, розширити способи контактів у різних ситуаціях, оптимізувати поведінку у конфліктних ситуаціях, підвищити емоційну стійкість, розвинути емпатичні та



рефлексивні можливості. До складу тренінгу входять: вправи, рольові ігри, тест, обговорення та аналіз висновків.

Висновок 4. Запропоновано також створення навчального центру у готелі «Верховина» внутрішньоготельне навчання персоналу може здійснюватися на індивідуальній або груповій основі. Дуже важливо, щоб навчання виходило за рамки поточних службових обов'язків персоналу та супроводжувалося розвитком професійних компетенцій, а також формуванням навичок концептуального мислення.

Висновок 5. Для ефективної роботи навчального центру пропонується сформувати декілька стандартних корпоративних освітніх програм, які будуть постійно вдосконалюватися з урахуванням побажань керівників підрозділів готелю, зберігаючи лише принципи їх формування та реалізації.

Висновок 6. Навчання співробітників буде складатися з теоретичної та практичної частини, у вигляді лекцій, у тому числі відеолекцій, а також практичних, коли працівники отримують практичні навички конкретної роботи у вигляді типових задач готелю.

Висновок 7. Навчальний центр у готелі «Верховина» дозволить співробітникам готелю брати участь у неформальному професійному спілкуванні, зокрема віртуальному, допоможе мобілізувати інтелектуальний потенціал персоналу, підвищити професійні компетентності та генерувати нові знання.

Висновок 8. Менеджера готелю, який буде проводити тренінги пропонується спочатку відправити на підвищення кваліфікації на курс «Тренінг бізнес-тренерів», тривалість курсу 10 днів вартість 52000 грн. Цей тренінг сприятиме отриманню максимальної гнучкості менеджера у тренерських компетенціях. Для тренера дуже важливо знати, як керувати емоціями аудиторії та вміти їх мотивувати, тримати групу у тонусі, вміти долати опір учасників та навчитися формувати тренерський стиль.

Висновок 9. Таким чином, навчальний центр у готелі «Верховина» стане освітнім, дослідним, інформаційним та консультаційним центром, важливою частиною корпоративної культури, що на сьогоднішній день є дуже актуальним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агєєва І. В. Роль менеджера в ефективному управлінні готельним бізнесом / Агєєва І. В // Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). – 2020. – № 1(41). – С. 141–147.
2. Батченко Л. Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу / Л. Батченко, Л. Гончар // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. – 2018. – № 2. – С. 64–80.
3. Бєляєва С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів / С. Бєляєва // Молодий вчений. – 2017. – Т. 12, № 52. – С. 564–571.
4. Готель «Верховина» (Окружна дорога) [Електронний ресурс] // Готельно-ресторанний комплекс у Києві – Готель Верховина. – Режим доступу: <https://verhovina.ua/okruzhnaya/> (дата звернення: 19.01.2023). – Назва з екрана.
5. Грищук А. Зміни в системі кадрового забезпечення на підприємствах готельного господарства України [Електронний ресурс] / Анна Грищук, Христина Гордон // Економіка та суспільство. – 2021. – № 30. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/655>. – Назва з екрана.
6. Грішнова О.А. Молоді спеціалісти на ринку праці: проблеми конкурентоспроможності та працевлаштування / Грішнова О.А., Самарцева А.Є. // Зб. наукових праць «Соціально-трудові відносини: теорія та практика» – 2012. – Вип. № 1(3). – С. 28–35.
7. Давидова О. Проблеми формування кадрового потенціалу готельного господарства України. / О. Давидова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 5. – С. 98–101.
8. Давидова О.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України / О.А. Давидова // Вісник Хмельницького національного університету, № 2, Т. 2, 2017. – С. 257-260.



