

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### Управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Студентки 4 курсу, 3 групи,  
спеціальності

073 «Менеджмент»

освітньої програми «Готельний  
і ресторанний менеджмент»

*підпис студента*

Гончарук Анна  
Романівна

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

*підпис керівника*

Ведмідь Надія  
Іванівна

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

*підпис гаранта*

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

## 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 випускню кваліфікаційну роботу студенту

**ГОНЧАРУК АННІ РОМАНІВНІ**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу «LaVilia».**

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року**

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

*Мета роботи* – є дослідження теоретико-методичних засад розвитку персоналу в умовах нових викликів та розроблення на цій основі пропозицій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу готельного підприємства.

*Об'єкт дослідження* – є процеси розвитку персоналу готельного підприємства

*Предмет дослідження* – є теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку персоналу готельного підприємства.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «LaVilia», М. КИЇВ

1.1. Загальна характеристика діяльності готелю «LaVilia»

1.2. Аналіз та оцінка розвитку персоналу готелю «LaVilia»

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «LaVilia»

2.1. Проект заходів щодо удосконалення управління розвитком персоналом на підприємстві

3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів у готелі «LaVilia»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	02.06.2023	02.06.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	03.06.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>		
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

**Ведмідь.Н.І.**

(прізвище, ініціали)

(підпис)

8. Гарант освітньої програми

**Ткачук Т.М.**

(прізвище, ініціали)

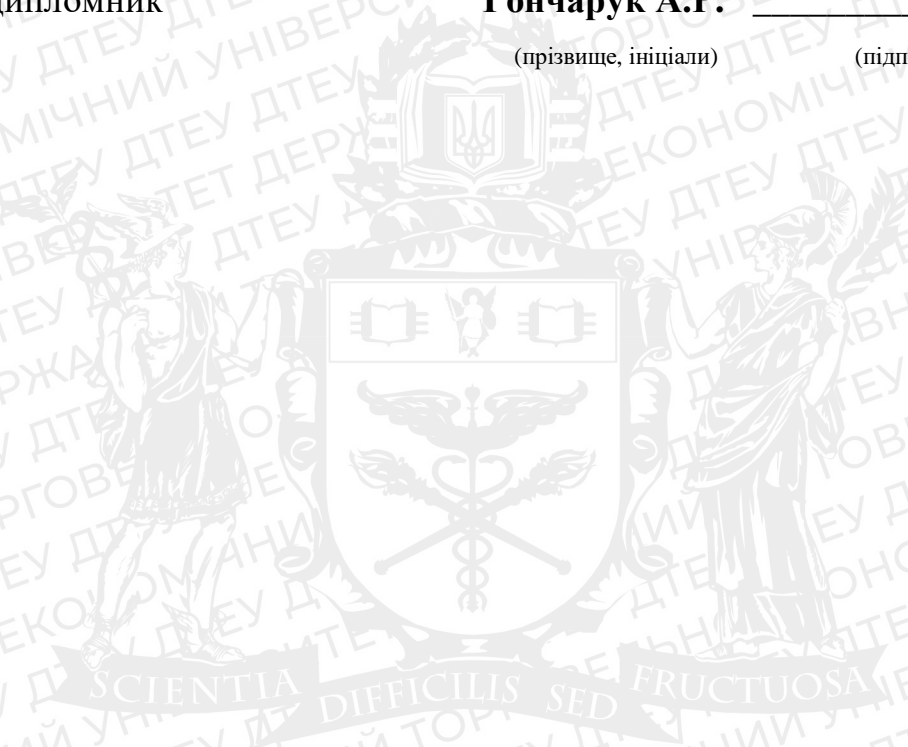
(підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

**Гончарук А.Р.**

(прізвище, ініціали)

(підпис)



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи



Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

**Ведмідь Н.І.**

*(підпис, дата)*





## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Велика кількість сучасних досліджень доводять, що лише мала частина успіху компанії залежить від її технічного потенціалу. Велика ж складова успішності бізнесу – якість та кваліфікація робочої сили, оскільки саме від людей, їх знань, умінь та навичок залежить те, як саме використовуватиметься наявний технічний потенціал і якість продукції/послуги, що випускається/надається. Персонал є ключовою перевагою компанії, оскільки людина – це не тільки носій знань, а й виробник їх і споживач.

В останні роки вітчизняні підприємства прагнуть широко впроваджувати інноваційні креативні технології в процес управління розвитком персоналу. Однак, як показують статистичні дані, цей процес все ще не набрав необхідної



динаміки, а, за даними 2020 року, питома вага організацій, які здійснювали організаційні інновації (які включають також новаторські методи розвитку персоналу [20]) в Україні склала лише 2,5%. В таких умовах виникає необхідність наукового і практичного пошуку шляхів інтенсифікації впровадження вітчизняними підприємствами інноваційних креативних технологій в розвиток персоналу.

Різноманітні аспекти теорії та методології розвитку персоналу розглядали у своїх працях такі вітчизняні вчені, як: Бабчинська О., Посвалюк О. [1], Бей Г. [3], Волянська-Савчук Л. [6], Вороніна А., Ніколаєва К. [7], Гетьман О., Білодід А. [9], Гірман А., Булава А. [10], Грибик І., Копець Г. [11], Жиленко А. [13], Лазоренко Л. [15], Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. [16], Сазонова Т., Осташова В. [18] та інші.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретико-методичних засад розвитку персоналу в умовах нових викликів та розроблення на цій основі пропозицій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу готельного підприємства.

Зазначена мета зумовила постановку низки **завдань**:

- навести загальну характеристику діяльності готелю «LaVilia»;
- здійснити аналіз та оцінку розвитку персоналу готелю «LaVilia»;
- запропонувати проект заходів щодо удосконалення управління розвитком персоналом на підприємстві;
- спрогнозувати результативність реалізації запропонованих заходів у готелі «LaVilia».

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є процеси розвитку персоналу готельного підприємства.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку персоналу готельного підприємства.

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

**Інформаційною базою** для дослідження послуговували наукові праці

провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи розвитку персоналу.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає \_\_\_ сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить \_\_\_\_\_ таблиць, \_\_\_\_\_ рисунків та \_\_\_ додатки. Список використаних джерел включає \_\_\_\_\_ найменувань і викладений на \_\_\_\_\_ сторінках.



## РОЗДІЛ 1

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ

#### «LaVilia», М. КИЇВ

##### 1.1. Загальна характеристика діяльності готелю «LaVilia»

Готель «LaVilia» – незалежний готель з індивідуальним стилем, неординарним характером та висококласним сервісом. Готель «LaVilia» знаходиться за адресою: вул. Академіка Вільямса, 36, м.Київ, Україна, 03181.

Мета готелю «LaVilia» – є здійснення господарської діяльності та іншої діяльності, спрямованої на одержання прибутку на вкладений капітал, шляхом задоволення потреби в наданні готельно-ресторанних послуг. Завдання готелю «LaVilia» – забезпечення населення, а також іноземних туристів послугами проживання та відпочинку. Стратегія готелю «LaVilia» – бути одним із лідерів на ринку готельно-ресторанного господарства в м. Києва, а також вдосконалення та участь у розвитку як вітчизняної так і світової сфери гостинності.

Місія готелю «LaVilia» – надання високопрофесійних послуг для задоволення потреб сучасної людини у відпочинку, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і споживачів.

Готель «LaVilia» включає в себе: готельні номери; кімнати відпочинку; тренажерний зал; сауну та лазню, ресторан з живою музикою, банкетний зал.

Коефіцієнт завантаженості готелю «LaVilia» до 2022 року був достатньо високий. Динаміка використання номерного фонду готелю «LaVilia» за 2020-2022 рр. наведено в табл. 1.1.

Протягом 2020-2021 рр. показник рівня завантаженості номерного фонду готелю «LaVilia» характеризувався зростаючими тенденціями, оскільки у 2020 році середній рівень завантаження готелю становив 71,87 % (зниження відбулося через вплив коронакризи – введення владою України жорсткого карантину, закриття кордонів, заборона масових заходів та ін.), а у 2021 році по

відношенню до 2020 року цей показник зріс на 21 % і склав 86,96%. Але у 2022 році, через зухвалий і цинічний напад рф на Україну готельний бізнес України обвалився на 90% [12].

