

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

УДК 338.48:331 108.728.5

ВІТВИЦЬКА Юлія Іванівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ»**

242 «Туризм»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавру

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

_____ (підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Ходаківський В. М.

к.е.н., доцент кафедри економіки,
підприємництва та туризму

Житомир 2023

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму

за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ __ від «__» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри**економіки, підприємництва та туризму**

д.е.н. професор _____

Валінкевич Н. В.

«__» _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистила

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

Мугасова С.А.

АНОТАЦІЯ

Вітвіцька Ю. І. Удосконалення якості управління персоналом підприємств готельного бізнесу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 242 «Туризм». – Поліський національний університет, 2023.

У кваліфікаційній роботі, щоб поліпшити систему управління якістю персоналом готелю, запропоновані такі заходи: розробка місії, системи корпоративних цінностей, навчання персоналу, впровадження системи наставництва, підвищення ефективності управління конфліктами та стресами, проведення мовної підготовки.

Ключові слова: готельне підприємство, персонал, управління персоналом, якість персоналу.

ABSTRACT

Vitvitska Yu. Improving the quality of personnel management at hotel business enterprises. – The manuscript.

Qualification work for obtaining an educational degree "Bachelor" in specialty 242 "Tourism". – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

In the qualification work, in order to improve the hotel personnel quality management system, the following measures are proposed: developing a mission, a system of corporate values, training staff, implementing a mentoring system, improving the effectiveness of conflict and stress management, conducting language training.

Keywords: hotel enterprise, personnel, personnel management, personnel quality.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	7
1.1. Поняття персоналу готельного бізнесу.....	7
1.2. Теоретичні підходи до якості персоналу	9
1.3. Особливості управління персоналом підприємств готельного бізнесу .	12
РОЗДІЛ II. СУЧАСНИЙ СТАН ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «БРАТИСЛАВА»).....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю	16
2.2. Склад і структура персоналу готельного комплексу «Братислава».....	20
2.3. Досягнутий рівень якості управління персоналом готельного комплексу	23
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ЗРОСТАННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «БРАТИСЛАВА»).....	27
3.1. Напрямки зростання якості управління персоналом підприємств готельного бізнесу.....	27
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	30
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Однією з найважливіших галузей, що входять до сфери туризму кожної національної економіки, є готельне господарство. Готельне підприємство можна визначити як свідомо організований, економічно самостійний, а також окремий за технічно-сервісним, просторовим і правовим складом людей, матеріальних і фінансових ресурсів, створений для ведення конкретної господарської діяльності, що задовольняє потреби населення у сфері готельних послуг. Надання цих послуг є основою та метою функціонування готельного підприємства та неможливе без кваліфікованого персоналу, змістовної кадрової політики та сучасної системи управління персоналом. Мета даного дослідження проаналізувати управління якістю персоналу в сучасних реаліях існування готелів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якість управління персоналом підприємств готельного бізнесу досліджували: Байрачна О. К., Барибіна Я. О., Беляєва С. С., Блізниченко Г. С., Вітвіцька Ю. І., Гайова Д. В., Гагаріна О. М., Григор'єва О.В., Дмитренко Г. А., Дорошенко Л. С., Єльнікова Г. В., Каліна І. І., Кичко І. І., Климчук А. О., Ковальова К. Л., Колонтаєвський О. П., Кукліна Т. С., Кустріч Л. О., Ліпич Л. Г., Мізюк Б. М., Музичка Є. О., Неділько Н.В., Ніфатова О. М., Осовська Г. В., Ситайло У. В., Скриньковський Р. М., та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є обґрунтування теоретичних та прикладних напрямів удосконалення якості управління персоналом підприємств готельного бізнесу. Виходячи з мети дослідження, головними задачами для розробки напрямів удосконалення якості управління персоналом підприємств готельного бізнесу у ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» стали: узагальнити теоретичні дослідження щодо наукових понять персоналу готельного бізнесу; обґрунтувати методiku визначення якості персоналу для виконання функціональних обов'язків у готельному бізнесі; дослідити характеристику ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»; здійснити оцінку рівня якості управління персоналом у

підприємстві; розробити напрями зростання якості управління персоналом на ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» та економічно обґрунтувати запропоновані заходи.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування заходів щодо удосконалення якості управління персоналом підприємств готельного бізнесу ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава». Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи удосконалення якості управління персоналом підприємств готельного бізнесу.

Методи дослідження. Методологія дослідження полягає у застосуванні методів аналізу і синтезу, узагальнення, табличний та графічний, а також у використанні системного, діяльнісного, історичного підходів. Інформаційна база дослідження. Дослідження вітчизняних науковців та україномовна інформація у сфері готельного бізнесу. Написання практично-аналітичної частини роботи відбулося на основі реальних даних готелю ПрАТ «ГК «Братислава». При побудові рекомендаційної частини використано інформацію досвіду якості управління персоналом готелів з Інтернет-ресурсів, дані практичної частини дослідження.

Перелік публікацій автора за темою дослідження.

- Аналіз показників динаміки персоналу готелів і подібних засобів тимчасового розміщування [30];
- Аналіз фінансового результату ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» [5].

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість роботи полягає в можливості використання отриманих результатів у цілях підвищення ефективності якості управління персоналом готелів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Основна частина дослідження викладена на 40 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал подано у 15 таблиць та 1 рисунку. Структурна побудова кваліфікаційної роботи є такою: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (30 найменувань).

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття персоналу готельного бізнесу

Індустрія гостинності є збірним поняттям для численних форм підприємництва, що функціонують на ринку послуг та пов'язані з прийомом та обслуговуванням гостей. Основні напрямки цієї сфери: розміщення (готельні підприємства), громадське харчування, перевезення (транспортні послуги), відпочинок (рекреація). Кожен готель потребує людських, фінансових, інформаційних та матеріальних ресурсів для забезпечення безперебійної роботи, але ключовим фактором успішності є розвиток персоналу. Співробітники є найважливішим активом сучасних готелів. Від їх роботи залежить фактично все – задоволеність клієнтів, якість готельних послуг, репутація і імідж, зрештою, прибуток. У разі зростання конкуренції у готельному секторі кожному за підприємства дуже важливо побудувати ефективну систему управління персоналом [13, с. 68]. В готельній індустрії працівники сприймаються як один із ключових факторів, що впливають на прихильність гостя до готелю [18, с.29].

Персонал готелю сьогодні – це головний ресурс готельного господарства, яким слід виважено керувати [4, с. 565]. Персонал є основою діяльності готелів, і без нього неможливе їх функціонування, тому вивчення сутності персоналу та розкриття підходів щодо управління персоналом є об'єктивною необхідністю в індустрії гостинності [12, с. 42].

Г. В. Осовська нагадує, що персонал готельного підприємства – найбільш складний об'єкт управління в готельному господарстві. Все обумовлює високу плінність кадрів. Тому найважливішою складовою системи управління готелем є співробітники з їх рівнем освіти, досвідом роботи і набутою майстерністю [21]. О. К. Байрачна вважає, що персонал – це сукупність працівників готелю (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по договору найму та мають трудові відносини с готелем [2, с. 343]. О. В.

Григор'єва та Н. В. Неділько зазначають, що головною ланкою в діяльності будь-якого підприємства є персонал, тому слід приділяти велику увагу людським ресурсам [7, с. 74]. А. О. Климчук вважає, що персонал – це сукупність працівників готелю, що перебувають у трудових відносинах згідно з заключеним договором, за умови отримання заробітної плати [12, с. 44]. С. В. Стрехова зазначає, що персонал – найскладніший об'єкт для управління в готелях за рахунок того, що кожна співробітниця є цілісним, неповторним, має власні особисті соціально-психологічні якості та характерні особливості взаємодії з клієнтами готелю [26, с. 226]. М. І. Тарнавський вважає за доцільне застосовувати визначення, що персонал є сукупністю людей, що обслуговують постояльців окремого готелю [28, с. 383].

