

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І ТУРИЗМУ**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Київ - 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
Факультет економіки і управління
Кафедра міжнародної економіки і туризму**

Допущено до захисту
Зав. кафедрою міжнародної економіки і туризму
проф. Д'яченко Ю.Ю.

«_____» _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Студент-виконавець:

Стрюк В.О.

Група

ГРС-20з

Керівник

Д'яченко Ю.Ю.

Київ – 2024

Міністерство освіти і науки України
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
Факультет економіки і управління
Кафедра міжнародної економіки і туризму

Затверджую

Зав. кафедрою міжнародної економіки і туризму
проф. Д'яченко Ю.Ю.

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Стрюк Валерія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Група ГРС-20з

1. Тема бакалаврської роботи Управління системою навчання персоналу готельного підприємства в сучасних умовах

Робота виконується на базі готелю «Кірофф»

назва підприємства

2. Термін подання студентом завершеної роботи 10 червня 2024 року

3. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, що їх стосується:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Д'яченко Ю.Ю.		
2	Д'яченко Ю.Ю.		
3	Д'яченко Ю.Ю.		

4. Зміст бакалаврської роботи, перелік питань, що їй належить розробити: визначення шляхів удосконалення управління системою навчання персоналу готельного підприємства в сучасних умовах

5. Календарний план виконання роботи:

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Теоретичні аспекти розвитку управління навчанням персоналу індустрії гостиності	01.04.2024	01.04.2024
2	Аналіз діяльності готелю «Кірофф»	01.05.2024	01.05.2024
3	Методичні рекомендації з удосконалення управління системою навчання персоналу готельного підприємства (на прикладі готелю «Кірофф»)	01.06.2024	01.06.2024

6. Дата видачі завдання «17» лютого 2024 р.

Керівник роботи Д'яченко Ю.Ю.
(прізвище, ім'я, по батькові)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	9
1.1. Компетентнісний підхід до підготовки працівників індустрії гостинності	9
1.2. Компетентності працівників в умовах євроінтеграційних процесів	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «КІРОФФ»	24
2.1. Загальна характеристика підприємства готельного типу «Кірофф»	24
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства готельного типу «Кірофф»	30
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «КІРОФФ»)	39
3.1. Розвиток організаційно-адміністративної складової управління персоналом готелю «Кірофф»	39
3.2. Організація процесу навчання та набуття нових компетентностей персоналу готелю «Кірофф»	47
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	57
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Формування дієвих механізмів та інструментарію управління підприємствами готельного господарства забезпечує максимізацію їх прибутків, оптимізацію портфелю напрямів діяльності, стійке функціонування, підвищує їх безпеку при зміні зовнішніх умов, оскільки саме ефект масштабу може виявлятися не тільки в традиційній формі – у площині удосконалення якості послуг, інтеграції ресурсів та окремих напрямів спільної діяльності, але й у руслі створення позитивного іміджу, формування корпоративної культури та соціальної відповідальності. У комплексі заходів ефективного розвитку готельних мереж лежить створення унікальної готельної пропозиції та впровадження високих стандартів обслуговування за рахунок консолідування діяльності, що може відбуватись лише за умов підвищення якості спільної трудової діяльності працівників. Ефективне впровадження інноваційних технологій та методів управління персоналом має ґрунтуватися на здійсненні комплексної підготовки персоналу з метою забезпечення його дієвості, результативності та якості

У постійно мінливому соціально-економічному середовищі, крім здатності реалізовувати стандартні професійні компетенції, особливо цінними стають такі якості працівника, як здатність адаптуватися змінних умов життя та професійної діяльності, творчо підходити до вирішення поточних завдань, координувати свою діяльність із партнерами по бізнесу чи членами трудового колективу, постійно підвищувати свій професійний та культурний рівень.

Всі ці зміни, що відбуваються в соціально-економічному середовищі та громадському житті, повинні проектуватись і на систему професійної освіти. Саме тому так зросли в останні роки прагнення фахівців у сфері професійної освіти осмислити проблеми та протиріччя, тенденції та напрямки вдосконалення сучасної освіти.

Випускники профільних ЗВО України отримують всі необхідні знання для ефективної роботи в підприємствах індустрії гостинності. Проте в епоху комп'ютеризації та інформатизації суспільства ці знання девальвуються надзвичайно швидко, а це зумовлює потребу постійного оновлення загальнонаукових і

спеціальних знань. Окрім того, отримані знання є вагомим підґрунтям, але не є гарантією високої майстерності. Адже, професійності в туристичному бізнесі можна набути лише на робочому місці, постійно підвищуючи свою кваліфікацію та перебуваючи в процесі розвитку і вдосконалення. Тому питання забезпечення індустрії кваліфікованими кадрами не втрачає своєї актуальності.

Підвищення професійних компетентностей працівників індустрії гостинності може стати тим інструментом, завдяки якому клієнти будуть задоволені отриманими послугами, персонал буде задоволений морально та матеріально мотивований до подальшого професійного розвитку, а підприємство індустрії гостинності отримають постійних клієнтів, а, відтак, і гарантований прибуток [3].

Метою бакалаврського дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління системою навчання персоналу готельного підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішується ряд завдань:

розглянути компетентнісний підхід до підготовки працівників індустрії гостинності;

надати загальну характеристику підприємства готельного типу «Кірофф»
представити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства готельного типу «Кірофф»;

надати методичні рекомендації з удосконалення управління системою навчання персоналу готелю «Кірофф».

Об'єкт дослідження – процес навчання персоналу готельного підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення управління системою навчання персоналу готельного підприємства.

Теоретичною і методичною основою досліджень виступають положення сучасної теорії безперервної освіти, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління підприємствами сервісу та туризму, а також мотивації персоналу, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні документи.

У ході дослідження використовувалися метод порівняльного аналізу, статистичний метод, метод порівняння.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Компетентнісний підхід до підготовки працівників індустрії гостинності

Професійні, високо кваліфіковані кадри сфери туризму – це «підготовлені фахівці, які можуть забезпечити успішну туристичну діяльність у всіх її видах, зі всіма її проблемами і які здатні вирішувати ці проблеми, а також розв'язувати завдання, що стоять перед цією галуззю економіки на сучасному етапі». Аналіз науково-педагогічної літератури свідчить, що в сучасній науці створені всі необхідні передумови для ефективної організації навчання в рамках підвищення кваліфікації для працівників туристичної сфери. Перш за все, розроблено фундаментальні основи неперервної професійної освіти (Я. Бельмаз, С. Гончаренко, Т. Десятов, В. Лєдньов, Н. Ничкало, А. Новіков), теоретичні положення педагогіки і психології професійної діяльності (Е. Зеєр, В. Шадріков), система неперервної професійної туристської освіти (В. Зорін, В. Квартальнов, Л. Кнодель, В. Федорченко), дослідження по теорії та практиці туристичної освіти (О. Ільїна, Г. Науменко, С. Попович, О. Сєсьолкін, Г. Цехмістрова).

В сучасних умовах будь-яка організація, компанія, у нашому випадку, туристичне підприємство індустрії гостинності – готель чи ресторан – повинне бути економічно ефективним. Це неможливо без добре продуманої та ретельно спланованого процесу підвищення кваліфікації персоналу, від рядового працівника до менеджера вищої ланки. Окремі тренінги чи семінари для працівників готелю та ресторану не можуть замінити цілеспрямоване системне підвищення кваліфікації працівників. А підхід з позицій концепції неперервності професійної освіти допоможе розв'язати низку сучасних освітніх проблем в питаннях професійного розвитку фахівця [7].

Неперервність фахової освіти полягає в здобутті працівником базової професійної та подальшої освіти, яка спрямована на послідовне поєднання навчальної і професійної діяльності в освітніх закладах, а також професійне

самовдосконалення на різних життєвих етапах. Саме підвищення кваліфікації може стати тим інструментом, завдяки якому працівник зможе удосконалити свої компетенції, перекваліфікуватися, здобути додаткову кваліфікацію чи підвищити наявну, а отже професійно розвиватися [5].

Аналізуючи характер підвищення кваліфікації, можемо виокремити, крім планового системного і одноразового безсистемного, періодичне підвищення кваліфікації, яке має місце час від часу.

Тривалість – ще один суттєвий критерій планування та організації підвищення кваліфікації, згідно якого розрізняють короткотривале та довготривале навчання персоналу. Різновидом короткотривалого навчання можна вважати і інтенсивне, відмінність яких полягає не стільки у часі, відведеному на навчання, а в обсязі навчального матеріалу для засвоєння [6].

Що криється під терміном «підвищення кваліфікації», який має так багато різних характеристик?

Глосарій основних термінів професійної освіти і навчання тлумачить підвищення кваліфікації, як «навчальну діяльність, спрямовану на вдосконалення, формування готовності працівника до виконання більш складних трудових функцій», в результаті чого відбувається освоєння нових загальнотеоретичних і спеціально-технологічних знань, розширення спектра вмінь і навичок, поглиблення розуміння зв'язку між наукою і технологією [4].

Термін «підвищення кваліфікації» широко використовується педагогами у науковій та методичній літературі, проте тлумачиться неоднозначно.

Український педагогічний енциклопедичний словник розглядає підвищення кваліфікації як вид додаткової професійної освіти, «оновлення й поглиблення одержаних раніше професійних знань, вдосконалення ділових якостей працівників, задоволення їхніх освітніх потреб, пов'язаних з професійною діяльністю». Важливо відзначити, що таке удосконалення знань буде ефективним з урахуванням актуальних тенденцій розвитку галузі.

В рамках підвищення кваліфікації персоналу індустрії гостинності дієвим є навчання в межах організації [7].

Навчання працівників індустрії гостинності, як і навчання фахівців інших галузей, умовно можна класифікувати за критерієм «організаційна форма» як групова та індивідуальна форма. Якщо застосувати термінологію, прийняту в психології менеджменту, то в залежності від того, з якого джерела людина отримує інформацію про своє «Я», навчання в процесі підвищення кваліфікації аналогічно можна поділити на дві групи: групове та індивідуальне. Типологія групового навчання за цією концепцією включає наступні підсистеми: «Я – Група», «Я – Організація», «Я – Професія» [9].

Під груповою формою організації професійного навчання маємо на увазі, що працівники навчаються одночасно, в одному приміщенні виконують різноманітні навчальні дії. Індивідуальна форма охоплює двох осіб: викладача-наставника та власне працівника, котрий навчається. Це – підсистема «Я – Інші», у більш конкретизованому виді її можна подати як «Я – Викладач» [5].

Ефективними традиційними методами індивідуального навчання вважаються наступні: учнівство, наставництво, кураторство, стажування на робочому місці, в іншій організації, за кордоном, інструктаж тощо. За останнє десятиліття з'явилися нові форми: коучінг, тьюторство, баддінг, шедоуінг, супервізія, секондмент. Для групового навчання використовуються інші методи, такі як, наприклад, класичні – курси, лекції, семінари, тренінги, ділові та рольові ігри, диспут, дискусія та новітні – майстер-класи, кейс-методи, моделювання ситуацій, делегування повноважень, а в туристичній сфері так звані рекламні тури, інсентів (заохочувальні) тури. Однак, існують і такі методи і форми навчання, які використовуються частково або зовсім не використовуються на індивідуальному та груповому рівнях. Їх можна віднести до самостійного навчання, тобто самоосвіти: дистанційне навчання, навчання в громадах, гуртках по інтересам, медіа навчання (читання професійних газет та журналів, перегляд телевізійних навчальних програм) тощо [3].

