

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Система професійного навчання персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Студента 4 курсу, 3
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Суботи Ангеліни
Андріївни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Сидоренко Тетяна
Миколаївна

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

підпис гаранта

Ткачук Тетяна
Михайлівна

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 випускню кваліфікаційну роботу студенту

СУБОТІ АНГЕЛІНІ АНДРІЇВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система професійного навчання персоналу готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace", м.Тернопіль
Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – аналіз і розробка оптимальної системи підготовки і навчання персоналу в готельно-ресторанному комплексі "Avalon Palace".

Об'єкт дослідження – процеси навчання, підготовки і підвищення кваліфікації персоналу.

Суб'єкт дослідження – готельно-ресторанный комплекс "Avalon Palace".

Предмет дослідження – сукупність теоретичних засад і методологічних підходів щодо перепідготовки, навчання та підвищення кваліфікації персоналу в готельно-ресторанному комплексі "Avalon Palace".

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

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON PALACE"

- 1.1. Теоретичні основи системи професійного навчання персоналу
- 1.2. Аналіз організаційно-економічних показників готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"
- 1.3. Система управління персоналом готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON PALACE"

- 2.1. Оцінка параметрів системи професійного навчання персоналу готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"
- 2.2. Імплементация інноваційних методів професійного навчання готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace": переваги та недоліки
- 2.3. Шляхи покращення професійного навчання готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"

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.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	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.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	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.	
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	02.06.2023	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	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	

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Сидоренко Т.М.
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програм _____ Ткачук Т.М.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання студент _____
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Суботи А.А. виконана на актуальну тему.

В роботі автором проведено аналіз організаційно-економічних показників готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace». Проаналізовано особливості плинності кадрів та досліджено організаційну структуру готельно-ресторанного комплексу.

В другому розділі роботи автором проведено оцінку параметрів системи професійного навчання персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace», а також запропоновані шляхи покращення професійного навчання персоналу в готельно-ресторанному комплексі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження підвищення кваліфікації персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon Place».

Випускна кваліфікаційна робота Суботи А.А. виконана відповідно до вимог вищої школи, рекомендується до захисту і заслуговує на позитивну оцінку.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

Суботи А.А.

(прізвище,
ініціали)

(прізвище,
ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ »

2023 р.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON PALACE"	11
1.1. Теоретичні основи системи професійного навчання персоналу	11
1.2. Аналіз організаційно-економічних показників готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"	17
1.3. Система управління персоналом готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"	22
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON PALACE"	29
2.1. Оцінка параметрів системи професійного навчання персоналу готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"	29
2.2. Імплементация інноваційних методів професійного навчання готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace": переваги та недоліки	36
2.3. Шляхи покращення професійного навчання готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"	42
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах змінюються бізнес-середовища, де компанії співпрацюють з висококваліфікованими фахівцями, зростає впровадження системи підвищення кваліфікації та навчання персоналу, яка відповідає сучасним вимогам.

Крім того, у ситуації, коли ринкова кон'юнктура стрімко змінюється в країні, а також терміни впровадження нових технологій та життєві цикли продукції залишаються короткими, вирішення цієї задачі стає необхідною умовою для успішного функціонування економіки в цілому

Рівень кваліфікації працівників підприємства є одним з показників, що підтверджують якість їх професійної діяльності. В умовах підприємство, що функціонує в ринкових умовах, підвищення кваліфікації та навчання персоналу, має на увазі включення процесу отримання новими та діючими співробітниками навичок, які необхідні для того, щоб вони успішно виконували свою роботу.

Результати всієї виробничої діяльності підприємства в основному показуються якістю підбору та ефективністю використання трудових ресурсів. Забезпечення повної зайнятості власного персоналу та досягнення високої продуктивності є результативними умовами розвитку соціально-трудових показників в умовах ринкових відносин. Для досягнення цих цілей підприємство зосереджує зусилля на створенні нормальних умов праці для працівників, підвищенні матеріального стимулювання та рівня оплати праці, а також досягнення належного рівня економічного зростання, спрямованого на підвищення якості життя персоналу.

Трудові ресурси представляють собою складову частину населення країни, що має достаток інтелектуальної та фізичної здатності, та навички відповідної праці у відповідних галузях.

Достатньою вважається забезпеченість підприємства потрібними трудовими ресурсами, а так само їх раціональним використанням, укупі з

високим рівнем продуктивності праці, забезпечується зростання обсягів продукції підприємства, а так само, підвищення ефективності виробництва в ньому.

Процес навчання персоналу розуміє під собою процес розвитку професійних умінь, знань та навичок працівників для досягнення цілей підприємства. Сучасний етап розвитку бізнесу вимагає від підприємців приділяти все більше уваги питанням навчання і розвитку персоналу, освоєння нових технологій бізнесу.

Стан і ступінь розробки проблеми в науковій літературі.

Проблематика професійного розвитку має міждисциплінарний характер вивчення, так як аспекти професійного розвитку вивчають такі дисципліни, як педагогіка, психологія, економіка, соціологія, менеджмент та інші. В кінці 1980-х років на стику наук утворилася нова дисципліна - акмеологія. Метою акмеології є вивчення механізмів досягнення найвищих результатів діяльності (акме) людини.

В даний час існує два потужних теоретичних підходи по вивченню професійного розвитку персоналу підприємств: психолого-педагогічний, соціолого-управлінський та економічний.

Представники психологічного підходу проводять докладне дослідження феномена професійного розвитку, стадії процесу професійного розвитку особистості, кризових моментів, що виникають у процесі професійного становлення, професійно обумовлених деструкцій, а також мета психологічних категорій, що стосуються професійного розвитку та інших параметрів. У цьому підході основна увага приділяється змінам у психологічному стані працівника під час закриття виконання та професійної діяльності.

Представники соціолого-управлінського підходу в основному розкривають такі поняття: «кадрова політика», «професійна адаптація», «мотивація персоналу», «ділова кар'єра», «людський потенціал» тощо.

Основна увага в даному підході приділяється розгляду моделей і теорій управління персоналом організації.

Мета і завдання дослідження.

Мета даного дослідження - аналіз і розробка оптимальної системи підготовки і навчання персоналу в готельно-ресторанному комплексі "Avalon Palace".

Для досягнення поставленої мети на необхідно вирішити ряд послідовних завдань:

- дослідити сутність та значення професійного розвитку персоналу підприємства;
- провести аналіз системи професійного розвитку працівників підприємства;
- надати пропозиції щодо удосконалення організації професійного розвитку персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження - процеси навчання, підготовки і підвищення кваліфікації персоналу.

Суб'єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс "Avalon Palace".

Предмет дослідження - сукупність теоретичних засад і методологічних підходів щодо перепідготовки, навчання та підвищення кваліфікації персоналу в готельно-ресторанному комплексі "Avalon Palace".

Структура курсової роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 8 таблиць, 7 рисунків, 1 формули та 6 додатків. Список використаних джерел містить 25 найменувань. Загальний обсяг становить 64 сторінки.

РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON PALACE"

1.1. Теоретичні основи системи професійного навчання персоналу

З точки зору соціолого-управлінського підходу сутність професійного розвитку розкрита в наступних визначеннях.

На думку доктора соціологічних наук А.І. Турчинова, професійний розвиток - це процес зміни якостей особистості як суб'єкта професійної праці, результат підвищення професіоналізму і спеціальної освіти, професійного вдосконалення і самовизначення робітника [22].

У своєму дисертаційному дослідженні Ю.Г. Дрьомова розглядає професійний розвиток особистості як складний гетерохронний процес формування професійних навичок і вмінь, підвищення майстерності, підтримки системи професійних знань в актуальному стані, розвитку творчих, інтелектуальних, інтуїтивних, аналітичних та інших значущих для визначення професійної діяльності здібностей особистості, а також формування здатності до саморозвитку і самовдосконалення.

С.В. Романцова виявляє сутність професійного розвитку цивільних службовців, визначаючи його як цілеспрямований процес формування, актуалізації та збільшення професійних якостей цивільних службовців і кваліфікаційно-посадового зростання, здійснюваний відповідно до ускладнення управлінських завдань і функцій і обумовлений необхідністю підвищення ефективності федерального державного органу.

М.В. Сейтмухаметова розглядає професійний розвиток як характеристику життєдіяльності людини і асоціює професійний розвиток зі складним процесом, що протікає за альтернативними траєкторіями.

У дослідженнях інших представників соціолого-управлінського підходу немає прямого визначення такого поняття як «професійний розвиток», проте докладно дається характеристика поняття «ділова кар'єра» персоналу організації.

З точки зору психологічного підходу сутність професійного розвитку розкрита в наступних концептуальних положеннях (рис. 1.1):