У готельній індустрії, яка характеризується великою часткою та залученістю працівників у процес обслуговування, персонал сприймається як ключовий ресурс компанії [18, с. 29], тому, бажаючи утриматися на ринку, у довгостроковій перспективі, ефективно конкуруючи за клієнтів, сучасні підприємства, особливо готельного господарства, повинні усвідомлювати ключову важливість і залежність свого функціонування від персоналу. Персонал є свого роду двигуном готелю, який приводить у рух інші ресурси та визначає їх використання. Персонал є найціннішим і часто найдорожчим ресурсом для готелю. Персонал є ядром успішного управління бізнесом.

Основні фактори впливу на процес формування персоналу готелів показано в таблиці 1.1 (додаток А). На формування персоналу готелю впливає низка факторів макро та мікро рівня, які як позитивно так і негативно позначаються на процесі формування персоналу у готельній сфері. Динамічні зміни кількості зайнятого персоналу в готельних підприємствах України за 2017-2022 роки показано в таблиці 1.2.

Зайнятий персонал в готелях України за 2017-2022 рр

Р.	Персонал, осіб	Абсолютна зміна, осіб		Темп приросту, %	
		базисн.	ланцюг.	базисн.	ланцюг.
2017	32139	-	-	-	-
2018	36334	4195	4195	13,1	13,1
2019	36833	4694	499	14,6	1,4
2020	29465	-2674	-7368	-8,3	-20,0
2021	28674	-3465	-791	-10,8	-2,7
2022	25354	-6785	-3320	-21,1	-11,6

Джерело: розраховано за даними [30]

Зайнятий персонал готельних підприємств в Україні в 2022 році складався з 25534 особи, що порівняно 2017 р. (в 2017 році в готельній індустрії працювало 32139 осіб) менше на 6785 осіб чи на 21,1%, а порівняно з 2021 роком менше на 3320 осіб чи на 11 %. Найбільше персонал скоротився в 2020 році при початку пандемії ковід-19, а саме на 7368 осіб чи 20,0%, ще одним фактором зниження чисельності персоналу стала війна в Україні. Отже, персонал готелю має бути висококваліфікованим, характеризується високою плінністю та є основним фактором ефективності готелів.

1.2. Теоретичні підходи до якості персоналу

Якість – це концепція, коріння якої можна простежити в глибоку давнину. Якість тоді ототожнювалася з певним ступенем досконалості. У сучасній глобальній економіці якість відіграє ключову роль. Якість персоналу є основоположним фактором, поряд якістю продукції чи послуг чи рівнем цін.

З цієї причини турбота про належний рівень якості є сферою інтересів багатьох суб'єктів господарювання та підприємств. Забезпечення належного рівня якості послуг, що надаються або якості персоналу. Який надає ці послуги характерне і для готельного господарства. Р. М. Скриньковський та Л. Й. Ситар трактують управління якістю як взаємопов'язану групу заходів, засновану на виявленні та корекції тих елементів, які негативно впливають на хід технологічного процесу [22, с. 120].

Готельний бізнес є однією з галузей, що найкраще розвиваються в усьому світі, приносячи величезний дохід і в ній працюють тисячі людей [18, с. 29]. Готельний бізнес передбачає жорстку конкуренцію. Щоб відповідати високим вимогам конкурентоспроможності, необхідно надавати якісні послуги, базуючись на команді професійних співробітників. Проте готельне господарство характеризується високою інтенсивністю праці [24, с.59], а надання готельних послуг вимагає регулярних і частих контактів з клієнтами [18, с. 30], а це означає, що однією з умов формування високої якості цих послуг є якість персоналу.

Якість управління персоналом є важливим елементом, оскільки лише якісне надання готельних послуг, що гарантують задоволеність і лояльність клієнтів, дозволить готельному підприємству зберегти сильні конкурентні позиції. В основному, система якості управління персоналом готелю, яка відповідає сучасним економічним і соціальним умовам, напряду залежить від вибору методів роботи з людьми, використовуваних технологій управління та правильного планування розвитку персоналу [23, с. 230]. Головною проблемою підбору персоналу високої якості сучасного готелю може бути менша від очікуваної кваліфікація претендентів, як наслідок, низького рівня навчання та підготовки, як наслідок відсутності чіткої взаємодії інформаційно-координаційній діяльності готельних підприємств та профільних навчальних закладів [27, с. 382].

Якісне управління персоналом передбачає створення управлінських груп для покращення умов праці та обслуговування; також передбачає використання методів мотивації, зокрема запровадження систем винагород, грамот і визначення найкращого працівника кожного місяця та використовує систему зауважень і доган для зменшення порушень дисципліни [22, с. 120]. Вважаємо, що якість персоналу повинна постійно управлятися, особливо це стосується готельного бізнесу.

У таблиці 1.3 наведені компоненти якості персоналу та розглянуті об'єкти її аналізу з боку співробітників і підприємств індустрії гостинності.

Характеристика якості персоналу в готельній індустрії

Компоненти якості персоналу	Об'єкти аналізу і відповідні їм дані	
	Підприємство індустрії гостинності	Співробітник
Здоров'я	Робочий час втрачено через хвороби і травм. Додаткові витрати на відновлення здоров'я персоналу	Працездатність. Час відсутності на роботі через хвороби
Моральність	Взаємовідносини з співробітниками. Втрати від конфліктів	Ставлення до оточуючих
Творчий потенціал	Ріст частки інноваційних послуг від загальної кількості послуг готелю.	Властивості до творчості та інновацій
Активність		Прагнення до ініціативності та самореалізації. Докладання цілеспрямованих зусиль в досягненні місії організації
Організованість	Втрати від порушення дисципліни. Чистота. Старанність	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, ощадливість, обов'язковість, порядність
Освіта	Ріст частки високоосвічених спеціалістів з професійною вищою або середньою освітою в загальній чисельності працюючих. Ріст витрат на покращення кваліфікації персоналу	Компетентності з готельної галузі та туризму. Успіхи в навчанні в у професійних чи вищих навчальних закладах або на курсах росту кваліфікації
Професіоналізм	Підвищення якості надання готельних послуг. Дотримання стандартів обслуговування	Уміння, рівень кваліфікації
Ресурси робочого часу	Кількість працівників. Кількість годин роботи за р. одного співробітника	Час зайнятості протягом р.

Джерело: побудовано за даними [3; 11; 15; 18; 19; 23].

Деякі з підприємств готельного господарства для управління якістю персоналу в сучасних умовах подбали про навчання персоналу [3, с. 565]. Беляєва С. С. виділяє такі методи навчання: в залежності від місця навчання – на робочому місці; внутрішнє за межами робочого місця; внутрішнє за межами робочого місця; в залежності від результативності – тренінг, професійна консультація; наставництво (коучинг). Використання системи тренінгів чи наставництва для якості управління персоналом дозволяє підвищити ефективність управління кадрами готелю. Різні види тренінг-програм для зростання якості персоналу готелю наведено в таблиці 1.4 в додатку Б.

Висока якість персоналу готелю створює кращі умови для відвідувачів, полегшую працю для керівників, так і для працівників готелю, а також здатна створити у гостей гарні враження від перебування та вплинути на їх лояльність. Такий підхід спонукатиме гостей відвідати готель знову і, як наслідок, збільшити прибуток. У сучасному готелі навчання та підвищення кваліфікації працівників стає процесом, що триває все життя. Вимоги до знань і умінь співробітників готелю постійно змінюються у зв'язку зі стрімким розвитком техніко-технологічної сфери. Сьогодні жоден готель, який хоче підвищити ефективність і бути успішним, не може обійтися без навчання та розвитку співробітників. Тільки достатньо освічені та кваліфіковані як менеджери готелю так і прості працівники можуть своєю працею сприяти досягненню поставлених цілей Готелю. Тому важливо, щоб кожен готель приділяв увагу належному управлінню професійними компетенціями своїх співробітників і не недооцінював цей процес.