Таблиця 1.1

**Динаміка використання номерного фонду готелю «LaVilia»  
за 2020-2022 рр.**

Показники	Один. виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
					2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Кількість номерів	один.	39	39	39	0	0	0	0
Тривалість періоду	діб	365	365	365	0	0	0	0
Кількість номерів в експлуатації	номер	14235	14235	14235	0	0	0	0
Кількість сплачених номерів	номер	10230	12412	5425	2182	-6987	21,33	-56,29
Кількість обслуговано осіб, в т.ч.	осіб	2488	4557	1798	2069	-2759	83,16	-60,54
– громадян України	осіб	1368	3212	1562	1844	-1650	134,80	-51,37
– іноземних громадян	осіб	1120	1345	236	225	-1109	20,09	-82,45
Завантаженість номерного фонду	%	71,87	86,96	38,11	15,09	-48,85	21,00	-56,17
Середній термін перебування в готелі однієї особи	діб	2,9	2,9	5,2	0	2,3	0,00	79,31

Джерело: складено та розраховано на підставі даних підприємства

У готелі «LaVilia», як і в інших підприємствах готельного господарства м.Києва, потік гостей майже зупинився. Протягом декількох місяців готель надавав послуги проживання вимушеним переселенцям і деяким іноземним гостям столиці, що залишилися, не зважаючи на ризики. За даними Державної служби статистики, «зараз український готельний ринок працює максимум на

2–3% у грошовому виразі. На півдні цей показник становить 3–5% від планового, в Києві й області – 10–15% [12].

Організаційна структура управління готелю «LaVilia» є лінійно-функціональною (Додаток А). Сьогодні цей вид організації є основним базовим типом структур. Вона забезпечує максимальну стабільність організації, що створює найбільш сприятливу основу для формальної регламентації повноважень та відповідальності. Даний вид управління дозволяє економити на управлінських витратах, швидко вирішувати прості проблеми, які перебувають у компетенції однієї функціональної служби. Орієнтація йде на стабільну технологію і ринок, що склався, і на цінову конкуренцію.

Проведемо аналіз та оцінку динаміки фінансово-господарських показників діяльності готелю «LaVilia» за 2020-2022 рр. (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Динаміка фінансових результатів готелю «LaVilia»  
за 2020 - 2022 рр., тис.грн.**

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
«Чистий дохід від реалізації послуг	1587	3830	525	2243	-3305	141,34	-86,29
Собівартість реалізації послуг	204	470	296	266	-174	130,39	-37,02
Валовий прибуток	1383	3360	229	1977	-3131	142,95	-93,18
Інші операційні доходи	100	154	32	54	-122	54,00	-79,22
Адміністративні витрати	1252	1709	312	457	-1397	36,50	-81,74
Витрати на збут	684	772	102	88	-670	12,87	-86,79
Інші операційні витрати	62	406	12	344	-394	554,84	-97,04
Фінансові результати від операційної діяльності (збиток)	-515	627	-165	1142	-792	-221,75	-126,32
Фінансові витрати	450	639	24	189	-615	42,00	-96,24
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (збиток)	-965	-12	-189	953	-177	-98,76	1475,00
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	0	0	0	0	0	0
Чистий прибуток (збиток)»	-965	-12	-189	953	-177	-98,76	1475,00

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

В 2020 р. готель «LaVilia» сформував обсяг чистого доходу в розмірі 1587 тис. грн. На кінець 2021 р. чистий дохід підприємства становив 3830 тис. грн., що на 141,34% більше показника 2020 р. Але в 2022 році чистий дохід готелю знизився на 86,29% і становив 525 тис.грн. Значне скорочення даного показника в 2022 році склалося через негативний вплив нападу рф на Україну. Через бойові дії багато готельних підприємств були вимушені тимчасово закритися, а ті, хто встояли, взяли на себе весь тягар волонтерської турботи. Відповідно, у 2022 році спостерігається зниження інших показників діяльності готелю.

В 2021 році сума валового прибутку готелю «LaVilia» становила 3360 тис.грн., а в 2022 році сума валового прибутку склала 229 тис.грн., що менше на 93,18% за показник 2021 року. Чистий збиток підприємства на кінець 2022 року становив 189 тис.грн., що на 98,76 тис.грн більше за збиток у 2021 році.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності готелю «LaVilia» дозволив негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Але керівництво готелю «LaVilia» розуміє, що всім у кого є змога, потрібно працювати: підтримувати своїх працівників, створювати нові робочі місця, сплачувати податки, підтримувати економіку нашої держави, розподіляти чистий прибуток на допомогу ЗСУ, тобто робити все, що можливо для нашої перемоги. Зниження чистого прибутку підприємства в 2022 р. чітко вказує, що готельному підприємству у майбутньому необхідно мотивувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб підвищувати і підтримувати прийнятний рівень прибутковості.

На діяльність готелю «LaVilia» особливий вплив має зовнішнє середовище. Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу готелю «LaVilia» проведемо за допомогою PEST-аналізу (табл.1.3).

Сила впливу фактору оцінювалася методом експертних оцінок (експертами виступали три співробітники відділу маркетингу) за шкалою від 1

до 3, де: 1 - вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії; 2 - тільки незначна зміна фактору впливає на продажі і прибуток компанії; 3 - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Таблиця 1.3

**PEST-аналіз макрооточення готелю «LaVilia»**

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Політичні фактори								
Стойкість політичної влади та існуючого уряду	0,07	3	4	3	4	3	3,4	0,24
Підтримка готельного бізнесу з боку держави та кредитних організацій	0,09	3	2	3	4	2	2,8	0,25

Продовження табл.1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Збільшення контролю за діяльністю організацій з боку держави	0,08	2	1	3	2	3	2,2	0,18
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торгова політика	0,09	3	4	2	2	3	2,8	0,25
Всього політичні фактори							11,2	0,92
Економічні фактори								
Зміна курсу валют	0,06	3	3	3	3	3	3	0,18
Інфляція та безробіття	0,08	2	2	3	3	2	2,4	0,19
Зміна попиту на транспортні послуги	0,09	3	2	3	2	3	2,6	0,23
Збільшення кредитних ставок	0,06	1	2	2	3	2	2	0,12
Всього економічні фактори							10	0,73
Соціальні фактори								
Культурний рівень населення	0,04	2	1	2	2	2	1,8	0,07
Рівень якості послуг	0,06	2	3	2	3	1	2,2	0,13

Споживчі переваги	0,05	3	2	2	3	3	2,6	0,13
Темпи зростання населення	0,04	3	2	2	1	2	2	0,08
Всього соціальні фактори							8,6	0,41
Технологічні фактори								
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,07	2	2	2	3	2	2,2	0,15
Поява на ринку нових матеріалів, технологій	0,07	3	3	3	2	3	2,8	0,20
Автоматизація процесу обслуговування	0,03	3	2	3	2	1	2,2	0,07
Доступ до новітніх технологій	0,02	2	1	2	2	2	1,8	0,04
Всього технологічні фактори							9	0,45
Сумарна оцінка	1							2,51

Джерело: складено автором

Найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють політичні та економічні фактори. Серед значних політичних чинників можна назвати стійкість політичної влади та існуючого уряду, підтримка готельного бізнесу з боку держави та кредитних організацій та кількісні та якісні обмеження на імпорт, торгова політика, оскільки серед постачальників підприємства значної частини іноземних постачальників. Обмеження на імпорт, торгова політика спричиняє втрату ключових постачальників та ризик втрати якості послуг.

Серед економічних факторів можна виділити зміну курсу валют та попиту на готельні послуги. Перший фактор пов'язаний знову ж таки з високою залежністю підприємства від іноземних постачальників якісних матеріалів. Серед соціальних факторів великий вплив підвищення вимог покупців до якості та сервісу, а також споживчі переваги. Це вимагає постійних зусиль від компанії щодо пошуку нових технологій обслуговування гостей. Високим є вплив технологічних факторів у частині появи на ринку нових матеріалів та технологій. Високий вплив має фактор доступності для підприємства нових



технологій.