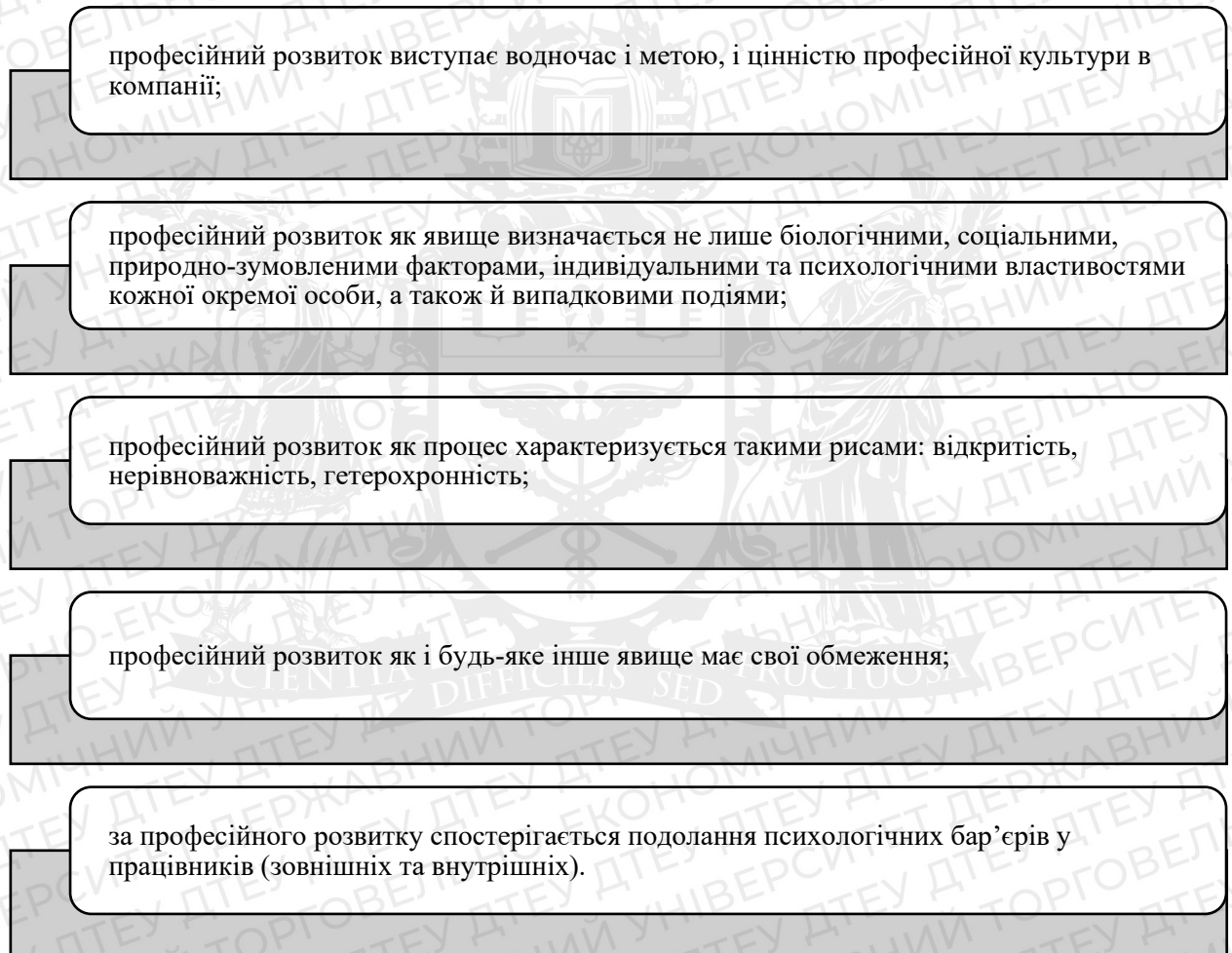


Рис. 1.1. Концептуальні положення сутності професійного розвитку

Важливість усвідомлення основних положень психологічного підходу необхідна для соціолого-управлінського підходу, зокрема такі положення, як детермінація професійного розвитку природно-зумовленими, а також соціальними факторами; усвідомленість меж професійного розвитку; наявність певних бар'єрів професійного розвитку. Врахування даних

положень буде цінним і корисним для будь-якого керівника, а також фахівця кадрової служби підприємства або організації.

Підводячи підсумок із вищезгаданих підходів, можна зробити наступні висновки:

- по-перше, професійний розвиток є процесом;
- по-друге, цей процес формує та вдосконалює певні якості та якості особистості;
- по-третє, ці здатності та якості пов'язані з професійною діяльністю особи;
- по-четверте, процес професійного розвитку є складним і має свої межі;
- по-п'яте, цей процес може бути обумовлений зовнішніми факторами, такими як соціальні, біологічні (природні) фактори, або індивідуально-психологічні випадковості.

Таким чином, професійний розвиток являє собою складний процес формування та розвитку навичок, умінь, якостей, здібностей особистості, пов'язаних з професійною діяльністю індивіда, обумовлений факторами соціального, біологічного і випадкового походження.

Розумно виділити ключові фактори, які впливають на професійний розвиток персоналу в організації.

Усі фактори професійного розвитку можна розділити на дві основні категорії: внутрішні чинники, які залежать переважно від самих працівників, і зовнішні чинники, які залежать від працівників зовнішнього середовища.

До внутрішніх факторів професійного розвитку доцільно віднести наступні аспекти: соціально-демографічні характеристики персоналу, внутрішні характеристики працівників (навички, інтереси, індивідуально-психологічні особливості), професійні характеристики, мотиваційні характеристики (мотиви трудової діяльності, професійне зростання) та стосункові характеристики (ставлення працівника до роботи, професії, кар'єри та самореалізації).

Щодо зовнішніх факторів професійного розвитку, варто відзначити такі аспекти: соціальні фактори (сім'я, друзі, захоплення), фактори, пов'язані з організацією та роботодавцем (політика організації щодо професійного розвитку персоналу, взаємодії в колективі) та науково-технічний прогрес (науково-технічного прогресу та рівень його впливу на професійний розвиток, вміння користуватися сучасними методами виробництва та обробки інформації).

Таким чином, можна зробити висновок, що професійний розвиток є складним процесом формування та розширення навичок, вмінь, якостей та здібностей особистості, пов'язаних з професійною діяльністю, і додатково соціальними, біологічними та випадковими факторами

Отже, розвиток потенціалу підприємства є комплексним завданням, яке виконується відділом управління персоналом та HR-службою загалом. Процес забезпечує постійні інвестиції у підвищення цієї кваліфікації, розвиток нових навичок та здобуття знань не тільки в конкретній галузі, але й у суміжних сферах діяльності.

Для ефективного здійснення управління навчанням в компанії у сучасних швидкозмінних умовах необхідно проводити оцінку ефективності навчальних програм. Інвестування топ-менеджментом у сферу розвитку персоналу має свої переваги для бізнесу, а саме дозволяє підвищити результативність діяльності цілої організації. Дане явище простежується у прагненні організацій отримати додаткові фінансові вигоди від навчання персоналу. У свою чергу рівень підготовки персоналу на недостатньому рівні спричиняє втрати для різних бізнесових процесів: стримування упровадження нових товарів у виробництво (надання послуг), введення у дію нових технологій, методів роботи та можливі проблеми із дотриманням необхідних стандартів якості, зростанням собівартості товарів (послуг) [17].

Вивчення та дослідження теоретичних даних щодо раціонального використання можливостей потенціалу працівників підприємства та їх навчання є важливим з точки зору успішного розвитку персоналу, але з

економічної точки зору процес визначення рівня розвитку персоналу виступає одним із найбільш важливих показників ефективності діяльності підприємства, тобто і є дієвим інструментом до топ-менеджменту підприємства при умові, що в підприємстві діє якісно сформована та імплементована методика розрахунку.

Варто зазначити, що використання розрахунків показника - рівня розвитку персоналу - на практиці виступає необхідною умовою ефективного функціонування комплексу стратегічного управління підприємством, бо правильний розрахунок показників розвитку кадрів та їх комплексний аналіз дозволяють управлінцям здійснювати діяльність підприємства у потрібному напрямку та планувати належні заходи щодо вибору ефективних методів розвитку колег. Тож рівень розвитку персоналу у свою чергу є комплексним інтегральним показником стану процесу професійного навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників задля виокремлення змін їх професійно-кваліфікаційного рівня для виконання нових функцій та обов'язків, формування та планування кадрового резерву, кар'єрного зростання та підвищення ефективності організаційної культури персоналу, що створить можливості для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Отже, оцінка рівня розвитку персоналу дозволяє не лише зробити аналіз ефективності роботи відділу управління персоналом, а й сформувані для керівництва релевантні, стратегічні, адекватні сучасним мінливим умовам, орієнтири майбутнього розвитку підприємства. Так як розвиток працівників є запорукою не лише підвищення продуктивності праці, але й приналежності членів колективу до реалізації глобальної стратегії підприємства.

Розглянемо основні методи оцінювання рівня професійності персоналу готелю (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні методи оцінювання рівня професійності персоналу готелю

Метод оцінювання	Опис
Огляд робіт	Перегляд і оцінка роботи працівника в ході виконання його завдань
Оцінка компетенцій	Оцінка набору знань, вмінь та досвіду, що потрібні для успішного виконання роботи
Оцінка показників продуктивності	Вимірювання того, як ефективно і продуктивно працює працівник
Оцінка здібностей та навичок	Оцінка наявності в працівника необхідних здібностей та навичок для успішної роботи
360-градусна зворотна зв'язок	Збір відгуків про працівника від колег, підлеглих, клієнтів тощо
Асесмент-центр	Комплексна процедура оцінювання, яка включає в себе тестування, інтерв'ю, рольові ігри та інші методи для визначення професійності
Складання плану розвитку	Визначення навичок та знань, які працівник повинен набути для покращення своєї професійної діяльності
Самооцінка	Процес оцінювання працівником своїх навичок та досягнень
Відстеження результатів	Моніторинг продуктивності та результатів роботи протягом певного періоду часу для визначення покращення професійної діяльності.
Відстеження результатів	Моніторинг продуктивності та результатів роботи протягом певного періоду часу для визначення покращення професійної діяльності.

Згідно з проведеними науковими дослідженнями, жодна з систем стратегічного управління підприємством не може ефективно функціонувати без наявності моделі розвитку працівників. Ця модель повинна бути ефективною і здатною забезпечити об'єктивну оцінку продуктивності праці та професійних досягнень як на рівні окремих працівників, так і на рівні колективу підприємства в цілому. Вона також повинна стимулювати та сприяти залученню персоналу до досягнення особистих та загальних управлінських цілей.

У сучасних умовах розвитку підприємств ще не існує повністю розробленого або універсального показника (системи показників), який би точно відображав рівень розвитку персоналу і був справедливим для всіх ситуацій. Хоча потреба в комплексному розвитку працівників є дуже актуальною, все ж часто виникають питання про вибір належних показників і

критеріїв для їх оцінки. Тому наразі більш доцільним є проведення всебічного аналізу різних підходів для визначення рівня розвитку персоналу, які використовують як в українській, так і в зарубіжній практиці підприємств.

Досліджені наукові джерела сфери менеджменту з теми дослідження [4; 11; 13; 17; 21; 24] підтверджують неоднозначність думок науковців, але вона стосується не лише сукупності показників оцінки, а й відносно методичних основ процесу оцінки. Наприклад, найрозповсюдженішим та найпопулярнішим методом оцінки рівня розвитку персоналу серед топ-менеджменту підприємств виступає такий метод як тестування.

Найбільш розширеним варіантом є психологічний метод оцінки, який дозволяє з'ясувати особистісні якості, здатності, емоційність, інтереси, потреби та мотиви працівників за допомогою спеціально розробленої тестової методики (серії тестів та опитувань) та аналізу результатів. Цей метод дозволяє змінити рівень професійного розвитку персоналу підприємства, порівнюючи його з поверхнево складеним «ідеальним» портретом працівника. Використовуйте цей метод перевірити недоліки у професійних навичках та кваліфікації працівників або підрозділів і спланувати необхідні заходи для їх усунення.

1.2. Аналіз організаційно-економічних показників готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"

Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» був відкритий у 2015 році, є самостійним суб'єктом. Він має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням, штампи. Готель знаходиться в центрі міста Тернопіль, в густонаселеному місці, недалеко від виробничо-ділових організацій і розважальних закладів. У своїй діяльності керується чинним законодавством України. Фірмове найменування: українською

мовою Готельно-ресторанний комплекс «Авалон Палац»; англійською мовою «Avalon Palace».

Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» забезпечує виконання завдань підприємства з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку.

Для досягнення цілей готельно-ресторанний комплекс здійснює такі основні види діяльності [14]:

- розміщення та обслуговування представників сторонніх організацій за плату і відповідно до встановленого прейскуранта цін;
- надання супутніх та інших послуг, пов'язаних з цільовим використанням закріпленого за готелем майна;
- надання послуг громадського харчування;
- послуги конференц залу;
- послуги SPA (сауна та басейн).

