

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

_____ Д.І. Басюк
Завідувач кафедри ТГБ

_____ В.Ф. Доценко
Декан факультету ГРТБ

КВАЛІФІКАЦІЙНА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

за спеціальністю 242 «Туризм»

освітньо-професійна програма «Туризм»

на тему: **Впровадження сучасних технологій управління персоналом готельного підприємства. (на матеріалах готелю «Експрес»)**

Науковий керівник:

професор кафедри ТГБ,
д.е.н., професор
Антоненко Ірина Ярославівна

Рецензент:

старший викладач кафедри
технології ресторанної і
аюрведичної продукції
к. т. н.
Зуйко Віра Ігорівна

Здобувач:

Лиса Людмила Богданівна

Київ – 2019 рік

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота складається із 118 сторінок. Кількість розділів 4, рисунків - 4, таблиць - 24, додатків – 3.

Об'єктом дослідження є готельне підприємство ТОВ «Експрес».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом підприємства готельного господарства.

Метою дипломної роботи є розробка наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом готелю, здійснення аналізу інноваційних технологій в системі управління персоналом та обґрунтування доцільності їх впровадження у діяльності готельних закладів.

У I розділі розглядаються теоретичні аспекти сучасних технологій управління персоналом на готельному підприємстві.

У II розділі проведено аналіз діяльності готелю «Експрес».

У III розділі наведені пропозиції щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом в готельному комплексі ТОВ «Експрес».

У IV розділі охарактеризовано впровадження сучасних інформаційних технологій в готельному підприємстві «Експрес»

КЛЮЧОВІ СЛОВА: готельне підприємство, аутсорсинг, управління персоналом, економічна ефективність.

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1. Сутність та основні поняття управління персоналом	10
1.2. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельної сфери	16
1.3. Міжнародний досвід технологій управління персоналом готельного підприємства	22
Висновки до 1 розділу	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕКСПРЕС»	
2.1. Загальна характеристика готелю «Експрес»	33
2.2. Аналіз внутрішнього середовища готельного підприємства	40
2.3. Оцінка зовнішнього середовища готельного підприємства	55
Висновки до 2 розділу	62
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕКСПРЕС»	
3.1. Аналіз управління персоналом готельного підприємства «Експрес»	64
3.2. Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу	72
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських заходів	84
Висновки до 3 розділу	90
РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕКСПРЕС»	
4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві	94
4.2. Аналіз Інтернет-контенту підприємства	95

4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства	10 3
Висновки до розділу 4	10
	6
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	10
	8
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	11
	1
ДОДАТКИ	11
	7

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному готельному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

Актуальність дослідження управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації пояснюється тими підвищеними вимогами клієнтів, які пред'являються до готельних послуг у сучасних умовах. Персонал готельного підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях готельного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готелю - функцію управління персоналом.

Дослідження проблем управління персоналом у готелях проводяться з початку ХХ ст. і пов'язані з активізацією господарського життя, і, як наслідок, підвищенням попиту на товари і послуги. Передові готельні корпорації ретельно розвивають і підсилюють почуття приналежності працівника до «корпоративної родини», залучаючи його, таким чином, до системи загальних цінностей компанії в межах її організаційної культури, основна функція якої полягає в «мобілізації свідомості людини на досягнення визначених цілей». А. І. Кравченко, Р. Д. Хунагов, Д. Сільверман, Д. Томпсон розробили питання вдосконалення системи управління персоналом у готельному господарстві, яке пов'язане із впровадженням універсальних підходів. Питань організаційної культури торкалися М. Вебера, Т. Парсонс, Ч. Барнард, Саймонг, А. Петтигрю, В. В. Щербина та інші. Питання сфери послуг, менеджменту 6 готелів розглянуті в роботах таких вітчизняних вчених і практиків, як Б. В. Авер'янов, Т. Г. Єрошкина, М. В. Єфремова, В.А. Квартальнов, М.В. Кобяк, М.М. Нестерук, А.Л. Лесник, А.К. Маринин, І.П.Матицький, Г.А. Папирян, а також у працях закордонних фахівців з

готельного господарства: Р А. Браймер, С А. Бейкер, П. Е. Діас, Р Х. Буде, П. Котлер, В.Т.Умбрайт, Дж. Уокер тощо.

Метою роботи є розробка наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом готелю, здійснення аналізу інноваційних технологій в системі управління персоналом та обґрунтування доцільності їх впровадження у діяльності готельних закладів. Проведено аналіз закордонних теорій та особливостей вітчизняних підходів до управління персоналом. Визначена специфіка управління персоналом у готелях. Надана оцінка кількісного та якісного кадрового складу готелю «Експрес». Розроблені практичні рекомендації щодо створення ефективної системи управління кадровим потенціалом готельного підприємства.

Для досягнення мети у роботі вирішується ряд **завдань**:

- вивчити особливості управління персоналом в готельній індустрії;
- обґрунтувати сучасні підходи до управління персоналом готельних підприємств;
- охарактеризувати готельне підприємство « Експрес»;
- зробити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства;
- удосконалити впровадження сучасних технологій управління персоналом готельного підприємства;
- дослідити процес управління персоналом;
- удосконалити кадрову політику готелю «Експрес»;
- проаналізувати технологію Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників;
- дати комплексну характеристику і оцінку Інтернет-контенту готелю «Експрес»;
- обґрунтувати пропозиції по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є готельне підприємство ТОВ «Експрес».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом підприємства готельного господарства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні положення сучасної теорії ринкової економіки. У роботі було використано економічний аналіз, загально-наукові методи дослідження, статистичний метод, експертний аналіз (SWOT, PEST), поставлені в роботі завдання вирішувалися за допомогою методів: діалектичного – при вивченні системності та розвитку управління трудовими ресурсами; статистичних – при здійсненні аналізу стану використання трудових ресурсів та управління ними; системного підходу – при розробці системи управління трудовими ресурсами в готелі. У роботі використана фінансова звітність готелю «Експрес» за 2017 – 2018 рр. та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників готелю.

Інформаційною базою дослідження послугувала фінансова звітність готелю «Експрес» за 2016-2017 роки, підручники, наукові статті, закони, постанови.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробленні пропозицій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом готельного підприємства «Експрес».

Апробація результатів дипломної роботи. Теоретичні та практичні результати дослідження були апробовані на 85 Ювілейна Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» присвячена 135-річчю Національного університету харчових технологій, яка відбулася 11-12 квітня 2019 року. З темою тез «Впровадження сучасних технологій управління персоналом готельного підприємства». Тези додано в Додаток А.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Текст містить 24 таблиці, 4 рисунка та 5 формул. Загальний обсяг роботи становить 118 сторінок, додатки займають 3 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та основні поняття управління персоналом

У сучасних умовах для того щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне - людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах [4].

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих) [5, с.4]. З цього випливає, що поняття «управління персоналом» має два основних аспекти:

- функціональний;
- організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання найважливіших елементів:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі (управління кар'єрою);
- звільнення персоналу;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;

- політика заробітної платні та соціальних послуг;
- управління витратами на персонал. В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи і організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності [2, с.7]. Менеджмент персоналу - це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

- планування - постановка цілей, розробка правил і послідовних дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.
- організація - постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.
- керівництво - вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.
- контроль - встановлення відхилень від вимог за кількістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленням стандартам, нормам.
- регулювання - коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

Отже, до етапів та напрямків управління персоналом в організації можна віднести такі:

- програми забезпечення рівних можливостей зайнятості;
- аналіз робочих процесів і їх планування;

- планування використання трудових ресурсів;
- набір персоналу;
- відбір персоналу;
- визначення заробітної плати і пільг;
- профорієнтування і адаптація;
- практичне навчання персоналу;
- оцінка виконання роботи (підвищення, пониження, переведення, звільнення; просування по службі);
- безпека і здоров'я;
- трудові відносини;
- дисципліна, контроль, оцінка дій персоналу;
- розпорядок роботи;
- умови праці.

У сучасній ринковій економіці розповсюджені такі поняття як людські ресурси, трудові ресурси, персонал, поняття управління людськими ресурсами, трудовими, управління персоналом.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток фірми, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють фірмі жити і виживати. Поточні зміни у оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо.

Всі ресурси оцінюються у грошовому вираженні, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи підприємства [18, с.12].

Без необхідних спеціалістів жодне підприємства (організація, фірма) не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають величезну вартість [18, с.4].

Великі зрушення у кадровій роботі викликали впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішення управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву «управління людськими ресурсами», яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватись вищими посадовими особами організації.

Управління людськими ресурсами є ефективним, якщо в організації дотримуються таких умов:

- здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів;
- використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;
- система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників;
- використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;
- здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

Персонал організації формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції (послуг), технології та організації виробництва (створення, надання послуг) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Персонал підприємства - сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [6, с.7]. Окрім постійних працівників у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового контракту. З огляду на те, що багато підприємств поза основною

діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників поділяють на дві групи:

1. Персонал основної діяльності.
2. Персонал неосновної діяльності.

Такий розподіл персоналу на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники [10, с.9].

Отже, управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва (підприємства, організації тощо). Люди вирішують, процвітати підприємству чи бути банкрутом. Розглянувши основні теоретичні аспекти управління персоналом проаналізуємо поняття якості послуг в готельному господарстві.

У наданні готельних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування готель не здатний досягти своїх головних 16 цілей. Історія розвитку різних готельних корпорацій і ланцюгів, як правило, свідчить, що отримання прибутку є результатом якості. Перед готелем стоїть завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування.

Якість обслуговування — це сукупність властивостей продукції, покликаних задовольняти потреби відповідно до призначення продукції [1, с. 23]. З погляду бізнесу готель – підприємство з виробництва і надання послуг (готельного продукту) комерційної гостинності, що пропонує свої зручності і сервіс споживачу.

У цю концепцію входить кілька факторів:

- місце розташування, від якого залежить зручність доступу до готелю і привабливість його оточення (інфраструктури) для гостя, що залежить багато в чому і від мети відвідування (бізнес, відпочинок, навчання і т.д.);
- засоби обслуговування (зручності) - спальні, ресторани, бари, рекреаційні зручності, доступні для клієнтів і диференційовані по типах, розмірах, цінах;
- рівень сервісу, що включає асортимент послуг, наявність різних видів зручностей, їхній стиль і якість, сприятливий задоволенню потреб клієнтів;
- імідж – забезпечення сприятливого сприйняття готелю, відомого клієнтам. Імідж готелю визначається його місцем розташування, пропонованими послугами і зручностями, зовнішнім сприйняттям і внутрішньою атмосферою готелю, кваліфікацією обслуговуючого персоналу;
- ціна - виражає вартість обслуговування.

Філософією ведення бізнесу є маркетинг. Вона ґрунтується на тій точці зору, що безупинної прибутковості можна досягти при зіставленні, передбаченні і задоволенні потреб і бажань споживачів [10, с.9]. Відомо, що маркетинг і продаж це не те саме. Продаж фокусується на потребах продавця, а маркетинг на потребах покупця. Процес продажу спрямований на задоволення потреби продавця в перетворенні свого продукту в гроші, а в маркетингу основна мета - задовольнити потреби покупців за допомогою продукту. Особливістю основного готельного продукту - готельного номера - є його фіксованість у часі і просторі. Попит на готельний продукт (розміщення й інші послуги) може коливатися щодня, тиждень і сезон. У результаті готелі можуть пустувати під час падіння попиту чи бути переповненими на піку сезону. Інвестиції в готелях робляться звичайно в землю, будинки й основні фонди [10, с. 150]. Значна частина капіталу інвестується в основні засоби готелю, пов'язані з її довгостроковою

діяльністю, підвищує постійні витрати, які необхідно покривати незалежно від обсягу діяльності.

1.2. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельної сфери

Ефективність діяльності сучасних підприємств, їх позиції на ринку та у бізнес-середовищі буде все більше і більше залежить від людського фактору, тобто людських ресурсів підприємства. Важливість людських ресурсів, безпосередньо відбивається в складності процесу управління персоналом, визначені сферу функціональних обов'язків співробітників і рівня знань. Існуючі підходи та концепції щодо виявленої проблеми, можуть бути узагальнені в деяких тенденціях, що характеризуються: формальними методами підбору персоналу; розвитком управління людськими ресурсами як процесу управління, а не як наука; виділенням елементу управління персоналом як гарант комерційної діяльності підприємства.

Описані тенденції, в управлінні людськими ресурсами, повинні враховуватися при здійсненні загального управління в сукупності усіма підрозділами господарюючої системи Управління персоналом - стратегічне завдання, що являє собою розробку кадрової стратегії, яка буде заснована на тому, щоб прикладати спільні зусилля щодо сприяння його розвитку та просування окремих функцій, що знижує витрати на робочу силу і створити позитивну соціальну і психологічну атмосферу на робочому місці.

Методи управління персоналом, які, найімовірніше, виявляють нововведення, можуть бути об'єднані в блоки, які керують наступними функціями [5, с.12]:

- 1) підсистема планування персоналу: попередня робота над побудовою інноваційної системи шляхом розробки стратегії управління та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу і планування прогнозування потреби в персонал;

2) підсистема розвитку персоналу: включає в себе всі внутрішні і зовнішні навчальні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників, особистих знань кожного співробітника і що вони повинні робити для того, щоб дана інновація була реалізована на практиці. Ця підсистема спрямована на і безперервне професійне навчання, введення на посаду та адаптацію нових співробітників, проводиться оцінка кандидатів на вакансію, продовжуючи регулярну оцінку здійснення кар'єри та професійного розвитку персоналу, організації праці;

3) підсистема мотивації: спрямована виконувати функції мотивації діяльності персоналу підприємства, нормує і тарифікує трудовий процес, формує систему оплати праці, розробляє моральні заохочення працівників підприємства, організовує нормативно-методичне забезпечення управління персоналу. Надзвичайно важливо, що це є, перш за все, система компенсацій і бонусів, але і дуже важливо в нинішніх умовах також отримати більш мотиваційні форми нематеріального стимулювання працівників;

4) інноваційна підсистема в сфері управління персоналом: здійснює створення взаємозв'язків і поділу завдань між працівниками, яка займаються інноваційною діяльністю на підприємстві, зайнятих. Це також включає в себе періодичне або безперервне тестування фактичних результатів інноваційної діяльності до прогнозів.