Матриця PEST-аналізу готелю «LaVilia» наведена в табл.1.4.

Таблиця 1.4

**Матриця PEST-аналізу готелю «LaVilia»**

Політичні фактори	Економічні фактори
Стійкість політичної влади та існуючого уряду Підтримка готельного бізнесу з боку держави та кредитних організацій Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торгова політика	Зміна курсу валют Зміна попиту на готельні послуги
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Рівень якості послуг Споживчі переваги	Поява на ринку нових матеріалів, технологій Доступ до новітніх технологій

Джерело: складено автором

В табл.1.5 за кожним фактором прописано заходи щодо зниження його впливу або використання позитивного впливу на діяльність готелю «LaVilia».

Таблиця 1.5

**Заходи готелю «LaVilia» з регулювання макросередовища**

Політичні фактори	Економічні фактори
Пошук якісних виробників в середині країни Пошук посередників у країнах-партнерах	Використання інструментів страхування ризиків Розвиток нових напрямків, розвиток партнерства із виробниками супутніх послуг
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Організація постійних зустрічей із постачальниками матеріалів Використання переваг якості та екологічності для побудови сильного бренду компанії Пошук нових шляхів покращення сервісу	Постійний моніторинг технологічних новинок Участь у виставках Підтримка високих інвестицій у НДДКР

Джерело: складено автором

Визначимо сильні та слабкі сторони готелю «LaVilia» та виявимо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT - аналіз підприємства (табл.1.6).

Таблиця 1.6

**Матриця SWOT-аналізу для готелю «LaVilia»**

Матриця SWOT	Можливості	Загрози
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адекватні фінансові ресурси;</li> <li>2. Висока кваліфікація персоналу готелю;</li> <li>3. Хороша репутація у споживачів;</li> <li>4. Невисока орендна плата;</li> <li>5. Низькі ціни;</li> <li>6. Готельні послуги відповідають європейським стандартам</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадити нові види готельних послуг, використовуючи висококваліфікований персонал</li> <li>2. Розвивати клієнтську базу, за допомогою наявності великого досвіду та широкого асортименту готельних послуг</li> <li>3. Використовувати додаткові та супутні послуги для підтримки задоволеності клієнтів</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширити асортимент додаткових готельних послуг</li> <li>2. Розробити заходи щодо покращення номерного фонду</li> </ol>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність інноваційного технологічного обладнання;</li> <li>2. Відсутність реклами;</li> <li>3. Залежність від головного підприємства; низька швидкість обслуговування клієнтів.</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження у діяльність готелю нових сервісних технологій</li> <li>2. Вдосконалення рекламної діяльності шляхом використання можливостей мережі Інтернет</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренти можуть запропонувати додаткові послуги, яких немає у нас</li> <li>2. Створення стабілізаційного фонду зниження втрат від зростання курсів валют, політичної обстановки, посилення законодавства</li> <li>3. Відсутність рекламної стратегії несе у собі поступове зниження</li> </ol>

		прибутку
--	--	----------

Джерело: складено автором

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- рівень популярності на ринку готельних послуг недостатньо високий, тому готелю «LaVilia» можна порекомендувати проведення активної рекламної діяльності (наприклад, розміщення реклами в ЗМІ та Інтернеті), підвищити стимулювання споживачів введенням знижок для постійних клієнтів;
- для отримання додаткового доходу готелю «LaVilia» може здавати деякі номери в оренду. У зв'язку з тим, що готель розташовується не далеко від центру міста, це може привернути організації для оренди приміщень;
- для поліпшення рівня обслуговування клієнтів необхідно впровадження інформаційних технологій, оскільки, в даний час готельне підприємство, яке не використовує в своїй діяльності ІТ не зможе довго залишатися конкурентоспроможним. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет, і як наслідок, систему бронювання. За допомогою Інтернет клієнти зможуть заздалегідь бронювати номери в готелі. Впровадження програми з автоматизації дозволить прискорити процес обслуговування клієнтів, що сприятливо відіб'ється на іміджу готелю;
- кадрова політика готелю «LaVilia» повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінських працівників, підвищили значимість

їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

## 1.2. Аналіз та оцінка розвитку персоналу готелю «LaVilia»

Система розвитку персоналу є складовою частиною системи управління персоналом готелю «LaVilia» в цілому. Система розвитку персоналу готелю «LaVilia» представлена виконанням наступних функцій: а) розвиток і навчання персоналу; б) адаптація персоналу; в) оцінка і атестація персоналу; г) винагорода та мотивування персоналу; д) планування кар'єри; е) робота з кадровим резервом.

Проведемо дослідження структури персоналу готелю «LaVilia», яку наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

### Динаміка структури персоналу готелю «LaVilia» за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення			
							2020/2019		2021/2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	24	20,87	21	20	14	22,95	-3	-0,87	-7	2,95
Фахівці	21	18,26	19	18,1	11	18,03	-2	-0,16	-8	-0,07
Службовці	12	10,43	9	8,57	2	3,28	-3	-1,86	-7	-5,29
Робітники	58	50,43	56	53,33	34	55,74	-2	2,9	-22	2,41
Всього	115	100	105	100	61	100,00	-10	0	-44	0,00

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу готелю «LaVilia»

Згідно даних табл.2.4, за 2021 рік в порівнянні із 2020 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2021 році зменшилася на 44 особи. В 2022 чисельність персоналу зменшилася на 7 керівників, 8 фахівців, 7 службовців та 22 робітника. Частина співробітників готелю «LaVilia» пішли на фронт, а частина поїхали до безпечніших регіонів країни або за кордон.

В структурі персоналу готелю «LaVilia» переважають група «робітники», які в 2020 році становили 50,43% від усього персоналу організації, в 2021 році їхня частка зросла до 53,33%, і в 2022 році зросла до 55,74 %. Другою за чисельністю групою є «керівники», часта яких в 2022 році становила 22,95%. Частка фахівців в організації в 2022 році складала 18,03%.

Проведемо поглиблений аналіз якісного складу працівників готелю «LaVilia» за 2020-2022 роки (табл. 1.8).

Аналізуючи дані таблиці 1.8, бачимо, що в готелі «LaVilia» переважає за статтю жіночий персонал – 59,02 %, чоловіків – 40,98 %.

За віком у готелі персонал вікової категорії 29-49 років має найбільшу питому вагу – 42,62 %; а найменшу питому вагу має персонал віком 50-55 років (16,39 %). Тобто, трудовий колектив готелю «LaVilia» є досить молодим. У готелі працюють переважно працівники, стаж роботи яких у відповідній галузі до 3 років (34,43%), тобто є перспективи для успішного і ефективного розвитку.

Таблиця 1.8

**Якісний склад персоналу готелю «LaVilia» за 2020-2022 рр.**

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення			
							2021/2020		2022/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1. За статтю:										
– жінки	68	59,13	62	59,05	36	59,02	-6	-0,08	-26	-0,03
– чоловіки	47	40,87	43	40,95	25	40,98	-4	0,08	-18	0,03
2. За віком (років):										
- 18-28 років	53	46,09	43	40,95	12	19,67	-10	-5,13	-31	-21,28
- 29-49 років	34	29,57	34	32,38	26	42,62	0	2,82	-8	10,24
- 50-55 років	14	12,17	14	13,33	10	16,39	0	1,16	-4	3,06
- старші 56 років	14	12,17	14	13,33	13	21,31	0	1,16	-1	7,98

3. За рівнем освіти:										
- середня	14	12,17	10	9,52	10	16,39	-4	-2,65	0	6,87
- середня спец.	25	21,74	23	21,90	19	31,15	-2	0,17	-4	9,24
- вища	76	66,09	72	68,57	32	52,46	-4	2,48	-40	-16,11
4. За трудовим стажем:										
- до 3 років	55	47,83	47	44,76	21	34,43	-8	-3,06	-26	-10,34
- від 3 до 10 років	16	13,91	14	13,33	17	27,87	-2	-0,58	3	14,54
- від 11 до 15 років	23	20,00	25	23,81	13	21,31	2	3,81	-12	-2,50
- більше 15 років	21	18,26	19	18,10	10	16,39	-2	-0,17	-9	-1,70

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу готелю «LaVilia»

За рівнем освіти переважає персонал із вищою освітою – 52,46 %. Це свідчить про те, що на підприємстві працює освічений персонал.