Організаційно-економічні показники готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Організаційно-економічні показники готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» [14]

Показник	2023 рік
Кількість готельних номерів	60
Типи номерів та їх вартість, грн.	
стандарт мансандра	1100
стандарт Плюс мансандра	1200
стандарт Бізнес мансандра	1200
стандарт	1260
стандарт Плюс	1350
стандарт Сімейний	1700
Бізнес	1350
Напівлюкс	2200
Люкс	2300
Кількість працівників	163

У керівництві готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» є виробничі, технологічні та спеціально-побутові приміщення. А також

електрика, сантехніка, вимірювальні прилади, меблі, інструмент, господарський інвентар та інше майно. Система обслуговування в готелях на кількох рівнях надає можливість задовольнити різноманітні запити гостей, починаючи від короткотривалого проживання з діловими цілями до тривалого та комфортного відпочинку з розвагами та процедурами оздоровлення (спа). Правильно організоване підключення атмосфери сервісних послуг і безпеки створює комфорт і затишок для гостей. Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» пропонує 60 просторих та комфортабельних номерів, SPA-центр із сауною та басейном, Бенкетний ресторан, Конференц-зал та кімнату переговорів, а також власний безкоштовний паркінг.

До послуг гостей номери категорій люкс, напівлюкс, стандарт, стандарт плюс та економ з двоспальним та односпальними ліжками на вибір

У всіх кімнатах звук ізольований. Обстановка зберігає яскраву індивідуальність елегантного домашнього готелю. Всі зручності продумані до найдрібніших деталей, щоб клієнти починали свій день в чудовому настрої і хорошій формі. Розкішні номери класу «люкс» підходять для тих, кому потрібно організувати зустріч в максимально комфортних умовах. Серед основних послуг послуги: проживання та харчування згідно «правилам надання готельних послуг». Без додаткової оплати надаються наступні види послуг: виклик швидкої допомоги; використання аптечки; побудка до певного часу. Додаткові вигоди готелю включають таке: безкоштовні шафки для зберігання цінних речей на стійці реєстрації; обслуговування номерів; пральня та хімчистка. Номер готелю є найважливішим елементом проживання. Це багатофункціональні приміщення для відпочинку, сну, роботи гостей. Їх основною особливістю є можливість сну. Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace», в основному призначений для ділових людей, але сімейним людям із дітьми надається можливість замовлення додатково дитячого ліжка. Готельно-ресторанний комплекс має в своєму розпорядженні Конференц-зал із усім необхідним обладнанням для

Продовження таблиці 1.3

Чистий дохід від реалізації товарів та послуг	16000	129200	14934	113200	707,5	-114266	-88,4
Собівартість реалізованих товарів та послуг	13018	10445	11969	-2573	-19,8	1524	14,6
Фінансовий результат до оподаткування	578	453	725	-125	-21,6	272	60,0
Чистий прибуток	413	349	573	-64	-15,5	224	64,2
Фінансовий результат до оподаткування	578	453	725	-125	-21,6	272	60,0
Вартість активів (пасивів)	18089	20870	23689	2781	15,4	2819	13,5
Основні засоби	10557	10480	10352	-77	-0,7	-128	-1,2
Дебіторська заборгованість	1628	4955	12810	3327	204,4	7855	158,5
Поточні фінансові інвестиції	352	1384	142	1032	293,2	-1242	-89,7
Власний капітал	7602	7951	8524	349	4,6	573	7,2
Короткострокові кредити банків	4000	4000	3700	0	0,0	-300	-7,5
Поточні зобов'язання	10487	12919	15165	2432	23,2	2246	17,4

Розроблено на основі даних поданих у додатках Г та Д

Аналіз показав, що дохід від реалізації в 2019 році складав 16000 тис. грн, 2020 році – 129200 тис. грн., що на 113200 тис. грн. або 707,5% більше. В 2021 році 14934 тис. грн., що на 114266 менше за попередній рік. Обумовлено це пандемією, коли заклади працювали з обмеженнями та зменшилась платоспроможність населення. Скорочення реалізації товарів та послуг обумовило зниження собівартості реалізованих товарів та послуг на 2573 тис.грн або 19,8% за період 2019-2020 рр.. В 2021 році собівартість реалізованих послуг збільшилась на 1524 тис.грн порівнюючи з 2020 роком. Протягом звітнього періоду готельно-ресторанний комплекс «Avalon Place» мав прибуток та за останні два роки збільшився. В 2020 році бачимо чистий прибуток складав 349 тис. грн., а в 2021 вже зріс до 573 тис. грн., що на 224

тис.грн. більше за минулий рік. Збільшення прибутку зумовлено оптимізацією витрат, підвищенням ефективності управління готелю.

1.3. Система управління персоналом готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу є відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного її працівника. Головним завданням організаційної структури готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» є встановлення взаємовідносин, у яких працівник вищого керівництва пов'язаний із нижчими рівнями. Всі співробітники готельно-ресторанного комплексу підпорядковуються директору. Директор здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства, діє без довіреності від імені компанії. Він керує діяльністю готелю, управляє коштами підприємства. Він дає доручення, видає розпорядження в межах своєї компетенції, встановлює правила для всіх працівників готелю, затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, представляє звіти та іншу інформацію про компанію та іншим органам контролю та місцевого самоврядування [2].

Наступним йде фінансовий відділ. Економіст відповідає за економічне планування на підприємстві, раціональну організацію господарської діяльності. Економіст, проводячи комплексний аналіз економічної діяльності підприємства, визначає заходи для забезпечення економічного режиму та покращення використання ресурсів підприємства з метою досягнення більшої ефективності. Бухгалтер враховує та фіксує всю господарську діяльність, здійснює організацію бухгалтерського обліку, господарсько-фінансової діяльності та контроль економічного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереження майна підприємства, проводить перевірки документації, проводить ревізію бюджету, стежить за витратами,

заробітною платою, здійснює моніторинг виручки, управління готівкою та банківськими операціями, а також контролює борги, які можуть виникати.

Відділ кадрів виконує такі функції: організація набору персоналу, проведення навчання, оцінка працівників і регулювання робочого процесу. Топ - менеджер готельно-ресторанного комплексу відповідає за організацію управління службами готелю та забезпечення дотримання встановлених норм і стандартів обслуговування. Він ставить цілі і завдання перед собою, чітко доводить їх до підлеглих та потребує їх виконання. Готельно-ресторанний комплекс «Avalon palace» має такі підрозділи: служба адміністраторів, служба покоївок, служба безпеки, двірники, прибиральники (служба з клінінгу).

Першим етапом взаємодії з гостями є служба адміністраторів, яка вітає гостей, реєструє їх та розміщує відповідно до їхніх потреб. Вона також здійснює операції з оплатою за проживання і вирішує всі запити та питання гостей. Адміністратор, що працює весь робочий день, забезпечує стабільну роботу готелю, вирішує будь-які конфліктні ситуації та розглядає скарги гостей. Він організовує роботу персоналу з надання першої медичної допомоги та координує дії персоналу в екстремальних ситуаціях, таких як виклик швидкої допомоги або повідомлення відповідним органам. У таких ситуаціях він має повноважень діяти на свій розсуд. Служба покоївок, складаючись з п'яти працівників, є одним підрозділом з функціональною значимістю. Вони відповідають за чистоту номерів, холів, туалетів, коридорів та інших внутрішніх приміщень, де гості перебувають і обслуговуються. Покоївки готують номери для наступного розміщення, забезпечуючи їх чистоту та затишок після відвідування гостей. Вони мають власну пральню, де після прання постільної білизни та рушників, вони перетворюються на чисті, готові до використання.

У безпосередньому контакті з покоївкою, служба поточного ремонту працює, виконує технічне обслуговування та профілактичні дії не тільки номерного фонду та встановленого в ньому обладнання, але і всього готелю в цілому. Служба поточного ремонту включає в себе наступних співробітників:

монтажник сантехнічних систем і устаткування; столяр; електрик з ремонту та обслуговування обладнання; двірник. Характер виконуваних цією службою робіт надзвичайно різноманітний: від електротехнічних і слюсарних до столярних і будівельних робіт. Залежно від можливостей служби і характеру робіт, частина з них може бути передана третім особам. Служба безпеки складається з чотирьох охоронців і виконує функції підтримки порядку і безпеки в готельному комплексі, оскільки готель несе відповідальність за забезпечення безпеки своїх клієнтів. У прямих обов'язках служби безпеки входять [1, с.34]:

- надання захисту та захищеності мешканців готелю та їх власності (речей із якими вони прибули до готелю) у період присутності в готелі;
- захист власності готелю від агресивних дій;
- забезпечення відвідувачам спокою і конфіденційності в період присутності в готелі;
- забезпечення здатності негайного і успішного реагування в разі нещасного випадку.

Директор ресторану організовує [9,с.152]: роботу кухні ресторану, банкетну діяльність, підготовку залу до обслуговування, а також обслуговування у ресторані, в барі, і в номерах, організацію роботи всіх категорій обслуговуючого персоналу, складає фінансові звіти, розрахунок бюджету бізнес-прогноз на наступний тиждень, місяць. Ресторан, як частина громадського харчування, забезпечує обслуговування гостей відповідно до розробленого меню. Кухарі готують страв, а керівництво в цьому секторі відповідає за контроль ціни і якості кінцевих продуктів.

Менеджер з продажу за допомогою фірмових виробів (плакатів, буклетів, афіш) займається розробкою та організацією реклами.

Вихідний етап у процесі управління персоналом - набір і відбір персоналу [6, с.151]. Для того, щоб найняти відповідних працівників, потрібно знати в деталях, які завдання вони будуть виконувати під час роботи та які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Процес

планування кадрової роботи в готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace» включає в себе три етапи: оцінка кадрових ресурсів, оцінка майбутніх потреб у кадрах, розробка програми щодо вдосконалення роботи з кадрами. Набір полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності. Служби з набору персоналу займаються пошуком підходящих кандидатів серед співробітників готелю; наводять довідки у колег своєї галузі; відповідають за розміщення оголошень. Популярним методом набору персоналу за рахунок власних ресурсів, готельно-ресторанний комплекс «Avalon palace» використовує таку форму роботи, як розсилка інформації про відкриття вакансії із запрошенням кваліфікованих працівників. Для цього керівництво має повідомити всіх своїх співробітників про будь-яке відкриття вакансії, що дає можливість подати заявку внутрішньому персоналу, їх родичам, перш ніж заяви людей з боку будуть розглядатися. Основою для підбору персоналу є анкета стандартної форми, резюме кандидата із відомостями про його освіту, досвід роботи та особисті дані.

Можливість розробки ефективних критеріїв оцінки управління стає важливою в контексті виконання завдань з удосконалення управління. Це актуальна проблема як для теорії управління, так і для практичної реалізації управлінських процесів у конкретних організаціях. Вимоги щодо встановлення критеріїв оцінки ефективності стають особливо актуальними в контексті готельного бізнесу. При цьому, після майбутнього стану готельної галузі та її складових є невизначеним і не може бути передбаченим на підставі поточних або минулих умов (ресурсний підхід). Основний акцент робиться на розробці альтернативних сценаріїв майбутнього, які базуються на поточних діях, а не простому пристосуванні до передбачуваного майбутнього. Планування повинно обґрунтовуватися на ряді методологічних принципів, таких як системність, комплексність, оптимальність, адаптивність та обмеженість.