Кожна з форм навчання має свої недоліки та переваги. Так, при груповому навчанні складаються сприятливі умови для розвитку корпоративної культури, взаємодопомоги між дорослими учнями, легше здійснювати контроль за ходом

заняття. Недоліками можна вважати необхідність спеціально облаштованого приміщення для проведення занять, низки технічних засобів навчання одночасно для всіх учасників, часто неможливість спланувати навчання для групи працівників, котрі працюють у різні зміни, по різних графіках в рамках невеликого готелю чи ресторану. Індивідуальне ж навчання сприяє більш продуктивному використанню часу, відведеного на набуття певних умінь та удосконалення навиків. Така форма навчання в рамках підвищення кваліфікації враховує особисті якості кожного працюючого учня, дозволяє ретельно моніторити його досягнення, притримуватися правил охорони праці [14].

Існує ще одна організаційна форма навчання працівників – самонавчання, яке інколи називають самокерованим. Воно вважається найбільш простою формою навчання, адже для нього не потрібно таких ресурсів, як спеціальне приміщення, інструктор чи викладач, розклад занять чи спеціально відведений для навчання час – самонавчання проходить там, тоді і коли зручно учню. Фахівець, котрий займається самоосвітою, «не потребує певних жорстких форм зовнішнього управління, контролю, тобто він володіє достатньо високою внутрішньою мотивацією учіння, високим рівнем самоконтролю, самодисципліни, самоорганізації праці». Такі переваги самоосвіти призвели до того, що на сучасному етапі у навчанні дорослих, зокрема і в процесі підвищення кваліфікації, акцент зміщується на самоосвітню діяльність [13].

Самоосвіта тісно пов'язана з проблемами самоактуалізації, самореалізації, саморегуляції, самовдосконалення особистості, відіграє важливу роль у системі неперервного професійного навчання. Спрямованість на «людиновимірність», тобто на розвиток особистості, є характерною рисою тисячоліття. Завдяки неперервній самоосвіті працівник формується як особистість, що може ефективно вирішувати питання особистісного характеру, компетентно виконувати робочі обов'язки, активно функціонувати в суспільстві. Отже, по спрямованості навчання в рамках підвищення кваліфікації може бути особистісне, спеціалізоване та багатопрофільне [13].

По місцю проведення навчання для підвищення кваліфікації працівників

розрізняють два види: навчання внутрішнє та зовнішнє. Разом з тим, в межах внутрішнього навчання вирізняють ще один вид – на робочому місці та за межами робочого місця. Загалом, можна визначити три види оновлення знань та удосконалення умінь та навичок – два види внутрішнього та зовнішнє [8]. Аналогічно можна класифікувати підвищення кваліфікації працівників індустрії гостинності: навчання в умовах організації, за межами організації та комплексне (поєднання внутрішнього навчання із зовнішнім) [9].

Крім того, при виборі стратегії навчання персоналу завжди постає дилема – «навчання як ліквідація не дуже вдалого вибору працівників при прийомі на роботу, або як навчання інноваціям, новим технологіям на фірмі». На нашу думку, до цієї категорії варто також віднести ще одну опцію стратегії навчання персоналу – адаптацію в організації. Проблеми соціально-психологічного аспекту адаптації досліджувала у своєму дисертаційному дослідженні Н. Бідюк, яка виокремила декілька її видів: фізіологічну, соціальну та трудову [13].

Як одна із стратегій навчання персоналу для підвищення його кваліфікації вагомою для нашого дослідження є трудова чи професійна адаптація. Під нею ми розуміємо навчання нового працівника з метою його входження в організацію, ознайомлення з посадовими обов'язками. Головним показником такої адаптації є, на думку Н. Бідюк, швидкість та якість освоєння своєї спеціальності, характерних для неї операцій, дій, рухів відповідно до технологічного процесу, посадових обов'язків, норм витрат праці, а також готовності до прийняття рішень і дій у стандартних виробничих ситуаціях [12].

Однак, внутрішньофірмові зміни, підвищення стандартів обслуговування, мінливі міжособистісні стосунки на робочому місці змушують і працівника, який працює на цьому підприємстві не перший рік, постійно адаптуватися до змін. Тому процес адаптації можна вважати постійним і вартим включення в стратегію навчання персоналу. Таким чином, ми отримуємо тріаду стратегій: навчання для адаптації, фіксує та інноваційне [10].

Що стосується пізнавальної активності працівників під час їх навчання в рамках підвищення кваліфікації, то, нам здається, доречно звернутися до

наукових досліджень Л. Б. Лук'янової щодо однієї з базових категорій андрагогіки – дорослості. Дослідниця визначає два шляхи розширення власного «Я» – активний та пасивний. У першому випадку активне, творче «Я», втілене у своїх діях, у відношенні з іншими людьми, а в другому – пасивне «Я», як усвідомлена залежність зовнішніх сил і обставин. Суголосним, на наш погляд, є і поділ пізнавальної активності працівників в процесі підвищення кваліфікації. Одні охоче навчаються на робочому місці і неперервно займаються самоосвітою, прагнуть удосконалити свою майстерність і підвищити професіоналізм. Інші роблять це через примус, пристосованість до обставин. Розглянемо ще один критерій, без якого підвищення кваліфікації та навчання в його межах не є ефективним – зворотний зв'язок (feedback). Цілком зрозуміло, що при наявності зворотного зв'язку навчання буде результативнішим, адже це – не просто контроль чи перевірка досягнень, термінів виконання навчальних завдань, це – рівноправні партнерські стосунки: обговорення та аналіз виконаної роботи, оцінка виконаному, а не особистості виконавця, порівняння очікуваних з отриманими результатами, взаємний пошук шляхів усунення недоліків [8]

Рівень сформованості професійно-комунікативних компетентностей працівників індустрії гостинності активно впливає на ступінь задоволеності клієнтів. Ці процеси мають першочергове значення, оскільки формують імідж підприємства, його авторитет у галузі та конкурентоздатність. Одночасно з цим професійне спілкування позитивно позначається на внутрішній дисципліні, морально-психологічному кліматі в колективі та взаєминах із діловими партнерами. Ввічливе та професійне спілкування є проявом поваги та доброзичливості, сприяє зниженню рівня конфліктних ситуацій [5].

Зважаючи на дискусії, будемо спиратися на визначення «компетентність», надане Міжнародним департаментом стандартів для навчання та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI)), – це спроможність особистості кваліфіковано проводити діяльність, виконувати завдання або роботу. Водночас поняття компетентності охоплює набір знань, навичок і стосунків, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати

певні функції, спрямовані на досягнення стандартів у професійній галузі або сфері діяльності [5].

Упровадження згаданих елементів у професійну діяльність фахівців відбувається під час навчання в закладах вищої освіти трьома етапами. Під час першого етапу акцент робиться на пробудженні інтересу до діяльності з використанням бесід, дискусій, рольових ігор, аналізу конкретних ситуацій. На другому етапі відбувається формування професійно-ціннісних орієнтацій, головне завдання якого полягає у формуванні образу ідеального фахівця як мети навчання студента. Третій етап спрямований на формування професійних умінь. Сприяють цьому не тільки розв'язання ситуаційних завдань, кейсів, але й проходження виробничої практики, практична діяльність за напрямом [7].

Формуванню професійно-комунікативних компетентностей сприяє вивчення низки дисциплін – як загальнонаукових (історія, філософія, право, культурологія та інші), так і дисциплін професійного циклу (технології ділових комунікацій, основи готельно-ресторанної справи, організація готельного господарства та інші). Особливе місце в переліку посідають мовні дисципліни: академічне письмо, ділова українська мова, іноземна мова. Кожна з дисциплін прищеплює певну компетентність, що в сукупності й формує комунікативну компетентність студента [7].

Проте дуже важливо враховувати індивідуально-особистісні якості здобувачів освіти. Це є можливим завдяки поєднанню в навчальному процесі компетентнісного підходу з особистіснодіяльнісним. Врахування особистісного компонента дає можливість концентрувати увагу не тільки на необхідному для засвоєння матеріалу, але й на мотивах, цілях, індивідуально-психологічних особливостях здобувача. Завдання викладача полягає у врахуванні здібностей студента під час вибору форм і методів проведення заняття. Це не тільки сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу та формуванню комунікативних компетентностей, але й дає можливість долучити до цього процесу механізми соціальної детермінації [6].

Зростання професійно-комунікативних компетентностей залежить і від

досвіду спілкування, що формується поза стінами закладу вищої освіти та пов'язується з громадською активністю, участю в різноманітних заходах. Основне середовище його формування – повсякденне життя, сповнене безпосередньої людської взаємодії. Життєвий досвід людини, ерудиція, знання в сукупності формують механізм ефективної професійної комунікації [5].

Основу професійно-практичної діяльності фахівців підприємств готельно-ресторанного бізнесу становлять відносини системи «людина – людина». Вони висувають до працівників певні комунікативні вимоги: прагнення до спілкування, вміння легко вступати в контакт із незнайомими, стійке гарне самопочуття під час роботи з людьми, доброзичливість, чуйність, витримку, вміння стримувати емоції, здатність аналізувати поведінку людей навколо та свою власну, розуміти їхні наміри та настрої, вміння влагоджувати розбіжності між ними й організувати взаємодію, здатність ставити себе на місце іншої людини, знаходити спільну мову з іншими, володіння мовленням, мімікою, жестами, вміння переконувати людей, акуратність, пунктуальність, зібраність, знання психології людей.

Від цього безпосередньо залежить конкурентоздатність підприємства. Згідно з маркетинговими дослідженнями, рівень задоволеності клієнта залежить від поведінки співробітників. У середньому тільки 9 % клієнтів не задовольняють ціни, 14 % – якість надаваних послуг і 67 % клієнтів причиною поганого враження називають здатність до комунікації співробітників (Писаревський, 2017). Специфіка сфери зумовлює потребу не тільки вміти вести діалог, переконувати клієнта, але й одночасно знати спектр послуг, володіти технікою виявлення потреб клієнта, вміти продемонструвати поведінкою персональний інтерес до клієнта й викликати зацікавленість у нього. Основними вимогами до професійно-комунікативних компетентностей працівників готельно-ресторанної сфери є такі: бездоганна поведінка (ввічливість, тактовність, уважність, люб'язність щодо відвідувачів у межах своїх посадових обов'язків); знання етики й психології спілкування; комунікабельність (здатність персоналу створювати атмосферу гостинності, уникати конфліктних ситуацій); знання іноземних мов; охайний і привабливий зовнішній вигляд (відповідні зачіска, одяг, манікюр, макіяж, прикраси).

Зовнішній вигляд відіграє важливу роль у комунікаційних процесах, як спосіб невербальної комунікації. Тільки комплексне поєднання вербальних і невербальних засобів комунікації дає повний ефект контакту. Знайомлячи клієнта з переліком послуг, варто акцентувати увагу на їхніх перевагах. Важливо не нав'язувати своєї оцінки й одночасно не відмовлятися від надання роз'яснень, коли їх очікує клієнт. Доброзичливість і стриманість – якості, що мають бути притаманні працівнику впродовж усього діалогу з клієнтом [7].

Для повноцінного спілкування працівник повинен уміти швидко й правильно орієнтуватися в умовах спілкування. Планування мови, змісту акту спілкування, пошук адекватних засобів передачі цього змісту, забезпечення зворотного зв'язку, керування ситуацією, формування позитивних вражень від готелю чи ресторану загалом – основні завдання працівника індустрії гостинності [9].

Окрім аспекту професійної діяльності, пов'язаного з міжособистісним контактом «працівник – клієнт», варто звернути увагу й на формат взаємодії «працівник – працівник» і «підлеглий – керівник». Складна структура підприємств готельного та ресторанного комплексів зумовлює наявність численних підрозділів, служб і сервісів, що мають ефективно взаємодіяти між собою. Саме результат цієї взаємодії і являє собою кінцевий продукт готельно-ресторанного підприємства. Зважаючи на це, завданням менеджменту підприємств індустрії гостинності є формування ефективної комунікації не тільки з клієнтами, а й із персоналом закладу. Це сприяє ефективній координації персоналу, його мотивації та раціональному використанню людських ресурсів [11].