Одним із головних викликів воєнного часу – управління персоналом. Керівництво готелю намагається врахувати побажання своїх співробітників, які поїхали з міста та можуть працювати лише дистанційно. Тут у нагоді став досвід роботи під час пандемії COVID-19. Також, протягом 2022 року, не відкривалися нові вакансії, здійснювався перерозподіл роботи між співробітниками готелю та забезпечувалася їх зайнятість. Готель з перших днів війни підтримує зв'язок з тими працівниками, хто виїхав і не може працювати дистанційно. Було надано можливість оформити оплачувану відпустку та зберегти робоче місце. Якщо дні щорічної відпустки закінчуються – співробітники подають заяву на неоплачувану відпустку. Переважна більшість планує повернутись. А ті, хто вирішив цього не робити, поступово звільняються.

Організацією навчання і підготовки персоналу займається відділ кадрів

готелю «LaVilia». Готель «LaVilia» орієнтований на передбачення потреб клієнтів, метою розвитку персоналу є – зробити співробітників професіоналами своєї справи та навчити їх задовольняти такі потреби. В готелі «LaVilia» є 4 складових напрями освітньої політики персоналу (рис.1.2).

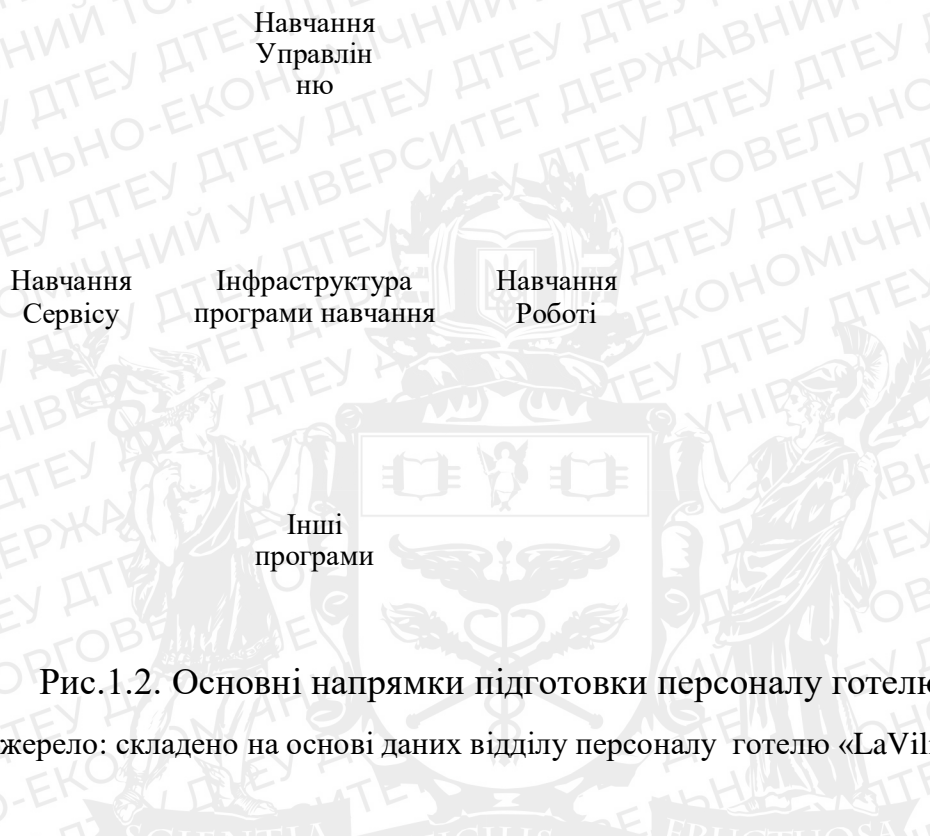


Рис.1.2. Основні напрями підготовки персоналу готелю «LaVilia»

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу готелю «LaVilia»

1. Програма навчання управлінню необхідна для того, щоб на кожній позиції був компетентний співробітник. Включає три рівні підготовки (табл. 2.9).

Таблиця 1.9

**Навчання управлінню у готелі «LaVilia»**

Навчання початкового рівня	Адаптація та наочне навчання для новобранців
Навчання управлінню	Поступове навчання для підвищення управлінського потенціалу керівників
Професійна підготовка	Системна підготовка професіоналів у галузі гостинності з досвідом та практичними знаннями

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу готелю «LaVilia»

2. Програми навчання роботі проводяться для покращення практичних навиків співробітників готелю (табл.1.10).

Таблиця 1.10

### Навчання роботі у готелі «LaVilia»

Професійна підготовка	Навчання з метою виростити справжніх професіоналів у сфері гостинності, ресторанного бізнесу та ін.
Навчання різної роботи	Навчання для підвищення потенціалу працівників для роботи на посаді генерального менеджера, в управліннях з продажу, планування, фінансах і т.д.
Навчання поза підприємством	Навчальні програми для кожного співробітника з підвищення кваліфікації

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу готелю «LaVilia»

3. Клієнт першому місці. Програми навчання сервісу призначені для навчання клієнто-орієнтованих співробітників, засвоєння основних правил методів обслуговування, що використовуються при взаємодії із клієнтами.

4. Інші навчальні програми. Курси підвищення рівня мови: англійської/німецької/польської, як на самому підприємстві, так і за межами готелю. Самоосвіта.

Отже, у готелі «LaVilia» серйозно підходять до навчання та розвитку свого персоналу. Протягом 90 днів для нових співробітників проводиться курс «Орієнтація», це триденний курс для знайомства з усіма відділами готелю. Для нових співробітників наставниками виступають менеджери всіх відділів, які готові відповісти та прийти на допомогу в будь-якому питанні. В даний курс входить відвідування ресторану при готелі, конференц-залів, перегляд усіх категорій номерів і багато іншого. Це дає можливість кращого розуміння того, що вони можуть запропонувати клієнтам. Під час навчання новачки знайомляться з історією створення готелю, його напрямками діяльності. Для практикантів також влаштовують вступний курс, він проводиться в один день на пару годин, в нього також входить знайомство з історією готелю, номерним фондом, технікою безпеки, а також невеликі крос-тренінги в ресторані готелю.



Для своїх співробітників у готелі постійно проводять тренінги з підвищення кваліфікації: для супервайзерів, тренінги для менеджерів, для офіціантів, а також тренінги щодо підвищення комунікаційних навичок, телефонний етикет, клієнто-орієнтованість, стимулювання продажів, правила етикету. Усі співробітники, починаючи з покоївок та служби охорони до вищого керівництва готелю, проходять тренінги, якщо не вийшло пройти якийсь тренінг, то у співробітника буде можливість пройти його наступного разу. Тренінги проводять спеціалісти служби готелю з навчання персоналу. Крім цього, ця служба займається запрошенням експертів зі сторони, які проводять тренінги для співробітників готелю.

З першого дня роботи у компанії діє програма професійного розвитку, яка включає, відповідно розвиток професійних, управлінських та комунікативних навичок для всіх співробітників готелю.

Проаналізуємо динаміку загальних кількісних показників підготовки кадрів у готелі «LaVilia» за 2020-2022 рр. (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Динаміка професійного навчання персоналу у готелі «LaVilia» за 2020-2022 рр.**

Показник	Навчено, всього осіб, роки			Відхилення 2022/2021 +/-
	2020	2021	2022	
Інструктаж	115	105	61	-44
Наставництво	10	16	3	-13
Тренінги	29	27	0	-27
Учнівство	8	13	0	-13
Електронні курси	27	14	2	-12

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу готелю «LaVilia»

Зменшення всіх показників професійного навчання персоналу у 2022 році пов'язане зі значним скороченням чисельності працюючих на підприємстві.