Метою даної підсистеми є розробка спеціальних інструментальних і технологічних знань про те, як діяти на основі наукового бачення в певних обставинах для того, щоб отримати інноваційний проект, тобто організувати інноваційну діяльність, приймаючи зарубіжний досвід до уваги, технології спільної роботи, які можуть бути інтегровані в інновації на підприємстві.

Специфічна роль інновацій в управлінні персоналом спрямована не тільки на зміни існуючої практики, але і створення нової практики принципово інший, відповідно до безперервної генерації передових технологій. Інновації в системі управління персоналом можуть здійснюватися в двох формах: з поступовим поліпшенням окремих аспектів

роботи (поточним) і радикальним і значним поліпшенням загальної системи управління (проривним).

Поступове покращення - це покращення не пов'язане з різкими змінами в продуктивності підприємства і, як правило, не впливає на структурні зміни. Найчастіше його можна розглядати як безперервне вдосконалення в довгостроковій перспективі, з максимальною кількістю учасників. Проривне вдосконалення управління персоналом в першу чергу, впливає не тільки на поліпшення роботи працівника, а й загальну систему управління загалом.

Основні причини фундаментальних змін можуть бути: значне відставання у розвитку в порівнянні з конкурентами, складна керована система, відставання інноваційних технологій тощо. Радикальні нововведення мають базуватися на процесному підході, який використовує бенчмаркінг, аналіз витрат, створення нових процесів тощо. Радикальні нововведення з погляду раніше визначених блоків управління персоналом включають наступні проекти [3, с.3]:

– "корпоративний університет" є добре продуманою системою навчання співробітників підприємства, де всі традиційні методи бізнес-тренінгів використовуються для досягнення цілей підприємства. Окрім безпосередньої освіти працівників, серед основних завдань корпоративного університету є синтез досвіду та знань, зібраних підприємством;

– "кар'єрний портал" - онлайн-ресурс, який є професійним співтовариством, інтегрованим у соціальні мережі. Користувачі в соціальних мережах можуть експериментувати з онлайн-ресурсами та онлайн-іграми на ресурсах і стати потенційним кандидатом для перспективних позицій на підприємстві. Блоги, блоки даних можуть бути створені для різних груп користувачів;

– "віртуальна школа" - корпоративний портал, за допомогою якого кожен онлайн-працівник може узгодити дослідження експертних конференцій участі у ділових іграх, пов'язаних із дистанційним навчанням, тощо;

– співробітник "соціальної картки" - негрошова мотиваційна програма, в якій кожен працівник створив бюджет віртуального рахунку соціального підприємства, він являє собою взаємозв'язок фондів, вартість яких залежить від класу офіс-працівника та його досягнень в цілому. Протягом року працівник може вибрати найважливіші для нього переваги, враховуючи різницю в заздалегідь визначеній вартості. Важливо, щоб керівні органи зрозуміли, що мета цих проектів - використання інновацій та інноваційної поведінки працівників внаслідок його організації, належні стимули, використання найкращих практик іноземних підприємств, в конкретній галузі, і все це формується як особлива форма інноваційної організації. Управління персоналом для вирішення проблеми, що вимагає творчого підходу, повинно ґрунтуватися на тому, що в такому випадку мотивація працівників набагато важливіша, ніж зовнішня мотивація.

"Прорив" - це не питання грошей, а тому, що людина хоче це зробити, це цікаво для нього тому що він є частиною масштабного завдання.

Інноваційні методи управління персоналом повинні базуватися на трьох принципах: незалежність, рішучість та професіоналізм. І це вже означає інші відносини між лідером та його підлеглими. На сьогоднішній день існує безліч інноваційних методів та інструментів для ефективного управління персоналом.

Достатньо нова концепція сучасних бізнес-одиниць - тренування. Цей інноваційний метод, який повідомляє про розкриття потенційних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищує продуктивність та професійний ріст, тим самим зміцнюючи управління персоналом та розвиток якості працівників. Іншими словами, це консультативний підхід, який відрізняється від традиційних підходів наставництва, він підкреслює здатність підвести людину до самостійного раціонального рішення [4].

Аутсорсинг кадрових процесів - це форма економічних відносин, де обов'язки щодо управління персоналом, роботодавець передає спеціалізованим підприємствам, які можуть забезпечити якісні послуги,

використовуючи нові методи управління для сучасного персоналу та присутності в його команді висококваліфікованих фахівців. Недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але водночас створюються умови для зниження вартості відповідних підрозділів [10].

Використання гнучкого робочого графіку стало більш поширеним сьогодні. Фіксована кількість годин робочого тижня є вже застарілим. Хоча доцільно запитати лише результат ефективності праці співробітника, а не час перебування його на робочому місці.

Ефективність діяльності сучасних готельних підприємств, їх позиції на ринку та у бізнес-середовищі буде все більше і більше залежить від людського фактору, тобто людських ресурсів підприємства. Важливість людських ресурсів, безпосередньо відбивається в складності процесу управління персоналом, визначені сферу функціональних обов'язків співробітників і рівня знань.

Існуючі підходи та концепції щодо виявленої проблеми, можуть бути узагальнені в деяких тенденціях, що характеризуються:

- формальними методами підбору персоналу;
- розвитком управління людськими ресурсами як процесу управління, а не як наука;
- виділенням елементу управління персоналом як гарант комерційної діяльності підприємства.

Описані тенденції, в управлінні людськими ресурсами, повинні враховуватися при здійсненні загального управління в сукупності усіма підрозділами господарюючої системи.

Методи управління персоналом, які, найімовірніше, виявляють нововведення, можуть бути об'єднані в блоки, які керують наступними функціями [1, с.21]:

1) підсистема планування персоналу: попередня робота над побудовою інноваційної системи шляхом розробки стратегії управління та стратегії

управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу і планування прогнозування потреби в персонал;

2) підсистема розвитку персоналу: включає в себе всі внутрішні і зовнішні навчальні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників, особистих знань кожного співробітника і що вони повинні робити для того, щоб дана інновація була реалізована на практиці. Ця підсистема спрямована на і безперервне професійне навчання, введення на посаду та адаптацію нових співробітників, проводиться оцінка кандидатів на вакансію, продовжуючи регулярну оцінку здійснення кар'єри та професійного розвитку персоналу, організації праці;

3) підсистема мотивації: спрямована виконувати функції мотивації діяльності персоналу підприємства, нормує і тарифікує трудовий процес, формує систему оплати праці, розробляє моральні заохочення працівників підприємства, організовує нормативно-методичне забезпечення управління персоналу. Надзвичайно важливо, що це є, перш за все, система компенсацій і бонусів, але і дуже важливо в нинішніх умовах також отримати більш мотиваційні форми нематеріального стимулювання працівників;

4) інноваційна підсистема в сфері управління персоналом: здійснює створення взаємозв'язків і поділу завдань між працівниками, яка займаються інноваційною діяльністю на підприємстві, зайнятих. Це також включає в себе періодичне або безперервне тестування фактичних результатів інноваційної діяльності до прогнозів. Метою даної підсистеми є розробка спеціальних інструментальних і технологічних знань про те, як діяти на основі наукового бачення в певних обставинах для того, щоб отримати інноваційний проект, тобто організувати інноваційну діяльність, приймаючи зарубіжний досвід до уваги, технології спільної роботи, які можуть бути інтегровані в інновації на підприємстві.

Специфічна роль інновацій в управлінні персоналом спрямована не тільки на зміни існуючої практики, але і створення нової практики принципово інший, відповідно до безперервної генерації передових

технологій. Інновації в системі управління персоналом можуть здійснюватися в двох формах: з поступовим поліпшенням окремих аспектів роботи (поточним) і радикальним і значним поліпшенням загальної системи управління (проривним) [20].

Поступове покращення - це покращення не пов'язане з різкими змінами в продуктивності підприємства і, як правило, не впливає на структурні зміни. Найчастіше його можна розглядати як безперервне вдосконалення в довгостроковій перспективі, з максимальною кількістю учасників. Проривне вдосконалення управління персоналом в першу чергу, впливає не тільки на поліпшення роботи працівника, а й загальну систему управління загалом. Основні причини фундаментальних змін в можуть бути: значне відставання у розвитку в порівнянні з конкурентами, складна керована система, відставання інноваційних технологій тощо. Радикальні нововведення мають базуватися на процесному підході, який використовує бенчмаркінг, аналіз витрат, створення нових процесів тощо.

Отже, інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні направлені на вдосконалення існуючих продуктів, які вони реалізують на ринку, та розробки нових продуктів і використання новітніх технологій. Основними інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності є: організаційно-управлінський, матеріально-технічний, інтелектуальний, технологічний, інфраструктурний.

1.3. Міжнародний досвід технологій управління персоналом готельного підприємства

У сучасних реаліях ведення готельного бізнесу особлива увага приділяється організації процесу та системи управління персоналом. Управління персоналом готельного закладу слід розглядати як систему взаємозв'язаних і взаємозалежних, організаційних, економічних та соціальних методів, спрямованих на створення належних умов для

ефективного функціонування та максимального використання потенціалу його працівників з метою реалізації цілей організації [34]:.

Конкурентне середовище та зростання вимог споживачів до якості готельних послуг приводять до того, що підприємства, впроваджуючи передові інноваційні технології, зіштовхуються з необхідністю перебудови існуючих систем управління людськими ресурсами. Потреба в нововведеннях може бути викликана під впливом як зовнішніх (поява нових законодавчих актів, зростання конкуренції, зміни в економічному становищі країни), так і внутрішніх факторів (зниження прибутковості та рентабельності компанії, поява конфліктних ситуацій з клієнтами та між працівниками, реалізація нових проектів тощо) [19].

Існує п'ять типів нових комбінацій змін або інновацій: виробництво нового продукту чи відомого продукту в новій якості; впровадження нового методу виробництва; залучення для виробничого процесу нових джерел сировини; освоєння нового ринку збуту; впровадження нових організаційних форм [37]:.

Великі компанії усього світу нині створюють спеціальні програми оцінки потенціалу своїх співробітників за допомогою методу, що отримав назву Ассесмент-Центр (від англ. Assessment Center – Центр Оцінки). Assessment Center – технологія оцінки професійних якостей працівників, ґрунтована на моделюванні ключових аспектів їхньої діяльності [13]:.

Вперше Assessment Center (далі - Центр Оцінки) як процедуру кадрової роботи застосували в компанії AT&T в 1954 році в рамках дослідницької програми, і вже через чотири роки його стали постійно використовувати для оцінки готовності до управлінської діяльності. У 1960-70 рр. багато американських фірм створили у себе Центри Оцінки персоналу (ІВМ, «Стандарт ойл оф Огайо», «Сірс Робакс» і ін.). У 1970 році Центрами Оцінки мали 100 фірм, а через десять років - вже близько двох тисяч [16]:.

З кінця 1990-х років ця технологія почала активно адаптуватися і розвиватися російськими консалтинговими компаніями, а з 2001-го -

повсюдно застосовується в Росії. В Україні ж досі лише поодинокі структури мають реальний досвід її застосування [6].

Assessment Center дає змогу співробітникам (чи кандидатам на вакансію) продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особові якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі, структурі технологіями із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур.

Використовують його для добору, навчання і розвитку персоналу. Суть методу полягає в тому, щоб створити вправи, котрі моделюють ключові моменти діяльності того кого оцінюють, із метою виявлення наявних професійно важливих якостей. В основі Assessment Center – імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників. Типи вправ поділяються відповідно до робочих ситуацій: усі виробничі завдання працівник вирішує індивідуально, в парі або в групі (три і більше людини). Відповідно до цих ситуацій розрізняють:

а) індивідуальні вправи, що охоплюють:

- презентацію (учасників просять провести презентацію на задану або вибрану тему);
- In-Basket (індивідуальна письмова вправа включає в себе аналіз численної та різної інформації, її структурування і планування на основі якогось проміжку часу – дня, тижня, місяця);

б) групові вправи, що охоплюють: вправи з розподіленими ролями (кожному учасникові дають інструкцію з інформацією, спільною для всіх та індивідуальною для нього самого. Групова вправа такого плану містить у собі конфлікт чи змагання, оскільки кожний учасник дискусії має свої цілі, сприяючи одночасно досягненню спільної мети); вправи з нерозподіленими ролями (учасники мають розглянути якусь проблему і прийти до згоди щодо того, як її можна розв'язати).

Окрім вправ, у ході Assessment Center можна використовувати спеціально розроблені професійні опитувальники (для оцінки професійних компетенцій), тести та інтерв'ю за компетенціями.

Суть імітаційних вправ полягає в тому, що в процесі їхнього виконання учасники проявляють необхідні і важливі їм для успішної роботи компетенції. Тести, опитувальники та інтерв'ю спрямовані на ті ж цілі.

Тривалість Assessment Center може становити від декількох годин до декількох днів. Нерідко Assessment Center поєднується з елементами тренінгу, перетворюючись на Центр Оцінки та Розвитку. Центр Оцінки - стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу, заснована на моделюванні ключових моментів діяльності окремих співробітників для виявлення наявних у них особистісно-ділових професійно значущих якостей і визначення відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі, структурі, технологіями із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур .

Цілі застосування:

- аналіз кадрового потенціалу організації;
- заповнення вакантних керівних посад;
- формування кадрового резерву організації;
- відбір персоналу з чітко визначеними компетенціями;
- створення програм розвитку і навчання;
- планування індивідуальних кар'єр.

У методології Центру Оцінки існує три теоретичних підходу до вивчення людини:

- психометрія, що виділяє індивідуальні відмінності в поведінці і індивідуальні особливості людей на основі порівняння їх між собою, а також надає способи порівняння - тести;
- соціально-психологічний опис поведінки, що дозволяє фіксувати конкретні факти, виділяти типові способи поведінки в конкретних ситуаціях,

навчати категоризовані, структуровані спостереження неспеціалістів в області поведінкової психології;

- клінічне спостереження - метод, що дозволяє порівнювати індивідуальні прояви в конкретний момент з тим, що можна вважати оптимальним для даної особистості.

Ці підходи дозволяють зіставляти отримані різними способами дані і формувати узагальнену і уточнений опис конкретного наказом Міністерства освіти України [16].

Центр Оцінки - це сучасна технологія, орієнтована на приведення кадрового потенціалу організації у відповідність з її цілями і стратегіями, заснована на наступних принципах:

- кожен атестується оцінюється декількома фахівцями і спеціально підготовленими спостерігачами, кожен спостерігач оцінює декількох атестуються, що дозволяє мінімізувати можливу необ'єктивність і використовувати перехресні оцінки для підвищення достовірності результатів (інтегральна оцінка);

- фази «спостереження» і «оцінки» розведені в часі для досягнення більшої об'єктивності;

- оцінюється реально бачимо поведінка наказом Міністерства освіти України, а не гіпотези причин, що стоять за поведінкою;

- створюється система оцінки, спрямована в основному на виявлення потенціалу кадрів;

- процедури Центру Оцінки передбачають випробування різними взаємодоповнюючими техніками і вправами, в кожному з яких оцінюється кілька критеріїв.

При цьому кожен критерій оцінюється в декількох вправах. Форми оцінки [17]:

- експертна оцінка - порівняння з «еталоном» або профілем успішного фахівця;

- розвиваюча оцінка - Development Center;

- самооцінка - Self-Assessment.

Таким чином, оцінка є:

- об'єктивної, так як вона не залежить від чийогось приватного думки чи окремих суджень;
- надійної - на неї не впливають ситуативні чинники (настрій, погода, минулі успіхи і невдачі, можливо, випадкові);
- прогностичної, бо вона ясно вказує, до яких видів діяльності людина здатна потенційно;
- комплексною, оскільки оцінюється не тільки кожен з членів організації, але і зв'язки і відносини всередині організації;
- доступною для розуміння не тільки фахівцям, але і управлінцям, а також самим оцінюваним;
- вбудованої в загальну систему кадрової роботи в організації таким чином, щоб реально сприяти її розвитку і вдосконалення.

Центр Оцінки дозволяє керівникам отримати найбільш повну та достовірну інформацію про професійно важливих і особистісних якостях співробітників, оцінити відповідність цих якостей конкретної посади в організації, отримати повну інформацію про кадровий потенціал організації, приймати рішення по основним кадровим завданням, таким як [17]:

- відбір при прийомі нових співробітників;
- оцінка і атестація персоналу;
- формування управлінського кадрового резерву організації;
- оцінка співробітників для підвищення ефективності їх навчання.

При цьому співробітники організації (учасники оціночних процедур) отримують в коректній формі достовірну інформацію про власні професійні здібності, про сильні і слабкі сторони власного стилю діяльності. Отриманої інформації, як правило, досить для самостійного побудови індивідуального плану розвитку професійних якостей.

Компанія формує власний набір компонентів проведення Центру Оцінки в залежності від конкретних завдань, а також тимчасових і

фінансових ресурсів. Але існують певні стандарти формування оціночних процедур. Вони будуються таким чином, щоб кожне діагностується якість перевірялося декількома методами - це дозволяє підвищити точність оцінки. Кожен метод орієнтується на виявлення декількох діагностованих якостей, що дозволяє уникнути зайвого «нагромадження» методів.

Основні етапи:

1. Проектування Центру Оцінки
 - 1.1. Уточнення цілей і завдань проведення оцінки.
 - 1.2. Аналіз діяльності: цілі, завдання, основні дії, форми взаємодії з іншими посадами, ризики, рівні відповідальності. Також на даному етапі вивчається організаційна культура. Створюється формалізоване опис діяльності: функції (завдання) у відповідних умовах.
 - 1.3. Виділення професійно значущих особистісно-ділових якостей, що забезпечують успішність діяльності на конкретній посаді (знання, навички, вміння та здібності).
 - 1.4. Формулювання їх у вигляді психологічних діагностованих критеріїв.
 - 1.5. Розробка процедур оцінки: підбір методів і адаптація їх до завдань і особливостям організації замовника.
 - 1.6. Розробка програми Центру оцінки.
2. Проведення діагностичних процедур
 - 2.1. Проведення процедур Центру Оцінки персоналу відповідно до розробленої програми.
3. Обробка результатів
 - 3.1. Аналіз отриманої інформації експертами.
 - 3.2. Узгодження оцінок між експертами і формулювання психологічного висновку і рекомендацій.
 - 3.3. Написання та оформлення індивідуальних висновків і загального звіту про проведену роботу.
4. Надання результатів замовнику

4.1. Надання результатів замовнику в заздалегідь встановленою формою і в узгоджені терміни.

5. Проведення зворотного зв'язку

5.1. Всі учасники оцінки (при внутрішньофірмової оцінці) знайомляться з індивідуальними результатами. Експерти надають необхідні коментарі. Спільно зі співробітником формулюються напрямки професійного та особистісного вдосконалення.

У табл. 1.1 наведені дані про валідності методів оцінки персоналу, отримані на основі досліджень Британського психологічного товариства і які свідчать про об'єктивне потенціал різних методик оцінки персоналу.

При цьому необхідно враховувати, що достовірність та інформативність отриманих результатів залежить також від компетентності фахівців, безпосередньо застосовують ту чи іншу технологію.

Таблиця 1.1

Дані про валідність методів оцінки персонала

Методи оцінки	Достовірність результатів, %
Центр Оцінки персонала	65–70
Поведінкове інтерв'ю	48–61
Моделювання робочої ситуації	54
Перевірка рекомендацій	23
Традиційне інтерв'ю	5–19

Джерело: Розроблено автором на основі статті [6]

Отже, виходячи з даних таблиці 1.1, ми ознайомились з методами оцінки персоналу на основі досліджень Британського психологічного товариства.

Удосконалення систем управління персоналом в компаніях, що працюють в за кордоном характеризується поступальним зростанням інтересу до освоєння ефективних процедур оцінки і атестації персоналу. У таблиці 1.2 представлені базові характеристики застосування різних технологій оцінки та атестації персоналу, засновані на даних практичного досвіду їх застосування іноземними консалтинговими компаніями.

**Базові характеристики застосування
різноманітних технологій оцінки і атестації персоналу**

Характеристи-ка метода	Атеста-ційна комісія	Ранжува-ння	Оцінко-ва шкала	Оцінка по результатам (МВО)	Соціомет-рія	Центр Оцінки
Кількісна визначенність	Немає	Частково	Є	Частково	Є	Частково
Трудомісткість	Висока	Низька	Низька	Висока	Середня	Висока
Прийнятність для співробітників	Середня	Низька	Середня	Висока	Висока	Висока
Прийнятність для керівництва	Середня	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
Корисність для обґрунтування винагород	Низька	Середня	Середня	Висока	Низька	Низька
Корисність для обговорення з співробітниками	Низька	Низька	Середня	Дуже висока	Висока	Висока
Корисність для виявлення потенціалу до Росту	Середня	Низька	Низька	Висока	Висока	Дуже висока

Джерело: розроблено автором на основі статті [26]

Можна констатувати, що Центр Оцінки дозволяє максимально об'єктивно і прогностично оцінити базові компетенції персоналу організації, а також визначити можливі напрями їх розвитку. Базові принципи цієї технології дозволяють сформувавши конкурсні процедури для прийому на вакантні управлінські посади, а також сформувавши управлінський кадровий резерв організації. На основі результатів оцінки персоналу за технологією Центру Оцінки можна розробити програму навчання персоналу і тим самим збільшити і якісно розвинути кадровий потенціал організації.

Також за кордоном досить популярним є масовий метод дистанційного навчання E-learning, ефективність, якого виявляється у передачі знань великій кількості людей. Взагалі дистанційна робота вимагає певного професіоналізму та незалежності – важко ефективно працювати вдома, і,

таким чином, визнати цю практику, всі можуть (в той же час у Сполучених Штатах така робота дуже поширена через самоокупність на високому рівні робітники. Зміни у системі управління робочим потенціалом призводять до виникнення певних конфліктних ситуацій, оскільки працівники виступають не всі роботодавці. Тому потрібно виконати певну роботу, щоб з'ясувати можливість впровадження нових методів управління для досягнення спільних цілей і завдань для кожного співробітника [39].

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи розглянуто особливості управління персоналом в індустрії туризму, принципи і методи управління персоналом готельно-ресторанних підприємств, сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери. Готельний бізнес, будучи одним з видів економічної діяльності, прямо чи побічно створює робочі місця і є важливим засобом поповнення скарбниці іноземною валютою. Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого підприємства. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей підприємства, що дає можливість скорегувати його поведінку. Існує два підходи до оцінки професійної придатності працівника та виконуваної роботи: класичний - заснований на відповідності працівника змісту роботи та підхід, заснований на відповідності працівника організації.

Великі компанії усього світу нині створюють спеціальні програми оцінки потенціалу своїх співробітників за допомогою методу, що отримав назву Ассесмент-Центр (від англ. Assessment Center – Центр Оцінки).

Assessment Center – технологія оцінки професійних якостей працівників, ґрунтована на моделюванні ключових аспектів їхньої діяльності.

Центр Оцінки дозволяє максимально об'єктивно і прогностично оцінити базові компетенції персоналу організації, а також визначити можливі напрями їх розвитку. Базові принципи цієї технології дозволяють сформувавши конкурсні процедури для прийому на вакантні управлінські посади, а також сформувавши управлінський кадровий резерв організації.

Центр Оцінки дозволяє керівникам отримати найбільш повну та достовірну інформацію про професійно важливих і особистісних якостях співробітників, оцінити відповідність цих якостей конкретної посади в організації, отримати повну інформацію про кадровий потенціал організації, приймати рішення по основним кадровим завданням.

Також за кордоном досить популярним є масовий метод дистанційного навчання E-learning, ефективність, якого виявляється у передачі знань великій кількості людей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕКСПРЕС»

2.1. Загальна характеристика готелю «Експрес»

ТОВ «Експрес Україна» - це 3* готель, який був збудований у 1982 році. За час своєї діяльності готель встиг завоювати довіру багатьох туристів. Молода команда ентузіастів, націлена на динамічний розвиток і передбачення потреб клієнта. Один з основоположних пунктів політики компанії - економити гроші замовника. Готель пропонує широкий вибір номерів на будь-який бюджет – Люкс, Напівлюкс, Одномістні, Двомістні та ін. Також у компанії є акційних пропозицій для молодят.

Головний вхід в готель оформлений стримано, без зайвої реклами. Вхід не дуже високий. Вестибюль готелю розділений дві на невеликі зони: є зона прийому та оформлення проживаючих та зона відпочинку й очікування.

Тут все оформлено в світлих тонах, зліва є арка, яка веде до зони відпочинку, натомість арка справа веде до зони приймання та оформлення гостей. Вестибюль оформлений в біло-золотих тонах. На стіні знаходиться телевізор, а також сторовинні картини. В іншій частині вестибюлю знаходиться стійка оформлення та розміщення проживаючих. Тут розміщується черговий адміністратор, розрахункова частина, паспортист, порт'є, тобто всі співробітники, що виконують функції по прийому, оформленню і обслуговуванню гостей. Стійка є відкритим бар'єром, що відокремлює співробітників готельного комплексу від відвідувачів і дозволяє вільно спілкуватися з ними. Ці важливі доповнення до інтер'єру готелю мають позитивний вплив на формування загальної думки гостей про вибраний ними готель.

Коридор з'єднує ліфти, сходи з номерним фондом готелю «Експрес» та іншими приміщеннями. Ширина коридору розрахована так, щоб у ньому легко могли розминутися двоє людей з валізами у руках (2,1 м). Підлога

коридорів покриті матеріалами, що поглинають шум і не є слизькими, а стіни і стеля виготовлялися із вогнестійких матеріалів.

Досліджуваний готельний заклад являє собою туркомплекс з середнім і високим рівнем комфортабельності. Окрім основних послуг (проживання, харчування), він надає наступний перелік додаткових послуг: бар, ресторан, кафе, буфет, пивний бар, коктейль-бар, продуктовий і сувенірний магазини, торгівельні автомати, дискотека, салон краси, чищення взуття, більярдна, ліфт, медпункт, камера схову, сейф в Reception і сейфи в номері, пункт обміну валюти, пункт замовлення квитків (на літак, поїзд, автобус, таксі і т. д.), пункт прокату автомобілів, автостоянка і парковка автомобілів, гараж, зал нарад, концертний зал, бізнес-центр, копіювальний апарат, факс, телефон, бюро подорожей і екскурсій, телевізори в номерах, ванних кімнатах, холах, додатковий посуд в номер, праска, прокат, тренажерний зал, спортзал.

В готелі «Експрес» є в наявності ресторан. Особлива увага в ресторані при готелі «Експрес» приділяється організації сніданку. На відміну від обіду та вечері, на сніданок приходять майже всі мешканці готелю, тому що у вартість проживання закладена вартість сніданку.