Основними вимогами до комунікації менеджменту є такі: похвала працівника, заохочення до підвищення власної продуктивності шляхом наведення за приклад; максимальний відхід від критики через її деструктивність; спілкування на рівних, ставлення до підлеглого як колеги; збереження субординації під час діалогу; уникання переходу в спілкуванні на особистості; обговорення винятково робочих питань; формування ефективних каналів комунікації не тільки згори вниз, але й знизу нагору для оперативної передачі інформації щодо розв'язання робочих питань [11].

Ефективно управляти персоналом неможливо без системи мотивації, яка визначає взаємини співробітників і компанії. Керівники часто вважають єдиним стимулом для продуктивної роботи гідну оплату праці, основу на фіксованих тарифних ставках і окладах. Однак зарубіжний досвід мотивації персоналу спростовує такий однобічний, спрощений підхід. Багато компаній часто стимулюють підвищення професійно-комунікаційних компетентностей персоналу шляхом організації курсів підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання за умови отримання вищої освіти, отримання престижного робочого місця або підвищення під час вивчення іноземних мов. З цією метою створюються системи мотивації, які заохочують професійне зростання працівника та мають національні особливості.

Французька модель мотивації персоналу базується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванню. Поряд із бонусами у вигляді корпоративного медичного страхування, допомоги в погашенні іпотеки, обіду коштом компанії чинне місце посідають і курси з підвищення кваліфікації. Відмінністю американської моделі є всіяке заохочення активності персоналу. Особистісне зростання – основа кар'єрного розвитку працівника, що має сам піклуватися про рівень своєї кваліфікації як основи його матеріального добробуту. Працівникам, що активно вчаться та розвиваються, нараховують бали, які потім впливають на рейтинг заробітної платні. Унікальною є японська модель мотивації персоналу. У ній вибудовано систему активного спілкування, що спрямована на ототожнення співробітника з фірмою. «Три кити» системи: офіційне спілкування, корпоративні церемонії та єдине робоче місце. Японська система мотивації загалом спрямована на згуртування колективу, зміцнення позитивного настрою й посилення зв'язку працівника з компанією. Усі мотиваційні моделі в кінцевому підсумку зорієнтовані на мотивацію на результат, що визначається в готелях і ресторанах усього світу за допомогою КРІ – ключових показників ефективності [13].

1.2. Компетентності працівників в умовах євроінтеграційних процесів

Україна після проголошення незалежності активно веде пошук свого місця

в європейських інтеграційних процесах. Євроінтеграційні прагнення України – це прагнення стати розвинутою, демократичною країною з домінуванням законів, повагою прав і свобод людини [13].

Становлення України як соціальної, демократичної, правової держави, її стратегічний курс на європейську інтеграцію вимагають створення ефективної системи управління.

Ключовим елементом успіхів чи невдач будь-якої установи, підприємства або організації є реалізація стратегії розвитку та діяльності ефективно діючим персоналом. Управління персоналом означає всі управлінські дії, що безпосередньо впливають на працівників організації.

Для розуміння системи управління кадрами, яка фактично є системою управління персоналом, стосовно підприємств готельного типу найважливішими є наступні моменти:

організація постійно зазнає впливу зовнішніх сил, таких як суспільно-політична ситуація в країні і регіоні, необхідність впровадження ринкових механізмів у економічній сфері, ситуація на ринку праці, постійна зміна правової бази, дії опозиційних політичних сил, все більш зростаюча суспільна активність населення тощо;

стан внутрішнього середовища організації: організаційна структура, мета і завдання, корпоративні цінності, рівень управлінської культури, стратегія розвитку;

особистий склад персоналу: в установі працюють люди, які повинні мати мотивацію до сумлінного виконання службових обов'язків і завдань, а також мають особисті якості, інтереси тощо;

Схематично систему управління персоналом готельного підприємства ---- установи можна відобразити наступним чином (рис. 3.1):



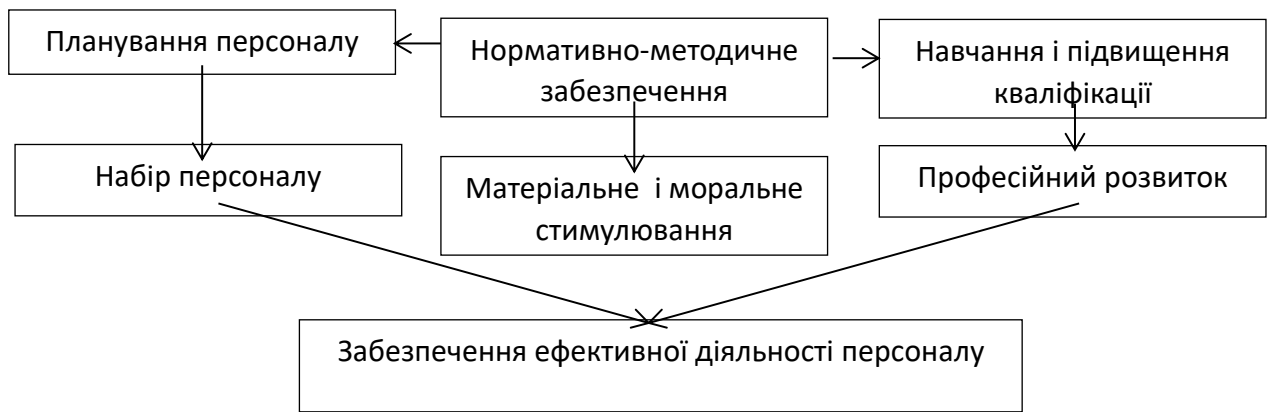


Рис. 1.1. Система управління персоналом підприємства готельного типу

Перший блок системи управління персоналом – управління кадрами – потребує удосконалення порядку формування і комплектування персоналу туристичної установи.

Подальша інституціоналізація та професіоналізація служби вимагає перегляду сучасного стану та формування нових підходів до вирішення питання забезпечення високого соціального статусу працівників сфери гостинності.

З огляду на це доцільно розглянути як позитивну практику багатьох європейських країн щодо пожиттєвого найму працівника на службу за всіма правилами, а саме:

- Професійного відбору;
- професійного навчання;
- чіткою градацією заробітної плати;
- визначення особистих заслуг;
- заохочення та стягнення;
- забезпечення житлових умов;
- пенсійного забезпечення тощо.

Таблиця 1.1

Заходи державної підтримки індустрії туризму та гостинності в різних країнах світу

Іспанія	Соціальні партнери розробили два первинних пакети економічних заходів для захисту сімей, найманих і самозайнятих працівників і підприємств, а також створили спеціальні веб-сторінки з інформацією, рекомендаціями і методологіями, що стосуються COVID-19. Щотижня організуються зустрічі між представниками уряду та соціальних партнерів для обговорення необхідних заходів [14].
Бельгія	Регіональні робочі групи об'єднують державні органи та приватний сектор. Вони працюють над планами відновлення на період після COVID-19 та регулярними обстеженнями [14].
Греція	Створено урядовий координаційний комітет, до складу якого входили представники всіх міністерств. Регіональна рада з питань туризму забезпечує цінний інструмент комунікації для координації розвитку та просування туризму, включаючи управління кризовими ситуаціями. Створена відкрита лінія зв'язку, щоб дозволити туроператорам, підприємствам та представникам ринку контактувати з міністерством туризму для вирішення питань, ключова інформація також поширюється на веб-сайті міністерства [14].

1	2
Хорватія	Здійснила низку заходів для підтримки туристичного бізнесу, включаючи: відстрочення сплати зборів, туристичних податків та збільшення ліквідності. Окрім конкретних заходів, пов'язаних з туризмом, загальноекономічні програми підтримують сектор, включаючи туризм до сфери діяльності фонду гарантування експорту з метою можливості надання банківських гарантій на позики для додаткової ліквідності [14].
Україна	В 2020 р. в бюджеті країни на розвиток туризму було закладено 240 мільйонів гривень. Через карантин бюджет переглянули і фінансування забрали повністю. Закон про державну підтримку сфери культури, креативних індустрій і туризму у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням Covid-19: звільнення від податку на додану вартість; податку на прибуток та ЄСВ (єдиний соціальний внесок); земельного податку та податку на нежитлову нерухомість; туристичний збір не нараховувався до 31 грудня 2020 року; введено податкові пільги на оплату оренди та землі комунальної та державної власності; 10-відсоткова ставка ПДВ для туристичних послуг. Кабінет міністрів виділив 1 мільярд гривень з фонду боротьби з COVID-19 на підтримку культури і туризму [14].

Отже, заради об'єктивної оцінки керівника департаменту готелю доцільно оцінювати кількість, якість та складність праці, а також його знання, якості, уміння працівника. І на цій основі розробляти дієвий мотиваційний механізм. Інакше компетентний працівник не реалізуватиме власний потенціал. Кваліметрична оцінка дозволяє об'єктивно визначити вклад керівника у результати діяльності туристичного підприємства, а також обґрунтувати розмір індивідуальної премії тощо [14].

В умовах COVID-19 персоналізація сервісу туристичних підприємств досяжна тепер не через особисте спілкування гостей з працівниками, а через інформаційні технології й безконтактні форми взаємодії, у тому числі, через цифрові вивіски, голосові сервіси, чат-боти, а також роботу з біометричними даними [14].

Таблиця 1.3

Ставлення працівників до різних методів мотивації

№	Стимул	Ступінь важливості, %
1	Підвищення заробітної плати	19,3
2	Перспективи кар'єрного зростання	17,9
3	Грошові премії	8,6
4	Соціальний пакет	12,5
5	Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2
6	Безплатне харчування у робочий час	5
7	Можливість отримання додаткового доходу	6,7
8	Проведення корпоративних свят	8
9	Жорстка система штрафів	6,4
10	Надання тимчасового помешкання	3,1
	Всього	100

Протягом багатьох років робляться спроби звести мотиваційні тенденції людини в певні системи і на цій основі побудувати певні теорії. Ці теорії допомагають менеджерам зрозуміти істинні шаблони поведінки людей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «КІРОФФ»

2.1. Загальна характеристика підприємства готельного типу «Кірофф»

«Готель Кірофф» розташований в географічному центрі міста Харків. До послуг Гостей 36 затишних номерів, ресторан «Bon Vivant», СПА-центр.

Згідно до Статуту, метою діяльності товариства є надання готельних та інших послуг, здійснення торгової та іншої діяльності для отримання прибутку й розподілення його між акціонерами згідно діючого законодавства і правил ведення господарської діяльності даного підприємства.

Згідно до міждержавного стандарту туристсько - екскурсійного обслуговування, готель «КІРОФФ» відповідає вимогам, що висуваються до готелів категорії «4 зірки» (****). Готель обладнаний світловою рекламою. В готелі є двір і прилегла територія, є благоустроєні під'їдні шляхи, функціонує автостоянка, що охороняється.

Комунальне обладнання включає водопровід, каналізацію, цілодобове постачання гарячої води, центральне опалення. Готель обладнаний трьома пасажирськими ліфтами, 4 вантажопасажирськими, 2 вантажними ліфтами, в найменуванні є 1 підйомник. Пасажирські ліфти працюють цілодобово.

Готель «КІРОФФ» - це сучасний готельний комплекс, який має все необхідне для забезпечення максимального комфорту і затишку. Готель «КІРОФФ» зручно з'єднаний транспортними засобами з усіма районами міста, знаходиться в 5 км. від залізничного вокзалу і в 11,5 км. від аеропорту. Готель також здійснює ресторанну діяльність не тільки для своїх постояльців, але і для інших клієнтів. Даний фактор важливо впливає на виживаність готелі в сезони з найменшим попитом на готельні послуги.