Загальна чисельність осіб, які в 2022 році здійснювали навчання через наставництво зменшилася на 13 осіб у порівнянні із 2021 роком. Чисельність працівників, які 2022 року пройшли навчання через тренінги зменшилася на 27 осіб у порівнянні із 2021 роком, а через електронні курси на 12 осіб. Тобто в готелі «LaVilia» відбувається негативна тенденція зменшення числа навченого персоналу.

Проаналізуємо динаміку підвищення кваліфікації персоналу готелю «LaVilia» за 2020-2022 рр. (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

**Динаміка підвищення кваліфікації персоналу готелю «LaVilia» за 2020-2022 рр.**

Назва показників	Навчено всього, осіб			керівники			професіонали, фахівці			кваліфіковані та інші робітники		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
«Підвищили кваліфікацію,	4	5	0	1	2	0	0	2	0	3	3	0
«у тому числі: безпосередньо на робочому місці»	4	5	0	1	2	0	0	2	0	3	3	0

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу готелю «LaVilia»

У 2022 році не відбувалося підвищення кваліфікації персоналу готелю взагалі. Якщо аналізувати дані за 2020-2021 роки, то чисельність осіб, що здійснили підвищення кваліфікації безпосередньо на робочому місці в 2021 р. зросла на 25% у порівнянні з 2020 р., тобто з 4 осіб до 5 осіб відповідно. Проте спостерігалася негативна тенденція до низької чисельності управлінського персоналу готелю «LaVilia», яка здійснила підвищення своєї кваліфікації. Так, протягом 2020-2021 років лише 2 керівники підвищили свою кваліфікацію. За видами навчання чисельність професіоналів і фахівців, які у 2021 році здійснили підвищення своєї кваліфікації на робочому місці становила 2 особи. Чисельність кваліфікованих і інших робітників, які здійснили підвищення своєї

кваліфікації безпосередньо на робочому місці залишилася не змінною. У 2020 році чисельність кваліфікованих та ін. робітників готелю «LaVilia» становила 3 чол., та в 2021 році – 3 чол.

На сьогоднішній день це низький показник, чисельність персоналу, яка здійснили підвищення свого кваліфікаційного рівня повинна бути значно більшою, а програма навчання та підвищення кваліфікації персоналу готелю «LaVilia» потребує деякого удосконалення.

Далі проведено аналіз процесу оцінки і атестації персоналу у готелі «LaVilia». На сьогоднішній день у готелі «LaVilia» існує тільки підсумкова атестація. Даний вид атестації проводиться не частіше одного разу на рік і дає комплексну оцінку трудової діяльності та морального портрета працівника, а також допомагає зрозуміти працівника, визначити істинні мотиви його діяльності в різних умовах і ситуаціях. При цьому на підприємстві відсутнє Положення про систему атестації. Атестація персоналу у готелі «LaVilia» проводиться як власними силами (внутрішня атестація) і послугами сторонніх організацій (зовнішня атестація).

Відомості про результати атестації співробітників готелю «LaVilia» за 2020-2022 рр. представлені в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

**Результати атестації співробітників готелю «LaVilia» за 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Відхилення +/-	
	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020
«Чисельність персоналу, чол.	115	105	61	-10,00	-13,00
Проходило атестацію, чол.	49	52	0	3,00	-12,00
в т.ч. обслуговуючий персонал	35	32	0	-3,00	-11,00
керівники	6	8	0	2,00	-10,00
фахівці	8	12	0	4,00	-9,00
Питома вага працівників, що проходили атестацію,%	42,61	49,52	0	6,92	-8,00
Не атестовано всього, чол.	0	7	0	7,00	-7,00
в т.ч. обслуговуючий персонал	0	7	0	7,00	-6,00

Питома вага атестованих в загальній чисельності проатестованих, %	100	86,54	0	-13,46	-5,00
Витрати на проведення атестації персоналу за рік, тис.грн.»	74,3	85,9	0	11,60	-4,00

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу готелю «LaVilia»

У 2022 році не відбувалося атестація персоналу готелю взагалі. Якщо аналізувати дані за 2020-2021 роки, то у готелі «LaVilia» щорічно (до 2022 року), проходило атестацію 43-50% персоналу. Традиційно всі співробітники успішно проходили атестацію, але за результатами атестації у 2021 р. було виявлено, що семеро із співробітників не відповідають займаній посаді, тобто у них не було достатньо знань, тому вони відправили на курси підвищення кваліфікації. Витрати на проведення атестації персоналу готелю «LaVilia» протягом 2020-2021 рр. зростали. Відповідно до Положення про оплату праці у готелі «LaVilia», працівники, які успішно пройшли атестацію, підлягають фінансовому заохоченню в розмірі 10% від щомісячного окладу.

Однією з найсерйозніших проблем у готелі «LaVilia» є те, що нині відсутня централізована система навчання та розвитку персоналу організації, і немає структурованої програми навчання співробітників. У готелі «LaVilia» неефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу організації. Виходячи із сьогоденних ринкових реалій, система підвищення кваліфікації персоналу підприємства повинна бути значно ефективнішою, а заходи щодо навчання персоналу – удосконаленими.

## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «LaVilia»

#### 2.1. Проект заходів щодо удосконалення управління розвитком персоналу на підприємстві

В умовах високої конкуренції та динаміки розвитку готельного бізнесу успішна робота закладу залежить не лише від умов проживання чи кількості послуг, а й від якості обслуговування. Але залучити працювати грамотного, навченого співробітника – великий успіх. Найчастіше відбувається навпаки – керівництво готелів зіштовхуються з нестачею компетентного персоналу на ринку праці готельної індустрії. Це змушує готельєрів самим займатися навчанням та розвитком своїх співробітників. При цьому разові заходи щодо підвищення професійних навичок не призведуть до досягнення бажаної мети і здатні забезпечити лише тимчасовий ефект. Для формування згуртованого колективу готелю, орієнтованого на надання послуг високої якості, потрібен системний підхід. Навчання, при цьому, має сприйматися співробітниками, як невід'ємна частина їхньої роботи, як певний привілей, а не обтяжливий обов'язок. Крім підвищення кваліфікації фахівців такий підхід дозволяє отримати:

- підвищення лояльності клієнтів завдяки кращому обслуговуванню;
- ефективний розвиток готелю згідно з сучасними тенденціями, підвищення репутації засобу розміщення;
- збільшення доходу бізнесу, оскільки гість рекомендуватиме заклад знайомим;
- залучення більшої кількості гостей, а також кваліфікованих співробітників для роботи в організації.

В якості основних напрямків вдосконалення системи розвитку персоналу в готелі «LaVilia» пропонується:

- вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу, що включає

виявлення потреби у навчанні, планування та контроль його результативності;

– розробка «Програми навчання та розвитку обслуговуючого персоналу»;

– вдосконалення системи наставництва;

– проведення тренінгів професійним тренером.

Наведемо план заходів щодо реалізації системи розвитку персоналу готелю «LaVilia» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**План заходів щодо підвищення ефективності системи навчання та розвитку персоналу готелю «LaVilia»**

№ з/п	Заходи	Зміст заходу	Відповідальна особа
1	Вдосконалення «Портфеля новачка»	Єдина система навчання у всіх підрозділах	Керівник відділу персоналу
2	Розробка «Програми навчання та розвитку обслуговуючого персоналу»	Комплекс необхідних заходів щодо підвищення ефективності праці співробітників	Тренер
3	Вдосконалення системи наставництва	Система мотивації наставника має включати його додаткове матеріальне заохочення	Керівник відділу персоналу
4	Проведення серії тренінгів для персоналу	Запрошення професійного тренера	Організація додаткової освіти
5	Розробка системи оцінки ефективності навчання	Критерії оцінки результатів навчання	Тренер

Джерело: складено автором

Розглянемо особливості пропонованих напрямів вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу готелю «LaVilia».

З метою вдосконалення «Портфеля новачка» пропонується:

- організувати дистанційні курси;
- підготувати ознайомлювальні відеоматеріали;

- створити корпоративну бібліотеку;
- включити розділ із самонавчання та саморозвитку.