Виходячи із запропонованого меню, гість може обрати собі відповідний вид сніданку і сформувавши його меню за власним смаком. Про вартість обслуговування інформація надається у папці для мешканця готелю «Експрес».

Ресторан при готелі «Експрес» пропонує своїм гостям континентальний сніданок (Continental breakfast) ще має назву європейський. До складу меню сніданку входять кава, чай, гарячий шоколад, гаряче (холодне) молоко, цукор, вершки, лимон, два види повидла, джем (конфітюр, варення) чи мед, асортимент свіжовипечених виробів з листкового тіста та хлібобулочних виробів у плетеному кошику, масло (вершковий маргарин), свіжовичавлений апельсиновий сік. У неділю меню сніданку може поповнюватися стравами з яєць (переважно відварених).

Також ресторан пропонує своїм гостям розширений сніданок. Як доповнення до континентального сніданку до меню розширеного включаються: соки (апельсиновий, грейпфрутовий, томатний), порціонні гастрономічні вироби - шинка, ковбаса та твердий сир на закусочній тарілці, страви з яєць, йогурти в асортименті, кисломолочний сир, сухі сніданки типу мюслі, корнфлейкс, сіріелз тощо. Страви з яєць готуються за індивідуальними замовленнями.

Готель «Експрес» пропонує сніданок з 5.00 до 11.00 з проміжками у 30 хвилин. Таким чином створюється 12 варіантів вибору часу.

Також велика увага приділяється обіду, ресторан пропонує своїм гостям на вибір - комплексні обіди, бізнес ланч, шведські лінії, та страви по меню ресторану.

Комплексний обід включає в себе- салат, першу страву, гарячу страву, та напій. Обслуговування здійснюється. Розрахунок може здійснюватися касиром або комплексний обід може входити в вартість номеру. Для зручності розрахунків в ресторані передбачено використання карток MasterCard, Maestro та Visa.

Бізнес-ланч організують між 12.00 і 16.00. Час очікування подавання страв - менше 5 хв. Особливості меню комплексного пізнього сніданку або обіду полягають у тому, що до них включають страви з риби, м'яса, птиці, овочів, сирів, крім делікатесних та ексклюзивних.

До послуг, що надаються готелем, входить бронювання столиків у ресторані за бажанням мешканців, організація бенкетів, обслуговування конференцій тощо.

Ресторан передбачає високий рівень комфорту, широкий асортимент страв та напоїв, інтер'єр, виконаний в європейському стилі, досконалу подачу страв та напоїв, відповідну організацію обслуговування та відпочинку. Ресторан поділений на частини: вхідна частина, вестибюль, туалетні кімнати, кімната для паління, торговий зал, посудомийне відділення, бар, виробничі та побутові приміщення.

А також у готелі функціонують приміщення спортивно-оздоровчого призначення, до них належать сра, сауни, та зали для фізичних вправ. При вході в сра-центр є вестибюль, оформлений в коричневі кольори, стіни оббиті дерев'яною вагонкою. У вестибюлі стоять диванчики і телевізор.

До складу обслуговуючих приміщень входять: душові, санітарні вузли, роздягальні, приміщення для масажу, медичні кабінети, ванни з мінеральною водою. У готелі «Експрес» перед приміщенням сра знаходиться роздягальня та душові кабінети, належно обладнані та укомплектовані.

Досліджуваний готель «Експрес» має в своєму розпорядженні значну матеріально-технічну базу, що забезпечує повносервісне комплексне, централізоване обслуговування туристів, відпочивальників, мандрівників. Велика кількість складових матеріально-технічної бази сучасного готелю свідчить про її значність і складність. Будівлі, споруди, електро-, газо- і водопровідні мережі, системи, що входять в туристський комплекс, об'єднані в наступні групи:

1. Адміністративний.
2. Спальні (власне готельні).
3. Господарські.
4. Місця для харчування (ресторани).
5. Будівлі центрів дозвілля і культурного обслуговування (видовища).
6. Спортивні споруди (спортзал).

Загальна характеристика будівлі і його стану (хороше) в цілому по будівлі і по елементах, що становлять, описується за допомогою набору характеристик, починаючи від року споруди і закінчуючи описом технічного стану елементів конструкції. До складу технічного оснащення будівель готелю входять наступні інженерно-технічні системи: опалювання (центральне, електричне), водопостачання (холодне, гаряче), каналізація (внутрішня, зовнішня), вентиляція (природна, припливна, витяжна), система кондиціонування повітря, смітєпровід, ліфти і підйомники (пасажирські,

вантажні), системи радіомовлення (кількість і розміщення радіоточок), телебачення (антени, телевізори), телефонного зв'язку, сигналізації (охоронною, пожежною).

До підсобних служб і приміщень будівель (корпусів) готелю, безпосередньо обслуговуючих туристів, відносять зазвичай всі сервісні:

- камеру схову;
- господарський склад;
- технічні майстерні;
- пункти надання побутових послуг (ремонту і чищення взуття, ремонту і прасування одягу, термінового прання і хімчистки, перукарні);
- каси продажу транспортних квитків;
- кіоски (аптечні, газетні, сувенірні, парфюмерно-галантерейні);
- пункт поштового зв'язку;
- ощадкасу (банк) і пункт обміну валют;
- медпункт;
- кімнати обслуговуючого персоналу (на поверхах);
- кімнати для адміністрації;
- пункти надання різних додаткових і спортивно-оздоровчих послуг (більярдна, сауна, бібліотека, пункт прокату спорт- і культінвентаря і ін.);
- приміщення або майданчики для розбирання, пакетування, зберігання (до транспортування) і вантаження сміття.

Готель має зручне місцезнаходження, побудований в центрі Києва, в 5 хв від собору Св. Володимира. Світлі номери готелю «Експрес» декоровані в пастельних тонах, в них можна подивитися програми кабельного телебачення і скористатися холодильником. У власній ванній кімнаті є фен. Приватна парковка надається за додаткову плату. У яскраво оформленому ресторані готелю «Експрес», що спеціалізується на європейській кухні, щоранку сервірують сніданок «шведський стіл».

Характеристика ТОВ «Експрес»

Характеристика	Опис
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Експрес Україна»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Структура управління	Лінійно-функціональний тип управління
Код ЄДРПОУ	23042099
Наявність ліцензії	ліцензія на право надання послуги з розміщення
Рік заснування	1982 рік
Контакти	+38(067)539-84-09 +38(044)503-30-45 +38(044)503-30-89 +38 (044) 234-21-13
Факс	+38 (044) 503-30-47
Сайт	https://express.kievhotel
Пошта	hotel@expresskiev.com
Категорія готелю	3*
Кількість поверхів	17
Номерний фонд	144 номери
Емблема	
Види економічної діяльності, зареєстровані в статусі	Послуги з розміщення.
Юридична адреса	01032, Україна, Київ, Шевченківський район, Бульвар Тараса Шевченка, 38/40
Детальний опис основних та додаткових Послуг	Платна парковка, номери для тих, хто не палить, номери / послуги для інвалідів, ліфт, сейф, обмін валют, цілодобовий ресепшн, зберігання багажу, доступ для інвалідних колясок, банкомат перукарня, безкоштовний Wi-Fi в громадських місцях, експрес реєстрація заїзду / виїзду, VIP Check-in / -out, кондиціонери в громадських місцях, Toilet for disabled. Безкоштовні колиски/дитячі ліжечка, послуги няні або догляд за дітьми (за додаткову плату), холодильник, телевізор, безкоштовні засоби особистої гігієни, щоденне прибирання.
Харчування	Ресторан, бар / зона відпочинку, снєк-бар, ресторан з системою шведський стіл, Special diet menus.

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Отже, «Експрес» – це 3* готель, який розташований на Бульварі Тараса Шевченка, 38/40. Послуги, які надаються: платна парковка, номери для тих, хто не палить, номери / послуги для інвалідів, ліфт, сейф, обмін валют, цілодобовий ресепшн, зберігання багажу, доступ для інвалідних колясок, банкомат перукарня, безкоштовний Wi-Fi в громадських місцях, експрес реєстрація заїзду / виїзду, VIP Check-in / -out, кондиціонери в громадських місцях, Toilet for disabled. Безкоштовні колиски/дитячі ліжечка, послуги няні або догляд за дітьми (за додаткову плату), холодильник, телевізор, безкоштовні засоби особистої гігієни, щоденне прибирання. Готель має ліцензію на надання послуг з розміщення та успішно використовує з 1982 року.

Готель «Експрес» має у своєму розпорядженні 144 номери, до яких входять номери класу Люкс, Напівлюкс, Двокімнатні двомісні номери, Двомісні номери з 2 окремими ліжками, Одномісні номери та Двомісні номери «Комфорт». Всі номери комфортні, з автономним опаленням та подачею гарячої води, оснащені телевізорами, холодильниками та телефонами.

Люкс, 2-х кімнатний (39 кв.м.), у номері: супутникове ТБ, сейф, міні-бар, кондиціонер, телефон, телевізор, ванна, холодильник, фен, Wi-Fi. Вартість його становить 3500 грн за ніч на двох осіб.

Напівлюкс (35 кв.м.), у номері: супутникове ТБ, сейф, міні-бар, кондиціонер, телефон, телевізор, ванна, холодильник, фен, Wi-Fi. Вартість за ніч складає 2000 грн.

Двокімнатний двомісний номер з балконом (40 кв.м), який складається з вітальні та спальні. Може бути як з двоспальним ліжком, так і з двома окремими, має у своєму розпорядженні балкон, кондиціонер, міні-сейф, музичний центр, халати. У вітальні диван і головною красою є вид на центр місто. Його вартість перевищує 1800 грн за 1 ніч.

Двомісний номер з 2-ма окремими ліжками, у номері: супутникове ТБ, сейф, міні-бар, кондиціонер, телефон, телевізор, ванна кімната, холодильник, фен, Wi-Fi. Вартість за ніч складає 1100 грн на двох.

Однокімнатний номер з балконом з видом на місто (21 кв.м.), має у своєму розпорядженні одне двоспальне ліжко, кондиціонер, душова кабіна. Вартість складає 950 грн за ніч.

Номер «Комфорт», 2-х кімнатний (35 кв.м.), у номері: супутникове ТБ, сейф, міні-бар, кондиціонер, телефон, телевізор, ванна кімната, холодильник, фен, Wi-Fi. Санвузол і душова кімната розраховані на два номери. З балконів номерів відкривається панорамний вид на місто та ботанічний сад. Площа номерів 12 кв.м. та 17 кв.м. Його вартість на 1-ну ніч не перевищує 110 грн.

Отже, готель пропонує широкий асортимент номерів у хорошому стані зі зручностями та на будь-який смак, як для великих компаній, так і для людей, які зупиняються поодинокі.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища готельного підприємства

Для того, щоб чітко розуміти можливості готелю, скільки в нього можна помістити туристів та як це правильно підрахувати ведеться розрахунок внутрішнього середовища готельного підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз виробничої програми готелю Експрес станом на 2018 рік

№ з/п	Назва показника	Розрахунок
1	Одночасна місткість (номеродіб)	144
2	Загальна потужність готелю (к-сть номеро-ночей)	52560
3	Пропускна здатність готелю (к-сть номеро-ночей)	52560
4	Планова потужність (Кількість місце-днів, що надаються згідно з планом)	0
5	Коефіцієнт використання можливої пропускної здатності готелю (коефіцієнт завантаження готелю)	0.85

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Отже, загальна місткість готелю – 144 номери. Враховуючи те, що у році 365 днів загальна потужність готелю складає 52 560.

(2.1)

$$ЗП = ОМ * \text{Кіл-ть днів у році}$$

$$ЗП = 144 * 365 = 52560 \text{ (к-сть номеро-ночей)}$$

де, ЗП – загальна потужність

ОМ – одночасна місткість.

За даними 2018 року у готелі «Експрес» не проводився капітальний ремонт та реконструкція номерів, тому кількість номеро-ночей, що перебувають у капітальному ремонті та реконструкції складає- 0 і пропускна здатність готелю відповідає загальній потужності готелю – 52560 номеро-ночей. Пропускна здатність готелю визначається як різниця між загальною кількістю номеро – ночей у готелі та кількістю номеро – ночей перебування в капітальному ремонті та реконструкції, тобто вираховується за формулою:

(2.2)

$$ПЗ = ЗП - КР$$

$$ПЗ = 52560 - 0 = 52560 \text{ (к-сть номеро-ночей)}$$

де, ПЗ - пропускна здатність готелю

ЗП - загальна потужність

КР - кількістю номеро – ночей перебування в капітальному ремонті та реконструкції.

Планова потужність складає нуль, так як готель «Експрес» у 2018 році не перебував у простої через ремонтні та інші об'єктивні причини і визначається за формулою як різниця між пропускною здатністю готелю та кількістю номеро – ночей перебування у простої, пов'язаному з поточним ремонтом та іншими об'єктивними причинами:

(2.3)

$$ПП = ПЗ - КР$$

$$ПП = 52560 - 52560 = 0$$

де, ПП - планова потужність

Фактично продана кількість номеро – ночей станом на 2018 рік складає – 44 600 , а тому коефіцієнт завантаження готелю «Експрес» відповідає нормі і складає 0.85%. Визначається як фактично продана кількість номеро – ночей ділено на пропускну здатність готелю:

(2.4)

$$КЗ = \text{ФП} : \text{ПЗ}$$

$$КЗ = 44\,600 : 52560 = 0.85$$

де, ФП - фактично продана кількість номеро – ночей,

ПЗ- пропускна здатність готелю.

Отже, готель може помістити достатню кількість туристів і простої тут не часте явище.

Готель має багато підрозділів, які гармонійно функціонують один з одним і являють собою налагоджену систему. Більш детально організаційна структура описана на рисунку 2.2.