Стратегічне планування є результатом логічного розвитку планової діяльності. Стратегічне планування має ряд характеристик, які відрізняють його від інших форм планування. По-перше, воно обґрунтовується на

системному підході, що дозволяє розглядати готельне господарство як складну та динамічну систему. По-друге, стратегічне планування представляє собою логічне розширення ідеї довгострокового планування та акцентується на довгостроковій перспективі. По-третє, ця форма планування забезпечує визначення основних напрямків розвитку всіх аспектів готельного господарства, включаючи економічну діяльність, і в них враховуються специфічні можливості для розвитку, які потребують подальшого оперативного планування для їх реалізації.

Ефективний відбір кадрів являє собою форму попереднього контролю якості людських ресурсів. У готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace» є два найбільш часто вживаних методи збору інформації, що використовуються для прийняття рішень при виборі: випробування та співбесіди. Співбесіда з кожним кандидатом дозволяє дізнатися інформацію про кваліфікацію співробітника та заповнити будь-які відсутні дані про нього. Ще одне завдання співбесіди полягає в тому, щоб отримати уявлення про особистість кандидата. Після першої співбесіди спеціаліст відділу кадрів готелю детально веде співбесіду із відібраними кращими кандидатами. Потім обирається найбільш підходящий кандидат, за погодженням із керівником. Щоб остаточно переконатися в придатності кандидата, іноді відбувається розгляд поданих документів і відгуків, а іноді і медичне обстеження. Співробітник, відповідальний за проведення співбесіди, піклується про створення зручної, неформальної обстановки для зустрічі з кандидатом, приділяє йому достатньо часу і заздалегідь складає питання на підставі поданих даних. Питання включають в себе біографію та досвід роботи кандидата, його професійні амбіції, знання, навички та інтереси. Як уже зазначалося, одним з найбільш часто використовуваних компонентів відбору персоналу у готельному комплексі є тестування. Тести використовують для виявлення здібностей, кмітливості, інтелекту, інтересів, а іноді навіть і фізичного стану та особистісних якостей кандидата.

При подачі заяви використовуються кваліфікаційні та психологічні тести. Психологічні тести є, як правило, у вигляді письмових відповідей на заздалегідь складені анкети. Такі тести допомагають оцінити загальний

інтелектуальний рівень, ставлення до роботи, інтереси, здатність до управлінської діяльності та особисті характеристики. Прихильники психологічних тестів стверджують, що вони дають точну і корисну інформацію, пророкує, наскільки добре кандидати будуть справлятися з роботою.

Також, використовується такий метод, коли кандидат на посаду стає у роль керуючого. Протягом трьох годин він повинен приймати рішення - як відповідати на листи, пам'ятні записки, як реагувати на різну інформацію, як спілкуватися в письмовій формі з підлеглими, наділяти повноваженнями, проводити регулярні зустрічі, щоб розставити пріоритети. Перший крок до того, щоб зробити працю робітника більш продуктивною, є професійна орієнтація і соціальна адаптація в колективі. Керівництво готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» зацікавлене в успіху працівника на новому місці та завжди пам'ятає, що організація-це суспільна система, а кожен працівник-особистість. На практиці цей готель використовує ряд способів, як офіційних, так і неофіційних, для того, щоб людина почувалась на своєму місці та їй було комфортно. Керівництво готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» проводить програми систематичного навчання і підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей.

Керівництво готелю виділяє значні кошти на навчання та перенавчання робітників, оскільки висока кваліфікація персоналу безпосередньо позначається на прибутку готелю. Методи навчання не виключають один одного, так як навчання може вестися в стінах готелю з відривом або без відриву від роботи.

У готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace» застосовуються такі методи професійного навчання (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

**Методи професійного навчання у готельно-ресторанному комплексі
«Avalon palace»**

Методи	Характеристика
Навчання на робочому місці:	
дублювання	співробітник прикріплюється до професіонала, навчається, копіюючи дії даної особи
шефство	заняття менеджера з власним персоналом в процесі повсякденної діяльності
делегування	передача співробітникам чітко окреслених завдань із повноваженнями на прийняття рішень на узгоджену тему. При цьому менеджер навчає підлеглих у ході виконання роботи
метод перешкоди завдань	спеціальна програма робочих дій, за ступенем їх важливості, розширення обов'язків і підвищення складності
Навчання поза робочим місцем:	
навчальні ситуації	реальні чи вигадані управлінські ситуації з питаннями для аналізу
рольові ігри (рольове моделювання поведінки)	Працівник розташовується на конкретних позиціях із застосуванням практичного досвіду (завдяки взаємодії між людьми) і отримує підтвердження правильності своїх дій.

Застосування різних методів навчання дозволяє готельно-ресторанному комплексу "Avalon palace" забезпечити ефективну підготовку свого персоналу, розвивати їхні навички та знання, що сприяє покращенню якості обслуговування та досягненню успіху в галузі готельно-ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "AVALON PALACE"

2.1. Оцінка параметрів системи професійного навчання персоналу готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"

Готель «Avalon Palace» (Авалон Палац) знаходиться у Тернополі, розташований за адресою: 46002, м. Тернопіль, проспект С. Бандери, 2. В. Знаходиться в самому центрі міста та розташований за 500 м. від залізничного вокзалу, що робить розташування доволі зручним. Має поблизу історичні пам'ятки, торгово-розважальні центри та адміністративні будівлі. Це все впливає при виборі готелю (дод. А).

Місткість готелю становить від 100 до 150 гостей, при умові, що кожен з 60 номерів розрахований на 1-2 гостей та додатково можна розмістити дитячі ліжка. Номери обладнанні кондиціонерами, міні-барами телевізорами та безкоштовними наборами туалетних принад, включаючи косметичні засоби та фени. В окремих номерах є ванна кімната з власною гідромасажною ванною. Організаційна структура готелю (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура «Avalon Palace»

Адміністрація - відділ, який відповідає за загальне управління готелем, включаючи планування та контроль діяльності готелю. Він також відповідає

за збір та аналіз даних про ринок та конкурентів, бюджетування, а також за розробку та виконання маркетингових стратегій.

Відділ продажу та маркетингу - відділ, який займається рекламою та просуванням готелю на ринку. Він відповідає за підготовку маркетингових матеріалів, участь у виставках та конференціях, просування готелю в соціальних мережах та інтернеті.

Відділ гостьового сервісу - відділ, який забезпечує взаємодію з гостями, реєстрацію їх прибуття та відправлення, надання допомоги при заселенні та виїзді, вирішення проблем та побажань гостей, а також виконання додаткових послуг, таких як організація трансферу, оренда автомобілів, тури тощо.

Відділ харчування та ресторану - відділ, який відповідає за забезпечення харчування для гостей та організацію роботи ресторанів та барів в готелі. Він також займається розробкою меню, закупівлею продуктів, плануванням та організацією банкетів та інших заходів.

Відділ прибирання та господарства - відділ, який забезпечує чистоту та порядок в номерах та загальних приміщеннях готелю. Він також відповідає за обслуговування систем опалення, вентиляції, кондиціонування повітря та інших інженерних систем в готелі.

Відділ фінансів та обліку - відділ, який забезпечує фінансову стійкість готелю та контролює витрати. Він відповідає за облік та звітність, розрахунки з контрагентами, обробку фінансової документації.

Відділ персоналу - відділ, який займається набором, збереженням та розвитком персоналу готелю. Він відповідає за розробку та виконання стратегій управління персоналом, організацію навчання та підвищення кваліфікації працівників, вирішення питань щодо оплати праці, страхування, медичного обслуговування тощо.

Відділ безпеки - відділ, який забезпечує безпеку гостей та персоналу готелю. Він відповідає за організацію системи безпеки, включаючи контроль за доступом до готелю, систему відеоспостереження та безпекову службу

Проаналізуємо зміни чисельності персоналу в готелі «Avalon Place» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна чисельність та плинність персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon Place» за період 2019-2021 рр.

	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2019	2020	2021	2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
				Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
Всього працівників	120	150	153	30	25	3	2
Звільнились	7	14	6	7	100	-8	-57,1
За власним бажанням	5	4	5	-1	-20	1	25
За інші порушення	2	0	1	-2	-100	1	0
Скорочення персоналу	0	10	0	10	0	-10	-100
Плинність, %	5,8	9,3	3,9	3,5	60,0	-5,4	-58

Плинність кадрів — відношення звільнених за власним бажанням, за інші порушення або скорочених працівників до загальної кількості персоналу за певний період часу. Розраховується за формулою:

$$K_{пк} = (R_z + R_{нз}) / R_{сер}, \quad (2.1)$$

де Кп.к. – коефіцієнт плинності кадрів;

R_з. – звільнені працівники за власним бажанням;

R_{н.з}. – звільнені за порушення, R_{сер}. – загальна кількість працівників за відповідний період

Проаналізувавши дані робимо висновок, що найбільший коефіцієнт плинності кадрів є у 2020 році та становить 9,3%. Така ситуація виникла через скорочення працівників з початком пандемії. Найкраща ситуація в 2021 році, коли бізнес почав поступово відновлюватись, плинність – 3,9%, що входить в норму.

Проаналізуємо структуру працівників ГРК «Avalon Palace» за рівнем освіти. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Структура персоналу ГРК «Avalon Palace» за рівнем освіти в 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відношення		Відношення	
				2020 до 2019		2021 до 2020	
				Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
Молодший бакалавр	58	72	75	14	124,1	3	104,2
Бакалавр	51	64	65	13	125,5	1	101,6
Магістр	10	13	12	3	130,0	-1	92,3
Доктор наук	1	1	1	0	100,0	0	100,0
Разом	120	150	153	30	125,0	3	102,0

За 2021 рік чисельність працівників з вищою освітою зросла на 4,2%, що є дуже доброю тенденцією, тому що говорить про зростання трудового потенціалу працівників (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Склад персоналу готельно-ресторанного комплексу Avalon Palace за рівнем освіти в 2019-2021 рр.

В Avalon Palace практикується безперервна система професійного навчання працівників, а кількість ступенів навчання залежить від складності професії та медичної спеціальності. Дані про кількість співробітників, які отримали професійне навчання в готельно-ресторанному комплексі Avalon Palace (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість працівників які отримали професійне навчання ГРК «Avalon Palace» за 2019-2021 рр.

Найменування	2019			2020			2021		
	всього	керівники	спеціалісти	всього	керівники	спеціалісти	всього	керівники	спеціалісти
Підвищили кваліфікацію	114	33	81	131	25	106	123	11	112
В тому числі:									
в інститутах	4	11	3	2	0	2	6	0	6
на курсах	100	22	78	129	25	104	117	11	106

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності

Розглянемо систему навчання персоналу та витрати на її реалізацію відповідно до цільових установок підприємства (рис. 2.3).