1.3. Особливості управління персоналом підприємств готельного бізнесу

Управління є специфічним і відмінним інструментом діяльності будь-якої організації. Управління готельним підприємством включає чотири основні функції, застосування яких створює належний процес управління, а саме:

- визначення цілей готельного підприємства та прийняття рішення про найкращий спосіб їх досягнення;
- планування та прийняття рішень;
- організація шляхом визначення найкращих способів групування діяльності та ресурсів;
- керівництво, іншими словами управління людьми, що полягає у відповідній мотивації персоналу готельного підприємства до роботи в інтересах не лише окремих складових, а насамперед усього підприємства;
- контроль, тобто спостереження за поточною діяльністю та внесення до неї коректив, щоб сприяти досягненню поставлених цілей [21].

Ефективне управління підприємством, у тому числі готельним, включає набір заходів, зосереджених на ресурсах компанії, що виконуються з наміром досягти цілей організації найбільш ефективним способом. У цьому значення управління можемо розглядати з точки зору здатності оптимально використовувати ресурси компанії для досягнення конкретних цілей, тоді як ефективність – це здатність вибирати такі цілі, які призведуть до найбільшого збільшення вартості готелю. Головним ресурсом готелів є перш за все власні працівники [13, с. 69].

Говорячи про управління готельним підприємством, слід зазначити, що досі підприємства такого типу здебільшого малі чи мікропідприємства, їхня географічна фрагментація є високою, а на багатьох підприємствах спостерігається негативний підхід до навчання персоналу, який ускладнює впровадження нових ідей або рішень, що використовуються в інших галузях. З точки зору менеджменту надзвичайно важливо, що діяльність готелів в першу чергу базується на послугах, що значною мірою визначає спосіб управління готельним підприємством, особливо людським капіталом.

Є. О. Музичка та У. В. Ситайло вважають, що найважливішим елементом у функціонуванні готелю є належне управління людським капіталом, особливо в готельного бізнесу, де споживачі послуг готелів мають справу з нематеріальним продуктом [19, с. 102].

Характеризуючи управління персоналом, Л. О. Кустріч підкреслює, що це ряд технологій, пов'язаних з різними аспектами відносин працівника з організацією [16, с. 252].

Використовувані технології управління персоналом готельного підприємства, як вважають О. П. Колонтаєвський та М. В. Яцюк, є системою методів, цілей, засобів, способів здійснення управлінського впливу на персонал готелів у процесі його адаптації, використання, добору, найму, оцінки, прийому, розвитку; вивільнення маючи на меті отримання на виході найкращих кінцевих результатів використання персоналу [13, с. 70].

Основні особливості та умови використання операційних технологій управління персоналом готельних підприємств показані в додатку В. Готельні підприємства можуть проводити вибір технологій управління персоналом в декілька етапів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи вибору технологій управління персоналом готельного підприємства

Джерело: [13, с. 71].

Перший етап передбачає уточнення мети управління персоналом готелю, а також визначення поточної ситуації з якістю і кількістю його персоналу. Далі, на другому етапі, слід обрати необхідну з розглянутих цільових технологій відповідно до обраної мети управління персоналом готелю.

На третьому етапі проводиться оцінювання рівня готовності персоналу до нововведень і вже на четвертому проводиться відбір рекомендованих для

втілення технологій управління персоналом готелю. На п'ятому етапі перелік рекомендованих для впровадження технологій уточнюються.

На шостому етапі відбувається формування складу комісії, яка прийматиме рішення в готелі щодо нових технологічних рішень управління персоналом, а далі, на сьомому етапі порівнюються з критеріями відбору рекомендованих до впровадження технологій управління за системою вибору. І на кінцевому восьмому етапі приймається остаточне рішення щодо впровадження технології управління персоналом готельного підприємства.

Дослідження джерел [7; 12; 19; 26], що для управління персоналом готелів може створюватися відділ персоналу (кадрів), який спеціалізується на питаннях, пов'язаних з управлінням і розвитком співробітників готелю. Основна діяльність відділу персоналу включає організацію та розвиток організації, планування людських ресурсів, набір та відбір працівників, навчання та розвиток, оплату праці працівників, трудові та правові відносини, управління персоналом та інші питання, пов'язані з працевлаштуванням людей. Загальна місія цього відділу полягає в тому, щоб дозволити готелю досягти своїх цілей шляхом стимулювання організації та надання консультацій і підтримки в усьому, що тісно пов'язане з її співробітниками. Таким чином, мета полягає в тому, щоб переконатися, що керівництво готелю діє послідовно й відкрито в питаннях, пов'язаних із розвитком персоналу і відносинами між керівництвом і працівниками.

Отже, управління персоналом має основну мету, а саме підвищення ефективності бізнесу та постійне покращення його продуктивності. Вибір вірної технології управління персоналом готельного підприємства є дуже важливим ресурсом конкурентоспроможності готелів, оскільки персонал є основною частиною активів готелю і все більше визначає конкурентні переваги готелю, тому дуже важливо вміло керувати цим ресурсом.

РОЗДІЛ II. СУЧАСНИЙ СТАН ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «БРАТИСЛАВА»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю

ПРАТ «ГК «Братислава» – це комерційний готельний заклад, який функціонує як тимчасове місце перебування туристів. Готельний комплекс ПРАТ «ГК «Братислава» розташований в м. Київ, що дозволяє людям задовольнити свої основні потреби під час подорожі до столиці, а також відпочити, розважитися, вести бізнес і покращувати своє фізичне та психічне здоров'я [5]. В таблиці 2.1 дослідимо структуру активів готелю.

Таблиця 2.1

Динаміка структури активів ПРАТ «ГК «Братислава» за 2020-2022 рр

Показник	Рік						Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020		2021.		2022		+, -	в %
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%		
I. Необоротні активи	123030,4	96,6	119414	92,4	112443	96,0	-10588	91,4
Нематеріальні активи	-	-	91,8	0,1	71,5	0,1	71,5	-
Поточні капітальні інвестиції	1367,5	1,1	1272,1	1,0	2741,6	2,3	1374,1	> в 2 р.
Основні засоби	121662,9	95,5	118050,1	91,3	109629	93,6	-12034	90,1
II. Оборотні активи	4357,8	3,4	9890,9	7,6	4642	4,0	284,2	106,5
Запаси	783,4	0,6	1316,3	1,0	1317,8	1,1	534,4	168,2
Деб. заборгованість за надані послуги	1327	1,0	2306,6	1,8	1279,7	1,1	-47,3	96,4
Деб. заборгованість за розрахунками з бюджетом	1057,4	0,8	285	0,2	185,1	0,2	-872,3	17,5
Інша поточна деб. заборгованість	860,4	0,7	4880,8	3,8	1126,5	1,0	266,1	130,9
Гроші та їх еквіваленти	46,4	-	153,2	0,1	25,4	-	-21	54,7
Витрати майбутніх періодів	6,2	-	4	-	2	-	-4,2	32,3
Інші оборотні активи	277	0,2	945	0,7	705,5	0,6	428,5	> в 2,5 р.
Баланс	127388,2	100,0	129304,9	100,0	117085	100,0	-10304	91,9

Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «ГК «Братислава»

Проведені розрахунки показали, що по завершенні 2022 р. майно ПРАТ «ГК «Братислава» вартувало 117084,5 тис грн, тобто за аналізований період майно готелю стало вартувати менше на 10303,7 тис грн чи на 8,1%. По

завершенні 2022 р. необоротні активи готелю вартували 112442,5 тис грн (96,0% від ціни всіх активів), а це по балансовій вартості менше чим в кінці 2020 р. на 10588 тис грн чи на 8,6 %. Оборотноє майно готелю за підсумком 2022 р. коштувало 4642 тис грн (4,0% від ціни всіх активів), тобто збільшились по вартості порівняно 2020 р. на 284,2 тис грн чи на 6,5 %. В структурі вартості майна готелю вага оборотного майна зросла, а необоротних активів зменшилася на 0,6 %.

В таблиці 2.2 дослідимо структуру пасивів готелю.