Організаційна структура готелю «Експрес»

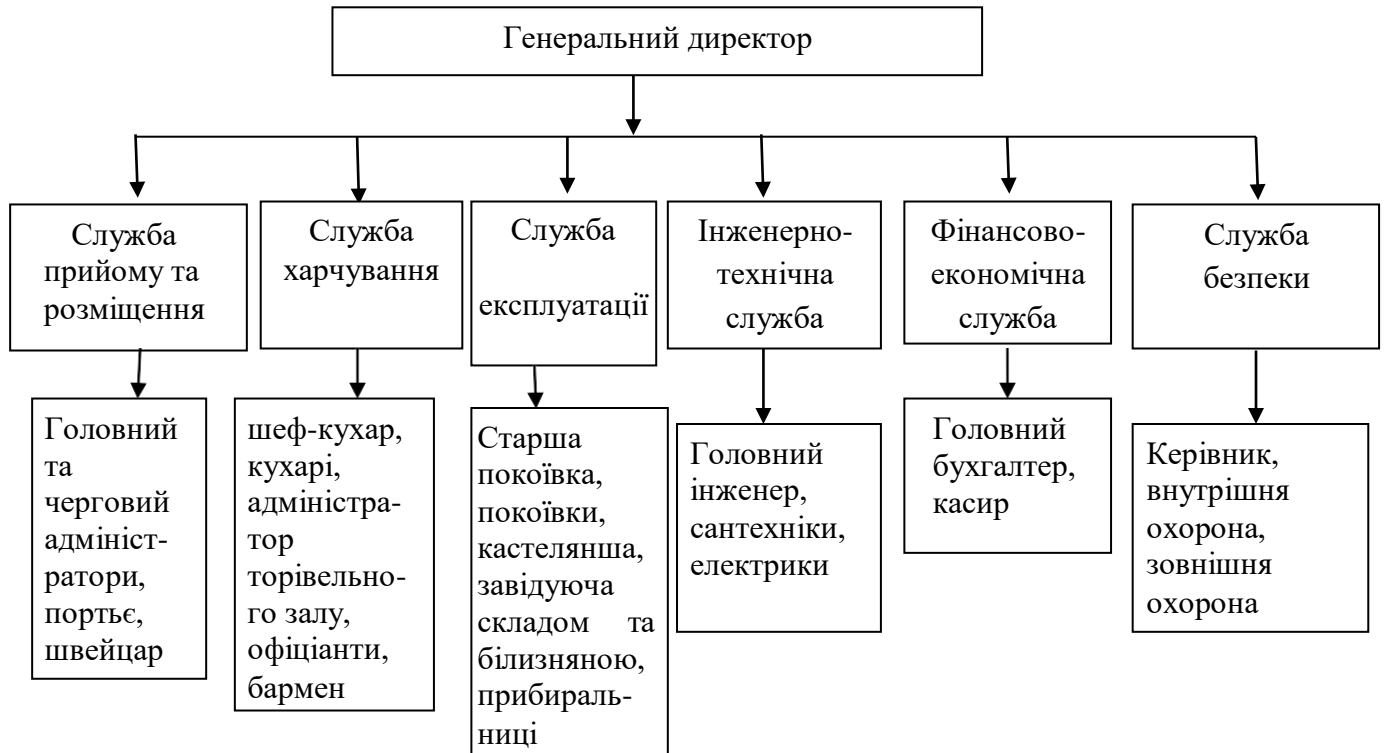


Рис. 2.2. Оргструктура готельного підприємства

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Для ефективного функціонування готелю розробляється організаційна структура, в якій вказуються посади та їх обов'язки, які наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

№	Назва підрозділу готелю	Працівник підрозділу	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства
1.	Генеральний директор	Власник	Координує роботу менеджерів окремих напрямків, приймає рішення загального стратегічного характеру, несе відповідальність за затвердження бюджету готелю, впроваджує і дотримується єдиної політики організації праці та інших функцій, зокрема експлуатації, збуту, дотримання норм і правил з охорони праці, підвищення кваліфікації кадрів, дотримання стандартів якості та ін., підписує угоди, зобов'язання, доручення.
2.	Служба прийому та розміщення	Головний адміністратор	Контролює за якістю обслуговування готелю, постійне вдосконалення функціонування служби з метою покращення обслуговування гостей, здійснює керівництво збутом номерів, балансові розрахунки витрат гостей, надає інформацію щодо роботи різних служб готелю, вирішує конфліктні ситуації.
		Черговий адміністратор	Забезпечує підготовку номера до поселення, аналізує стан зайнятості номерного фонду, робить прогноз щодо його заповнення, підбір номерів для бронювання, перевіряє документи при реєстрації, виявляє термін їх дії, відповідає за збереження ключів, перевіряє інформацію про гостей, які від'їжджають, постійно співпрацює з суміжними службами обслуговування клієнтів.
		Портсьє	Веде облік руху номерного фонду готелю, здійснює контроль за своєчасною підготовкою номерів до прийому громадян.
		Швейцар	Інформує клієнтів про розміщення відділів, секцій, торгових точок, наявність вільних місць.
3.	Служба експлуатації номерного фонду	Старша покоївка	До її компетенції входить розподіл роботи з урахуванням штатного розкладу, здійснює контроль за справністю санітарно – технічного та іншого обладнання закріплених за нею номерах та службових приміщеннях, утримання їх в чистоті та порядку, забезпечує схоронність інвентарю, обладнання, білизни прийняття номерів при від'їзді гостей.

Продовження таблиці 2.3.

		Покоївка	Здійснює прибирання і провітрювання номерів, утримує в чистоті житлові номери, санвузли, та ін. приміщення, здійснює заміну білизни та рушників, укомплектовує номер гігієнічними засобами.
		Прибиральниця	Утримання у належному стані коридорів, холів, сходових площадок. Миття стін, підлоги, дверей, вікон, меблів, килимових виробів.
		Завідувач білизняної та складом	Відповідає за збереження білизни, форменого одягу та інших виробів з тканин, що використовуються у готелі, здійснює обмін білизни - видає чисту білизну покоївкам і приймає використану, перевіряє стан білизни, забезпечує її ремонт, поновлення, здає білизну у пральню і приймає її після прання.
		Кастелянша	Здійснює приготування використаної білизни до прання, обмін білизни при здачі та отриманні з пральні, веде облік типу та якості білизни.
4.	Інженерно - технічна служба	Головний інженер	Керує роботу технічного персоналу, контролює техніку безпеки працівників, аналізує технічний стан електромонтажного і сантехнічного обладнання.
		Сантехнік	Контролює справність санітарно-технічного обладнання, систем водозабезпечення і подачі гарячої води, системи опалення, каналізації, побутових приладів, здійснює профілактичний ремонт санітарно-технічного обладнання.
		Електрик	Безперебійну роботу згідно технічної інструкції енергетичного і сантехнічного обладнання, електричних і теплових мереж, повітропроводів, водопроводу і каналізації;нагляд за технічним обслуговуванням електроустаткування і електричних мереж; відповідальність за дотримання протипожежних норм безпеки.
5.	Фінансово - комерційна служба	Головний бухгалтер, касир	Відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни; проводить аналіз фінансово-господарської діяльності; організовує складання бізнес-планів; складає фінансово-господарські плани і кошториси за становленими формами.
6	Служба харчування	Шеф-кухар	Організовує роботу кухні так, щоб уникнути надлишків виробництва і прострочення страв. контролює терміни продуктів, напівфабрикатів і готових страв.
		Кухарі	Підпорядковуються шеф – кухарю, готує їжу відповідно до Збірника рецептур, згідно з технологією приготування, слідкує за станом кухонного обладнання під час роботи, підтримує в належному санітарному стані обладнання.

Продовження таблиці 2.3.

		Адміністратор торівельного залу	Здійснює керівництво персоналом торгового залу, організує подачу товарів у торговий зал і керівництво роботою по викладенню товарів.
		Офіціанти	В обов'язки офіціанта входить сервірування столу, зустріч відвідувачів, знайомство їх з меню, у разі потреби - поради у виборі страв, одержання замовлення, передача замовлень у гарячий і холодний цехи кухні, пробивання чеків на касовому апараті, доставка замовлення відвідувачу, розрахунок з ним, збір використаного посуду.
		Бармен	Зустрічати гостей, знайомити їх з асортиментом і рецептурою напоїв, отримувати замовлення, готувати напої та закуски, сервірувати їх.
7	Служба безпеки	Керівник	Участь у розробці посадових інструкцій, обов'язків керівників підрозділів, фахівців, усіх категорій працівників.
		Внутрішня охорона	Контроль за дотриманням установленого режиму в готелі співробітниками, туристами.
		Зовнішня охорона	Організація й забезпечення пропускнуго і внутріоб'єктного режиму.

Джерело: розроблено автором на основі ТОВ «Експрес»

Отже, проаналізувавши дані з таблиці 2.3, можна зробити висновок, що всі підрозділи функціонують злагоджено та виконують всі посадові обов'язки.

Обслуговуванням гостей у готелі «Експрес» займаються такі служби:

1. Служба обслуговування номерного фонду, основним завданням якої є забезпечення комфортного перебування гостей у готелі. У службі працює персонал обслуговування поверхів (покоївки, прибиральники), білизняна, кастелянська, пральня. Робітники працюють за колективною та індивідуальною формою організації праці. Загальна чисельність обслуговуючого персоналу на поверсі складає 6 осіб. На 1 покоївку припадає 10 номерів, а хронометраж затрат на одну технологічну операцію наступний: генеральне прибирання - 30 хв., прибирання після виїзду гостя і поточне прибирання - 20 хв., проміжне прибирання - 10 хв.

2. Служба харчування, забезпечує обслуговування гостей клієнтів в ресторанах і барах готелю, займається організацією та обслуговуванням

банкетів. Меню включає великий вибір сандвічів, салатів, легких закусок, гарячих страв та алкогольних напоїв. Сніданок у готелі – шведський стіл.

3. Інженерно-технічна служба, контролює та проводить ремонтні та попереджувальні заходи усіх інженерних систем готелю: водопостачання і тепlopостачання; каналізація; санітарно-технічне обладнання; центральне опалення; системи вентиляції та кондиціонування повітря; освітлення; транспортні системи в готелі; слабкострумові установки; телефонний зв'язок; внутрішній оперативний зв'язок; радіотрансляційна і телевізійна мережа;

4. Служба безпеки - це стороння фірма (ООО "Аргус"). Вона володіє особистою виробничою базою, інженерним, монтажним та сервісним підрозділами. Всі відділи компанії дуже добре себе зарекомендували з точки зору якості виконання своїх обов'язків.

5. Відділ кадрів займається формуванням кадрів організації (планування, добір і найм, звільнення, аналіз плинності); розвитком персоналу (професійна орієнтація та перепідготовка, атестація й оцінка, організація просування по службі); удосконаленням організації праці та її стимулювання.

6. Відділ бронювання приймає заявки як по телефону, так і через інтернет.

7. Фінансовий відділ забезпечує облік, контроль обігу фінансових ресурсів, відповідає за наявність у готелі матеріально-технічних і виробничих ресурсів; складається з бухгалтерії та планово-економічного відділу.

8. Служба маркетингу аналізує динаміку кон'юнктури ринку; здійснює пошук можливостей виходу на нові ринки, пошук і відпрацьовування каналів просування готельних послуг, регулярні огляди готельного ринку і цінової політики; оцінює потенціал основних ринкових і збутових сегментів; досліджує споживчий попит з метою виявлення найбільш перспективних готельних послуг; отримує, обробляє і систематизує інформацію про клієнтів готелю; формує клієнтську базу за демографічними і соціальними змінними; аналізує конкурентне середовище готелю; аналізує

діяльність готелю і його основних конкурентів; аналізує результати діяльності готелю за основними техніко-економічними показниками; працює в напрямку створення і підтримки сайта в мережі Інтернет, електронної реклами і засобів бронювання; планує маркетингову діяльність, складає рекламні програми.

9. Служба конференц-сервісу (бізнес-центр) - займається організацією та проведенням різноманітних конференцій, симпозіумів і т.д., тобто є основним підрозділом, котрий надає бізнес-послуги в готелі; Окрім основних служб у готелі також функціонують допоміжні: відділ постачання, склади, пральня, виробничо-цеховий відділ, сектор комп'ютеризації. Працівники готелю дотримуються правил внутрішнього трудового розпорядку та індивідуальних посадових інструкцій.

В цілому система організації прийому та обслуговування туристів в готелі «Експрес» працює ефективно. Всі служби, які передбачені категорійністю готелю добре функціонують.

Основний технологічний цикл визначається умовами гостинності: культурою і якістю обслуговування, формою організації праці, видами клінінгових технологій. Розрізняють три види основних технологічних циклів - замкнутий, розімкнутий, технологія гостинності.

Допоміжні технологічні цикли забезпечують умови, необхідні для здійснення основних циклів: контроль за технічним і естетичним станом устаткування і приміщень, їхнє обслуговування і ремонт. Розрізняють два види допоміжних технологічних циклів: технологічний цикл контролю за технічним і естетичним станом приміщень і технологічний цикл контролю за технічним станом устаткування, механізмів і автоматики.

Обслуговуючі технологічні цикли пов'язані з експлуатацією устаткування і приміщень (прибирання, чищення), збереженням і переміщенням сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції, інформації. Вони здійснюються складськими, транспортними і технічними службами. Розрізняють шість видів обслуговуючих технологічних циклів:

клінінговий житлових приміщень, ведення білизняного господарства, використання засобів для миття і чищення, інформаційні технології, технології бронювання і резервування.

Структура та зміст технологічного процесу прийому та розміщення в готельному підприємстві: технологічні цикли і технологічні операції.