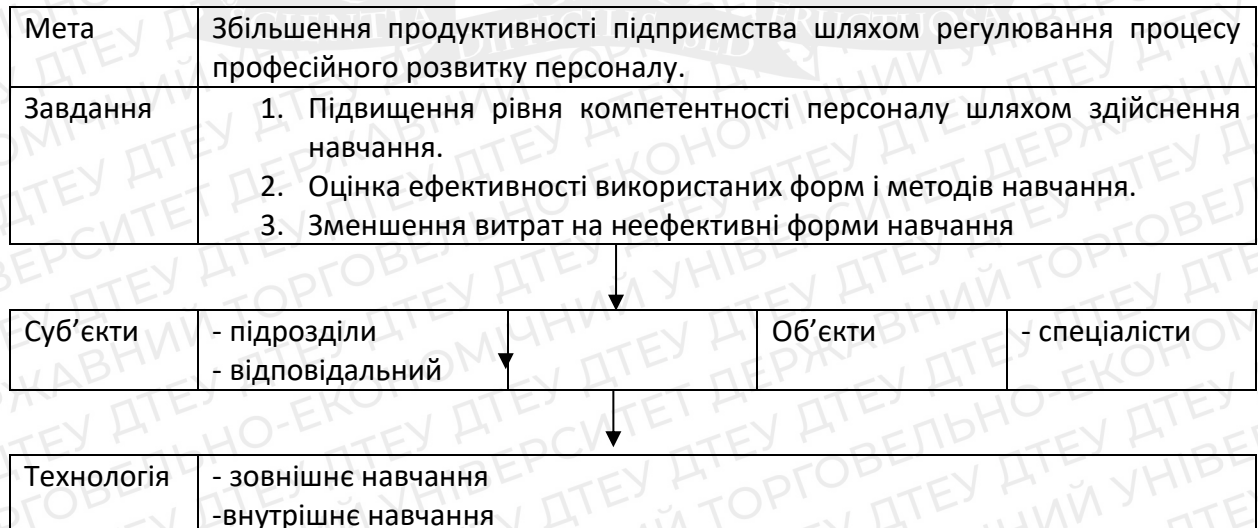


Рис. 2.3. Підсистема професійного розвитку персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace»

Далі представлена схема проведення навчання в Avalon Palace (рис. 2.4).

Проаналізуємо етапи навчання персоналу.

Етап 1.

Менеджер з персоналу складає щоквартальні плани навчання (внутрішнього і зовнішнього) з урахуванням наступного:

1. Відповідність планів зовнішнього навчання витратним бюджетам.



Рис. 2.4. Функціональна схема процесу навчання на підприємстві

2. Забезпечення раціонального використання співробітників компанії, які залучаються як внутрішні викладачі.

3. Відповідності виявленим потребам в навчанні.

Етап 2.

Кожен співробітник, який направляється на зовнішнє навчання, отримує наказ відповідного змісту. На кінець кварталу складається звіт про виконання планів внутрішнього і зовнішнього навчання.

У підприємстві застосовується таке навчання.

Зовнішнє навчання - це освітні заходи, проведені за участю зовнішніх ресурсів, які виступають у якості викладачів (навчальних закладів або незалежних викладачів, не пов'язаних зі співробітниками нашої компанії).

Направлення співробітників на зовнішнє навчання відбувається в рамках щоквартального плану та бюджетування витрат на підвищення кваліфікації, які виділяються підрозділом із загального бюджету навчання підприємства.

За статистику, протягом року кожен п'ятий співробітник підприємства отримує можливість пройти зовнішнє навчання.

Етап 3.

Після завершення кожного зовнішнього навчання співробітник складає звіт, який включає:

1. Оцінку ефективності пройденого навчального курсу (зазвичай це виконується на внутрішньому порталі підприємства).
2. Вказівки щодо потреби внесення змін у внутрішні нормативні акти.
3. Рекомендації щодо коригування процедур та технологій роботи з клієнтами на основі отриманих знань та досвіду.

Звіт подається керівнику відповідного структурного підрозділу, і після його розгляду направляється до відділу по роботі з персоналом.

Зазвичай співробітнику, який пройшов зовнішнє навчання, доручається провести внутрішнє навчання для передачі свого досвіду та навичок іншим співробітникам підрозділу.

Внутрішнє навчання - це освітні заходи, на яких викладачі виступають внутрішні ресурси (інші співробітники підприємства). Вони проводяться протягом робочого часу і тривають близько 30-40 хвилин.

Кожного кварталу в підприємстві проводяться десятки внутрішніх курсів, і кожен підрозділ, зазвичай, бере участь у навчанні два або три рази за квартал.

2.2. Імплементация інноваційних методів професійного навчання готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace": переваги та недоліки

Пропонується впровадження оцінки на базі ключових характеристик продуктивності праці працівників.

Пропонований спосіб оцінки персоналу в Avalon Palace дозволяє оцінити сумарне число набраних балів співробітником.

Пропоновані напрямки атестації в готельно-ресторанному комплексі Avalon Palace:

1. Дослідження на знання основних положень нормативно-технічної документації.

2. Учаснику атестації пропонується заповнити форми тесту інформацією на знання діючої нормативно-технічної документації. За будь-якої вірну відповідь проставляються бали за таким принципом:

- «правильно» - 2 бали;
- «частково правильно» - 1 бал;
- «неправильно» - 0 балів.

Загальна кількість балів переводиться в процентну відповідність.

Загальноновизнана норма:

- 70% і вище - задовольняє;
- нижче 70% - негативний результат.

2. Спілкування з підлеглими (для керівників)

У процесі спілкування буде враховано:

- послідовність викладу;
- грамотність мови;
- навички роботи;
- знання предмета розмови;
- вміння здійснювати комунікацію;
- грамотність і повнота відповідей на питання.

По кожному аспекту проставляються бали за таким принципом:

- володіє - 2 бали;
- володіє частково - 1 бал;
- не володіє - 0 балів.

Загальновизнані норми:

- 70% і вище - задовольняє;
- нижче 70% - негативний результат.

3. Ставлення до роботи.

Виділяються шість критеріїв, які характеризують відношення до роботи:

- компетентність,
- дисципліна,
- зовнішній вигляд,
- прагнення до роботи,
- акуратність заповнення і зберігання документів,
- повнота ведення документів.

Компетентність, дисципліна і зовнішній вигляд регламентується стереотипами поведінки.

У процесі перегляду звітів враховується:

- повнота викладу;
- акуратність заповнення;

За будь-якого аспекту проставляються бали за цим принципом:

- добре - 2 бали;
- середній ступінь 1 бал;
- нижче середнього - 0 балів.

Загальновизнані норми:

- 70% і вище - задовольняє;
- нижче 70% - негативний результат.

4. Самооцінка.

5. План розвитку.

Атестований працівник планує власний розвиток. Завдання працівника - творчо підійти до виконання доручення і захистити свій план. Матеріал рекомендується надати у вигляді схем, графіків, таблиць або в будь-якому іншому вигляді, на розсуд автора.

У процесі захисту плану з розвитку буде прийнято до уваги наступне:

- реальне уявлення обстановки відділі;
- використання наочних даних;
- доцільність застосування наочних даних;
- спільне бачення розвитку відділу;
- конкретні пропозиції щодо розвитку відділу.

За будь-якого аспекту проставляються бали за таким принципом:

- добре - 2 бали;
- середній рівень - 1 бал;
- нижче середнього - 0 балів.

Загальновизнані норми:

- 70% і вище - задовольняє;
- нижче 70% - негативний результат.

Схематично наведений процес атестації працівника готелю (рис. 2.5.)

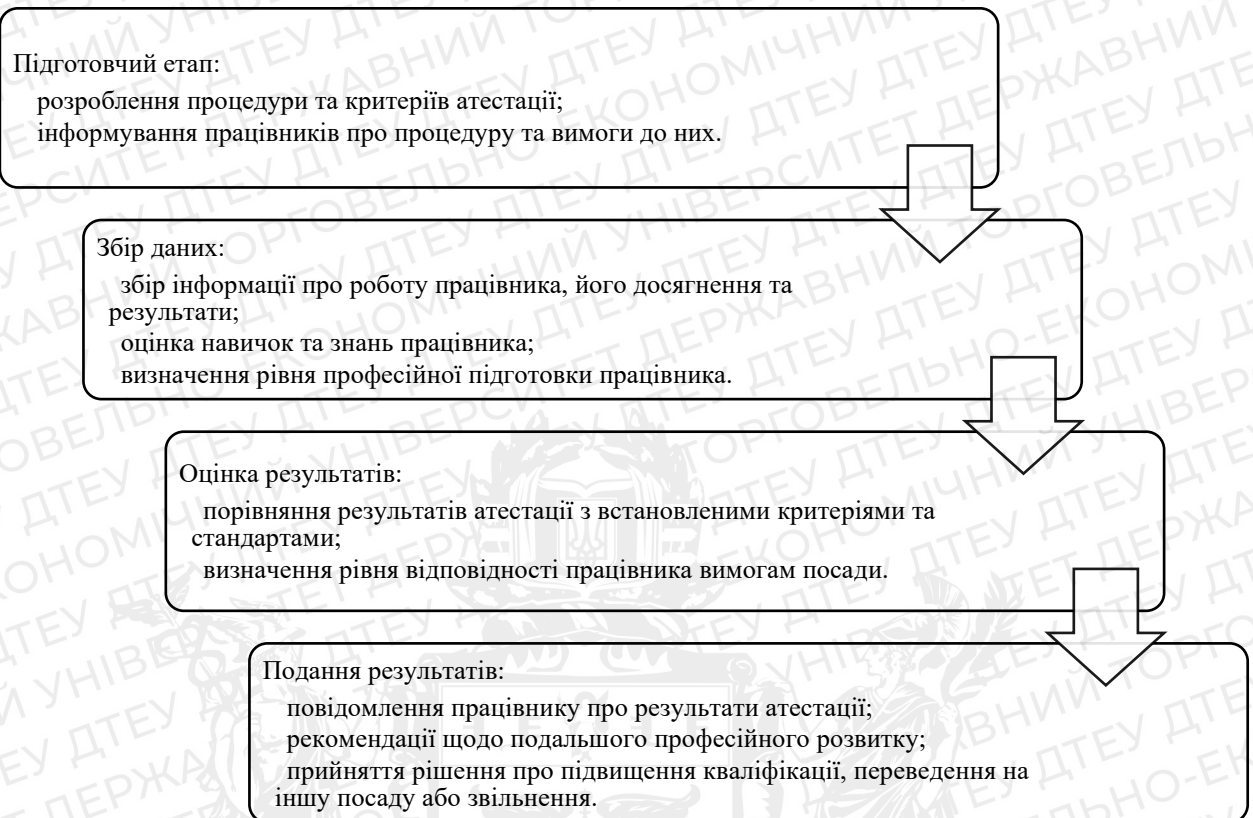


Рис. 2.5. Складові процесу атестації персоналу ГРК «Avalon Place»

Основним змістом діяльності працівника є управлінська і організаційна робота, покликана забезпечити необхідний рівень організованості та ефективного функціонування всіх сфер суспільного життя. Стосовно до управлінських систем, ефективність часто визначається як відношення позитивних результатів (перевищення бажаних наслідків над небажаними) до допустимих витрат. Таким чином, систему управління можна вважати ефективною, коли найкращий бажаний результат досягається в межах заданих тимчасових і фінансових ресурсів.