Таблиця 2.2

Динаміка структури пасивів ПРАТ «ГК «Братислава» за 2020-2022 рр

Показник	Рік						2022 р. до 2020 р.	
	2020		2021		2022		+, -	в %
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%		
I. Власний капітал	49321	38,7	46999,7	36,3	44323,7	37,9	-4997,3	89,9
Зареєстрований капітал	11749,6	9,2	11749,6	9,1	11749,6	10,0	-	100,0
Додатковий капітал	22587,7	17,7	21782,6	16,8	20977,5	17,9	-1610,2	92,9
Резервний капітал	1095,4	0,9	1095,4	0,8	1095,4	0,9	-	100,0
Нерозподілений приб.	13888,3	10,9	12372,1	9,6	10501,2	9,0	-3387,1	75,6
II. Довг. зобов'язання та забезпечення	45	-	134,5	0,1	118,1	0,1	73,1	> в 2,6 р.
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	78022,2	61,3	82170,7	63,5	72642,7	62,0	-5379,5	93,1
товари, роботи, послуги	1733,8	1,4	2811,1	2,2	616,7	0,5	-1117,1	35,6
розрахунками з бюджетом	418	0,3	676,6	0,5	3254,3	2,8	2836,3	> в 7,8 р.
розрахунками з оплати праці	-	-	3,8	-	-1,4	-	-1,4	-
Доходи майбутніх періодів	29535,6	23,2	28640,7	22,1	27745,6	23,7	-1790	93,9
Інші поточні зобов'язання	46334,8	36,4	50038,5	38,7	41027,5	35,0	-5307,3	88,5
Баланс	127388,2	100,0	129304,9	100,0	117085	100,0	-10304	91,9

Джерело: Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «ГК «Братислава»

Проведені розрахунки показали, що по завершенні 2022 р. у загальній вартості джерел капіталу ПРАТ «ГК «Братислава» власний капітал дорівнював 44323,7 тис грн (37,9 % від всього капіталу). Готель був збитковим за аналізований період, тому власний капітал зменшився на 4997,3 тис грн. чи на 10,1 % (в структурі фінансового капіталу менше на 0,8 %). Довгострокові

зобов'язання готелю за підсумком 2022 р. зросли до 118,1 тис грн (0,1 % від капіталу), що більше кінця 2020 р. на 73,1 тис грн (в структурі фінансового капіталу ріст на 0,1%). Поточні зобов'язання в кінці 2022 р. запозичені в сумі 72642,7 тис грн (62,0 % від всього капіталу), що менше кінця 2020 р. на 5379,5 тис грн чи на 6,9 %, (в структурі джерел зросла на 0,7 %).

В наступній таблиці 2.3 проаналізуємо стан виробничих ресурсів ПРАТ «ГК «Братислава».

Таблиця 2.3

**Аналіз виробничих ресурсів ПРАТ «ГК «Братислава»
за 2020-2022 рр.**

Показники	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	у %
Кількість персоналу, осіб	26	21	21	-5	80,8
Середньорічна вартість майна в оборотних засобах, тис грн	26622	26624	7267	-19355	27,3
Забезпеченість працівника оборотними засобами, тис грн	1023,9	1267,8	346,0	-677,9	33,8
Середньорічна вартість майна в необоротних активах, тис грн	119967	119857	113840	-6127	94,9
Знос основних засобів, %	44,3	47,6	51,3	7	115,8
Фондоозброєність, тис грн/прац.	4614,1	5707,5	5420,8	806,7	117,5

Джерело: Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «ГК «Братислава»

Проведені розрахунки показали, що за досліджуваний період штатний персонал готелю зменшився на 5 працівників чи на 19,2 %. Відбулися зміни у забезпеченості персоналу ПРАТ «ГК «Братислава» ресурсами: фондоозброєність покращилася 806,7 тис грн чи на 17,5 %, а забезпеченість оборотними коштами погіршилася на 677,9 тис грн чи на 66,2 %.

В таблиці 2.4 проаналізуємо використання виробничих ресурсів ПРАТ «ГК «Братислава».

**Оцінка ефективності використання виробничих ресурсів ПРАТ «ГК
«Братислава» за 2020-2022 рр.**

Показники	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	у %
Надані готельні послуги (виручка) в перерахунку на 1 працівника, тис грн	650,0	970,4	493,5	-156,47	75,9
Фондовіддача, грн	0,14	0,17	0,09	-0,05	64,6
Отримано збитку в розрахунку на:					
• середньорічного працівника, тис грн	-110,0	-71,8	-94,0	16,0	85,5
• 1 грн майна в необоротних активах, грн	-0,01	-0,01	-0,02	-0,01	100,0
• 1 грн майна в оборотних засобах, грн	-0,21	-0,21	-0,27	-0,06	28,6

Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «ГК «Братислава»

Проведені розрахунки показали, що у ПРАТ «ГК «Братислава» знизилася ефективність використання виробничих ресурсів. Фондовіддача (за товарною продукцією) в 2022 р. порівняно до 2020 р. зменшилася на 0,05 грн чи на 35,4 %, а продуктивність праці зменшилася на 156,4 тис грн чи на 24,1 %. Ефективність використання персоналом ПРАТ «ГК «Братислава» виробничих ресурсів знизилася: на 1 працівника отримано збитку менше на 16,0 тис грн чи на 85,4 %; на 1 грн майна в необоротних активах припало збитку більше на 0,01 грн чи на 100,0%, а в співвідношенні з 1 грн майна в оборотних засобах отримано збитку більше на 0,06 грн чи на 28,6 %.

Фінансовий результат ПРАТ «ГК «Братислава» відображено в таблиці 2.5. Констатуємо факт, що ПРАТ «ГК «Братислава» завершило 2022 р. зі збитком в 1973,8 тис грн, що перевищує збитковість 2020 р. на 477,2 тис грн, а за темпами приросту на 31,9 %.

**Формування фінансового результату
ПРАТ «ГК «Братислава» за 2020-2022 рр.**

Показник	Рік			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	в %
Чистий дохід від надання готельних послуг, тис грн	16900,2	20378,4	10364,3	-6535,9	61,3
Собівартість надання готельних послуг, тис грн	15536,4	21177,3	17875,4	2339	115,1
Валовий прибуток (+) чи збиток (-), тис грн	1363,8	-798,9	-7511,1	-8874,9	-
Інші операційні доходи, тис грн	1043,2	4656,3	10960,3	9917,1	> в 10,5 р.
Інші операційні витрати, тис грн	5697,1	7090,5	7123,1	1426	125,0
Збиток від операційної діяльності, тис грн	-3290,1	-3233,1	-3673,9	-383,8	111,7
Інші доходи	1793,5	1726,2	1700,1	-93,4	94,8
Збиток до оподаткування, тис грн	-1496,6	-1506,9	-1973,8	-477,2	131,9
Збиток від діяльності, тис грн	-1496,6	-1506,9	-1973,8	-477,2	131,9

Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «ГК «Братислава»

Фінансові збитки досліджуваного готелю безумовно пов'язанні з початком пандемії ковід у 2020-2021 рр. війною та постійними обстрілами м. Київ у 2022 р. На нашу думку, ПРАТ «ГК «Братислава» саме сьогодні необхідно зосередитися на запуску низько-бюджетних проєктів. Це підтверджують дані по інших готелях.

**2.2.Склад і структура персоналу
готельного комплексу «Братислава»**

Персонал є для ПРАТ «ГК «Братислава» ресурсом, який не зношується з його використанням, а навпаки, стає ще більш цінним, у цьому він особливо відрізняється від інших ресурсів, які використовує готель. Загальна чисельність працівників готелю ПРАТ «ГК «Братислава» на 2022 р. становить 21 працівник це менше чим в 2020 р. на 5 працівників. По завершенні 2022 календарного року штатний склад готелю ПРАТ «ГК «Братислава» складався із різних категорій працівників, що показано в таблиці 2.6.

Штатний розклад готелю ПРАТ «ГК «Братислава» на 2022 р.

№ п/п	Посада	Ставка
1	Директор (головний адміністратор)	1
2	Директор навчання та розвитку та координатор персоналу	1
3	Спеціаліст бухгалтерського обліку	1
4	Заступник з логістики та маркетингу	1
5	Адміністратор ресепшн	6
6	Покоївка	4
7	Прибиральниця	4
8	Монтажник систем і устаткування	1
9	Двірник	1
10	Охоронець	1
Разом		21

Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «ГК «Братислава»

Директор ПРАТ «ГК «Братислава» здійснює поточне керівництво діяльністю готелю, діє на основі протоколу зборів засновників, представляє інтереси готелю у державних органах, у межах своєї компетенції видає накази та дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників готелю, самостійно визначає структуру підрозділів, наймає (призначає) та звільняє співробітників готелю, відкриває розрахункові та інші рахунки.