Процес виробництва готельних послуг визначається традиційним гостьовим циклом: прибуття - проживання - виїзд. Основний технологічний процес виробництва готельних послуг, що забезпечує підготовку функціонального процесу «надання даху», включає основні, обслуговуючі й допоміжні технологічні цикли. Основний технологічний цикл визначається "замкнутим готельним циклом приймання і розміщення", що складається з технологічних циклів: резервування, приймання гостя, реєстрації документів, попередньої оплати, надання розміщення, нічного аудиту, організації виїзду і розрахунку після виїзду.

Обслуговуючі технологічні цикли пов'язані з упровадженням інформаційних технологій, збереженням і переміщенням інформації, забезпеченням охорони і безпеки підприємства, експлуатацією устаткування і приміщень (прибирання, чищення). Вони здійснюються складськими, транспортними і технічними службами. Розрізняють чотири види обслуговуючих технологічних циклів: інформаційні технології, технології бронювання і резервування, технологічний цикл забезпечення охорони і безпеки, клінінговий технологічний цикл нежитлових приміщень.

Допоміжні технологічні цикли, забезпечуючи контроль за технічним і естетичним станом приміщень, устаткування, механізмів і автоматів, є загальними для основних технологічних процесів виробництва і споживання готельних послуг.

Найважливішим у готелі є кваліфікований персонал, його кількість, досвід, освіта та ін. Для того, щоб готель розвивався потрібно, щоб навички персоналу закріплювалися досвідом. Трудовий потенціал готелю схематично зображено у таблиці 2.4.

Структура трудового потенціалу готельного підприємства «Експрес» за різними характеристиками

Категорія	Звітний період		Попередній період	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	33	32	34	35
Ж	70	68	62	65
Разом	103	100	96	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	43	42	30	31
35-45	47	46	42	44
Від 45	13	12	24	25
Разом	103	100	96	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	60	58	58	60
Середня освіта за фахом	23	22	28	29
Без фахової освіти	20	20	10	11
Разом	103	100	96	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	2	2	2	2
Спеціаліст	51	50	45	47
Технічний персонал	50	48	49	51
Разом	103	100	96	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	11	11	9	9
До 5	31	30	32	33
5-10	51	50	44	46
Від 10	10	9	11	12
Разом	103	100	96	100

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Виходячи із даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що кількість персоналу в готелі «Експрес» збільшилось в наслідок розширення штату. Так, як у 2017 році вона становила 96 осіб, а у 2018 році склала – 103 особи. Більш до вподоби працювати в сфері гостинності жінкам, їх у відсотковому співвідношенні - 65%, а чоловік лише 35%. Найбільше працівників з стажем роботи 5-10 років, тому і за віком вони старше 35 років. Так як у готелі кваліфікований персонал, тому найбільшу частку займають люди з вищою освітою за фахом. Керівний склад готелю хоч і вирішує найважливіші проблеми і приймає складні рішення, але його найменше, а найбільше технічного персоналу та спеціалістів, які виконують всі розпорядження.

Ще одним важливим етапом у дослідженні функціонування готелю «Експрес» є аналіз використання трудових ресурсів готелю, які описані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз використання трудових ресурсів готелю

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
			Абсолютне (+,-)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	96	103	+7	+10.7
Дохід від реалізації послуг, тис.грн	8380	11187	+2807	+13.3
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	16742	22374	+5632	+13.4
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	87.2	109	+21.8	+12.5
Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	174	217	+43	+12.47

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Отже, проаналізувавши дані з таблиці 2.5, можемо зробити висновок, що зміни пов'язані із розширенням штату порівняно з попереднім роком. З фінансової звітності відомо, що дохід від реалізації послуг за звітний рік зріс на більш ніж 13%. Кожен співробітник готелю за рік обслуговує приблизно 174 гостя, а в звітному році навіть 217, тому за рік ця цифра складає – 16742, а в звітному н 13.4% більше. А аналіз кадрового потенціалу досліджуваного готельного підприємства «Експрес, описано в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Аналіз кадрового потенціалу досліджуваного готельного підприємства «Експрес»

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення (%)
	2016	2017		
Облікова чисельність на початок звітного періоду, осіб	96	103	7	10.7
Прийнято працівників, осіб	12	13	1	10.8

Продовження таблиці 2.6

Вибуло працівників, всього, осіб: зокрема:	16	18	2	11.25
- внаслідок скорочення штатів	7	5	-2	7.1
- за власним бажанням, звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність	9	13	4	14.4
Облікова чисельність працівників на кінець звітної періоду, осіб	92	101	9	11
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	102	8	11
Коефіцієнт обігу з прийому	12.5	12.6	0.1	10.1
Коефіцієнт обігу з вибуття	16.6	17.5	0.9	10.5
Коефіцієнт плинності кадрів	29.2	30,1	0.9	10

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Експрес»

Отже, під кінець року кількість працівників зменшилося, це пояснюється скороченням штату внаслідок зменшення фінансування та звільненням за власним бажанням, так як умови праці не для усіх є належними - когось не влаштовує заробітна плата, а комусь недосяжність тієї планки, яку собі поставили, цим і пояснюється скорочення штатних працівників. Висока зарплата можлива лише при високих доходах готелю, в такому випадку необхідно проаналізувати економічні показники готелю «Експрес», дані наведені в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства

№ з/п	Показники	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8380	11187	+2807	+13.3
2	ПДВ, тис. грн.	1397	1865	+468	+13.4
3	ПДВ у відсотках до виручки, %	16.67	16.67	-	-
4	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6983	9322	+2339	+13.3

Продовження таблиці 2.7

5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5629	7172	+1543	+12.7
6	Собівартість у відсотках до виручки, %	67	64	-3	9.5
7	Валовий прибуток, тис. грн.	2751	4015	+1757	+14.6
8	Інші операційні доходи, тис.грн.	129	4	- 125	-3
9	Адміністративні витрати, тис.грн.	3009	3543	+534	+11.8
10	Витрати на збут, тис.грн.	333	533	+200	+16
11	Інші операційні витрати, тис.грн.	107	100	-7	+9.3
12	Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	569	157	-412	+2.7
13	Інші доходи	2	41	+39	+2
14	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: збиток, тис. грн.	-571	-198	-373	-3.5
15	Фінансові результати від звичайної діяльності: збиток, тис. грн.	-468	-162	-630	-3.5
16	Чистий збиток, тис.грн	569	234	-335	+4.1

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Експрес»

Отже, дохід від реалізації продукції щороку все більше зростає, так як готель веде активну маркетингову політику, просуває себе для нових клієнтів, а також утримує лідируючі позиції серед своїх постійних відвідувачів.

Собівартість послуги зростає, тому що якість обслуговування стає кращим, а також курс валют постійно зростає. В попередньому році собівартість становить 5629 тис.грн., а в звітному 7172 тис.грн.

На 2016 та 2017 роки готельне підприємства «Експрес» хоч і веде активну маркетингову стратегію по просуванню свого продукту, має велику кількість постійних та нових клієнтів, є конкурентоспроможним готелем, але за даними фінансової звітності воно є збитковим.

Податок на прибуток складає 18 %, але так як прибутку на підприємстві немає, а є тільки збиток, підприємство не оплачує ці 18%, тому цього рядка і немає у фінансовій звітності.

Збиток на підприємстві пов'язаний з тим, що в готелі переважають витрати над доходами, на підставі того, що останнім часом оновлюється матеріально-технічне забезпечення, національна валюта не стабільна та оплата персоналу більш достойно стала оплачуватися.

Підсумувавши роботу готельного підприємства у вищезазначених описах та таблицях можна достойно оцінити переваги та недоліки на підприємстві за 10-ти бальною шкалою оцінки якості (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика основних бізнес-процесів підприємства

Назва бізнес-процесу	Опис	Оцінка за 10-ти бальною шкалою
Виробництво основних послуг	Послуги розміщення та харчування.	9
Виробництво додаткових послуг	Щоденне прибирання, самостійне паркування, розкладачки, континентальний сніданок, послуги няні, трансфер з/до аеропорту, доступ до дротового Інтернету.	5
Матеріально-технічне забезпечення	Ванну кімнату обладнано для людей з обмеженими фізичними можливостями, сейф на стійці реєстрації, цілодобова стійка реєстрації, послуги консьєржа, хімчистки/пральні, сховище для багажу, кондиціонер, балкон, безкоштовні засоби особистої гігієни, фен, телевізор, супутникове телебачення, письмовий стіл, безкоштовний Wi-Fi, телефон, холодильник.	5
Кадровий менеджмент	систему винагороди, матеріального і морального заохочення; збагачення змісту праці, підвищення інтересу до роботи; розвиток персоналу, надання можливості професійно-кваліфікаційного просування, планування кар'єри; поліпшення соціально-психологічного клімату в готелі завдяки зміні стилю управління, умов наймання і роботи, заохоченню індивідуальної і групової ініціативи, творчості і саморозвитку; активне залучення працівників до управління трудовими процесами, участь у прибутках і акціонерному капіталі готелю тощо.	8
Фінансовий стан	Дохід від реалізації продукції склав 8380 тис. грн., що на 13.3% більше ніж в попередньому році, але за даними фінансової звітності підприємство є збитковим.	4

Продовження таблиці 2.8

Маркетинг	Внутрішня реклама - візитки, буклети, дисконтні карти, карти постійних відвідувачів, різні види сувенірної та гігієнічна продукція з символікою готелю інформаційні листівки, папки в номерах і на рецепції. Зовнішня реклама - сайт готелю, банери, сторінки на готельних та туристичних порталах і на сайтах партнерів, буклети та листівки, що розповсюджуються на громадських зборах (виставках, зустрічах, конференціях, презентаціях), фірмову продукцію, а також вивіски, реклама в соціальних мережах, на рекламних щитах, безпосередньо на території готелю.	10
Інноваційний менеджмент	Оновлення і створення нових виробничих систем. Підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності передусім через підвищення продуктивності праці персоналу і зниження всіх видів витрат. Розроблення і реалізація стратегії і тактики боротьби за лідерство на основі концентрації зусиль і ресурсів на найперспективніших напрямках розвитку техніки, технології, потреб тощо. Підпорядкування діяльності всіх підрозділів виробничих систем режиму складного відтворювального конвеєра нововведень.	5
Екологічний менеджмент	Дотримання науково обґрунтованих екологічних нормативів споживання води у готелі. Використання лише сучасних технічних засобів водопостачання з метою уникнення її небажаного витікання із кранів, унітазів та душових пристроїв. Енергозбереження на всіх стадіях і в усіх видах здійснення й забезпечення рекреаційного процесу. Екологічно доцільне поводження з побутовими відходами (зменшення їх обсягів, розподіл за видами, забезпечення транспортування до місця утилізації тощо).	9
Корпоративна культура	Навчання для новачків та підвищення кваліфікації для досвідчених працівників, інтенсивний курс підготовки до роботи, кар'єрний ріст, робота в дружньому колективі.	10
Імідж	На ринку України з 1982 року. Має доступні ціни та надає комфортні номери у центрі столиці.	10

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Отже, проаналізувавши дані з таблиці 2.8, можна зробити висновок, що в готельному підприємстві імідж стоїть на 1-му місці, за його ім'я кожен з працівників відповідає власною репутацією. Цей готель є досить відомим, тому що він на ринку уже 37 років, не кожен, навіть один із самих успішних готелів зможуть показати такий результат.

Корпоративна культура в «Експрес» також відіграє дуже важливу роль, бо за якісним наданням послуг в першу чергу стоїть кваліфікований і

досвідчений персонал, який постійно підвищує кваліфікацію і відкриває для себе нові можливості. Але «Експрес» відкритий не лише для досвідчених працівників, а й для новачків, яких з радістю навчають і з ними охоче діляться власним досвідом та вміннями їх наставники в сфері гостинності.

Загалом робота готельного підприємства «Експрес» має позитивну динаміку і слідкує за трендами на сьогодні. А на сьогодні модно бути здоровим, не шкодити природі, використовувати таке устаткування, яке не буде забруднювати навколишнє середовище і готель «Експрес» це знає, тому використовує саме таке обладнання. Цей злагоджений процес відноситься і до інновацій, за якими керівництво готелю постійно слідкує.

Готель має досить активну маркетингову стратегію і тому використовує як і внутрішню, так і зовнішню рекламу.

Матеріально-технічне оснащення номерного фонду в хорошому стані, але додати чогось нового ніколи не буде зайвим.

2.3. Оцінка зовнішнього середовища готельного підприємства

Зовнішнє середовище для готельного підприємства складається з наступних складових: постачальники, посередники, акціонери, місцеві організації, конкуренти, споживачі послуг, кредитори, профспілки, торговельні та інші організації.

Постачальки відіграють важливу роль у зовнішньому середовищі, тому що це фірми або окремі особи, які поставляють готельному підприємству все устаткування, обладнання, продукти та інше, щоб задовольнити наявні потреби готелю «Експрес» і на багато спрощують роботу готельного підприємства.

Конкуненти («Либідь», «Ibis») в свою чергу також підвищують рівень конкурентоспроможності готелю, адже вони підштовхують «Експрес» до внесення новинок, інновацій, оновлення номерного фонду, так як в будь-який

момент можуть зайняти його місце і «Експрес» може стати не прибутковим, що призведе до його закриття.

Звісно ж головною ланкою у зовнішньому середовищі виступають споживачі полуг, які надає готель «Експрес», адже завдяки ним він ефективно функціонує, персонал працює на результат і головним є те, що туристи відвідуючи готель, приносять прибуток.

Акціонери та кредитори взяли основну відповідальність на себе і надали фінансові підтримку у момент заснування готелю, цим вони посприяли відкриттю і професійному функціонуванню підрозділів готелю «Експрес».