У цьому сенсі ефективними можуть вважатися рішення, результати втілення яких в процесі здійснення функції управління, дозволяють наблизитися до наміченої мети при мінімально можливих в даних умовах затратах ресурсів (фінансів, часу, енергії і т.п.).

При цьому, в поняття оцінюваного результату управлінської діяльності зазвичай входить вся сукупність наслідків прийнятого рішення, при визначенні його ефективності аналізуються не тільки позитивні ефекти, але і

побічні, зворотні, негативні наслідки. Ефективним управлінням прийнято вважати таке, позитивний ефект якого перевищує ефект від небажаних наслідків.

Для того щоб бути ефективними, рішення, що приймаються в процесі здійснення функції управління, повинні:

- бути реалістичними (реалізованими), тобто виходити з досяжних цілей, реально доступних ресурсів, а також не містити положень, що вносять ризик невиконання через породжувані ними конфліктні ситуації;
- включати в себе опис механізму практичної реалізації та моніторингу виконання;
- прийматися з розрахунком на можливість виконання в умовах, пов'язаних і вже триваючих процесів, а також ймовірних позаштатних ситуацій,
- володіти достатнім ступенем гнучкості, тобто надавати можливості зміни способу досягнення поставлених цілей при настанні для цього відповідних об'єктивних зовнішніх або внутрішніх умов;
- передбачати можливість перевірки і контролю як за результатом, так і в ході процесу виконання.

Визначення будь-якого виду ефективності управління спирається на критерії і показники, які відображають стан об'єкта управління, отриманого в результаті управлінського впливу.

Використання показників результативності дозволяє визначити вимірювання якісних і кількох показників чітко налаштувати ціль та завдання.

Планування та оцінка рівня фактичного досягнення цілей та показників продуктивності сприяють підвищенню якості роботи та встановленню зв'язку між ефективністю їх діяльності та системою мотивації та стимулювання їх праці.

Імплементация інноваційних методів професійного навчання в готельно-ресторанному комплексі "Avalon Palace" може мати багато переваг, але також може виявитися деяким недоліком. Розглянемо детальніше:

Переваги:

1. Підвищення ефективності навчання: Інноваційні методи навчання можуть забезпечити більш ефективну передачу знань та вмінь студентам. Це може зробити навчальний процес більш захоплюючим та цікавим для студентів.
2. Покращення якості роботи: Застосування інноваційних методів навчання може допомогти покращити якість роботи персоналу готельно-ресторанного комплексу. Це може привести до задоволення клієнтів та збільшення прибутку комплексу.
3. Зменшення витрат: Інноваційні методи навчання можуть знизити витрати на навчання, так як вони можуть бути більш ефективними та продуктивними.
4. Підвищення конкурентоспроможності: Інноваційні методи навчання можуть допомогти готельно-ресторанному комплексу "Avalon Palace" підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.
5. Підвищення мотивації студентів: Інноваційні методи навчання можуть підвищити мотивацію студентів до навчання та досягнення професійних цілей.

Недоліки:

1. Вартість: Інноваційні методи навчання можуть бути вартіснішими, ніж традиційні методи. Це може призвести до збільшення витрат на навчання та бути викликом для бюджету готельно-ресторанного комплексу.
2. Технічні проблеми: Інноваційні методи навчання можуть вимагати від використання нових технологій, програмного забезпечення та обладнання. Це може створити технічні проблеми та перешкоди у процесі навчання.

3. Потрібно час для впровадження: Впровадження інноваційних методів навчання вимагає часу та зусиль, які можуть бути відчутні для готельно-ресторанного комплексу. Це може бути складно, особливо якщо комплекс має обмежені ресурси.

4. Стійкість до змін: Не всі співробітники можуть бути стійкими до змін, особливо якщо вони не звикли до використання нових технологій. Це може призвести до неприйняття нових методів навчання та ставити під загрозу ефективність процесу навчання.

5. Не всі методи підходять для всіх студентів: Інноваційні методи навчання можуть бути ефективними для деяких студентів, але не для інших. Це може вимагати додаткових зусиль, щоб забезпечити ефективне навчання для всіх студентів.

У підсумку, інноваційні методи навчання можуть мати багато переваг для готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace", але вони також можуть виявитися складними і вимагати додаткових зусиль та ресурсів для впровадження.

2.3. Шляхи покращення професійного навчання готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace"

На нашу думку, не повною мірою реалізовані основні вимоги ефективності навчальних програм під час підбору персоналу, а саме це наступні елементи.

Мотиваційна складова. Проблема полягає в тому, що персонал не розуміє для чого їм додаткове навчання та яка користь саме для них. Якщо люди не бачать значущості або користі в навчанні, вони можуть втратити інтерес і не вкладатись в процес навчання. Це може призвести до недостатнього засвоєння матеріалу та невикористанні здобутих знань на практиці. Вирішенням цієї проблеми є роз'яснення, що тренінги допомагають їм досягти своїх кар'єрних цілей та розвитку. Також важлива є

комунікація з керівництвом з приводу можливого кар'єрного росту та заробітної плати. Люди повинні розуміти цілі програми, яким чином за допомогою навчання розширити, поліпшити свої професійні навички і продуктивність, а також власне задоволення своєю роботою [12].

Поетапність навчання. Проблема може виникнути через надмірну кількість нової інформації. Без поетапного навчання працівник може забути та не засвоїти важливі процес роботи. Оскільки програма включає в себе складні напрямки, то процес навчання має ділитися на послідовні етапи. Учасник повинен мати можливість відпрацювати на практиці навички, набуті на кожному етапі навчання і тільки потім рухатися далі [10, с.76-77]. Це і буде вирішенням саме цієї проблематики.

Зворотній зв'язок. Не налагоджений зворотній зв'язок між кандидатами на посади та навчальну програму може призвести до не удосконалення теорії та практики. Вирішенням є проведення опитування, анкетування та прямої комунікації керівництва з персоналом. Зворотній зв'язок дозволить одержати повернену інформацію від співробітників про їх враження, досвід та рекомендації щодо навчальної програми, що дає можливість вдосконалення, забезпечуючи більшу актуальність та ефективність програми.

У слідстві зробленого розгляду концепції управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace» можливо зробити наступні висновки.

На нашу думку, діяльність готелю досить ефективна, організаційна схема управління готелю вважається багатофункціональної відповідно до принципу власного зведення. Готель має стабільну необхідність в забезпеченні продуктивності роботи співробітників і з метою звершення даної місії виконує підбір більш грамотних співробітників. Управління готелю виконує проекти регулярного викладання і підготовки співробітників, допомагаючи виявленню їх можливостей. Підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців буде більш ефективним при дотриманні принципу наступності навчання та наступного раціонального використання кадрів з

урахуванням придбаних знань і навичок [3, с.254-255]. Необхідно збільшити рівень відповідальності та зайнятості працівників у процесі постійного підвищення кваліфікації, отримання результатів підвищення кваліфікації, проходження атестації, зміни посади та оплати праці відповідно до якості їхніх знань та ефективності їх практичного застосування.

Для стимулювання до навчання та саморозвитку працівників необхідно належним чином організувати систему оплати праці, яка на поточному етапі може бути недостатньою і має бути спрямована на конкретні результати роботи. Більшість мотиваційних програм у готелі не включають компенсаційні програми, які на даному етапі не враховують стимулюючі фактори, такі як винагорода за позитивну поведінку або, навпаки, відсутність винагороди в негативних ситуаціях.

Підвищення кваліфікації у готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace» має направлятися на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання майстерності за наявною професією працівника. Доцільно розширити спектр форм заохочення, як наприклад, присудження звання «кращий співробітник» місяця, ввести преміювання за продаж певної кількості спиртних напоїв (для барменів та офіціантів), заохочення за якісне обслуговування, заохочення за підтримку безпеки, навіть заохочення за усмішку [23, с.101-102]. Розглядаючи причини необхідності вжиття такої практики в готелі, виявляється, що у готелі наразі є невеликий ступінь мотивації. Для численних співробітників для стимулювання їх роботи потрібний метод «прянику». Різні системи мотивації, отже, мають тривалі результати. Однією із важливих розробок у галузі управління персоналом у найближчий час має бути створення програм та методів підвищення якості трудового життя. Зараз інтерес до якості трудового життя широко використовується в багатьох промислових країнах Заходу і набирає популярність в нашій країні.

Висока якість трудового життя характеризується наступним [5, с.15-16]:

- робота повинна бути цікавою;
- працівники зобов'язані мати об'єктивне заохочення і визнання своєї праці від роботодавця;
- нагляд з боку керівництва повинен залишатися найменшим, але реалізуватися постійно, коли в ньому з'являється потреба;
- працівники зобов'язані здійснювати сприяння в прийнятті висновків, що стосуються їх і праці;
- має бути забезпечена гарантія роботи і розвиток дружніх взаємин з колегами, за допомогою впровадження тимблдингових заходів, які мають організовуватися керівництвом.

На наш погляд можна було б поліпшити заохочення роботи в готелі наступними критеріями [5, с.100-101]:

- менеджерам готелю слід формувати великий, проте досяжний ступінь результативності, та надати працівникам рішучості у тому, що вони можуть досягти цього ступеня результативності, в разі якщо докладуть більше зусиль;
- зберігати у працівників відчуття правильності їх рішень, що підвищить трудову мотивацію. Таким чином можливо було б збільшити трудову мотивацію співробітників, тобто створити концепцію оцінювання індивідуального внеску співробітника. Це важливо, для того щоб новітня концепція мотивації роботи була простою для розуміння співробітника.

Програма підвищення кваліфікації працівників готелю включатиме наступні напрямки (рис.2.7.)

Організаційно-менеджерський напрямок:

курси з управління персоналом, управління готелем, менеджменту;
тренінги з розвитку лідерських якостей, ефективного комунікування, роботи зі стресом.

Технічний напрямок:

навчання роботі зі спеціалізованим програмним забезпеченням, що використовується в готелі;
тренінги з обслуговування технічного обладнання (кондиціонери, системи опалення, пральні машини тощо).

Сфера обслуговування та гостьового сервісу:

тренінги з підвищення рівня обслуговування гостей, роботи зі збільшенням рейтингу готелю на порталах бронювання готелів;
курси з вивчення іноземних мов та культурних особливостей різних країн.

Рис. 2.6. Програма підвищення кваліфікації працівників готелю

Вартість програми підвищення кваліфікації залежить від багатьох факторів, таких як кількість працівників, вибраний набір курсів, тренінгів, наявність партнерських угод тощо. У середньому, витрати на підвищення кваліфікації одного працівника будуть складати від 5000 до 15000 грн.

З врахуванням того, що планується підвищення кваліфікації 60 працівників, то вартість даних заходів складе від 300 000 до 900 000 грн.

Ефективність програми можна виміряти за допомогою різних метрик, таких як збільшення задоволеності клієнтів, зниження кількості скарг на роботу персоналу, збільшення кількості позитивних відгуків на сайтах бронювання готелів, зниження витрат на заміну персоналу, покращення показників продуктивності. Програму підвищення кваліфікації можна оцінювати також за допомогою внутрішнього аудиту, де з'ясується, наскільки працівники застосовують знання та навички, отримані в ході програми, у роботі. Також можна проводити опитування працівників щодо корисності та ефективності програми.