На посаду спеціаліста з бухгалтерського обліку в ПРАТ «ГК «Братислава» призначено особу, яка має професійну освіту, стаж фінансово-бухгалтерської роботи сім років.

Адміністратор ресепшн ПРАТ «ГК «Братислава»: здійснюють прийом клієнтів, їх реєстрацію, проводять розрахунки за надані послуги; ведуть необхідну документацію під час роботи з постояльцями, зберігають робочі документи; забезпечують наявність справного та збереження інвентарю, обладнання та іншого майна готелю; здійснюють контроль за своєчасністю та якістю проведення робіт із прибирання поверхів номерів і інших приміщень обслуговуючим персоналом; відстежують дотримання клієнтами протипожежних та санітарних правил.

Покоївки з ПРАТ «ГК «Братислава» здійснює такі види робіт: прибирання та утримання в чистоті житлових номерів готелю; зміну постільної білизни та рушників після кожного виїзду мешканця; при тривалому проживанні – прибирання ліжок; приймання білизни від мешканців при виїзді з номерів; отримання замовлень від мешканців побутових послуг та забезпечення їх своєчасного виконання.

Адміністративно-господарська служба ПРАТ «ГК «Братислава» включає наступних працівників: прибиральниця, монтажник систем і устаткування, двірник, охоронець.

За 2022 р. розрахуємо середній вік працівників ПРАТ «ГК «Братислава» та визначимо статевий склад (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Статеві-віковий склад персоналу готелю
ПРАТ «ГК «Братислава» у 2022 р.**

Стать	Вік			
	18-30 років	31-40 років	41-50 років	51-60 років
Чоловіки	1	2	2	2
Жінки	4	6	3	1
Разом	5	8	5	3

Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «ГК «Братислава»

ПРАТ «ГК «Братислава» має здебільшого молодий персонал: значна кількість й співробітників має вік до 30 років. В основному персонал це – жінки. Вони займають посади адміністраторів, покоївок, прибиральниць. Питома вага працівників становить: жінки – 66,7 %; чоловіки – 33,3 %.

Проведемо аналіз робочої сили за стажем роботи (табл. 2.8). За стажем роботи у ПРАТ «ГК «Братислава» найбільше працівників зі стажем роботи менше 5 років.

Класифікація працівників за стажем роботи за 2020-2022 рр.

Стаж роботи	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Більше 15 років	1	1	-	-1
Більше 10 років	2	2	3	-
Більше 5 років	6	6	8	2
Менше 5 років	12	12	10	-2

Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «ГК «Братислава»

Органом прийняття рішень ПРАТ «ГК «Братислава» є дирекція (директор і заступник директора), дирекція вирішує про форму та зміст усіх основних функцій готелю та усуває конфлікт інтересів різних груп, планує використання знань і навичок менеджерів, таким чином підвищуючи швидкість адаптації готелю до потреб ринку та нових можливостей. На адміністраторів ресепшн лежить найбільша відповідальність за те, щоб гість готелю був задоволений перебуванням і належним обслуговуванням. Ввічливий і компетентний адміністратор або співробітник відділу бронювання позитивно налаштовує гостя не тільки на себе, але і на весь заклад.

2.3. Досягнутий рівень якості управління персоналом готельного комплексу

Управління персоналом ПРАТ «ГК «Братислава» передбачає виконання чотирьох основних завдань, у той час як перші три завдання в основному слідують інтересам самої готелю, четверте завдання поважає законні інтереси співробітників готелю:

- створення динамічної гармонії між кількістю та структурою робочих місць та кількістю та структурою працівників у готелі, щоб у будь-який момент вимоги кожної готельної послуги максимально відповідали робочим здібностям працівника, призначеного на цю роботу, і щоб мінливість вимог до роботи з певним випередженням відповідала процес розвитку якісних трудових навичок співробітників готелю;

– оптимальне використання робочої сили готелю, тобто, перш за все, оптимальне використання фонду робочого часу та оптимальне використання робочих здібностей (кваліфікації) працівників.

– формування команди, ефективного стилю управління персоналом та здорових міжособистісних стосунків у команді співробітників готелю.

– особистісний і соціальний розвиток співробітників готелю, тобто розвиток їх трудових навичок і соціальних характеристик, розвиток їхньої трудової кар'єри, що призводить до внутрішнього задоволення від виконаної роботи. В таблиці 2.9 представлені показники економічності управління.

Таблиця 2.9

**Показники економічності апарату управління
ПРАТ «ГК «Братислава» (за 2020-2022 рр.)**

Показники	Рік			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	в %
% витрат на оплату праці працівників управлінського апарату в собівартості готельних послуг	4,6	2,9	3,8	-0,9	81,1
% заробітної плати адміністративних працівників у витратах на оплату праці, %	22,2	21,8	21,5	-0,7	96,9
Відносний показник чисельності працівників апарату управління до загальної кількості працюючих, %	23,8	23,5	23,5	-0,3	98,7
Кількість виробничого персоналу на 1 працівника апарату управління, осіб	4,2	4,3	4,3	0,1	102,4
Надано готельних послуг в розрахунку на:					
– 1 грн. управлінських витрат, грн	18,0	22,1	11,2	-6,8	62,3
– 1 працівника управління, тис грн	3380	5095	2591	-789	76,7
Збиток в розрахунку на:					
– 1 працівника управління, тис грн	-299	-377	-493	-194	164,9
– 1 грн. заробітної плати адміністративних працівників, грн	-2,1	-2,4	-2,9	-0,8	138,1
– 1 грн. адміністративних затрат, грн	-1,6	-1,6	-2,1	-0,5	131,3

Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «ГК «Братислава»

Зауважимо, що за період дослідження питома вага адміністративних витрат ПРАТ «ГК «Братислава» у собівартості надання готельних послуг

зменшилася на 0,9 % чи в 2022 році 3,8 %, що становить 81,1 % рівня 2020 р. Питома вага заробітної плати адміністративного персоналу в витратах на оплату праці готелю збільшилася на 0,7 % і в 2022 р. становила 96,9 % рівня 2020 р.; відношення чисельності адміністративних працівників ПРАТ «ГК «Братислава» до загальної кількості працюючих поменшала на 0,3 %; зросла кількість виробничого персоналу на одного управлінця на 0,05.

Управління ПРАТ «ГК «Братислава» успішним назвати складно, в 2021 р., а найменш ефективним за р. війни у 2022 р. В 2022 р. порівняно 2020 р. чистий фінансовий результат в розрахунку на 1 грн затрат на управління гірше на 0,54 грн; на 1 працівника управління гірше на 194 тис грн; на 1 грн оплати праці працівника управління гірше на 0,86 грн. Погіршення ефективності управління напряду пов'язане з воєнними діями на території нашої країни.