Для детального дослідження ринку послуг, вивчення зовнішнього середовища готельного підприємства «Експрес» необхідно проаналізувати вплив основних факторів макросередовища у політичній, економічній, соціально-демографічній, технологічній, екологічній, правовій та міжнародній сферах. Узагальнені результати занесено до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз факторів макросередовища підприємства

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища	Аналіз факторів макросередовища підприємства
1. Політична	<ul style="list-style-type: none"> -Система державного регулювання підприємницької діяльності. -Трансформація форм і відносин власності. -Антимонопольне законодавство. -Зниження стабільності у суспільстві. -Орієнтація на ринкове регулювання економіки. -Створення в органах державної влади угруповань і т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> Розробка нових напрямів діяльності. Страхування поставок, стимулювання партнерів. Регулювання запасів матеріально-технічних засобів та сировини. Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств. Активна політична позиція керівництва.

Продовження таблиці 2.9

2. Економічна	-Рівень безробіття. -Рівень зайнятості. -Міжнародний платіжний баланс. - Рівень інфляції. -Ціноутворення. -Скорочення доходів споживачів.	Ведення фінансових операцій, спрямованих на підтримання купівельної спроможності заощаджень. Скорочення обсягу виробництва й реалізації продукції та послуг. Пошук нового ринку реалізації готельних послуг і продукції підприємств громадського харчування.
3. Соціально-демографічна	- Загальна чисельність населення. - Тривалість життя. - Вікова структура населення. - Зростання соціальних вимог. -Зростання мобільності населення. - Зниження рівня освіти.	Удосконалення системи стимулювання. Автоматизація й механізація праці. Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
4. Технологічна	- НТП в сфері виробництва. - НТП в соціальній сфері і т.д. -Зростання рівня потреб населення	Вкладення коштів у науку й оновлення потужностей підприємств.
5. Екологічна	- Якість повітря та води. - Рівень енергетичної залежності країни. - Забрудненість території.	Покращення якості надання послуг.
6. Правова	- Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємств і т.д. - Впливові групи населення.	Утворення служби соціально-психологічної підтримки.
7. Міжнародна	-Купівельна спроможність населення.	Збільшення прибутку готелю.

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Фактори, наведені в таблиці 2.8 входять до PEST-аналізу, який за оцінками зарубіжних спеціалістів є найважливішим з точки зору впливу на діяльність окремих підприємств.

Зміна макросередовища впливає на стратегічні позиції підприємства на ринку та мікросередовища. У практичній діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу можуть використовуватись різні методи реагування на зміни факторів зовнішнього середовища, найпоширенішими серед них такі:

1. «Боротьба з вогнем», або реактивний стиль управління. Це підхід, який передбачає реалізацію управлінських заходів після здійснення змін;

2. Розширення сфер діяльності або диверсифікація виробництва послуг як засіб можливого зменшення комерційного ризику при зміні факторів зовнішнього середовища;

3. Удосконалення організаційної структури управління для підвищення її гнучкості. В цьому разі підприємство може створювати стратегічні одиниці бізнесу та інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів;

4. Стратегічне управління. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні здійснювати збирання стратегічної інформації про зовнішнє середовище, яке найчастіше будується на неформальній та індивідуальній основі. Джерелами такої інформації можуть бути спеціальні органи (спілка споживачів, державні й муніципальні органи), постачальники й посередники, споживачі послуг, обслуговуючі організації (банки, рекламні, аудиторські організації). Важливим джерелом інформації про зовнішнє середовище є також спеціалісти й працівники підприємства.

Для з'ясування конкурентного статусу готелю «Експрес» було оцінено в балах його позицію серед конкурентів – тобто підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території. Бальна оцінка проводиться за 5-ти бальною шкалою. Готель «Експрес» буде порівняно з «Либідь» та «Ibis». Всі готелі 3-зіркові (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

Показники	«Експрес»	«Либідь»	«IBIS»
Місце розташування	5	5	5
Середній рівень завантаженості	5	3	4
Популярність серед населення	3	4	5
Рівень професіоналізму персоналу	5	4	5
Якість основних послуг	4	5	5
Асортимент додаткових послуг	5	3	4
Якість рекламних засобів	4	4	4
Цінова політика	5	4	3
Загальна сума	36	32	35

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Отже, готель «Експрес» знаходиться на бульварі Тараса Шевченка 38-40, «IBIS» - бульвар Тараса Шевченка 25, а «Либідь» - Площа Перемоги 1. Тобто, всі готелі мають зручне місцерозташування і знаходяться в центрі, також поруч є метро «Університет» та «Вокзальна», Центральний Залізничний Вокзал та аеропорти Жуляни та Бориспіль, тому за місце розташування всі готелі отримують найвищу оцінку - 5.

Спостереження рівня завантаженості проводилося з сайту Hotels.com станом на 12.05.19. Найменш завантажений готель «Ibis» – він пропонував найбільшу кількість номерів на вибір, «Либідь» знаходиться між конкурентами по завантаженості, а в готелі «Експрес» кількість номерів була обмежена і пропонувала їх найменше.

Порівняльна характеристика готелів на популярність здійснювалася також з рейтингу на сайті Hotels.com. Оцінка «Ibis» – 8.6, «Либідь» – 8, «Експрес» – 7.2.

Про рівень професіоналізму в готелі «Експрес» маю дуже хороше враження, так як проходила практику на цьому підприємстві і мала нагоду працювати з персоналом. Персонал відповідає вимогам 3* готелів, належним чином виконує всі обов'язки та майже завжди бере на себе ініціативу, чим покращує рівень обслуговування в готелі; володіє англійською, українською та російською мовами, тому легко перейде на ту мову, яка буде комфортна для відвідувача готелю. Але «Ibis» не поступається готелю «Експрес», тому має високу оцінку. Трішки відстає «Либідь», тому отримує найменший бал.

Основна послуга, яку надає готель – це проживання. Станом на 2019 рік в готелі «Либідь» було проведено ремонтні роботи в номерах, було відновлено половину номерів та завезено нові меблі і обладнання. Готель «Ibis» має сучасний ремонт, тому не відстає від «Либідь». А готель «Експрес» в цій категорії отримує найнижчий бал, тому що основні зауваження припадають саме на стан номерного фонду. Харчування у готелях майже не відрізняється, прибирання регулярне .

Додатковою послугою в «Ibis» може бути щоденне прибирання(за бажанням), можна заїхати з домашніми улюбленцями – за їх перебування стягується додаткова плата у розмірі 250 грн. за кожну тварину в день, сніданок «шведський стіл» подається за 240 грн. за особу (приблизно). В «Експрес» самостійне паркування коштує 50 грн. за ніч, розкладачки доступні за 350 грн. за ніч, континентальний сніданок подається за 250 грн. за особу (приблизно), послуги няні доступні за додаткову плату, трансфер з/до аеропорту пропонується за додаткову плату 450 грн. за машину, доступ до дротового Інтернету (провідникового) надається в номерах за 100 грн. за ніч (тариф може змінюватись), дротовий Інтернет у зонах загального користування за 100 грн. за ніч (тарифи можуть змінюватись). В «Либідь» лише самостійне паркування (коштує 70 грн. за ніч).

Реклама про ці готелі не так поширена.

Для порівняння цінової політики візьмемо номер для 2 осіб на 1 ніч. Найдорожчим є «Ibis» –вартість номерів коливається від 2287 грн до 3942 грн. «Либідь» - від 1585 грн до 2921 грн. І найнижча ціна у «Експрес» – від 1425 до 3056 грн.

Отже, кращим серед готелів за даними бальної оцінки став «Експрес» (36%), не набагато, але відстає «Ibis» (35%) і найнижче місце займає «Либідь» (32%).

Для узагальненої оцінки ринкового становища готельного підприємства «Експрес» доцільно використати метод SWOT - аналізу, що є кінцевим етапом вивчення зовнішнього й внутрішнього середовищ. Дослідження сильних та слабких сторін здійснюється у напрямі вивчення стану підсистем підприємства: фінансової, технологічної, просторової, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які визначають загальну позицію підприємства на ринку (таблиці 2.11).

Матриця SWOT готелю «Експрес»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Столичне місце розташування. 2. Знаходиться навпроти метро. 3. Можливість розширення потужностей. 4. Високий рівень якості послуг. 5. Ефективна система контролю якості. 6. Висока кваліфікація персоналу. 7. Високий рівень організаційної культури. 8. Офіційні відпустки. 9. Збільшення мінімальної заробітної платні. 10. Стимулювання інноваційної активності. 11. Систематичне впровадження інноваційних технологій. 12. Ефективні канали маркетингових комунікацій. 13. Цінові переваги на ринку. 14. Розроблена стратегія підприємства. 15. Оптимальна організаційна структура. 16. Орієнтація на демократичні методи керівництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика енергоємність. 2. Висока орендна плата. 3. Висока заробітна плата персоналу. 4. Неефективні методи управління персоналом і стимулювання праці. 5. Висока плинність працівників. 6. Неефективна інноваційна політика. 7. Відсутність інвестицій. 8. Непродумана маркетингова політика, відсутність сучасних маркетингових комунікацій. 9. Відсутність каналів зворотнього зв'язку. 10. Орієнтація на командні методи. 11. Складність організаційної структури. 12. Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства. 13. Недостатня кількість обігових коштів.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективна система підвищення кваліфікації персоналу. 2. Зростання доходів споживачів. 3. Безвізовий режим України. 4. Отримання повної інформації про гостя (стать, вік, місто прибуття, мети прибуття, і ін. Необхідні дані для визначення маркетингової ніші готелі і сегментації. 5. Проведення постійних маркетингових досліджень. 6. Застосування системи мотивації роботи персоналу готелю і Дирекції маркетингу зокрема. 7. Розширення асортименту послуг, що надаються. 8. Залучення різних груп відвідувачів за рахунок гнучкої цінової політики. 9. Підвищення рівня кваліфікації всього персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недолік інформації з приводу стратегічних напрямків розвитку готелю. 2. Нестабільний політичний стан в країні. 3. Висока конкуренція на ринку готельних послуг. 4. Нестабільність економічного середовища. 5. Посилення позицій конкурентів. 6. Неконтрольована завантаження готелю.

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Таким чином, виявлені сильні і слабкі сторони готелю дозволяють виявити ті аспекти, які знаходяться у вигіршній позиції і їх потрібно

підтримувати на належному рівні, і аспекти, модернізація яких може прискорити процес вдосконалення готелі і уникнути втрати іміджу компанії. SWOT-аналіз готелю «Експрес» проведено, перед керуючим готелем представляється повна картина справи в його закладі: виявлені фактори, що несуть комерційні ризики, виявлені позитивні і негативні сторони закладу. Такий аналіз застосовується не тільки для оцінки конкурентоспроможності готелю, він надзвичайно корисний для визначення стратегії розвитку закладу: виходячи з цих факторів, керуючий може легко визначити пріоритети розвитку готелю.

Висновки до розділу 2

Виходячи з вищезазначених таблиць, рисунків та описів можна побачити, що готельне підприємство «Експрес» є конкурентоспроможним та не поступається 3* готелям ні за якістю обслуговування, ні за матеріально-технічним забезпеченням, ні за рівнем підготовки персоналу. Але оновити готель як ззовні, так і зсередини не завадить.

в готельному підприємстві імідж стоїть на 1-му місці, за його ім'я кожен з працівників відповідає власною репутацією. Цей готель є досить відомим, тому що він на ринку уже 37 років, не кожен, навіть один із самих успішних готелів зможуть показати такий результат.

Корпоративна культура в «Експрес» також відіграє дуже важливу роль, бо за якісним наданням послуг в першу чергу стоїть кваліфікований і досвідчений персонал, який постійно підвищує кваліфікацію і відкриває для себе нові можливості. Але «Експрес» відкритий не лише для досвідчених працівників, а й для новачків, яких з радістю навчають і з ними охоче діляться власним досвідом та вміннями їх наставники в сфері гостинності.

Загалом робота готельного підприємства «Експрес» має позитивну динаміку і слідує за трендами на сьогодні. А на сьогодні модно бути

здоровим, не шкодити природі, використовувати таке устаткування, яке не буде забруднювати навколишнє середовище і готель «Експрес» це знає, тому використовує саме таке обладнання. Цей злагоджений процес відноситься і до інновацій, за якими керівництво готелю постійно слідкує.

Готель має досить активну маркетингову стратегію і тому використовує як і внутрішню, так і зовнішню рекламу.

Матеріально-технічне оснащення номерного фонду в хорошому стані, але додати чогось нового ніколи не буде зайвим.

Готель «Експрес» має у своєму розпорядженні 144 номери, до яких входять номери класу Люкс, Напівлюкс, Двокімнатні двомісні номери, Двомісні номери з 2 окремими ліжками, Одномісні номери та Двомісні номери «Комфорт». Всі номери комфортні, з автономним опаленням та подачею гарячої води, оснащені телевізорами, холодильниками та телефонами.

Готель пропонує широкий асортимент номерів у хорошому стані зі зручностями та на будь-який смак, як для великих компаній, так і для людей, які зупиняються поодинокі.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕКСПРЕС»

3.1. Аналіз управління персоналом готельного підприємства «Експрес»

Основою в готелі «Експрес» є не інформаційне чи матеріально-технічне забезпечення, а саме кадрове. Так як від кваліфікованого персоналу залежить рівень обслуговування та якість надання послуг, отже і імідж підприємства та його рейтинг серед конкурентів насамперед залежить від рівня підготовки працівників у готелі. Тож розглянемо статево-вікову характеристику персоналу готелю «Експрес», яка наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Статево-вікова характеристика персоналу готелю «Експрес» за станом на 31.12.2017 року

Вік (років)	Чоловіки (питома вага), %	Жінки (питома вага), %	Всього (питома вага), %
16-18	5	7	6
18-25	23	26	25
25-35	33	32	32
35-45	29	28	29
45-60	7	6	7
Старше 60	3	-	1
Всього	100	100	100

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Виходячи із досліджень таблиці 3.1 можна зробити висновок, що найбільше працівників у готелі віком від 18 до 45, це пояснюється тим, що в готелі «Експрес» дружно співпрацюють як вже досвідчені фіхівці, так і молоді спеціалісти, які тільки почали освоювати сферу гостинності. Готель «Експрес» готовий прийняти та навчити стандартам гостинності, правилам готелю та дати нові знання і вміння новому співробітнику, який готовий працювати на результат.