На додаток до нового «Портфелю новачка» для документального закріплення вдосконаленої системи навчання та розвитку персоналу доцільно розробити локальні нормативні документи, наприклад, «Положення щодо навчання нових співробітників» (далі – Положення). У Положенні необхідно визначити понятійний та методологічний апарат навчання та розвитку персоналу.

З метою вдосконалення системи розвитку персоналу готелю «LaVilia» можна запропонувати проведення серії тренінгів із співробітниками, із залученням позаштатних фахівців.

Для підвищення комунікативної компетентності персоналу готелю «LaVilia» можна порекомендувати наступний тренінг.

Цілі тренінгу: оптимізація ділової взаємодії керівника з підлеглими, клієнтами, бізнес-партнерами.

Короткий опис курсу:

Розвиток комунікативної компетентності учасників у даному тренінгу досягається за рахунок усвідомлення (і при необхідності зміни) мети взаємодії, стратегій взаємодії, ресурсів взаємодії та тренування технік взаємодії.

Основні теми тренінгу:

1. Усвідомлення своїх сильних сторін та обмежень у діловій комунікації.
2. Розвиток установки на співробітництво в процесі ділової комунікації.
3. Тренування умінь:
  - техніки встановлення, підтримки контакту та виходу з контакту;
  - уміння слухати та розуміти позицію партнера щодо взаємодії;
  - уміння керувати своїм станом;
  - уміння керувати рівнем напруги у ситуаціях взаємодії;
  - уміння утримувати ініціативу під час бесіди;
  - «мала розмова» як інструмент впливу керівника;
  - постановка завдань та конструктивний зворотний зв'язок підлеглим, що підвищує їхню мотивацію.

У тренінгу відпрацьовуються спеціальні вміння:

- 1) встановлювати та підтримувати контакт;
- 2) ставити «правильні» питання;
- 3) вести «малу» розмову;
- 4) спонукати партнера до взаємодії до прояснення його позиції, пропозиції тощо;
- 5) почути та зрозуміти те, що мав на увазі партнер;
- 6) сприйняти та зрозуміти те, що партнера не в змозі був висловити;
- 7) передати партнеру, що його почули та зрозуміли;
- 8) вирівнювати емоційну напругу у розмові.

Таким чином, тренінг дозволяє вирішувати такі завдання:

- створити учасникам умови для усвідомлення (і за необхідності корекції) цілей і стратегій взаємодії з клієнтами, колегами, підлеглими та керівниками, партнерами по бізнесу, представниками інших організацій, а також усвідомлення своїх сильних сторін та обмежень у ситуаціях професійної взаємодії;
- розвинути навички ефективної міжособистісної комунікації з клієнтами, колегами, партнерами по бізнесу, представниками інших організацій для вирішення виробничих завдань та досягнення організаційних цілей, сформувати навички партнерського спілкування;
- виявити шляхи оптимізації взаємодії між співробітниками компанії за рахунок ставлення до колег як «внутрішнім клієнтам» та розвитку навичок конструктивного вирішення складних професійних ситуацій.

Так можна запропонувати навчання служби номерного фонду готелю «LaVilia» за програмою «Ефективна взаємодія з клієнтом у бізнесі гостинності» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Програма навчання для служби номерного фонду готелю «LaVilia» за програмою «Ефективна взаємодія з клієнтом у бізнесі гостинності»**

Час	Заходи
-----	--------



10.00-10.15	Вступ. Загальна характеристика та актуальність даної теми семінару.
10.15-12.00	«Існуючі проблеми взаємодії персоналу з клієнтами. Позитивні та негативні сторони. Приклади».
12.00-12.30	Кава-брейк
12.30-14.00	«Задоволення клієнтів по максимуму їхніх бажань та потреб. Грамотний підхід до клієнтів. Правильне та чітке спілкування».
14.00-14.30	Виступ одного з учасників семінару на цю тему за підготовленим ним матеріалом.
14.30-15.00	Висновок семінару. Висновки.

Джерело: складено автором

Семінарське навчання доцільно будувати на виступах учнів з самостійно обраних тем, щоб посилити особисту мотивацію, оскільки для виступу співробітник готелю вибирає близьку йому тему.

Також можна запропонувати впровадження навчання на робочому місці для покоївок готелю «LaVilia» (табл. 2.3). У нашому випадку процес навчання пропонується проводити без відриву від роботи, безпосередньо в готелі в конференц-залі. Вільні від роботи покоївки можуть прослухати курс лекцій, брати участь у тренінгах, іграх. На час проведення лекцій можна залишити на поверсі по одному черговому.

Таблиця 2.3

### Програма навчання покоївок готелю «LaVilia»

Назва дисципліни	Всього годин	В тому числі практичних
Цикл загальних гуманітарних та соціально-економічних дисциплін		
Основи готельного маркетингу	4	
Адміністративне та трудове право	2	
<b>РАЗОМ</b>	<b>6</b>	
Цикл загальнопрофесійних дисциплін		
Основи організації обслуговування гостей у готельному комплексі	7	3

Основи якості надання сервісних послуг	4	
Основи санітарії та гігієни у готелях	2	
Професійна етика, психологія, комунікативність	4	3
РАЗОМ	17	6
Цикл спеціальних дисциплін		
Техніка та технологія експлуатації готелів	3	2
Сучасні методи організації обслуговування гостей у готелях	3	2
Професійні стандарти: норми, нормативи	2	
РАЗОМ	6	3
Навчальні ділові та рольові ігри; використання слайдів, відеороликів та фільмів	4	
Консультації	1	
Кваліфікаційний іспит	4	
ВСЬОГО	38	19

Джерело: складено автором

Крім того, для забезпечення ефективного навчання та розвитку персоналу в готелі «LaVilia» необхідно, щоб відділ персоналу координував цей процес, а саме розробляв та впроваджував адаптаційні інструменти, навчав співробітників (керівників та наставників) їх використанню, контролював дотримання розроблених правил.

Пропонується покласти на відділ персоналу готелю «LaVilia» такі обов'язки:

- формування у готелі «LaVilia» ефективної системи навчання та розвитку персоналу;
- розробка та впровадження адаптаційних інструментів;
- систематичний моніторинг та періодична оцінка ефективності системи навчання та розвитку персоналу.

Стосовно нових співробітників відділ роботи з персоналом готелю «LaVilia» повинен:

- приймати безпосередню участь у процесі навчання;
- оновлювати та вдосконалювати «Портфель новачка»;
- емоційно та психологічно підтримувати новачка під час період навчання;
- організувати канали зворотного зв'язку від новачка.

Стосовно наставників та керівників відділів, відділ роботи з персоналом готелю «LaVilia» має:

- доводити до відома інформацію, яку треба озвучувати новим співробітникам, і навіть послідовності кроків навчання;
- навчати керівників відділів навичкам наставництва;
- приймати участь у відборі та підготовці наставників;
- розробляти схеми матеріального заохочення наставників.

Керівники відділів готелю «LaVilia» повинні відігравати ключову роль в організації ефективного процесу навчання нового співробітника на робочому місці в підрозділі. При цьому відповідальність за процес навчання та розвитку персоналу в цілому повинна однаково розділятися між керівниками відділів і керівником відділу персоналу. Наставник при цьому повинен відповідати лише за конкретний етап підготовки у межах своєї компетенції. Вибір наставника має визначати керівник конкретного відділу разом із призначеним менеджером з персоналу. Наставництво може бути як доповненням до основних обов'язків деякого фахівця, так і основною діяльністю досвідченого співробітника.

У готелі «LaVilia» потрібно створити систему мотивації наставника, зокрема, виділити йому грошову компенсацію, яка виплачується у разі, якщо новий співробітник успішно проходить випробувальний термін (2000 грн.). Якщо ж призначений як наставник співробітник відділу буде зневажливо ставитись до своїх обов'язків, то його премія повинна бути зменшена на 1000 грн.