Предметом діяльності товариства є:

- 1) надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна;
- 2) надання різного роду послуг;
- 3) торгово-посередницька діяльність;

- 4) створення та утримання об'єктів соціальної інфраструктури;
- 5) виконання будівельно-ремонтних, художньо-оформлювальних і дизайнерських робіт;
- 6) організація туризму, спортивно-оздоровчих, культурно-масових заходів, виставок, симпозіумів, навчальних процесів;
- 7) благодійна діяльність;
- 8) інші види діяльності, які не суперечать цілям Товариства і вимогам закону.

Готель обладнаний світловою рекламою, є двір і прилегла територія, впорядковано під'їзні шляхи, функціонує платна автостоянка.

У громадських приміщеннях (вестибюль, хол) - гарнітурні меблі, художнє оформлення інтер'єру.

Оплата за проживання в готелі можлива як за готівку, так і кредитними картками «Visa», «American Express», «Master Card». Сучасні транспортні засоби, наявність метрополітену дозволяє дістатися до готелю в найкоротший термін з різних районів міста.

Готель має 36 затишних номерів, у кожному номері:

- індивідуальна система кондиціонування;
- міні-сейф;
- міні-бар;
- міжнародний телефонний зв'язок;
- кабельне телебачення;
- Wi-Fi [6].

Пропозиції для Гостей:

- послуги пральні та хімчистки;
- піднос багажу;
- обслуговування у номерах;
- організація екскурсій;
- транспортні послуги;
- конференц-сервіс;

-оздоровчі програми СПА з різноманітними техніками масажу [23].

В готелі є затишний ресторан «Bon Vivant» - це місце, де поєдналися винні традиції та страви домашньої італійської та французької кухні. Ресторан Bon Vivant із задоволенням пропонує Вам весь спектр ресторанного обслуговування: кейтеринг, кава-брейки, бізнес-ланчі, банкети, фуршети [23].

Ресторан Bon Vivant розташований на першому поверсі Kiroff Hotel. Вас зустріне світла зала з панорамними вікнами, вишуканий та елегантний інтер'єр, привітний та уважний персонал. Зал розміщує до 60 гостей. У теплу пору року працює літній майданчик [23].

У меню зібрані страви традиційної італійської та європейської кухонь. Шеф-кухар ресторану Bon Vivant створить для Вас справжні шедеври кулінарного мистецтва. Особливий шарм і стримана розкіш в інтер'єрі зробить Вашу урочистість незабутньою. Ідеальне місце для проведення весіль, роковин, ювілеїв та романтичних побачень. Сучасне обладнання з музикою кольору дозволить влаштувати яскраве шоу, вечірку і шумно відсвяткувати День з [23].

Поруч із рестораном розташований обладнаний конференц-зал, що дозволяє організувати ділову зустріч, конференцію або презентацію. Для таких заходів ресторан Bon Vivant підготував спеціальне меню для проведення кава-брейків, комплексних обідів/вечерь, фуршетів. Працює ресторан з 7:00 до 23:00, без перерви [23].

У СПА-центрі готелю Гостям нададуть всі види послуг для того, щоб відчути себе в гармонії з навколишнім світом та самим собою. Ви можете відпочити, розслабитися, погрітися в сауні, поринути в джакузі з пелюстками троянд і насолодитися смаком та ароматом улюбленого чаю [23].

Масаж у нашому СПА-центрі – це справжнє мистецтво. Процедури проводяться з поєднанням релаксуючої музики та ароматами масажних масел [23].

Розглянемо категорії номерів

Standard

Ціна: 1700 грн.

Кількість кімнат: 1

Площа: 18

Ліжко: 160\200, 180\200

Телевізор: LCD 32”

У номері:

-Wi-Fi

- кабельне тв

- сейф

- міні-бар

- кондиціонер

- сучасний дизайн

Superior

Ціна: 1850 грн..

Кількість кімнат: 1

Площа: 22

Ліжко: 180\200

Телевізор: LCD 32”

У номері:

-Wi-Fi

- кабельне тв

- сейф

- міні-бар

- кондиціонер

- сучасний дизайн

Twin

Ціна: 1850 грн..

Кількість кімнат: 1

Площа: 22

Ліжко: 180\200

Телевізор: LCD 32”

У номері:

- Wi-Fi
- кабельне тв
- сейф
- міні-бар
- кондиціонер
- сучасний дизайн

King

Ціна: 2400 грн..

Кількість кімнат: 1

Площа: 35

Ліжко: 180\200

Телевізор: LCD 39”

У номері:

- Wi-Fi
- кабельне тв
- сейф
- міні-бар
- кондиціонер
- сучасний дизайн

King de luxe

Ціна: 2700 грн..

Кількість кімнат: 2

Площа: 41

Ліжко: 180\200

Телевізор: LCD 39”

У номері:

- Wi-Fi
- кабельне тв
- сейф
- міні-бар

- кондиціонер
- сучасний дизайн

Конференц зал.

Конференц-зал «Готелю Кірофф» надає ідеальну можливість для проведення ділових заходів, майстер-класів, конференцій, тренінгів, презентацій та конференцій [23].

Площа Вартість

грн / день (8 годин) Вартість

грн. / Година 75 м 22 500

У вартість оренди залу входить:

- мультимедійне обладнання (проектор, екран);
- обладнання для звукового супроводу Electro-Voice;
- ноутбук;
- радіомікрофон з головною гарнітурою (без рук) та ручним передавачем;
- Інтернет (провідниковий та WiFi);
- сервісний супровід [23].

Перелік обладнання до конференц-залу:

- Проекційний ручний екран Projecta Pro Screen CRS 128x220
- мультимедійний проектор Panasonic TW-250, роздільна здатність WXGA (1280x800), яскравість 2800 лм
- радіомікрофон з головною гарнітурою (без рук) та ручним передавачем AKG WMS40Mini2Mix
- мікшерний пульт Soundcraft EPM 6
- звуко-підсилювальна система Electro-Voice [23].

Конференц-меню

Ресторан надає послуги з організації та проведення кава-брейків, фуршетів, комплексних обідів та вечерь. Відповідно до побажань, Вам будуть запропоновані різні варіанти меню [23].

Весільний пакет "Luna di Miele"

Зокрема в готелі «Kiroff» є пропозиція, яка пропонує молодятим поринути

в атмосферу романтики та кохання у день народження нової родини! [23].

Весільний пакет "Luna di Miele" включає:

- Доба проживання в готелі в номерах категорій: "King" / "King de Luxe" / "Superior"

- весільне оформлення номера
- ранній заїзд та пізній виїзд за запитом
- шампанське та солодкий комплімент у номер при заїзді
- знижка 10% на проживання в готелі на першу річницю весілля
- знижка 10% на послуги СПА
- пізній сніданок у номер
- фотосесія в готелі (1 година) [23].

Готель «Kiroff» пропонує Вам відсвяткувати цю подію так, щоб потім через роки проносити спогади про весілля як найприємніші, найяскравіші та найрадісніші [23].

Фотосесія під ключ

KIROFF Hotel надає гостям можливість зробити фотосесію, ідеальне місце, де ви можете не тільки відпочити та попрацювати, а й провести незабутню зйомку [23].

Пакет «Фотосесія під ключ» включає:

- фотосесія у номері будь-якої категорії та на території готелю;
- броня номера на 3-4 години;
- 1-1, 5 годин зйомки за участю нашого талановитого фотографа;
- 10 професійно оброблених фото + весь вихідний матеріал;
- Допомога у підборі візажистів.

Вартість пакету складає 2000 грн [23].

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства готельного типу «Кірофф»

У підприємства є виробнича програма - завдання щодо кількості, асортименту товарів або послуг певної якості, яке встановлюється підприємством, виходячи з потреб споживачів і можливості підприємства щодо їх задоволення.

Знаючи обсяг послуг, управлінський персонал планує і розраховує основні показники діяльності. Для їх вимірювання застосовуються натуральні одиниці - ліжко-добу, грошові - тисячі гривень.

Формування фонду оплати праці здійснюється відповідно до інструкції «Про склад коштів, що спрямовуються на споживання», затвердженої Мінстатом України, Мінфіном України, Нацбанком України з урахуванням змін, затверджених Постановою Кабінету Міністрів України від 11.09.1995г. по № 725 і від 28.12.1995 по № 1063.

Кошти, спрямовані на споживання, складаються з наступних виплат, в грошовій і натуральній формах:

1) витрати на оплату праці всіх працівників підприємств, установ, організацій, куди входить фонд основної ЗП, фонд додаткової ЗП, оплати основних і додаткових відпусток, премії та ін;

2) грошові виплати і заохочення, куди відносяться матеріальна допомога, суми пільг;

3) доходи, відсотки по акціях і складах трудового колективу.

Для досягнення поставлених цілей та завдань на підприємстві розроблено організаційну структуру, яка дозволяє розподілити роботу між усіма працівниками.

До організаційної структури готелю «Кірофф» входять наступні відділи та служби:

- 1) відділ кадрів;
- 2) маркетингова служба;
- 3) інженерно-технічна служба;
- 4) служба охорони праці й техніки безпеки;
- 5) плановий відділ (бухгалтерія);
- 6) служба прийому та обслуговування.

Висока культура обслуговування в готельному господарстві залежить від стану організації праці, ефективності використання робочого часу, структури чисельності робітників.

У процесі аналізу трудових показників необхідно звертати увагу на динаміку чисельності робітників, їх склад та структуру [23, с. 408]. Для цього використовують такі показники, як облікова чисельність робітників на початок та кінець звітного періоду, середньооблікова чисельність робітників (табл. 2.8).

Серед багатьох факторів, що впливають на зміну результатів роботи підприємства, найважливішу роль грають саме трудові ресурси.

Таблиця 2.8

Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників (за грудень 2021 р.)

Показники	За період з початку року		
	Середньо-облікова кількість, осіб	Фонд оплати праці, тис. грн	Кількість відпрацьованих людино-годин, люд. год
Із середньооблікової кількості штатних працівників:			
жінки	23	763,6	41492
працівники, оплата праці яких фінансується за рахунок коштів державного та місцевого бюджету	-	-	X
Працівники, які не перебувають в обліковому складі:			
зовнішні сумісники	2	52,7	X
працюючі за цивільно-правовими договорами	1	3,8	X

Основним показником, який характеризує діяльність підприємства є обсяг реалізації послуг. За економічним змістом, обсяг реалізованих послуг характеризує кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, виконання своїх зобов'язань перед споживачами і ступінь участі в задоволенні потреб ринку [24, с. 224]. При аналізі обсягу виробництва і реалізації послуг підприємств житлово-комунального господарства, до яких відносяться готелі, використовується поняття виробнича програма. Виробнича програма підприємства – це завдання за кількістю, якістю і асортиментом продукції, що випускається, або послуг, що надаються [25, с. 500].

Далі наведено звіт з праці за січень 2021 року (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Кількість працівників, робочий час і фонд оплати праці

Назва показників	За січень 2021 року	За період з початку року
Фонд оплати праці усіх робітників, тис. грн	167,1	1 949,0
Сума податку з доходів фізичних осіб, що нарахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн	30,5	322,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	59	57
Кількість відпрацьованого часу штатними працівниками, люд. год	9 553	102 829
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	163,8	1 892,5

Середньооблікова кількість штатних працівників 59 осіб, якими було відпрацьовано 9 553 людино годин. Фонд оплати праці штатних працівників за січень 2021 року склав 163 800 грн. Поряд з дослідженням чисельності персоналу готелю проаналізуємо рух робочої сили у таблиці 2.10.

За даними таблиці 2.10, можна зробити висновок, що в 2021 р. спостерігається збільшення чисельності працівників, кількість прийнятих на вже існуючі та нові посади більше кількості звільнених.