9. Довгаль Г. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу / Г. Довгаль// Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія Міжнародні Відносини. Економіка. Туризм. – 2019. – № 3. – С. 190–196.
10. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
11. Захарчин Р. Модель управління підприємством – як мотиваційний чинник підготовки ефективного менеджера сфери послуг в сучасній інноваційній освіті / Р. Захарчин // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – № 23. – С. 12–16.
12. Килин О. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід / О. В. Килин, Ю. В. Тимчишин // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Т. 22, № 2. – С. 20–24.
13. Лешко Х. Менеджер з корпоративної соціальної відповідальності у сфері гостинності [Електронний ресурс] / Христина Лешко // Економіка та суспільство. – 2021. – № 33. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-8> (дата звернення: 10.01.2023). – Назва з екрана.
14. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика.: Підруч. 2- вид. перероб. та доп / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – Київ: Центр учб. літ., 2012. – 472 с.
15. Поворознюк І. Коучинг як один із сучасних методів мотивації персоналу індустрії гостинності. / І. Поворознюк // Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Умань, 30 листоп. – 1 груд. 2017 р. – [Б. м.], 2017. – С. 350–351.
16. Попик М. Професійна підготовка фахівців готельно-ресторанної справи: досвід Швейцар / М. Попик // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : «Педагогіка. соціальна робота». – 2019. – Т. 1, № 44. – С. 137–140.
17. Саух І. Моделі професійної компетентності менеджера туристичної індустрії як основа конкурентоспроможності галузі [Електронний ресурс] / І. Саух // Все о туризме: туристическая библиотека. – Режим

доступу: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/sauh.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/sauh.htm) (дата звернення: 11.01.2023). – Назва з екрана.

18. Семикіна М. В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища. Чернігівський науковий часопис ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка і управління: збірник наукових праць. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2011. – № 1(1). – с. 118-126
19. Юдіна І. Методи витратного підходу в оцінюванні економічної стійкості підприємства готельно-ресторанної сфери. / І. Юдіна // Економічний простір. – 2019. – № 147. – С. 174–185.
20. Build a modern interactive team skill matrix [Electronic resource] // MuchSkills : Skills Management Platform. – Mode of access: <http://surl.li/emgsr> (date of access: 19.01.2023). – Title from screen.
21. Dotsenko V. Efficiency of hotel and restaurant business management: criterion of financial results [Електронний ресурс] / V. Dotsenko, T. Kosova, O. Yaroshevskaya // Ekonomika ta derzhava. – 2020. – № 6. – С. 28. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.28> (дата звернення: 03.01.2023).
22. What are the key professional competencies to possess. IPAG Business School [Electronic resource] // IPAG | École de commerce et de management Paris et Nice. – Mode of access: <https://www.ipag.edu/en/blog/competences-professional> (date of access: 11.01.2023). – Title from screen.
23. Develop your professional competencies [Electronic resource] // Career and Professional Development | Career and Professional Development | Virginia Tech. – Mode of access: <https://career.vt.edu/develop.html> (date of access: 11.01.2023). – Title from screen.
24. Khuntia J. Theory and Practice of Business Intelligence in Healthcare / Jiban Khuntia, Xue Ning, Mohan Tanniru. – [S. l. : s. n.], 2019. – 322 p.
25. Marylouise Fitzgibbon Ph.D. 450 Things Every Hotel General Manager Should Know / Marylouise Fitzgibbon Ph.D. – [S. l.] : Independently published, 2021. – 85 p.



26. New Model of Professional Competence of Managers of Hotels, Oil, Gas and Energy Industries toward Sustainable Development [Electronic resource] // Advanced Journal of Chemistry-Section A. – Mode of access: [http://www.ajchem-a.com/article\\_130819.html](http://www.ajchem-a.com/article_130819.html) (date of access: 05.01.2023). – Title from screen.
27. Sawyers S. How Important are Technical Skills to a Hotel Manager? - Part 7 Hotel Management Skills #IamHotels [Electronic resource] / Stephen Sawyers // LinkedIn: Log In or Sign Up. – Mode of access: <https://www.linkedin.com/pulse/how-important-technical-skills-hotel-manager-part-7-blog-sawyers> (date of access: 11.01.2023). – Title from screen.
28. Skills Required to be a Hotel Manager With No Hospitality Experience [Electronic resource] // eZee Absolute. – Mode of access: <https://www.ezeeabsolute.com/blog/hotel-manager-skills/> (date of access: 04.01.2023). – Title from screen.
29. The Four Stages of Hotelier Competence [Electronic resource] // Hotel Mogel Consulting Limited. – Mode of access: <https://www.hotelmogel.com/four-stages-hotelier-competence/> (date of access: 03.01.2023). – Title from screen.
30. Top 10 skills all hospitality employees have [Electronic resource] // ETC Employment & Training. – Mode of access: <https://etcltd.com.au/how-find-job/top-10-skills-all-hospitality-employees-have/> (date of access: 04.01.2023). – Title from screen.