Пропонується також проведення наступної оцінки показників ефективності навчання персоналу готелю «LaVilia». Контроль ефективності проведеного навчання повинен проводитися координатором програми наставництва керівником відділу персоналу готелю «LaVilia».

З огляду на відсутність комплексних систем оцінки ефективності навчання можна запропонувати введення наступної системи оцінки навчання персоналу готелю «LaVilia»:

1. Показник задоволеності співробітників, які пройшли навчання. Для оцінки працівниками після навчання заповнюються спеціальні анкети та здають їх у відділ персоналу, в якому аналізуються та розраховуються показники результативності за даним критерієм, відбувається виявлення причин незадоволеності та формулюються висновки.

2. Ефективність внесених пропозицій щодо вдосконалення його професійних навичок, підвищення ефективності діяльності співробітника, відділів, підрозділів або виконання даним працівником спеціального завдання. Співробітник, який пройшов навчання, повинен сформулювати і надати керівництву для розгляду пропозиції щодо поліпшення діяльності (відділу, підрозділу) з урахуванням отриманого обсягу знань, яке має бути оцінене з точки зору ефективності. Інший варіант: відділ персоналу спільно з керівником виробляє розробку спеціального завдання відповідно до цілей пройденого навчання. Необхідно також позначити терміни його виконання і далі провести оцінку результатів.

3. Задоволеність керівника результативністю навчання. Безпосередній керівник повинен заповнити анкету результативності навчання, провести оцінку в балах. Бажано, щоб це було зроблено протягом місяця після навчання.

Підбиття підсумків оцінки. Далі необхідно провести аналіз отриманих даних (можливо порівняти результати задоволеності) і зробити висновки щодо якості навчання. На заключному етапі необхідно провести аналіз всієї сукупності даних і дати остаточну оцінку ефективності проведеного короткострокового навчання.

Таким чином, основними напрямками вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу готелю «LaVilia» мають стати:

- вдосконалення «Портфеля новачка»;
- розробка та впровадження локально-правових актів;
- вдосконалення системи наставництва (з додатковими виплатами

наставникам);

- проведення навчальних заходів для співробітників зовнішніми фахівцями;
- розробка системи оцінки навчання персоналу готелю.

Варто зазначити, що саме Положення має визначати процедури навчання та розвитку співробітників всіх структурних підрозділів готелю «LaVilia», висвітлення питань, що виходять за рамки цього дослідження.

## **2.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів у готелі «LaVilia»**

Сенс оцінки ефективності запропонованих заходів полягає в тому, щоб отримана інформація була надалі проаналізована та використовувалася при підготовці та проведенні аналогічних програм навчання та розвитку персоналу у майбутньому. Така практика дозволяє постійно працювати над підвищенням ефективності навчання та розвитку, та позбавлятися таких програм та форм навчання, які зарекомендували себе як неефективні.

На основі вище запропонованих заходів, наведених у підпункті 3.1, складемо кошторис вартості проекту, і на його основі розрахуємо ефективність запропонованого проекту.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку, тому розглядати результати впровадження запропонованих заходів слід через кінцевий результат діяльності. Визначимо витрати на впровадження запропонованих заходів (табл.2.4).

*Таблиця 2.4*

### **Витрати на вдосконалення системи розвитку персоналу готелю «LaVilia»**

Стаття витрат	Витрати, тис.грн
Вдосконалення «Портфеля новачка»	15,3
Розробка «Програми навчання та розвитку обслуговуючого персоналу»	13,6

Вдосконалення системи наставництва	15,5
Тренінг для підвищення комунікативної компетентності персоналу готелю	25,9
Програма навчання покоївок готелю	25,1
Програма навчання для служби номерного фонду готелю	20,4
Розробка системи оцінки ефективності навчання	8,6
Всього	124,4

Джерело: складено автором

Мається на увазі, що модифікація системи розвитку персоналу призведе до безпосереднього фінансового результату, що полягає у збільшенні доходу від реалізації. Зробимо припущення на основі експертних оцінок експертів з управління персоналом, які підтверджують те, що вкладення у розвиток персоналу надають зростання доходу в середньому на 15-25%. Візьмемо за базу середній показник - 20%.

При розрахунку фінансового результату припустимо, що змінні витрати залишаться на рівні 2022 року, а сума постійних витрат збільшується на вартість вкладання коштів у розвиток персоналу. У нашому випадку вартість розвитку збільшить адміністративні витрати. Отже, збільшення чистого доходу становитиме 105 тис.грн. ( $525 \text{ тис.грн} * 0,2$ ).

Розрахуємо повний економічний ефект, тобто, економічні результати здійснення заходів та показники чистого економічного ефекту. Одиницею вимірювання в даному випадку є одне звільнення за власним бажанням. До початку впровадження запропонованих заходів на 61 співробітника припадає 8 звільнень (13% на рік). Імовірно, що через 3 місяці програми кількість звільнень скоротиться до 10% на рік.

Зазначимо, що цей результат може бути частково пов'язаний і з іншими такими факторами, як можливості зростання всередині компанії, зміни на ринку праці. Тому зазвичай керівник дає свою суб'єктивну оцінку результативності

заходів у досягненні поставленої мети. Припустимо, що в даному випадку ми оцінюємо вплив запропонованих заходів на результат на 50%.

Формула ROI, що стосується інвестицій у навчання, тренінги або будь-які інші заходи в рамках менеджменту персоналу, розраховується так само, як і будь-які інші типи інвестицій: прибутки поділені на витрати. Одиницю виміру, у нашому випадку - звільнення за власним бажанням - можна перекласти у грошовий еквівалент. У нашому випадку це може бути сума середньої заробітної плати працівника, що звільняється (15000 грн.) помножена на коефіцієнт витрат на пошук і добір - 1,3. Тобто, вартість 1-го звільнення дорівнює 19500 грн.

Якщо кількість звільнень за рік становило 8 осіб, а після реалізації запропонованих заходів знизилося до 5, то розрахуємо вигоду:  $(8 * 19500) - (5 * 19500) = 58500$  грн. Отже, готель виграє 58500 грн.

У готелі «LaVilia» фіксуються всі скарги, що надходять від клієнтів. У середньому за місяць кількість скарг становить 10. Для вирішення кожної скарги організації потрібно близько 500 грн, звідси випливає, що на місяць організація витрачає близько 5 тис.грн, на рік – 60000 грн.

Імовірно, що після впровадження запропонованих заходів кількість скарг знизиться до 5. Розрахуємо вигоду:  $(5000 * 12) - (2500 * 12) = 30000$  грн. Звідси випливає, що готель виграє 30000 грн.

Скорочення звільнень за власним бажанням дає організації 58500 грн, скорочення скарг 30000 грн. Витрати на запропоновані заходи склали 124400 грн.

Оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів наведена у табл.2.5.

Таблиця 2.5

### Оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Показники	2022 (факт)	2023 (прогноз)	Відхилення 2023/2022	
			+/-	%
«Чистий дохід від реалізації послуг	525	719	194	36,9

Собівартість реалізації послуг	296	296	0	0,0
Валовий прибуток	229	423	194	84,5
Інші операційні доходи	32	32	0	0,0
Адміністративні витрати	312	436	124	39,9
Витрати на збут	102	102	0	0,0
Інші операційні витрати	12	12	0	0,0
Фінансові результати від операційної діяльності (збиток)	-165	-96	69	-41,9
Фінансові витрати	24	24	0	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (збиток)	-189	-120	69	-36,6
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	0	0	0
Чистий прибуток (збиток)»	-189	-120	69	-36,6

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.5, можливий економічний ефект від вдосконалення системи розвитку персоналу полягатиме в прирості прибутку готелю «LaVilia» на 194 тис.грн. або на 36,9%. Чистий збиток готелю зменшиться на 69 тис.грн, або на 36,6 %.

Розрахуємо показник рентабельності вкладень (ROI).

Варіант ROI 1 = 194000 грн/ 124400 грн = 1,6 грн., тобто на кожну гривню інвестицій припадає 1,6 грн. прибутку.

Варіант ROI 2= 194000 -124400= 69600 грн.

Таким чином, готель «LaVilia» після застосування розроблених заходів отримає додатковий прибуток у вигляді 69 тис.грн.