Таблиця 2.10

Аналізу руху робочої сили

Показники	2021 рік
Чисельність працівників на початок року	56
Прийнято	12
Звільнено, в т.ч	9
за власним бажанням	9
Чисельність працівників на кінець року	59
Середньооблікова чисельність	59

Для більш повного аналізу руху робочої сили розрахуємо коефіцієнти, що характеризують інтенсивність руху робочої сили, основними з яких є:

Коефіцієнт плинності кадрів – це відношення чисельності звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни за звітний період до середньооблікової чисельності за цей період:

$$K_{п.к.} = U_{вб} / Ч_{ср},$$

де $K_{п.к.}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$U_{вб}$. – кількість звільнених за власним бажанням, осіб;

$Ч_{ср}$. – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту кадрів за надходженням ($K_{о.н.}$) – це відношення кількості прийнятих на роботу до середньооблікової чисельності працівників за певний період:

$$K_{о.н.} = Ч_{пр} / Ч_{ср},$$

де $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих на роботу, осіб;

$Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям ($K_{о.в.}$) – це відношення вибулих працівників до середньооблікової чисельності:

$$K_{о.в.} = Ч_{зв} / Ч_{ср},$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених, осіб;

$Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Результати розрахунку оформляють у вигляді таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники інтенсивності руху кадрів, долі одиниці

Показники	2021 рік
Коефіцієнт обороту кадрів за надходженням	0,21
Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям	0,15
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15

При розгляді показників інтенсивності руху кадрів слід відмітити, коефіцієнт плинності кадрів достатньо низький, у готелі звільнення персоналу у 2021 році відбувалося виключно за власним бажанням.

Перейдемо до аналізу основних фондів, основні фонди - це об'єкти тривалого використання, які приймають участь у багатьох циклах виробничого

процесу, зберігають натуральну форму та переносять свою вартість на вартість послуг частинами та по мірі зносу.

Для вивчення особливостей складу та структури основних фондів використаємо дані нижченаведеної таблиці 2.12.

На виконання виробничої програми великий вплив роблять фактори, пов'язані з характеристикою, технічним станом, ефективністю використання основних фондів.

Таблиця 2.12

Склад і структура основних фондів за 2021 рік

Найменування груп основних засобів	Наявність на кінець року
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	25 256
Машини та обладнання	3 089
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1 355
Транспортні засоби	121
Інші основні засоби	175
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1 135
Усього	31 131

У структурі основних фондів найбільшу питому вагу займають будинки, споруди та передавальні пристрої.

Аналіз собівартості послуг готелю. Собівартість послуг - це грошове вираження всіх витрат на їх виробництво та реалізацію.

Економіка готельного підприємства повністю залежить від того, наскільки правильно і чітко використовується матеріально-технічна база, чи ефективна її експлуатація, тобто яким чином і в якій величині формуються експлуатаційні витрати.

Собівартість продукції (робіт, послуг) підприємства складається з витрат, пов'язаних з використанням у процесі виробництва продукції (робіт, послуг) природних ресурсів, матеріалів, палива, енергії, трудових ресурсів та інших витрат на виробництво і реалізацію і складає виражену у вартісній формі сукупність матеріальних, трудових та інших витрат, пов'язаних з наданням і реалізацією цих робіт або послуг [26, с. 648].

Показники для аналізу складу і структури видатків готельного підприємства подані у вигляді таблиці 2.13.

При аналізі складу та структури витрат по економічним елементам слід зробити висновок про те, що найбільшу питому вагу мають матеріальні витрати, при цьому в питомій вазі стається поступове збільшення від 50,38% у 2015 до 54,93% у 2021 р.

Таблиця 2.13

Угрупування витрат за економічними елементами

Елементи витрат	2020р		2021р	
	Сума, тис.	Питома вага,	Сума, тис.	Питома вага,
Матеріальні витрати	4424	50,38	6323	54,93
Витрати на оплату праці	1662	18,93	1950	16,94
Відрахування на соціальні	229	2,64	319	2,78
Амортизація	1060	12,07	1085	9,42
Інші операційні витрати	1336	15,28	1834	15,93
Разом операційних витрат	8781	100	11511	100

Найменшу питому вагу мають відрахування на соціальні заходи, питома вага яких збільшується від 2,64% у 2020 р. до 2,78% у 2021 р.

Аналіз фінансових результатів. Узагальнююча оцінка фінансового стану підприємства проводиться на основі таких показників, як прибуток і рентабельність.

Прибуток – це частина виручки, що залишається у підприємства після відшкодування всіх витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією послуг, що надаються [27,с. 272].

Аналіз фінансових результатів діяльності готелю виконується у вигляді таблиці 2.14.

Після визначення основних фінансових результатів діяльності готельного підприємства необхідно зауважити, що підприємство працює ефективно. Чистий дохід від надання послуг за аналізований період зростає, разом з собівартістю надання послуг та фінансовим результатом від операційної діяльності.

Таблиця 2.14

Фінансові результати діяльності готелю (за 2020- 2021 рік)

Показники	2020 рік	2021 рік
1. Чистий дохід від надання послуг	7 695	9 700
2. Собівартість надання послуг	7 463	10 004
3. Валовий прибуток	232	-304
4. Адміністративні витрати	1 197	1 396
5. Витрати на збут	83	64
6. Інші операційні витрати	38	47
7. Інші операційні доходи	100	33
8. Результат від операційної діяльності	986	1 778
9. Інші витрати	2	34
10. Чистий фінансовий результат (збиток)	988	1 812

Розрахуємо показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, а саме: рентабельність витрат основної діяльності, загальну рентабельність витрат та чисту рентабельність витрат

Рентабельність витрат основної діяльності є відношення валового прибутку від реалізації послуг до собівартості наданих послуг:

$$P_{\text{вод}} = \text{ПВ} / \text{С} \cdot 100$$

де $P_{\text{вод}}$ – рентабельність витрат основної діяльності, %;

ПВ – валовий прибуток від реалізації послуг, тис. грн.;

С – собівартість послуг, тис. грн.

Загальна рентабельність витрат визначається як відношення прибутку, отриманою в цілому по підприємству (результат від операційної діяльності) до загальних витрат (суми собівартості послуг, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат, інших витрат):

$$P_{\text{заг}} = \text{РОД} / \text{ЗВ} \cdot 100$$

де $P_{\text{заг}}$ – загальна рентабельність витрат, %;

РОД – результат від операційної діяльності, тис. грн.;

ЗВ – загальні витрати, тис. грн.

Чиста рентабельність витрат визначається як відношення чистого прибутку (прибутку після оподаткування) до загальних витрат:

$$P_{\text{чист}} = \text{П}_{\text{чист}} / \text{ЗВ} \cdot 100$$

де $P_{\text{чист.}}$ – чиста рентабельність витрат, %;

$P_{\text{чист.}}$ – чистий прибуток, тис. грн.;

ЗВ – загальні витрати.

Результати аналізу рентабельності витрат готелю Кірофф оформлені у вигляді таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Рентабельність витрат готелю, %

Показники	2020	2021
Рентабельність витрат основної діяльності	3,1	-3,03
Загальна рентабельність витрат	11,23	15,40
Чиста рентабельність витрат	11,25	15,69

Рентабельність витрат визначається як відношення суми прибутку підприємства до суми його витрат за певний період і виражається у відсотках. Цей показник характеризує ефективність поточних витрат підприємства, їхню окупність і величину прибутку, що припадає на одиницю витрат.

Чиста рентабельність витрат у 2021 р. склала 15,69%, що свідчить про ефективність основної діяльності (порівняно з 2020 р.), це говорить про отримання більшого валового прибутку від реалізації послуг або скорочення собівартості послуг за рахунок зменшення витрат на їх виробництво.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «КІРОФФ»)

3.1. Розвиток організаційно-адміністративної складової управління персоналом готелю «Кірофф»

Узагальнення зарубіжної та вітчизняної літератури з менеджменту показало, що в основному управлінське рішення автори визначають як: вибір альтернативи [12]; вибір альтернативи; акт, скерований на вирішення проблемної ситуації [15]; творчий акт суб'єкта управління (індивідуальної чи групової особи), який визначає програму діяльності колективу щодо ефективного вирішення актуальної проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізу інформації про її стан [24]; зняття протиріч проблеми, що назріла [35]; продукт управлінської праці, організаційна реакція на проблему, яка виникла [29].

Відповідно до підходу авторів [35, 52, 54] об'єктивними умовами розробки грамотних управлінських рішень є:

- 1) знання реальних тенденцій розвитку об'єкту, що управляється;
- 2) володіння методами позитивного використання тенденцій, які складаються, на діяльність підприємства;
- 3) орієнтація в загальних цілях розвитку економіки країни в цілому;
- 4) визначення задач, які впливають з цих цілей;
- 5) чітке представлення про стан об'єкту, зовнішньої середовища, тенденцій їх розвитку;
- 6) володіння набором методів переведення об'єкту, що управляється, з фактичного стану в бажаний та придання йому необхідних напрямів розвитку;
- 7) вміння своєчасно реагувати на зміну обставин та нові задачі, які висувуються ринком та економічною політикою держави.

З погляду теми бакалаврської роботи умови прийняття грамотного рішення щодо розвитку управління персоналом на підприємстві полягають в:

- 1) знанні тенденцій розвитку управління персоналом;
- 2) володінні різними методами управління персоналом;
- 3) умінні координувати методи управління персоналом з цілями підприємства;
- 4) умінні визначити задачі управління персоналом, які впливають із цілі підприємства;
- 5) чіткій уяві про стан об'єкту управління персоналом та зовнішньої середовища як елементу системи факторів управління персоналом;
- 6) володінні набором методів управління персоналом;
- 7) умінні проводити моніторинг управління персоналом для своєчасного реагування на зміну обставин та нові задачі, які висувуються ринком, соціально-економічною політикою держави та визначаються структурою мотивів працівників.

У сучасних умовах обмеженості ресурсів – фінансових, трудових, матеріальних – розробка методів або підходів, що дозволяють прийняти ефективне управлінське рішення щодо здійснення керування персоналом та не перервати управлінський цикл – досить актуальна задача. Для вирішення цієї задачі необхідно розробити алгоритм прийняття управлінського рішення з розвитку управління персоналом.

Що має на увазі порядок визначення сукупності методів і прийомів впливу на працівників з боку системи управління підприємства, що спонукають персонал до визначеної поведінки в процесі праці для досягнення цілей організації та засновані на необхідності задоволення особистих потреб працівників. Схема основних етапів алгоритму прийняття управлінського рішення щодо розвитку управління персоналом туристичного підприємства зображена на рисунку 3.1.

Організація управління персоналом здійснюється шляхом організаційного проектування, реорганізації або ліквідації одних діючих процесів і створення інших, здатних самостійно і високоефективно досягати цілей в умовах ринкових

відносин. В свою чергу якість надання послуг та якість обслуговування клієнтів зумовлені, перш за все, кваліфікацією, компетенцією, вміннями, здатністю присвятити себе роботі і способом поведінки персоналу готельного підприємства.