Розглянемо існуючі елементи управління персоналом ПРАТ «ГК «Братислава». В ПРАТ «ГК «Братислава» передбачена посада директора з координації, навчання та розвитку персоналу, який забезпечує всі необхідні роботи з персоналом. Це створення та аналіз робочих місць, кадрове планування, відбір та набір працівників, оцінка працівників, винагорода, освіта та розвиток працівників, догляд за працівниками, охорона їх здоров'я, дотримання чинного законодавства тощо. Готель використовує модель компетенцій для підвищення якості роботи персоналу та полегшення відбору, навчання та оцінки працівників. Оцінка працівників ПРАТ «ГК «Братислава» складається з щомісячних підсумків результатів роботи та виконання професійних обов'язків. Аналізуються ситуації за весь місяць, з особливим наголосом на позитивних ситуаціях, а також на помилках, допущених працівниками, які могли вплинути на готель. Крім того, адміністратор по кадрах постійно намагається дізнатися думку співробітників ПРАТ «ГК «Братислава» про їх роботу, про всі їхні обов'язки, дізнатися їх точку зору з того чи іншого питання, щоб ця робота була для них найкращою. В готелі постійно проводяться анкетування серед співробітників стосовно використовуваних методів оцінки, стосовно умов роботи тощо. Навчання

обслуговуючого персоналу ПРАТ «ГК «Братислава» розробляється в декількох напрямках. Співробітників ознайомлюють з основними документами, стандартами і положеннями, які лежать в основі їх професійної діяльності. Тренінги підвищення кваліфікації стають популярними в гостинному бізнесі і дають бажаний виробничий результат. Можна з впевненістю сказати, що в ПРАТ «ГК «Братислава» постійно проводиться робота по забезпеченню зростання якості персоналу готелю, тому прогнозуємо по завершенні війни прибуткову роботу готелю. На навчання працівників ПРАТ «ГК «Братислава» витратило в 2020 р. – 122,3 тис грн; в 2021 р. – 129,0 тис грн; в 2022 р. – 138,9 тис грн, тобто затрати зросли на 16,6 тис грн чи на 13,3 %. Також співробітники готелю отримують навички та досвід від колег, що також може призвести до підвищення. Варто зазначити, що ПРАТ «ГК «Братислава» зацікавлене в професійному зростанні та економічному навчанні працівників, тож підвищення кваліфікації та перепідготовці співробітників, яка проводиться постійно. Так персонал поглиблює знання щодо функціонування підприємства та удосконалює свою майстерність. Кожен працівник ПРАТ «ГК «Братислава» може безкоштовно користуватися харчуванням для працівників у ресторані у робочий час, де він має право на обід або вечерю (залежно від робочої зміни). Для дванадцятигодинної зміни діє дворазове харчування. Для працівників ПРАТ «ГК «Братислава», які під час роботи використовують уніформу, готель оплачує всі витрати на її придбання. До складу робочої форми також входить спеціальне взуття високої якості.

Власник ПРАТ «ГК «Братислава», готельні менеджери та керівництво робить певні кроки, щоб підвищувати операційну ефективність використання наявного персоналу, створює можливості для росту компетентностей і задоволеності роботою персоналу.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ЗРОСТАННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ "ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «БРАТИСЛАВА»)

3.1. Напрямки зростання якості управління персоналом підприємств готельного бізнесу

З економічної точки зору персонал ПРАТ «ГК «Братислава» став працювати менш ефективно. Це пов'язано в першу чергу з впливом зовнішніх факторів, але і внутрішніх фактори відкидати не слід. В умовах погіршення загальної економічної ситуації персонал готелю повинен шукати резерви покращення своєї роботи.

На ринку ПРАТ «ГК «Братислава» невпинно зростає конкуренція. Для того, щоб готель продовжував залучати клієнтів, необхідно вжити заходів щодо вдосконалення системи якості управління персоналом. Перелічимо ці заходи.

1. Розробка місії ПРАТ «ГК «Братислава», системи корпоративних цінностей, навчання персоналу. На даний час ці положення (за винятком деяких тренінгів)в готелі не розроблені.

Пропонується сформулювати місію ПРАТ «ГК «Братислава» та основні цілі готелю в такий спосіб:

- місія ПРАТ «ГК «Братислава» – постійно вдосконалювати послуги з метою максимального задоволення потреб гостей, сприяти розвитку потенціалу працівників готелю та міста Києва.

- цілі: ПРАТ «ГК «Братислава»: забезпечення зростання виручки та прибутку; надання послуг високої якості; збереження та розвиток клієнтської бази; формування стабільного висококваліфікованого персоналу;

- цінності ПРАТ «ГК «Братислава»: професіоналізм, клієнторієнтованість; висока якість обслуговування та прагнення до досконалості; чесність, дисципліна та сумлінність;

- інноваційність ПРАТ «ГК «Братислава».

Ознайомлення з місією, цінностями може проводитись в ПРАТ «ГК «Братислава» різними способами – загальні збори персоналу готелю з оголошенням основних пріоритетів організаційної культури, видання спеціальної літератури, що містить вказану інформацію, розміщення інформації на сайті готелю, формування папок для гостей у номерах, а співробітникам в технічних приміщеннях.

2. Використання системи наставництва. Нині адаптацію персоналу ПРАТ «ГК «Братислава» фактично здійснюють колеги. Для того, щоб цей процес був якіснішим, пропонується розробити положення про наставництво, запровадити доплату наставникам. Це дозволить також підвищити задоволеність оплатою праці найбільш досвідчених членів колективу готелю.

Основна мета розробки програми наставництва – підвищити якість персоналу ПРАТ «ГК «Братислава», сприяти передачі професійного досвіду, адаптації новим працівникам, а також підвищенню престижу тих співробітників, які мають необхідні для готелю знання та досвід.

Наставництво зможе вирішити такі завдання для зростання якості персоналу ПРАТ «ГК «Братислава»:

- збереження унікальних знань та досвіду всередині готелю;
- зниження відтоку кваліфікованих кадрів;
- оптимізація процесу адаптації нових працівників;
- скорочення витрат за підготовку персоналу;
- створення додаткових стимулів та мотивації працівників;
- зміцнення корпоративної культури в готелі.

У цьому контексті завдання заступника по кадрах у тому, щоб забезпечити ПРАТ «ГК «Братислава» наставниками. В рамках реалізації цього завдання на заступника по кадрах слід покласти функції щодо відбору наставників, їх навчання та мотивації.

З метою реалізації цього завдання можна запропонувати такі інструменти:

1. Матеріальна мотивація, що тісно прив'язана до результатів успішної діяльності навченого підопічного. Зокрема, пропонується запровадити

наставнику щомісячну доплату за наставництво у розмірі 10% від окладу, а також разову премію у розмірі 25 % у разі, якщо після проходження навчання новачок склав атестаційний іспит на оцінку «добре» чи «відмінно».

2. Нематеріальна мотивація з допомогою: культивування статусу наставника; проведення конкурсів на найкращого наставника з наступним нагородженням пам'ятною сувенірною продукцією; регулярного публічного визнання заслуг, надання можливості додаткового навчання чи додаткових днів відпочинку. Пропонуємо наступні способи контролю та оцінки ефективності системи наставництва в ПРАТ «ГК «Братислава»: аналіз рівня продуктивності якості праці навчених наставником підопічних; аналіз якості професійної підготовки підопічних; регулярний аналіз зворотного зв'язку про процес наставництва, що отримується від підопічних; аналіз результатів картки наставництва. Такий підхід вирішує завдання уніфікації системи навчання та зменшить витрати на тренінг.

3. Підвищення ефективності управління стресами та конфліктами в ПРАТ «ГК «Братислава». Стреси та конфлікти негативно впливають на якість роботи персоналу готелю. Для зниження рівня конфліктів пропонується проводити короткочасні тренінги з командоутворення. У процесі тренінгів мають бути змодельовані типові ситуації. Бажано уникати проведення тренінгів у періоди високого завантаження – це стосується як сезону, так і днів тижня. Тренінг стане мотивуючим фактором – нові знання підвищують вартість співробітника, забезпечують йому розвиток особистісних навичок і, як наслідок, дають більше можливостей для кар'єрного зростання.

4. Навчання співробітників іноземних мов за рахунок ПРАТ «ГК «Братислава». Працівникам, які успішно склали кваліфікаційний іспит з іноземної мови, пропонується встановити надбавку. Знання іноземної мови позитивно впливає на оцінку ПРАТ «ГК «Братислава» під час присвоєння кількості «зірок». Крім того, знання мови допоможе знизити рівень конфліктів під час спілкування з іноземними гостями, покращити якість та швидкість обслуговування. За рахунок знання іноземних мов персонал дозволить зробити

положення ПРАТ «ГК «Братислава» на ринку м. Київ міцнішим. Щоб поліпшити систему управління якістю персоналом ПРАТ «ГК «Братислава», запропоновані такі заходи: розробка місії, системи корпоративних цінностей, навчання персоналу, впровадження системи наставництва, підвищення ефективності управління конфліктами та стресами, проведення мовної підготовки. Керівники ПРАТ «ГК «Братислава» повинні розуміти, що унікальний досвід створюють насамперед працівники, тому слід докладати багато зусиль для їх розвитку.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Узагальнено розроблені пропозиції щодо вдосконалення управління якістю персоналу ПРАТ «ГК «Братислава» та визначимо очікуваний ефект. Огляд літературних джерел [1-30] по напрямку дослідження що запропоновані заходи за рахунок зростання якості послуг дозволять збільшити кількість постійних постояльців: ефектом навчання персоналу (відвідування тренінгів) та впровадження наставництва, може стати ріст доходів (виручка від готельних послуг) на 1-3 % за рахунок нових клієнтів, а проведення мовної підготовки зможе збільшити виручку за рахунок зростання відвідувань іноземних клієнтів на 2-4 %. Врахуємо те, що задоволені клієнти повертатимуться і радитимуть знайомим ПРАТ «ГК «Братислава», так за рахунок постійних клієнтів виручка додатково зростатиме на 1 %.