При правильному плануванні та реалізації програма підвищення кваліфікації може принести значний ефект у вигляді покращення роботи

персоналу та задоволення потреб клієнтів. Застосування отриманих знань та навичок може допомогти у зниженні витрат на заміну персоналу, покращенні процесів та впровадженні нових ідей.

Ми пропонуємо наступну систему професійного навчання персоналу в готелі. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Система професійного навчання

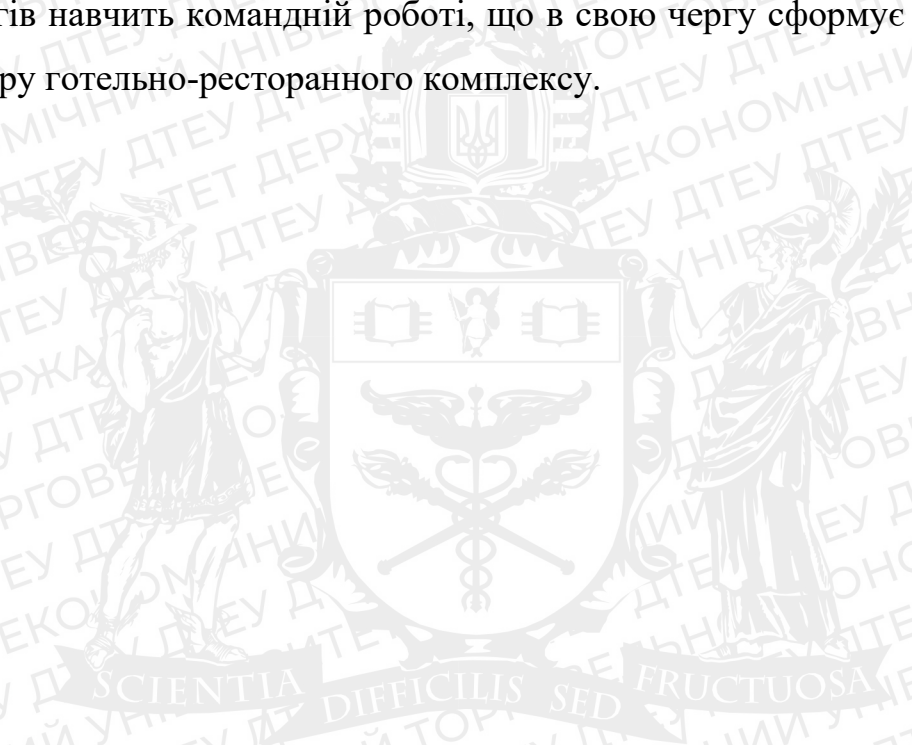
Етап	Характеристика
Орієнтація та введення в роботу	Знайомство з місією, цінностями та стандартами готелю. Огляд організаційної структури та ролей в готелі. Вступ до політик та процедур роботи в готелі. Ознайомлення з основними правилами та процедурами здоров'я та безпеки.
Загальна готельна компетентність	Комунікаційні навички та обслуговування клієнтів. Робота в команді та співпраця з колегами. Знання та дотримання готельних стандартів обслуговування гостей. Ефективне вирішення конфліктних ситуацій.
Навчання в підрозділах готелю	Прийом інформації та реєстрація гостей. Обслуговування в номерах та гостьових зонах. Ресторанне обслуговування та бар. Кухонне мистецтво та кулінарія. Прибирання та утримання готельних приміщень. Управління готелем та адміністративні функції.
Спеціалізовані навички та підвищення кваліфікації	Курси навчання з обслуговування VIP-гостей. Тренінги з використання готельних систем управління. Курси професійного розвитку для кухарів та барменів. Курси професійного прибирання та догляду за готельними приміщеннями. Навчання з лідерства та керівництва для менеджерів готелю.
Постійне навчання та оновлення знань	Регулярні оновлення процедур та стандартів роботи. Участь у семінарах, конференціях та воркшопах у галузі готельного бізнесу. Онлайн-курси та підручники з актуальних готельних тем. Менторство та програми стажування для розвитку талантів.
Оцінка та зворотний зв'язок	Регулярне оцінювання знань та навичок персоналу. Проведення внутрішніх аудитів та інспекцій для виявлення слабких місць.
	Забезпечення зворотного зв'язку та визнання успіхів персоналу.

У сучасних умовах функціонування готельних підприємств необхідно забезпечити чітке планування їх діяльності та забезпечити управлінському персоналу розуміння суті завдань, які потрібні для успішного функціонування підприємства. З цієї причини ми вважаємо насамперед доцільним проведення готельно-ресторанним комплексом стратегічного аналізу різних видів своєї діяльності, включаючи розробку нових конкурентних стратегій з урахуванням особливостей їх впровадження в контексті готельних підприємств. Також необхідно розробити програму для вдосконалення організаційної структури підприємства, чітко встановити орієнтири у плануванні розвитку даного підприємства, зокрема, провести інвестиційну політику.

Проведення стратегічного аналізу виступає як інструмент стратегічного управління, що сприяє розширенню потенціалу підприємства шляхом розробки стратегії на основі прогнозування майбутнього розвитку. Підхід до управління вимагає від керівного персоналу цієї готовності до ризику, радикальних змін і прагнення творчо освоювати нові можливості. Досягнення цілей підприємства залежить від ефективності трьох основних факторів: обраної стратегії, організаційної структури та комплексного планування діяльності підприємства.

Запропоновані шляхи для покращення професійного навчання працівників готельно-ресторанного комплексу Avalon Place мають потенціал позитивно вплинути на діяльність підприємства. Роз'яснення працівникам, як тренінги сприяють досягненню кар'єрних цілей та особистому розвитку, може стимулювати їх брати участь у таких програмах. Комунікація з керівництвом щодо можливого кар'єрного зростання та заробітної плати допоможе працівникам зрозуміти, як їхні зусилля можуть вплинути на їх майбутню кар'єру та винагороду. Покращення професійних навичок і знань працівників сприяє високій якості обслуговування, що призведе до задоволення гостей і покращення репутації готелю. В свою чергу підвищення рівня обслуговування гостей призведе до підвищення рейтингу готелю на

порталах бронювання. Збільшиться конкурентоспроможність внаслідок прихильності гостей та зростанню ефективності функціонування готельно-ресторанного комплексу. Підприємство скоротить витрати на підготовку нового персоналу та оптимізує їх адаптування. Зменшиться показник плинності кваліфікованих кадрів, що в свою чергу збереже в підприємстві унікальний досвід та знання набуті працівниками. Проведення групових тренінгів навчить командній роботі, що в свою чергу сформує корпоративну культуру готельно-ресторанного комплексу.



ВИСНОВКИ

Отже, у висновку, ми дійшли певних результатів та відповідно до завдань можемо підсумувати наступне.

У великому підприємстві управління персоналом є комплексною системою, яка має на меті оптимізацію підтримки вертикальних та горизонтальних зв'язків і постійну розмежованість обов'язків. Головна мета цієї системи забезпечує забезпечення того, щоб кожен співробітник виконував свої визначені обов'язки. Дотримання норм і правил, які пристосовані для цієї організації, є гарантом мінімізації конфліктів між суб'єктами виробництва. На сьогоднішній день вміння управляти персоналом на підприємстві має велике значення, остання дисципліна є ключовим елементом для створення позитивної динаміки.

Управління персоналом в організації – це процес управління людськими ресурсами, спрямований на створення умов для ефективного та максимального використання їх інтелектуальних і фізичних можливостей, покращення якості життя працівників, зміцнення трудових відносин, мотивації та отримання найкращих результатів від співробітників. На сьогоднішній день два підходи до визначення цілей управління персоналом:

Перший підхід передбачає основне призначення управління персоналом оптимальним використанням кадрового потенціалу організації з максимальною ефективністю для досягнення цілей організації.

Другий підхід поставити перед собою основну мету управління персоналом - мінімізувати соціально-економічні витрати на досягнення індивідуальних та колективних цілей працівників і організацій.

Готельно-ресторанний комплекс Avalon Palace забезпечує виконання завдань підприємства з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку. Він пропонує 60 просторих та комфортабельних номерів, SPA-центр із сауною та басейном, Бенкетний ресторан, Конференц-зал та кімнату переговорів, а також власний безкоштовний паркінг. У ресторані велика

кількість страв української та європейської кухонь. Ресторан пропонує: меню на будь-який смак; затишна атмосфера; хороша музика. Також комплексні сніданок, обід та вечеря. Можливе замовлення страв в номер через телефон. У ресторані є два поверхи та місця на 200 та 150 людей. Готельно-ресторанний комплекс Avalon Palace зосередив свої зусилля на максимізації прибутковості на номер, який готовий до розміщення гостей.

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу є відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного її працівника. Головним завданням організаційної структури готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» є встановлення взаємовідносин, у яких працівник вищого керівництва пов'язаний із нижчими рівнями. Вихідний етап у процесі управління персоналом - набір і відбір персоналу. Для того, щоб набрати відповідний персонал, необхідно детально знати, які завдання вони будуть виконуватися під час роботи, а також які індивідуальні та суспільні характеристики, пов'язані з цими роботами. Стандарт встановлює критерії, за якими оцінюється якість обслуговування гостей і діяльності персоналу організації. У готелях, наприклад, такі критерії можуть включати: час відповіді на дзвінок для отримання інформації або здійснення бронювання; час, який займається процесом реєстрації в службі розміщення; час, витрачений на надання конкретної послуги; зовнішній вигляд працівника та його відповідність уніформі; рівень володіння іноземними мовами. Ці критерії дозволяють оцінити якість обслуговування та виконання завдань персоналом відповідно до встановлених стандартів.

Не повною мірою реалізовані основні вимоги ефективності навчальних програм під час підбору персоналу, а саме це наступні елементи. Мотиваційна складова не до кінця розкрита, оскільки люди повинні розуміти цілі програми, яким чином за допомогою навчання розширити, поліпшити свої професійні навички і продуктивність, а також власне задоволення своєю роботою. Не налагоджений зворотній зв'язок між кандидатами на посади, у результаті зворотного зв'язку теорія і практика можуть змінюватися,

доповнюватися та удосконалюватися. Підвищення кваліфікації у готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace» має направлятися на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання майстерності за наявною професією працівника. Для того, щоб спонукати працівників до навчання та саморозвитку, необхідно належним чином організувати систему оплати праці, яка на даний момент не досягає достатнього високого рівня, і орієнтувати її на конкретні результати роботи.

Важливо підвищити відповідальність та зацікавленість працівників, які працюють у рамках безперервного підвищення кваліфікації, враховуючи результати отримання нових навичок, проходження атестації, зміни посади та системи оплати праці. Ці заходи мають обґрунтування якості знань та ефективності їх практичного використання працівниками.