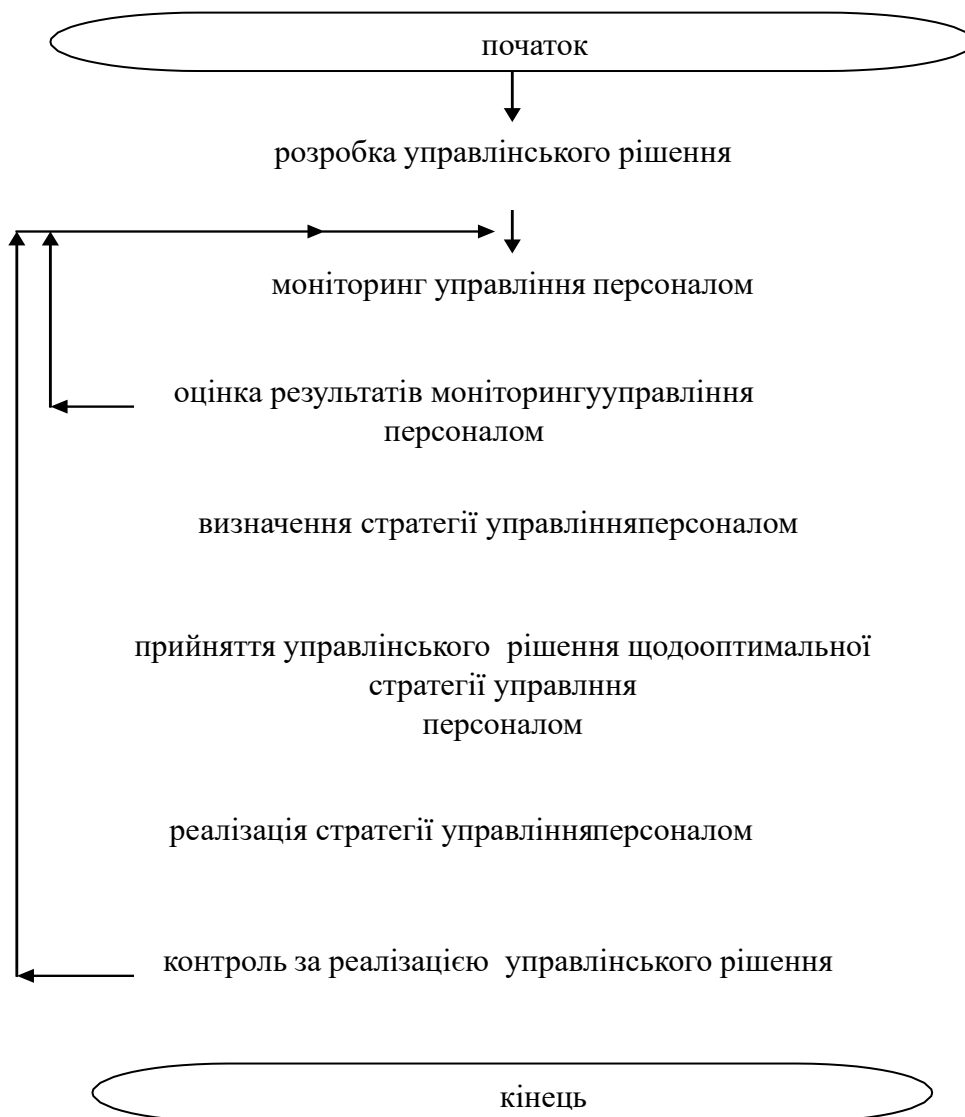


Рис. 3.1. Схема етапів прийняття управлінського рішення щодо розвитку управління персоналом

Отже, виникає проблема відповідної підготовки працівників фронт офісу готелю, які мають задовольнити клієнтів. Під таким кутом зору можна приймати рішення щодо одного з двох заходів.

Перший полягає у точному визначенні рекомендацій та процедур (усіх дій, способів їх виконання, хронології, дотримання термінів) і в детальному контролі за їх дотриманням працівниками, тобто чітке виконання стандартів

обслуговування.

Персонал, фронт-офісу, постійно повторює одні й ті самі дії. Однак від нього не очікується винахідливості чи оригінальності, коли йдеться про виконання обов'язків.

На противагу підходу, що полягає у суворій стандартизації робіт, які виконують працівники з надання послуг, існує концепція управління персоналом шляхом надання повноважень. Наділити працівника повноваженнями - надати йому значну свободу у роботі з обслуговуванням гостей, завдяки переконанню, що тільки особистий талант допоможе найкраще задовольнити потреби та сподівання. Такий підхід використовується в готелях мережі Reikartz «Піклування серцем».

Надання таких повноважень працівникам реально може забезпечити збільшення задоволення гостей якщо персонал себе ототожнює з цілями готелю й у зв'язку з цим прямує до якнайкращого задоволення вимог клієнтів.

Повноваження персоналу приймати самостійно швидкі рішення повинно ґрунтуватися на чіткому баченні діяльності фірми і виразно задекларованих керівництвом цілях. У фірмах, де працюють уповноважені працівники, потрібні висококваліфіковані та більш лояльні менеджери, ніж у фірмах, які використовують традиційні форми управління. Зацікавлення концепцією уповноваження працівників виникає з вигод, які може принести їх упровадження. Першою з них є задоволення працівників від виконаної роботи, яке виникає через самостійність у прийнятті рішень та завдяки довірі керівників. Активність персоналу перекладається на задоволення клієнтів, що має значення для отримання їх прихильності. Такі клієнти пропонуватимуть послуги підприємства іншим потенційним клієнтам. Надання працівникам повноважень сприяє їхній винахідливості та ініціативі, що приносить багато ідей та сприяє вдосконаленню діяльності фірми. І ще одне - віддані працівники, які ідентифікують себе з цілями готелю, виявляють бажання виконувати свою роботу якнайкраще, не вимагають постійного контролю і працюють значно продуктивніше.

Тому в діяльність готелю «Кірофф» запропоновано впровадити набір

методів розвитку лояльності працівника (табл. 3.1, 3.3), який засновано на принципах економічного та соціально-економічного управління персоналом підприємства (табл. 3.2., 3.4).

Таблиця 3.1

Економічні методи управління персоналом

Назва показника	Форма економічного методу управління
За стаж	Надбавка, доплата, використання коефіцієнту, надання можливості поїхати в рекламні тури
За якість виконання посадових обов'язків	
За професіоналізм (за результатами атестації)	
За підвищення кваліфікації, отримання освіти	
За участь у конкурсах, змаганнях в професійнійсфері	
За організацію культурних заходів, соціальнуактивність (екскурсії, концерти)	
За відмову від шкідливих звичок	
За пунктуальність	
За інноваційну пропозицію	Преміювання
За раціоналізаторську пропозицію	
За підвищення іміджу туристичного підприємства	Преміювання, надбавка, доплата, використання коефіцієнта
За результати роботи готелю (на основі результатів рейтингу, конкурсів)	
За відсутність жалоб, рекламацій	Надання цільових виплат; одноразова матеріальна допомога у зв'язку зі значними подіями
Матеріальна допомога працівнику та членам його родини	
Участь у власності	Винагорода можливістю стати співвласником
Участь у прибутку	Використання коефіцієнта, проценту від прибутку

**Принципи використання економічних методів управління
персоналом**

Принцип	Зміст
Особистісний підхід	кожен, отримуючи подяку, хоче відчувати свою особливість
Використання та вплив авторитету	будь-яка подяка повинна бути виказана авторитетною в даній сфері і для працівника особою
Заслужованість та справедливість заохочення	будь-яка подяка повинна бути обґрунтована досягненнями працівника
Пам'ятність	будь-яка подяка повинна бути закріплена в пам'яті працівника та його колег
Публічність	будь-яка подяка повинна бути оприлюднена, щоб створити прецедент та приклад для наслідування
Чіткість та ясність	будь-яка подяка повинна бути чітко сформульована, щоб працівник та інші розуміли за що вона виказана
Щирість, доброзичливість суб'єкта мотивації	будь-яка подяка повинна бути виказана щиро, щоб працівник не сумнівався і її правомірності та в своїх заслугах
Делікатність	виказуючи подяку, необхідно уважливо (делікатно та по-важливо) підійти до працівника, який її отримує та до інших, хто не отримав подяки
Увага до працівника	подяка за будь-які досягнення, навіть малі на перший погляд, тому що працівник міг докласти значних зусиль для його досягнення
Корпоративність	створення особливого соціально-психологічного клімату, єдиної виробничої, організаційної родини
Одноступісність	вибір, підтримка колективом кандидатури працівника, який отримує подяку, винагороду
Надійність та захист	соціально-психологічне заохочення слід пов'язувати з надійністю, гарантованістю робочого місця, правовою захищеністю працівників
Створення авторитету та поваги	демонстрація поваги до тих, хто отримав подяку
Довіра	довіра та доручення складних завдань посилює упевненість у собі та відповідальність

Соціально-психологічні методи управління персоналом

Назва показника	Форма соціально-психологічного методу управління
Публічне виказування подяки	Усно; письмово; почесною грамотою; дипломом; присвоєнням почесного звання; пам'ятним подарунком, сувеніром; знаком відміни, використання дошки пошани
Інформування працівників щодо існуючої системи мотивації	Публікації в соціальних мережах, друкування листівок, розповсюдження під підпис документації
Залучення працівників до управління підприємством	Організація колективних нарад, опитувань, голосувань; розробка колективних пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства
Забезпечення правової захищеності	Надання пільгової або безкоштовної юридичної консультації, офіційне працевлаштування
Соціально-психологічна допомога, навчання	Організація можливості користування соціально-психологічною допомогою спеціаліста у вирішенні конфліктів, підвищення психологічної грамотності
Організація системи харчування	Використання системи замовлення та доставки їжі
Організація дозвілля, культурні заходи	Святкування свят, ювілеїв; організація сумісних відвідувань концертів, конкурсів, екскурсій
Створення сприятливого психологічного клімату в колективі	Оптимальне співвідношення працівників (за віком, статтю, соціальним станом, інтересами, типами темпераменту)
Гурбота про стан психічного здоров'я працівників	Організація часу та міст відпочинку впродовж робочого дня в часи перерви
Гурбота про стан фізичного здоров'я працівників	Пропаганда здорового стилю життя, організація заходів щодо оздоровлення, пропаганда та підтримка медпрофоглядів
Соціальний благоустрій	Розташування офісу в місці з розвинутою інфраструктурою
Створення та використання іміджу підприємства	Створення іміджу підприємства та підтримання розвитку почуття приналежності співробітників до готельного підприємства

Психологічні аспекти реалізації методів управління персоналом

Умова реалізації психологічних методів управління	Зміст
Гарантованість	Гарантована винагорода, заробітна плата, відпустка, відпочинок, обідня перерва.
Нормування	Діяльність працівника повинна бути нормованою та визначеною переліком обов'язків та стандартів
Відповідна винагорода	Відповідність за розміром трудовим зусиллями працівника, виходячи з результатів індивідуальної праці, та оцінки особистого внеску у кінцеві результати роботи підприємства; відповідність винагороди винагороді в організації конкурентів
Простота та зрозумілість системи управління персоналом, мотивації тощо	Обґрунтована та прозора система управління виходячи з ролі працівника у виробничому процесі, кваліфікаційно-професійного досвіду, складності виконуваних ним робіт та функцій, рівня відповідальності та творчої активності та ін.
Оптимальне співвідношення індивідуальної та колективної форми співпраці	Функціональні обов'язку повинні бути чітко розмежовані, для формування з одного боку системи взаємозаміни працівників та з іншого - взаємодоповнення

Таким чином, планомірне та обґрунтоване впровадження визначених аспектів розвитку управління персоналом дозволить вирішувати такі завдання:

встановлення співвідношення працівників з різними професійно-кваліфікаційними та деякими соціально-демографічними характеристиками для досягнення максимально комфортного соціально-психологічного клімату;

забезпечення оптимального ступеню завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці;

оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом

праці.

Процес розвитку управління персоналом готелю повинен містити такі елементи:

комплектування колективу, що здатний постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу підприємства;

створення умов, що сприяють адаптації працівника на підприємстві;

організація системи безперервного навчання і набуття нових компетентностей, та всебічного особистісного розвитку працівника;

здійснення заходів, що попереджують виникнення незадоволення працівника своїм положенням, з метою скорочення плинності кадрів та зменшення негативних наслідків, які обумовлені цим.

3.2. Організація процесу навчання та набуття нових компетентностей персоналу готелю «Кірофф»

Для галузі туризму та індустрії гостинності працівників готують заклади вищої освіти та приватні підприємства, які надають консультаційні послуги, послуги з організації та проведення тренінгів, навчання. Навчання персоналу - цілеспрямований організований процес, здійснюваний планомірно і систематично, по оволодінню знаннями, вміннями і навичками, способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців і керівників [28, 56].