В таблиці 3.1 розглянемо витрати на запропоновані інновації.

Таблиця 3.1

**Витрати на вдосконалення системи якості управління персоналу ПРАТ
«ГК «Братислава» в перспективному господарському періоді 2024 р.**

Статті витрат	тис грн
Витрати на тренінг-програми для директора з навчання та розвитку та координатор персоналу (вартість тренінгу: 20000 грн; кількість осіб: 1)	20
Витрати на тренінг-програми для адміністраторів ресепшн (вартість тренінгу – 20000 грн; кількість осіб – 4; кількість тренінгів на рік – 2)	160
Витрати на тренінг-програми для покоївок (вартість тренінгу – 10000 грн; кількість осіб – 4; кількість тренінгів на рік – 1)	40
Витрати на мовні курси (вартість курсу: 5000 грн; кількість осіб: 12; кількість курсів на рік: 4)	240
Організаційні витрати на проходження тренінгів і курсів (за р.)	80
Додаткові витрати на оплату праці персоналу за професіоналізм (песимістичний /реальний/ оптимістичний сценарій)	70/140/210
Разом (песимістичний /реальний/ оптимістичний сценарій)	610/680/750

Джерело: власна розробка

Витрати ПРАТ «ГК «Братислава» на вдосконалення системи якості управління персоналу становитимуть 680 тис. грн. Не оминемо той факт, що тренінги курси потрібно проходити не рідше чим одним раз в два роки (за винятком розвитку подій за песимістичним сценарієм), для закріплення старих та набуття нових компетенцій. При розрахунку економічного ефекту врахуємо те, що змінні витрати готелю становлять 30% від собівартості реалізації готельних послуг). Розрахунки проведемо на основі середньої виручки (15881,0 тис грн) та середньої собівартості реалізації (18196,4 тис грн) за 2020-2022 рр.

Таблиця 3.2

**Доходи від вдосконалення системи якості управління персоналу
ПРАТ «ГК «Братислава» в перспективному господарському періоді
2024-2026 рр. (песимістичний сценарій), тис грн.**

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Додатковий дохід від зростання виручки (ріст 1% за рахунок проходження працівниками тренінгів)	158,8	160,4	162
Додатковий дохід від зростання виручки (ріст 2% за рахунок проходження працівниками мовних курсів)	317,6	320,8	324
Ріст собівартості (відповідно росту доходів 1+2=3%) наданих готельних послуг (за рахунок росту змінних витрат, що формують собівартість)	-163,8	-165,4	-167,1
Підсумковий грошовий потік (додатковий дохід)	312,6	315,8	318,9

Джерело: власна розробка

За песимістичного сценарію підсумковий додатний грошовий потік (додатковий дохід) ПРАТ «ГК «Братислава» від впровадження інновацій в навчання персоналу, становитиме в 2024 р. 312,6 тис грн, в 2025 р. 315,8 тис грн, в 2026 р. – 318,9 тис грн. Оцінка економічного ефекту від вдосконалення системи якості управління персоналу ПРАТ «ГК «Братислава» за песимістичним сценарієм наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Ефективність вдосконалення системи якості управління персоналу
ПРАТ «ГК «Братислава» в перспективному господарському періоді
2024-2026 рр. (песимістичний сценарій), тис грн.**

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Витрати на інновації	610	70	70
Додатковий дохід від інновацій	312,6	315,8	318,9
Ефект від впровадження інновацій за р.	-297,4	245,8	248,9
Ефект від впровадження інновацій за наростаючим підсумком	-297,4	-51,6	197,3

Джерело: власна розробка

За песимістичного сценарію економічний ефект буде досягнуто лише в 2026 р. – 197,3 тис грн, тому ПРАТ «ГК «Братислава» потрібно прикласти всіх зусиль для втілення реального сценарію.

В таблиці 3.4 розглянемо додатні і витратні грошові потоки від впровадження інновацій за реальним сценарієм.

Таблиця 3.4

**Доходи від вдосконалення системи якості управління персоналу
ПРАТ «ГК «Братислава» в перспективному господарському періоді
2024-2026 рр. (реальний сценарій), тис грн.**

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Додатковий дохід від зростання виручки (ріст 2% за рахунок проходження працівниками тренінгів)	317,6	320,8	324,0
Додатковий дохід від зростання виручки (ріст 3% за рахунок проходження працівниками мовних курсів)	476,4	481,2	486,0
Ріст собівартості (відповідно росту доходів 2+3=5%) наданих готельних послуг (за рахунок росту змінних витрат, що формують собівартість)	-273	-275,7	-278,5
Підсумковий грошовий потік (додатковий дохід)	521	526,3	531,5

Джерело: власна розробка

За песимістичного сценарію підсумковий додатний грошовий потік (додатковий дохід) ПРАТ «ГК «Братислава» від впровадження інновацій в навчання персоналу, становитиме в 2024 р. 521 тис грн, в 2025 р. 526 тис грн, в 2026 р. – 531,5 тис грн.

Оцінка економічного ефекту від вдосконалення системи якості управління персоналу ПРАТ «ГК «Братислава» за реальним сценарієм наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Ефективність вдосконалення системи якості управління персоналу
ПРАТ «ГК «Братислава» в перспективному господарському періоді
2024-2026 рр. (реальний сценарій), тис грн.**

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Витрати на інновації	680,0	140,0	680,0
Додатковий дохід від інновацій	521,0	526,3	531,5
Ефект від впровадження інновацій за р.	-159	526,3	-148,5
Ефект від впровадження інновацій за наростаючим підсумком	-159	367,3	218,8

Джерело: власна розробка

За реального сценарію економічний ефект (за наростаючим підсумком) 2024 році не буде досягнуто, в 2025 році сума ефекту становитиме 367,3 тис грн, а в 2026 році буде рівний 218,8 тис грн.

Таблиця 3.6

**Доходи від вдосконалення системи якості управління персоналу
ПРАТ «ГК «Братислава» в перспективному господарському періоді
2024-2026 рр. (оптимістичний сценарій), тис грн.**

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Додатковий дохід від зростання виручки (ріст 3% за рахунок проходження працівниками тренінгів)	476,4	481,2	486
Додатковий дохід від зростання виручки (ріст 4% за рахунок проходження працівниками мовних курсів)	635,2	641,6	648
Ріст собівартості (відповідно росту доходів 3+4=7%) наданих готельних послуг (за рахунок росту змінних витрат, що формують собівартість)	-382,2	-385,9	-389,8
Підсумковий грошовий потік (додатковий дохід)	729,4	736,9	744,2

Джерело: власна розробка

За оптимістичного сценарію підсумковий додатний грошовий потік (додатковий дохід) ПРАТ «ГК «Братислава» від впровадження інновацій в навчання персоналу, становитиме в 2024 р. 729,4 тис грн, в 2025 р. 736,9 тис грн, в 2026 р. – 744,2 тис грн.