Однією із важливих розробок у галузі управління персоналом у найближчий час має бути створення програм та методів підвищення якості трудового життя. Зараз інтерес до якості трудового життя широко використовується в багатьох промислових країнах Заходу і набирає популярність в нашій країні. У сучасній організації має бути наявність колективного спрямування, де всі члени команди активно залучаються до виконання спільних завдань разом з вищим керівництвом для досягнення загальних цілей. Цей підхід команди менеджерів розкриває потенціал кожного працівника, працює ефективно та сприяє творчому підходу до трудового процесу.

Надані рекомендації, збільшать ефективність роботи ресторанно-готельного комплексу Avalon Place. Зросте якість обслуговування гостей та покращиться репутація підприємства. Готель стане більш конкурентоспроможним завдяки задоволенню гостей. Зменшаться рівень звільнення персоналу та фітрати на навчання нових кадрів. В наслідок покращень збільшиться чистий дохід ресторанно-готельного комплексу Avalon Place

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua>
3. Дідик О.С., Крахмальова Н.А. Управління підприємницькою діяльністю сервісного підприємства на основі розвитку партнерства. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ)*. К.: КНУТД, 2017. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 254–255
4. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. 320 с.
5. Зобкова А. С., Гончаренко І.М. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства. *Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ)*. К.: КНУТД, 2016. С. 100–101.
6. Іванова Л.О. Оцінка маркетингових можливостей підприємств готельного господарства в окремих регіонах України. Щорічн. наук. праць, вип. XIV. Львів: НАН України ІРД, 2003. С. 230 – 242.
7. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №. 17. С. 314-317.
8. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1(12). С. 82-89

9. Косій Т. М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності в країнах Європи». 4-6 грудня 2018 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2018. С.152-154.

10. Лобза А.В., Юрченко К.А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С. 74–80.

11. Назарова Г. В., Мащенко М.А. Аналіз ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практик* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. Вип. 237. Т. 1. С. 72–80.

12. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2018 р. С. 257

13. Ніколаєнко В. О. Методи економіко-математичного моделювання в стратегічному управлінні персоналом. *Економіка і управління*. 2008. № 8. С.17–24.

14. Офіційна веб-сторінка готелю. URL: <https://avalon.te.ua/>

15. Пилипенко О. В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ)*. К.: КНУТД, 2017. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 15–16.

16. Рябенюк М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Національна економіка*. 2020. № 1. С. 75-80

17. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.

18. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf

- 19.Сардак С.Е., Новосьолова А.С. Фінансування управління та розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 927-935
- 20.Трикоз І.В., Соловійов Д.І, Дослідження сучасних методів управління персоналом в ресторанному бізнесі. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 3(43). С. 86-92
- 21.Турило А. М., Адаменко М.В. Методичні засади економічної оцінки розвитку робочої сили. *Академічний огляд*. 2003. № 2. С. 84–87.
- 22.Управління персоналом: підр. для вишів. 2-е вид., перероб і доп. Вид-во РАГС, 2008. С. 330.
- 23.Шульга А.О., Ганущак-Єфіменко Л.М. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ)*. К.: КНУТД, 2016. С. 101–102.
- 24.Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. Львів: Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2005. 196 с.
- 25.Smidt A. The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*. № 34(3). 2009. PP. 266-74



ДОДАТКИ

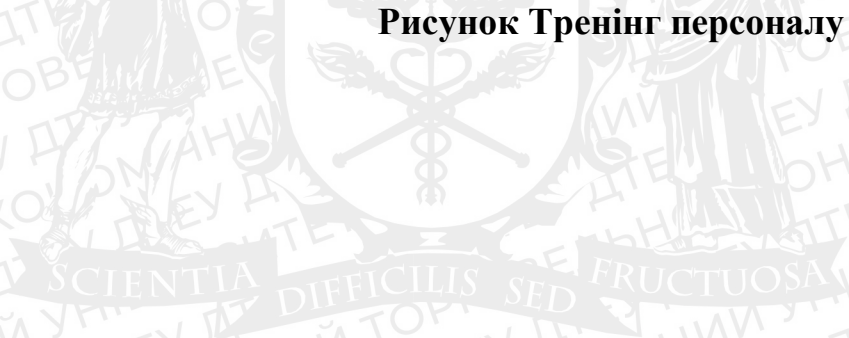




























Рисунок Готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»





Рисунок Тренінг персоналу



AVALON PALACE		
Тип номеру	Ціна, грн (ОДНОСПІВНАНІ АІЖКО)	Ціна, грн (ДВОСПІВНАНІ АІЖКО/ДВІ ОДНОСПІВНАНІ АІЖКИ + ДОДАТКОВІ)
стандарт мансарда	1100€ 	1430€  
стандарт Плюс мансарда	1200€ 	1450€   
стандарт Бізнес мансарда	1200€ 	1450€  
стандарт	1260€ 	1550€  
стандарт Плюс	1350€ 	1630€   
стандарт Сімейний		1700€  
Бізнес	1350€ 	1630€  
Напівлюкс		2200€  
Люкс		2300€  

- заїзд з 14:00, виїзд до 12:00
- при пізньому виїзді (12:00 - 19:00) додатково стягується 50% від вартості номера
- Раннє заселення/пізнє виселення адміністратор організовує лише при відповідній можливості
- У вартість номеру включено сніданок
- Додаткове місце в номері - 250 грн/доба

Рисунок Прайс лист готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

ДОДАТОК Г

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2022	01	01
Підприємство	Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace»	за ЄДРПОУ		
Територія	Тернопільська	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів	за КВЕД	55.10	
Середня кількість працівників, осіб	26			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 46002, м. Тернопіль, вул. Степана Бандери 2				

І. Баланс
на _____ 2021 р.

Форма № 1-м
Код за ДКУД
1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4468	10769
Основні засоби:	1010	10480	10352
первісна вартість	1011	10895	10895
знос	1012	(415)	(543)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	14948	21121
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2825	1201
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2129,7	11608,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	1384	142
Гроші та їх еквіваленти	1165	1	87
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1016	444
Усього за розділом II	1195	5922	2568
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	20870	23689

Продовження ДОДАТКУ Г

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	540	540
Додатковий капітал	1410	3636	3636
Резервний капітал	1415	3426	3775
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	349	573
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	7951	8524
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	4000	3700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8871	10108
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	13	9
розрахунками з оплати праці	1630	32	10
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3	1338
Усього за розділом III	1695	12919	15165
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	0	0
Баланс	1900	20870	23689

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2021 р.Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14934	12920
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14934	12920
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11969)	(10445)
Інші операційні витрати	2180	(108)	(74)
Інші витрати	2270	(2132)	(1948)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(14209)	(12467)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	725	453
Податок на прибуток	2300	(152)	(104)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	573	349

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

(підпис, прізвище)

(підпис, прізвище)

ДОДАТОК Д

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія	Тернопільська	за ЄДРПОУ	2021	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство	за КОАТУУ		01
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів	за КОПФГ		
Середня кількість працівників, осіб	23	за КВЕД	55.10	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 46002, м. Тернопіль, вул. Степана Бандери 2				
I. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006	
на рік 2020 р.				

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4268	4468
Основні засоби:	1010	10557	10480
первісна вартість	1011	10895	10895
знос	1012	(338)	(415)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	14825	14948
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	865	2825
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	763	2129,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	352	1384
Гроші та їх еквіваленти	1165	3	1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1281	1016
Усього за розділом II	1195	3264	5922
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	18089	20870

Продовження ДОДАТКУ Д

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	540	540
Додатковий капітал	1410	3636	3636
Резервний капітал	1415	3013	3426
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	413	349
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	7602	7951
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	4000	4000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6441	8871
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	11	13
розрахунками з оплати праці	1630	26	32
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2	3
Усього за розділом III	1695	10487	12919
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	0	0
Баланс	1900	18089	20870

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2020 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12920	16000
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12920	16000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10445)	(13018)
Інші операційні витрати	2180	(74)	(109)
Інші витрати	2270	(1948)	(2295)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(12467)	(15422)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	453	578
Податок на прибуток	2300	(104)	(165)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	349	413

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

(підпис, прізвище)

(підпис, прізвище)

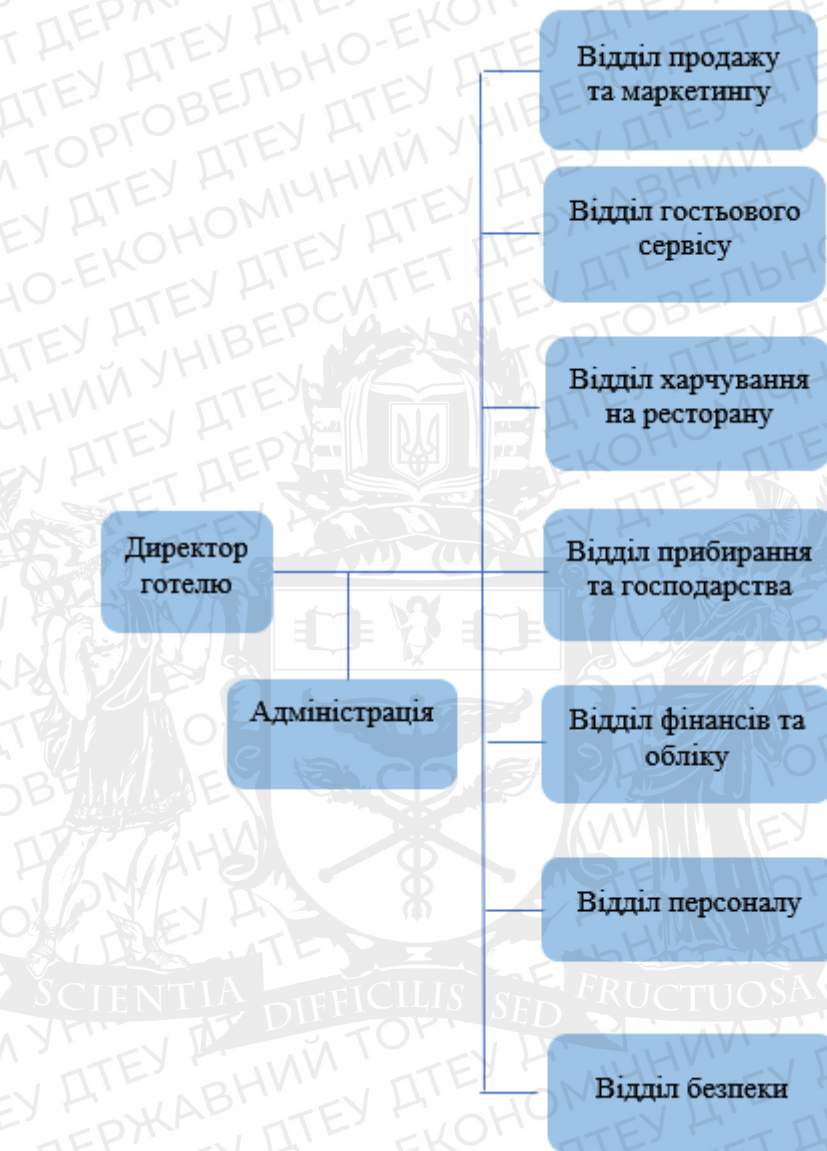


Схема організаційної структури персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»