Приділяючи належну увагу професійній підготовці і перепідготовці співробітників, слід зауважити, що наочне практичне викладання на робочому місці набагато ефективніше за теоретичні лекції. Навчити підлеглого працювати можна, якщо всесторонньо ввести його в курс діла щодо теорії справи і відправити на робоче місце, впроваджувати практичні знання на практиці, поки він сам не звернеться по допомогу.

Основні елементи діяльності готелю «КІРОФФ» на які впливає процес навчання співробітників вказаний на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Елементи діяльності готелю «КІРОФФ» на які впливає навчання персоналу

На основі теоретичних підходів вітчизняних і зарубіжних вчених до питання навчання персоналу вироблені три підходи до концепції навчання кваліфікованих кадрів (табл. 3.5) [56, 66].

Управління навчанням підлеглих є одним з напрямків діяльності управлінців (менеджерів). Організація процесу навчання ґрунтується на моделі навчання, що складається з циклів, модифікованих до процесу навчання та застосованих в якості базисної платформи для роботи як працівниками сфери освіти в цілому, так і управлінцями (менеджерами).

Таблиця 3.5

Підходи щодо навчання

Концепції	Особливість	Вплив на працівників
концепція спеціалізованого навчання	орієнтована на поточний час або найближче майбутнє стосовно до відповідного робочого місця	Допомагає працівникові набутти впевненості в збереженні робочого місця, зміцнюючи почуття власної гідності, але має ефект нетривалий відрізок часу
Концепція багатопрофільного навчання	припускаючи внутрішньовиробниче використання працівника більш мобільно і раціонально	працівник, маючи можливість вибору, менш прив'язаний до відповідного робочого місця
Концепція, орієнтована на навчання персоналу з точки зору особистості	спрямована на розвиток людських якостей, які або закладені природою або придбані протягом життя, в тому числі і в професійній сфері	найбільш застосуємо для персоналу, який має здібності до наукової, педагогічної, керівній роботі

Модель навчання персоналу організації передбачає виконання робіт за такими основними етапами (табл. 3.6) [15, 25, 31, 56].

Навчання на робочому місці може здійснюватися у формі наставництва,

при якому процес навчання і передачі знань і досвіду відбувається в процесі спілкування учня з більш кваліфікованим і досвідченим фахівцем [4].

Таким чином, відбувається навчання новачків, при якому учні поступово входять в процес виробництва, освоюючи навички прийняття рішень, а також поступово отримуючи необхідні повноваження. Процес навчання в формі наставництва ґрунтується на взаємній довірі і вимагає значних витрат часу.

Форма навчання на робочому місці полягає в інструктажі учня на основі роз'яснень та демонстрацій прийомів роботи досвідченим співробітником.

Таблиця 3.6

Етапи навчання на робочому місці

Етапи	Зміст
Етап 1. Визначення потреб у навчанні	проведення консультацій з керівниками окремих напрямків діяльності аналіз поточної ситуації (включаючи критичні ситуації) бачення, безпосередньо, самих працівників у питанні передбачуваного на- вчання складається прогноз очікуваного результату від впливу навчання на виконання організацією виробничих завдань
Етап 2. Формування мотивації навчання	Співробітник повинен знати мету свого навчання. Співробітник знає, що, повернувшись на робоче місце, він зобов'язаний використовувати отримані знання у своїй роботі. Співробітник готовий до проведення оцінки результатів навчання. Використовується система контролю засвоєння знань
Етап 3. Розподіл ресурсів	забезпечення фінансовими ресурсами виділення часу, необхідне для проведення навчання відбір кадрів, які проходять і проводять навчання
Етап 4. Складання навчальної програми	Вимоги до програми навчання персоналу, включають наявність певних знань, навичок і досвіду для учнів співробітників. Вибір інноваційної або підтримуючої програми
Етап 5. Реалізація навчальної програми	вибір форми навчання: з відривом від виробництва і безпосередньо на робочому місці; індивідуальна підготовка, групове і курсове навчання
Етап 6. Оцінка ефективності процесу навчання	Подолання розриву між поточними навичками співробітників і необхідними кваліфікаційними вимогами; побудова корпоративної культури; рішення цілей і завдань підприємства на основі застосування методу навчання персоналу; визначення реакції: чи сподобалося навчання учасникам; тестування якості засвоєння відповідних знань і навчань, поведінки учасників в робочій обстановці

Проведення інструктажу ефективно і доцільно при вивченні будь-якої конкретної операції або процедури, що входить в коло обов'язків учнем

напрямами. Час проведення інструктажу, як правило, недовго і характерно для навчання простих операцій і видів діяльності.

Форми навчання у вигляді інструктажу, учнівства, наставництва, в основному проводиться там, де потрібні практичні навички виконання певних виробничих функцій, необхідних для вирішення поточних виробничих завдань. Однак дані форми навчання не дають істотного зростання професійних навичок, тому що не сприяють розвитку абстрактного мислення.

Приймаючи до уваги, що організація тренінгу для співробітників відділу продажу та бронювання готелю «КІРОФФ» потребує як прямих витрат на оплату відповідної послуги, а це від 4000 до 20000 грн за групу (табл. 3.7, 3.8), можливо організацію та оплату транспорту, якщо тренінг проводиться не в офісі компанії та так звані умовні витрати, коли робочий час співробітник проводить на тренінгу й цей день компанія оплачує заробітною платою та паралельно втрачає умовні замовлення або клієнтів.

Таблиця 3.7

Тренінги розвитку комунікаційних навичок та навичок продаж в Україні [61, 62]

Назва тренінгу	грн./послуга, 8 годин	Місто проведення
Збільшення ефективності продаж	4000	Хрустальний
Активні продажі	5000	Харків
Секрети продаж	5000	Харків
Як збільшити об'єм продаж компанії	8000	Харків
99 заходів залучення нових клієнтів	8000	Харків
Продажі по телефону	8000	Харків
Менеджмент продаж и логістика бізнесу	10000	Київ
Техніка продаж и переговорів	14000	Київ
Тренінг продаж для роздробу	14500	Київ
Менеджер з туризму	15000	Харків
Тренінг професійних продажів	16000	Київ
Курс менеджера з продажів	18000	Київ
Подвосення продажів в бізнесі	20000	Харків
Продажі та ділові переговори	20000	Харків

Розглядаючи зарубіжний досвід навчання співробітників по

багатосторонній кваліфікації, слід зазначити використання методу ротації кадрів при підготовці на робочому місці.

Метод ротації передбачає послідовну роботу на різних посадах, в тому числі і інших підрозділах [25, 40]. Вважається, що ротація кадрів позитивно позначається на ефективності роботи співробітників і подоланні стресів, проте, передбачає високі витрати і тимчасове зниження продуктивності праці при навчанні. На практиці застосовується і метод самонавчання працівника на основі вивчення відповідної літератури, додаткових інструктажів, осмислення прочитаного, використання нових теоретичних знань в практичних цілях, спостереження і аналізу своїх дій і роботи оточуючих, ускладнення виконуваних завдань та ін.

Таблиця 3.8

Тренінги, рекомендовані для впровадження відділу продажу та бронювання готелю «КІРОФФ»

Характеристики	Тренінги		
	Назва	Відверта розмова	Завершення пропозиції
Мета	об'єктивно оцінити свої комунікативні навички, отримати зворотний зв'язок від групи, краще пізнати один одного	розвиток комунікативних навичок учасників	тренування вміння схвалювати партнера, демонструвати йому свою повагу і готовність до співпраці
Час	15-20 хвилин	15-20 хв	20-25 хвилин
Розмір групи	4-30 осіб	будь-яка	4-30 чоловік
Елементи діяльності відділу продажу та бронювання готелю «КІРОФФ» на які впливає тренінг	Відкритість комунікацій Імідж готельного підприємства Реалізація товарів та послуг	Відкритість комунікацій Імідж готельного підприємства Якість обслуговування	Командна робота Відкритість комунікацій Імідж готельного підприємства Реалізація товарів та послуг Якість обслуговування

Основною особливістю застосування результатів навчання є наявність необхідних умов для застосування отриманих знань та навичок. Тому необхідно контролювати ситуацію щодо забезпечення умов для застосування

отриманих знань при виконанні повсякденних обов'язків. Необхідно створити сприятливі умови для застосування на робочому місці отриманих знань. Інакше з часом, не зумівши докласти нові знання і вміння в здійсненні робочих функцій, існує небезпека, що соціальне середовище не стимулюватиме отримання і застосування знань працівником, повертаючись до того, від чого пішов [25].

Таким чином, буде втрачена взаємозв'язок між отриманням знань і їх застосуванням на практиці, а головне - мотивація до навчання буде загублена.

Оцінка результатів тренінгів дозволяє вносити в плани навчання коригування та доповнення, удосконалюючи їх і концентруючи спрямованість зусиль щодо досягнення поставлених цілей і необхідність навчання конкретних співробітників.

Повна оцінка навчання дає відповідь на питання про ефективність вкладень витрат на навчання не тільки на окремого працівника, але в цілому готельного підприємства. Оцінка ефективності повинна проводитися фахівцями кадрових і бухгалтерських підрозділів на основі звітних даних.

Здійснення в організації політики з навчання персоналу вимагає фінансових вкладень, порівняльний аналіз який наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Основні витрати при проведенні тренінгу

Стаття витрат на 1 особу	Самоорганізація тренінгу	Тренінг сторонній (м. Харків)
Оплата за проведення за 1 особу	-	500 грн
Витрати часу	15-25 хв	480 хв
Втрати часу в грн. (мінімальна заробітна почасова плата в Україні 39,26 грн)	39,26 * 3 = 117,78 грн	314,72 грн
Витрати на транспорт	-	20 грн
Разом	117,78	834,72 грн
Економія	716,7 грн	

Враховуючи фінансові витрати на проведення навчання персоналу, будь-

яке навчання повинно бути спрямоване на підвищення ефективності виробництва, що передбачає віддачу від процесу навчання персоналу .

Навчання персоналу є важливою ланкою системи управління персоналом, сприяючи розвитку організаційних процесів, досягнення поставлених цілей і завдань, що передбачає високий рівень самовіддачі трудового потенціалу при високому рівні підготовки.

Навчання, спрямоване на розвиток і мотивацію співробітників, зазвичай не дає швидких бізнес-результатів і є, швидше за все, довгостроковим інвестуванням в співробітників. Тому оцінка ефективності та результатів навчання повинна бути заснована на системі моделі навчання, починаючи від постановки цілей, складання планів навчання, контролю за їх виконанням.

Одночасно, високий рівень кадрового потенціалу диктує можливість вирішення завдань більш високого порядку, так як нові знання, навички, вміння сприяють подальшому зростанню вдосконалення кваліфікаційного рівня персоналу готельного підприємства.

ВИСНОВКИ

Український ринок туристичних послуг розвивається швидкими темпами. Але, щоб він став цивілізованим, потрібні грамотні фахівці. Навчальних закладів з підготовки туристських кадрів та курсів підвищення кваліфікації багато. У багатьох країнах світу більшу частку всього зайнятого населення складають працівники туристичної індустрії (готелі, транспорт, харчування, торгівля, розваги). Для підготовки цих кадрів метою створюється мережа великих навчальних закладів.

Сьогоднішній працівник готельного підприємства контактної служби повинен володіти стратегічним мисленням, підприємливістю, високою ерудицією, багатою культурою. Це висунуло на порядок денний вимогу безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та зростання їх спроможності робити внесок у діяльність організації.

Ступінь розвитку підприємств впливає на чисельність штату, а отже на можливість використання кадрового резерву та рекомендацій співробітників. Також від нього значною мірою залежить імідж компанії, що безпосереднім чином впливає на доцільність використання деяких методів підбору персоналу.

Багаторівнева і безперервна підготовка і перепідготовка дозволить швидше вирішити завдання прискореного насичення соціальних туристських рухів, туристських підприємств і комплексу, який їх обслуговує, кваліфікованим персоналом, фахівцями і працівниками.