Оцінка економічного ефекту від вдосконалення системи якості управління персоналу ПРАТ «ГК «Братислава» за оптимістичним сценарієм наведена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Ефективність вдосконалення системи якості управління персоналу
ПРАТ «ГК «Братислава» в перспективному господарському періоді
2024-2026 рр. (оптимістичний сценарій), тис грн.**

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Витрати на інновації	750	210	750
Додатковий дохід від інновацій	729,4	736,9	744,2
Ефект від впровадження інновацій за р.	-20,6	526,9	-5,8
Ефект від впровадження інновацій за наростаючим підсумком	-20,6	506,3	500,5

Джерело: власна розробка

За оптимістичного сценарію економічний ефект (за наростаючим підсумком) 2024 р. не буде досягнуто, в 2025 р. сума ефекту становитиме 506,3 тис грн, а в 2026 р. буде рівний 500,5 тис грн.

За рахунок реалізації запропонованих заходів очікується досягнення ПРАТ «ГК «Братислава» позитивного якісного та економічного ефекту. Важливими нематеріальними результатами можуть стати покращення якості обслуговування клієнтів, процесу адаптації, морального клімату у колективі. З економічної точки зору прогнозується зростання кількості повторного проживання, збільшення виручки та прибутку, підвищення продуктивності праці у нових працівників, зростання оплати праці у працівників зі стажем за рахунок надбавки за наставництво, зниження плинності кадрів, зниження витрат на пошук та навчання персоналу.

ВИСНОВКИ

Персонал – це сукупність працівників готелю (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по договору найму та мають трудові відносини с готелем. Управління якістю персоналу є важливим елементом, оскільки лише якісне надання готельних послуг, що гарантують задоволеність і лояльність клієнтів, дозволить готельному підприємству зберегти сильні конкурентні позиції;

Вибір вірної технологій управління персоналом готельного підприємства є дуже важливим ресурсом конкурентоспроможності готелів, оскільки персонал є основною частиною активів компанії і все більше визначає конкурентні переваги готелю, тому дуже важливо вміло керувати цим ресурсом;

Досліджуваним готелем обрано ПРАТ «ГК «Братислава». Констатуємо факт, що ПРАТ «ГК «Братислава» завершило 2022 р. зі збитком в 1973,8 тис грн, що перевищує збитковість 2020 р. на 477,2 тис грн, а за темпами приросту на 31,9 %. Фінансові збитки досліджуваного готелю безумовно пов'язанні з початком пандемії ковід у 2020-2021 рр. та війною та постійними обстрілами м. Київ у 2022 р.

Відмічаємо, що за період дослідження чисельність працюючих зменшилася на 5 працівників чи на 19,2 %. Найбільш результативним управління ПРАТ «ГК «Братислава» було в 2021 р., а найменш ефективним за рік війни у 2022 р. В 2022 р. порівняно 2020 р. чистий фінансовий результат в розрахунку на 1 грн затрат на управління гірше на 0,54 грн; на 1 працівника управління гірше на 194 тис. грн; на 1 грн оплати праці працівника управління гірше на 0,86 грн.

Оцінка працівників ПРАТ «ГК «Братислава» складається з щомісячних підсумків результатів роботи та виконання професійних обов'язків. Аналізуються ситуації за весь місяць, з особливим наголосом на позитивних ситуаціях, а також на помилках, допущених працівниками, які могли вплинути на готель. Крім того, адміністратор по кадрах постійно намагається дізнатися думку співробітників ПРАТ «ГК «Братислава» про їх роботу, про всі їхні

обов'язки, дізнатися їх точку зору з того чи іншого питання, щоб ця робота була для них найкращою. В готелі постійно проводяться анкетування серед співробітників стосовно використовуваних методів оцінки, стосовно умов роботи тощо.

З економічної точки зору персонал ПРАТ «ГК «Братислава» став працювати менш ефективно. Це пов'язано в першу чергу з впливом зовнішніх факторів, але і внутрішніх фактори відкидати не слід. В умовах погіршення загальної економічної ситуації персонал готелю повинен шукати резерви покращення своєї роботи. Можна з впевненістю сказати, що в ПРАТ «ГК «Братислава» постійно проводиться робота по забезпеченню зростання якості персоналу готелю, тому прогнозуємо по завершенні війни прибуткову роботу готелю.

Щоб поліпшити систему управління якістю персоналом ПРАТ «ГК «Братислава», запропоновані такі заходи: розробка місії, навчання персоналу, розробка системи корпоративних цінностей, впровадження системи наставництва, підвищення ефективності управління конфліктами та стресами, проведення мовної підготовки; за реального середнього сценарію економічний ефект (за наростаючим підсумком) 2024 р. не буде досягнуто; в 2025 р. сума ефекту становитиме 367,3 тис грн; а в 2026 р. буде рівний 218,8 тис грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 51-57.
2. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1.- С. 342-348.
3. Барибіна Я. О., Лисенко М. О. Компетентісний підхід до управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1(2). С. 83-89.
4. Беляєва С. С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 564-571.
5. Вітвіцька Ю. І. Аналіз фінансового результату ПРАТ «Готельний комплекс «Братислава»: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права «Наукові читання – 2023» с. 164-166.
6. Гавренкова В. В. Навчання і розвиток персоналу підприємства в контексті процесного підходу до управління якістю. *Вісник Одеського національного університету*. 2018. Т. 23, Вип. 5. С. 52-56.
7. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 74–77.
8. Дмитренко Г. А., Дорошенко Л. С., Лапицька Н. І. Якість трудового потенціалу організації в контексті ефективного управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 3. С. 113-123.
9. Єльнікова Г. В., Блізниченко Г. С. Адаптивне управління якістю професійної діяльності персоналу. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Економіка. 2019. Вип. 6. Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2019_6_5 (дата звернення 05.05.2023).

10. Каліна І. І. Концептуальні засади цифрової компетентності персоналу в нових конкурентних умовах. *Економіка і управління*. 2019. № 4. С. 61-68.

11. Кичко І. І., Гайова Д. В. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_9 (дата звернення 30.05.2023).

12. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. т 1. С. 42–45.

13. Колонтаєвський О. П., Яцюк М. В. Вибір та використання технологій управління персоналом на готельних підприємствах. *Комунальне господарство міст*. 2023. Т. 2. С. 67-73.

14. Кравець С. Трансформація ключових компетентностей майбутніх фахівців готельно-ресторанного сервісу в умовах інтернаціоналізації. *Молодь і ринок*. 2018. № 1. С. 61-66.

15. Кукліна Т. С. Розробка системи комплексної оцінки персоналу готельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_4_25

16. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262.

17. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Структурування моделей компетентностей в контексті розвитку персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. 2019. № 1. С. 13-20. (дата звернення 30.05.2023).

18. Мізюк Б. М., Гагаріна О.М., Тарасюк І.В. Особливості підготовки персоналу готельно ресторанної мережі Premier Hotels. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. № 2. С. 29-32.

19. Музичка Є. О., Ситайло У. В. Особливості управління персоналом

готельних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 101-103.

20. Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. № 1. С. 45-54.

21. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Проблеми управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7494> (дата звернення: 31.05.2023).

22. Скриньковський Р. М., Ситар Л. Й. Якість праці персоналу як фактор ефективного розвитку підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2014. № 2. С. 119-122.

23. Стадницький Ю. І., Дзяна О. С., Коропецька Т. О. Особливості формування професійної компетентності управлінського персоналу готельно-ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2(1). С. 222-230.

24. Старинець О. А., Гаращенко Д. В. Технології формування комунікативних компетенцій фахівців у сфері готельно-ресторанної справи. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування*. 2020. № 2. С. 58-66.

25. Стрельников В., Лебедик Л. Формування ключових і професійних компетенцій майбутніх фахівців готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 3. С. 47-52.

26. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6 (132). С. 225–233.

27. Тарнавський М.І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 381-385.

28. Труш Ю. Л., Осадчук О. П., Григорців М. В. Мотивація та стимулювання персоналу як складові системи управління якістю продукції на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 12. С. 274-279.

29. Тюхтенко Н. А., Синякова К. М. Формування сучасних

компетентностей персоналу в контексті активізації цифрового маркетингу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 289-293.

30. Ходаківський В. М., Вітвіцька Ю. І. Аналіз показників динаміки персоналу готелів і подібних засобів тимчасового розміщення: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права «Наукові читання – 2023» с. 131-133.