Розглянемо соціальний ефект від запровадження запропонованих заходів:

- підвищення продуктивності праці персоналу готелю;
- швидке навчання без відриву від виробництва;
- покращення міжособистісних відносин у колективі;
- формування гнучкості та адаптивності, як окремих співробітників, так і колективу в цілому до змін в організації;



- покращення роботи з клієнтами, і як, результат, створення сприятливого образу організації на ринку;
- підвищення залучення співробітників у діяльність організації за рахунок прив'язки особистих цілей розвитку до цілей організації;
- виявлення та розвиток сильних сторін співробітника та надання допомоги у пошуку можливостей їх застосування в організації;
- значне підвищення ефективності взаємодії між членами команди;
- ефективне досягнення цілей організації за рахунок активації головного ресурсу компанії-потенціалу співробітників.

Отже, за рахунок реалізації запропонованих заходів очікується досягнення позитивного соціального та економічного ефекту. Важливими нематеріальними результатами можуть стати покращення якості обслуговування клієнтів, процесу адаптації, морального клімату у колективі. З економічного погляду прогнозується зростання кількості повторного проживання, збільшення доходу та прибутку, підвищення продуктивності праці у нових працівників, зростання оплати праці у працівників зі стажем за рахунок надбавки за наставництво, зниження плинності кадрів, зниження витрат на пошук та навчання персоналу.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретико-методичних засад розвитку персоналу в умовах нових викликів та розроблено на цій основі пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу готельного підприємства.

Встановлено, що готель «LaVilia» – незалежний готель з індивідуальним стилем, неординарним характером та висококласним сервісом. В 2020 р. готель «LaVilia» сформував обсяг чистого доходу в розмірі 1587 тис. грн. На кінець 2021 р. чистий дохід підприємства становив 3830 тис. грн., що на 141,34% більше показника 2020 р. Але в 2022 році чистий дохід готелю знизився на 86,29% і становив 525 тис.грн. Значне скорочення даного показника в 2022 році склалося через негативний вплив нападу рф на Україну. Через бойові дії багато готельних підприємств були вимушені тимчасово закритися, а ті, хто встояли, взяли на себе весь тягар волонтерської турботи. Відповідно, у 2022 році спостерігається зниження інших показників діяльності готелю.

Виявлено, що за 2021 рік в порівнянні із 2020 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2021 році зменшилася на 44 особи. В 2022 чисельність персоналу зменшилася на 7 керівників, 8 фахівців, 7 службовців та 22 робітника. Частина співробітників готелю «LaVilia» пішли на фронт, а частина поїхали до безпечніших регіонів країни або за кордон. Організацією навчання і підготовки персоналу займається відділ кадрів готелю «LaVilia». Для своїх співробітників у готелі постійно проводять тренінги з підвищення кваліфікації: для супервайзерів, тренінги для менеджерів, для офіціантів, а також тренінги щодо підвищення комунікаційних навичок, телефонний етикет, клієнто-орієнтованість, стимулювання продажів, правила етикету. Усі співробітники, починаючи з покоївки та служби охорони до вищого керівництва готелю, проходять тренінги. Зменшення всіх показників професійного навчання персоналу у 2022 році пов'язане зі значним скороченням чисельності працюючих на підприємстві. Загальна чисельність осіб, які в 2022 році здійснювали навчання через наставництво зменшилася на 13 осіб у порівнянні із 2021 роком.

Чисельність працівників, які 2022 року пройшли навчання через тренінги зменшилася на 27 осіб у порівнянні із 2021 роком, а через електронні курси на 12 осіб. Тобто в готелі «LaVilia» відбувається негативна тенденція зменшення числа навченого персоналу. Однією з найсерйозніших проблем у готелі «LaVilia» є те, що нині відсутня централізована система навчання та розвитку персоналу організації, і немає структурованої програми навчання співробітників. У готелі «LaVilia» неефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу організації. Виходячи із сьогоденних ринкових реалій, система підвищення кваліфікації персоналу підприємства повинна бути значно ефективнішою, а заходи щодо навчання персоналу – удосконаленими.

Основними напрямками вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу готелю «LaVilia» мають стати: вдосконалення «Портфеля новачка»; розробка та впровадження локально-правових актів; вдосконалення системи наставництва (з додатковими виплатами наставникам); проведення навчальних заходів для співробітників зовнішніми фахівцями; розробка системи оцінки навчання персоналу готелю.

Можливий економічний ефект від вдосконалення системи розвитку персоналу полягатиме в прирості прибутку готелю «LaVilia» на 194 тис.грн. або на 36,9%. Чистий збиток готелю зменшиться на 69 тис.грн, або на 36,6 % за рахунок реалізації запропонованих заходів очікується досягнення позитивного соціального та економічного ефекту. Важливими нематеріальними результатами можуть стати покращення якості обслуговування клієнтів, процесу адаптації, морального клімату у колективі. З економічного погляду прогнозується зростання кількості повторного проживання, збільшення доходу та прибутку, підвищення продуктивності праці у нових працівників, зростання оплати праці у працівників зі стажем за рахунок надбавки за наставництво, зниження плинності кадрів, зниження витрат на пошук та навчання персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, №. 2, 2023, С. 110-123.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
3. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. №8. 2018. С. 6-14.
4. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони*. Сер. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72-78.
5. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. №56.
6. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.
7. Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 4(04). С. 200-204.
8. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyuni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu>
9. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
10. Гірман А.П., Булава А.П. Показники оцінки в організації розвитку

персоналу. *Молодий вчений*. 2017. №10(50). С. 838-843.

11. Грибик І.І., Коpecь Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: [http://vlp.com.ua/files/37\\_10.pdf](http://vlp.com.ua/files/37_10.pdf)

12. Державний комітет статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Жиленко А.Ю. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві *Молодий вчений*. № 11 (63). 2018. С. 418–420.

14. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. № 9 (100). 2019. С. 8-12.

15. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_94046195.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf)

16. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*, № 4, 2022, С.71–78.

17. Савченко В.А. Розвиток персоналу. К.: КНЕУ, 2015. 505 с.

18. Сазонова Т.О., Осташова В.О. Система управління розвитком персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/246>

19. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9732>

20. 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.

21. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, № 48, 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>



## ДОДАТКИ

## Додаток А

### Організаційна структура управління готелю «LaVilia»



Джерело: складено автором



## Додаток В

## Консолідована фінансова звітність підприємства за 2020-2022 рр.

## Баланс підприємства (звіт про фінансовий стан) за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	180	157	135
Незавершене будівництво	480	484	486
Основні засоби	2907	2558	2286
Відстрочені податкові активи	300	300	300
Необоротні активи	3867	3499	3207
Виробничі запаси	154	151	151
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1007	2029	1761
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	4	0	0
- за виданими авансами	3065	833	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	38	39	1
Грошові кошти та їх еквіваленти	321	117	2033
Інші оборотні активи	50	49	54
Оборотні активи	6029	5141	7937
Баланс	9896	8640	11144
Зареєстрований капітал	19	19	19
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1748	583	-28
Власний капітал	1767	602	-9
Довгострокові кредити банків	2000	1291	0
Довгострокові зобов'язання	2000	1291	0
Короткострокові кредити банків	750	1450	1948
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1000	1375	1291
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3818	3065	4191
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з бюджетом	42	55	469
- з оплати праці	64	200	560
Інші поточні зобов'язання	432	567	2447
Поточні зобов'язання	6129	6747	11153



Баланс	9896	8640	11144
--------	------	------	-------

**Звіт про фінансові результати підприємства (Звіт про сукупний дохід) за 2020-2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1587	3830	525
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	204	470	296
Валовий прибуток(збиток)	1383	3360	229
Інші операційні доходи	100	154	32
Адміністративні витрати	1252	1709	312
Витрати на збут	684	772	102
Інші операційні витрати	62	406	12
Фінансові результати від операційної діяльності:	-515	627	-165
Фінансові витрати	450	639	24
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	-965	-12	-189
Чистий прибуток(збиток)	-965	-12	-189