Аналіз діяльності готелю «КІРОФФ» показав, що фінансове становище підприємства стабільно, готель працює рентабельно. Позитивна тенденція спостерігається в аналізі показників з праці і заробітної плати. Показники інтенсивності руху кадрів стабільні років. Це пояснюється стабілізацією виплати заробітної плати, її підвищенням шляхом підвищення тарифних ставок і посадових окладів. Середньооблікова чисельність працівників стабільна. Соціальні гарантії дотримуються і не нижче законодавчих норм.

Кадрова служба підприємства є основним функціональним підрозділом по управлінню персоналом. Зростання ролі кадрових служб і кардинальна перебудова їх діяльності викликані корінними змінами економічних і соціальних умов, в яких нині діють підприємства в рамках загального становлення ринкових відносин в країні в цілому. Встановлено, що, з огляду на об'єктивні, суб'єктивні та інтегральні чинники, організація забезпечує відповідні структури, регулює відносини між працівниками і координує процеси, необхідні для виконання поставлених завдань; управління ж означає особистий і конкретний вплив на співробітників, необхідне для своєчасного прийняття рішень і успішної реалізації намічених планів. Незважаючи на позитивну динаміку аналізу господарської діяльності підприємства, потрібні заходи, які дозволили б підвищили доходи готелю:

- збільшення кількості проживаючих;
- розширення переліку додаткових платних послуг;
- зниження матеріальних витрат, особливо, постійних, що не залежать прямо пропорційно від завантаження готелю.

В результаті проведеного аналізу пропозицій на ринку тренінгів щодо розвитку комунікативних якостей та покращення морально-психологічного клімату обґрунтовано ефективність проведення самонавчання працівників готелю «Кірофф». Навчання, спрямоване на розвиток і мотивацію співробітників, зазвичай не дає швидких бізнес-результатів і є, швидше за все, довгостроковим інвестуванням в співробітників. Тому оцінка ефективності та результатів навчання повинна бути заснована на системі моделі навчання, починаючи від постановки цілей, складання планів навчання, контролю за їх виконанням. Окремими пропозиціями в роботі оформлені рекомендації щодо проведення тренінгів, які у сукупності формують навички командної роботи, відкритість комунікацій, підвищують імідж готельного підприємства, активізують реалізацію осінових та додаткових послуг, покращують якість обслуговування клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баша І. М. Вплив маркетингових досліджень на розвиток ринку туристичних послуг. Туристичний бізнес: сучасні тренди та стратегії розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 16 березня 2018 р. КНЕУ. 2018. 217 с. С. 19-22. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/kreit/2018/confturbiznes18.pdf
2. Боднарук О. В. Маркетингові дослідження споживачів туристичних послуг. Університетська наука – 2019 : матеріали міжнародної науково-технічної конференції, м. Маріуполь, 16-17 травня 2019 р. С. 141-142. URL: http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/23221/У.н.%202019т.3_p141-142.pdf?sequence=1
3. Конох А. П. Теоретичні та методичні засади професійної підготовки майбутніх фахівців із спортивно-оздоровчого туризму у вищих навчальних закладах: дис. ... доктора пед. наук: 13.00.04 / Конох Анатолій Петрович. – К., 2007. – 549 с.
4. Глосарій основних термінів професійної освіти і навчання / Десятов Т. М., упорядник, за загал. ред. Ничкало Н. Г. – К.: Видавництво «АртЕк», 2009 – 192 с.
5. Гончаренко С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник / С. У. Гончаренко. - Видання друге, доп. й виправ. – Рівне: Волинські обереги, 2011. – 552 с.
6. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК«ЕксОб»», 2001. – 512с.
7. Шевчук Л. І. Розвиток професійної компетентності викладачів спеціальних дисциплін закладів профтехосвіти у системі післядипломної освіти: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Шевчук Людмила Іванівна. – К., 2001. – 398 с.
8. Федорченко В. К., Фоменко Н. А., Скрипник М. І., Цехмістрова Г. С. Педагогіка туризму: навч. посіб. для студентів ВНЗ / В. К. Федорченко, Н. А.

Фоменко, М. І. Скрипник, Г. С. Цехмістрова. – К.: Слово, 2004. -296 с.

9. Баранова Е. А. Корпоративное повышение квалификации специалистов сферы туризма: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Баранова Екатерина Александровна. – М., 2010. – 302 с.

10. Бідюк Н. М. Теорія і практика професійного навчання безробітних у США: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Бідюк Наталія Михайлівна. – К., 2009. – 544 с.

11. Лук'янова Л. Дорослість як базова категорія андрагогіки / Лариса Лук'янова // Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи: зб. наук. праць. – К., Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2010. – Вип.2. – С.19 -27.

12. Туник О.М. Smart-туризм: новітні технології та виклики сучасності: матеріали VI Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених, аспірантів, студентів «Творчий пошук молоді – курс на ефективність», (Хмельницький, 25 лютого 2015 р.). – ХКТЕІ. – С.401-402.

13. Алдошина М.В. Підвищення кваліфікації персоналу на туристичних підприємствах/ М.В. Алдошина // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 1 (52). – 2012. – 144-148 с.

14. Корчевська Л.О. Психологічна стійкість як фактор успішності менеджера. Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: збірник наукових праць за матеріалами V Усеукраїнської науково-практичної конференції – Херсон, 26-27 березня 2020 р. / Упоряд. Т.Казакова. – Херсон, книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С. 2020. С. 111-115.

15. Савіна Г.Г., Яковенко О.В. Управління клієнтською базою готельного підприємства із застосуванням інтернет-ресурсів: економічний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. 25 (2). С. 107-110.

16. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 29-35.

17. Сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=7f89_dba2-0fdc-40e6-b870-a413e1063d3a&tag=RestrSvidotstvPro VstanovlenniaKategorii.

18. Сайт кафедри Туризму та готельного господарства ХНУМГ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tourism.kname.edu.ua/index.php/ru/nauka/nashidostizheniya/nashi-publikatsii?showall=1&limitstart=>

19. Сайт новини Харкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uanews.kharkiv.ua/economy/2013/03/29/1019.html> (дата звернення : 29.03.2017).

20. Сайт Молода Наука [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://meteosecrets.com/gotelne-gospodarstvo-harkivskogoregionu-problemi-ta-perspektivi.htm> (дата звернення : 20.04.2017).

21. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення : 05.05.2017).

22. Готель Кірофф. URL: <https://kiroff-hotel.com> (дата звернення 15.05.2022).

23. Магура М.І. Оцінка персоналу: [практ. посібник для керівників різного рівня та спеціалістів кадрових служб] / 2001. 347 с.

24. Ветров В.М., Бесіда С.М. Мотивація та стимулювання працівників підприємств харчування в готельно-ресторанному бізнесі /Матеріали конференції "Ефективні інструменти сучасних наук – 2008".

25. Слєць О. П., О. Гармаш. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 418-422.

26. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. – Київ: МАУП, 2004. – 340 с.

ДОДАТКИ

Реферат

Актуальність дослідження. Готельна індустрія разом з ресторанним бізнесом – найбільш трудомісткі сектори туристичної сфери сьогодні. Їх недаремно об'єднують під однією назвою – «індустрія гостинності», адже обидва сектори надають послуги гостинності своїм клієнтам: гарне обслуговування, місця розміщення та харчування. У сучасних умовах глобалізаційного та інформаційного розвитку суспільства вимоги клієнтів щодо отримання якісних послуг індустрії гостинності зростають. Відповідно зростає і необхідність не лише навчити персонал ефективно і дієво надавати послуги, але і постійно підвищувати рівень професійної майстерності всіх без винятку працівників індустрії гостинності. Випускники профільних вишів України отримують всі необхідні знання для ефективної роботи в підприємствах туристичної сфери. Проте в епоху комп'ютеризації та інформатизації суспільства ці знання девальвуються надзвичайно швидко, а це зумовлює потребу постійного оновлення загальнонаукових і спеціальних знань. Окрім того, отримані знання є вагомим підґрунтям, але не є гарантією високої майстерності. Адже, професійності в туристичному бізнесі можна набути лише на робочому місці, постійно підвищуючи свою кваліфікацію та перебуваючи в процесі розвитку і вдосконалення. Тому питання з забезпечення індустрії кваліфікованими кадрами не втрачає своєї актуальності.

Мета бакалаврської роботи полягає в тому, щоб розглянути підвищення кваліфікації працівників індустрії гостинності з позицій неперервності професійної освіти, проаналізувати та систематизувати механізми підвищення кваліфікації, котрі використовуються при навчанні працівників готельно-ресторанного бізнесу на робочому місці, виявити їх переваги та недоліки, спільні та відмінні риси.

У першому розділі проаналізовано підвищення кваліфікації працівників до подальшого професійного розвитку, визначено усі теоретико-аналітичні дослідження.

У другому розділі проаналізовано аналіз готельного персоналу, визначено фактори зовнішнього середовища та оцінка господарської діяльності готелю Kirrof,

У третьому розділі проаналізовано аналіз готельного персоналу готелю Kirrof, визначено показники компетентності персоналу та способи їх підвищення.

ABSTRACT

Relevance of research. The hotel industry together with the restaurant business are the most labor-intensive sectors of the tourism industry today. It is no coincidence that they are united under one name - "hospitality industry", as both sectors provide hospitality services to their customers: good service, accommodation and food. In the current conditions of globalization and information development of society, customer requirements for quality services in the hospitality industry are growing. Accordingly, there is a growing need not only to train staff to provide services efficiently and effectively, but also to constantly improve the professional skills of all, without exception, employees of the hospitality industry. Graduates of specialized universities of Ukraine receive all the necessary knowledge for effective work in the tourism industry. However, in the age of computerization and informatization of society, this knowledge is devalued extremely quickly, and this necessitates the constant updating of general and specialized knowledge. In addition, the knowledge gained is a solid foundation, but is not a guarantee of high skill. After all, professionalism in the tourism business can be acquired only in the workplace, constantly improving their skills and being in the process of development and improvement. Therefore, issue 3 of providing the industry with qualified personnel does not lose its relevance.

The purpose of the thesis is to consider the training of hospitality workers from the standpoint of continuity of vocational education, analyze and systematize the mechanisms used in training employees of the hotel and restaurant business in the workplace, identify their advantages and disadvantages, commonalities and differences.

АНОТАЦІЯ

Стрюк В.О. Управління системою навчання персоналу готельного підприємства в сучасних умовах. – Рукопис.

Бакалаврська робота на здобуття кваліфікаційно-освітнього рівня бакалавра за спеціальністю 241 – Готельно-ресторанна справа. – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Київ, 2024.

Неперервне професійне зростання завдяки навчанню в рамках підвищення кваліфікації допоможе удосконалити професійну майстерність працівників готельно-ресторанного бізнесу. В статті зроблена спроба систематизувати матеріал по підвищенню кваліфікації персоналу індустрії гостинності. Розроблено класифікацію навчання персоналу за різними критеріями. Розглянуто переваги та недоліки, спільні та відмінні риси різних механізмів підвищення кваліфікації.

ANNOTATION

Striuk V.O. Management of the training system of the personnel of the hotel enterprise in modern conditions. - The manuscript.

Bachelor's thesis on competition of the qualification-educational level of bachelor in the specialty 241 – Hotel and restaurant business. - Volodymyr Dahl East Ukrainian National University the Ministry of education and science of Ukraine, Kyiv, 2024.

Continuous professional growth due to the training can help enhance the professional competence of hotel-restaurant staff. In the article there has been systemized the information in professional development of hospitality industry staff. The author has worked out the classification of staff training according to different criteria. There have also been analyzed the advantages and disadvantages, differences and similarities of professional development training types. Key words: hospitality

industry, professional development, training, classification, criteria.

Key words: hospitality industry, professional development, training, classification, criteria.