Менше працівників віком від 45 років, переважно це співробітники служби експлуатації номерного фонду та інженерно-технічної служби, люди, які мають великий досвід роботи у цій сфері і переважно без вищої освіти.

І найменший відсоток - це неповнолітні, віком 16-18 років. Студенти, які працюють офіціантами не повну зміну та зазвичай не офіційно або проходять практику та стажування.

Дані таблиці 3.1 представлено також і графічно (рис. 3.1).

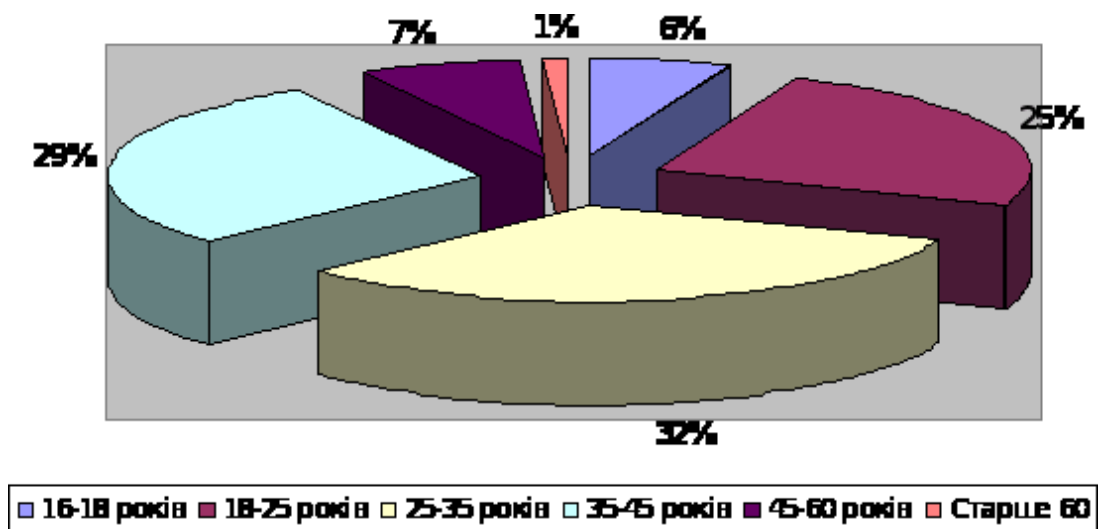


Рис.3.1 Вікова характеристика персоналу готелю «Експрес» (2017р.)

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Забезпеченість трудовими ресурсами характеризується даними, приведеними в аналітичній таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Забезпеченість трудовими ресурсами готелю «Експрес»

Назва служби готелю	Рік		Відхилення	
	2016	2017	Абсолютне	Відносне
Служба прийому та розміщення	15	17	2	11.3
Служба харчування	20	21	1	10.5
Служба експлуатації номерного фонду	52	55	3	10.6
Інженерно-технічна служба	23	14	-9	6

Продовження таблиці 2.7

Фінансово-економічна служба	17	18	1	10.9
Служба безпеки	11	9	-2	8
Всього	138	134	-4	10

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Отже, за даними таблиці 3.2 видно, що всього персоналу, який працює у готелі «Експрес» 138 чол. за 2016 рік і 134 за 2017 рік. Відбулося незначне скорочення персоналу, тобто у 2017 році працівників стало на 4 менше ніж у 2016 році, але працівників деяких відділів побільшало, таких як: служба прийому та розміщення (на 2 особи більше), розширився кухарський склад, внаслідок прийому на роботу ще одного кухаря гарячого процесу, у службу експлуатації номерного фонду також долучилися 3 працівника та фінансово-економічна служба також запросила на роботу 1 співробітника.

Проаналізувавши трудові ресурси готелю «Експрес», необхідно висвітлити дані про заробітну плату працівників. Дані висвітлені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Аналіз оплати праці в готелі «Експрес» станом на 2017 рік

Назва відділу	Кількість працівників	Заробітна плата на місяць (тис.грн)	Заробітна плата на рік (тис.грн)
Служба прийому та розміщення	17	173	2 076
Служба харчування	21	108	1 296
Служба експлуатації номерного фонду	55	275	3 300
Інженерно-технічна служба	14	65.8	789.6
Фінансово- економічна служба	18	81	972
Служба безпеки	9	45	540
Всього:	134	747.8	8973.6

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Отже, проаналізувавши дані в таблиці 3.3, можна зробити висновок, що рівень оплати праці для готельного підприємства відповідає заробітній платі працівників 3* готелів.

До служби прийому та розміщення відносяться 17 працівників.

Заробітна плата за місяць становить:

- Головного адміністратора – 15 000 грн. Їх 4, тому сума складає 60 000 грн за місяць, 720 000 за рік.
 - Чергового адміністратора – 13 500 грн, їх також на підприємстві 4, і того – 54 000 грн з місяць і 648 000 грн за рік.
 - Порт'є – 7 800 грн, їх 5, тому сумарна заробітна плата складає 39 000 грн за місяць, 468 000 грн за рік.
 - Швейцарів в готельному підприємстві 4, отримують 5 000 грн щомісяця, тож сумарна з/п- 20 000 грн за місяць, 240 000 грн за рік.
- Тож сума З/П працівників служби прийому та розміщення за місяць –

173 000 грн, за рік – 2 076 000 грн.

Служба харчування включає в себе:

- Шеф-кухаря, який отримує 10 000 грн.
- 10 Кухарів, вартість праці яким оплачується в розмірі 5 000 грн, тому з/п кухарського складу – 50 000 грн.
- 2 адміністратори – 6 000 грн, в сумі 12 000 грн.
- 2 бармени – 6 000 грн, в сумі також 12 000 грн.
- 6 офіціантів – 4 000 грн, так як основних дохід офіціантів – це чаєві, тож 24 000 з/п всього штату офіціантів.

Отже, сума З/П працівників служби харчування за місяць – 108 000 грн, за рік – 1 296 000 грн.

Працівників служби охорони 9, всі вони отримують по 5 000 грн і 45 000 грн заробітна плата всіх співробітників, за рік – 540 000 грн.

Служба експлуатації номерного фонду налічує – 55 працівників, як отримують по 5 000 грн, в загальному в місяць – 275 000 грн, за рік – 3 300 000 грн.

Інженерно-технічна служба складається з 14 сантехніків, електриків та газовиків. Які отримують 4 700 грн в місяць на одного, 65 800 грн в місяць на весь відділ та 789 600 грн за рік.

Фінансово-економічна служба складається з 18 працівників, які працюють не повний робочий день і тому отримують по 4 500 грн. Їх сумарна заробітна плата за місяць – 81 000 грн, за рік – 972 000 грн.

Отже, готель на оплату праці на весь персонал в місяць витрачає 747 800 грн та 8 973 600 у рік.

Розроблено класифікацію діагностичних критеріїв індивідуальних якостей персоналу підприємства ТОВ «Експрес», які згруповані у чотири групи:

Перша група: професійні знання і навички (професійна кваліфікація, уміння визначити темперамент і характер клієнта, володіння іноземними мовами, витримка, професійні знання і навички, компетентність в ухваленні рішень, уміння висловлювати свої думки, здатність мотивувати і переконувати, уміння викликати прихильність до себе).

Друга група: виробничий досвід і відповідальність (стаж професійної діяльності, професійна відповідальність, навички рішення типових задач, уміння передбачати наслідки схвалюваних рішень, здатність врегулювати претензії клієнта, досвід автономної роботи, досвід роботи в команді, зв'язки і контакти, стабільність роботи, емоційна стійкість).

Третя група: готовність працювати (ефективність роботи, любов до своєї справи, не зупинятися на досягнутому, ініціативність, цілеспрямованість, готовність працювати понаднормово, завзятливість, готовність іти на ризик, готовність працювати, старанність).

Четверта група: персональні характеристики (зовнішній вигляд, товариськість, коректність поведінки, комунікабельність, рішучість і наполегливість, упевненість у собі, ерудиція, акуратність, самокритика, здоров'я, почуття гумору).

Проведені дослідження критеріїв індивідуальних якостей персоналу ТОВ «Експрес» наведено в таблиці 3.4.

**Аналіз критеріїв індивідуальних якостей персоналу ТОВ
«Експрес»**

Критерії індивідуальних якостей		Спеціалізація		
		Програмування /Розробка	Маркетинг/ Продажі	Фінанси/ Операції/ Кадри
Група 1.	Професійна кваліфікація	10	8	6
	Володіння іноземними мовами	6	9	5
	Професійні знання і навички	10	7	8
	Компетентність в ухваленні рішень	9	9	9
	Здатність мотивувати і переконувати	7	10	8
Група 2.	Стаж професійної діяльності	10	6	8
	Професійна відповідальність	8	8	10
	Навички вирішення типових задач	10	9	9
	Досвід автономної роботи	9	7	9
	Досвід роботи в команді	10	10	6
	Емоційна стійкість	8	6	8
Група 3.	Ефективність роботи	10	6	10
	Ініціативність	5	10	4
	Цілеспрямованість	8	8	7
	Готовність працювати понаднормово	10	8	6
	Старанність	9	10	9
	Орієнтування на результат	9	7	10
Група 4.	Зовнішній вигляд	8	9	9
	Коректність поведінки	7	7	9
	Комунікабельність	4	10	7
	Рішучість і наполегливість	8	10	7
	Упевненість у собі	7	8	9
	Самокритика	6	6	4

Джерело: розроблено автором на основі ТОВ «Експрес»

Отже, згідно з вище зазначеними результатами проведеного дослідження на готельному підприємстві, можна зробити висновок, що

критерії індивідуальних якостей персоналу потребують подальшого розвитку, що може позитивно відобразитись на фінансових результатах.

Оцінка результатів діяльності та розвитку персоналу підприємства за наведеними критеріями показників-індикаторів виконує три важливі функції:

1. інформаційну – інформує співробітників про відносний рівень виконання ними роботи і дозволяє їм орієнтуватися у вдосконаленні своєї діяльності;
2. мотиваційну – спрямовує співробітника на більш якісну і продуктивну роботу, оскільки він бачить пряму залежність службового (матеріального) зростання від ступеня ефективності своєї праці;
3. адміністративну – засновану на попередніх двох функціях оцінки трудової діяльності співробітника, що дозволяє ухвалювати рішення про підвищення (пониження) переведення, звільнення тощо.

Метою діагностики системи управління розвитком персоналу ТОВ «Експрес» є пошук резервів підвищення ефективності управління персоналом, альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом і забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом.

Кадрова політика готелю «Експрес» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації.

Система оплати праці в готелі «Експрес» - погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактичного відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт. Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу.

Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку зі закінченням строку трудового договору.

З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу.

Наступним кроком в аналізі управління персоналу на ТОВ «Експрес» є опис стилю керівництва. В готелі «Експрес» - демократичний стиль керівництва.

У готелі «Експрес» він характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації та цілей груп працівників. Керівник демократичного стилю замість жорстокого контролю підлеглих у процесі їх роботи чекає, коли роботу буде виконано до кінця, щоб оцінити її. Демократичний стиль керівництва в готелі «Експрес» підкріплюється високоефективною системою контролю. Тому керівник готелю «Експрес» витрачає більше часу на організацію і контроль.

Лідер-демократ в готелі «Експрес» дозволяє всім зацікавленим особам колективно прийняти рішення. Керівничий склад готелю витрачає час, щоб дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їхньої довіри і поваги. Вислуховує думки співробітників про рішення, що стосується їхньої роботи, керуючий склад готельного підприємства тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Довідавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки морального духу. Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своїх цілей і стандартів для оцінки успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснювати, а що - ні.

Керівництво компанії турбується про здорову атмосферу в середині колективу, задля створення сприятливих умов праці. Для цього проводяться певні розважальні колективні заходи, такі як : корпоративи, тренінги, тимбілдінг, спільні виходи на природу, тематичні вечірki щороку, святкування дня народження всіх співробітників, які оплачуються коштами готелю.

Отже, в готелі «Експрес» - демократичний стиль керівництва, він характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації та цілей груп працівників.

Система оплати праці в готелі «Експрес» - погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактичного відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт. Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку зі закінченням строку трудового договору. З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу на ТОВ «Експрес», було виявлено недоліки у організації управління кадрового персоналу, що зумовлено достатньо коротким терміном функціонування компанії на ринку.

3.2. Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу

Моніторинг результатів діяльності персоналу дуже широко використовується в готельній сфері. Проте моніторинг розвитку персоналу на підприємстві є поняттям досить новим та недостатньо дослідженим саме у вітчизняних готельних підприємствах. Моніторинг розвитку персоналу може стати невід'ємною складовою у підвищенні ефективності роботи працівників, а також збільшення рівня їх мотивації.

Впровадження системи моніторингу особистісно-професійного розвитку на підприємстві «Експрес» матиме позитивний вплив на усі етапи розвитку персоналу:

- визначення потреби у навчанні персоналу;
- формування бюджету навчання;
- визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;
- перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок;
- оцінка ефективності навчання.

Моніторинг розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Експрес» повинен складатись з трьох основних частин (рис.3.2).



Рис. 3.2. Модель моніторингу розвитку персоналу підприємства

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Експрес»

Процедура моніторингу розвитку персоналу в готелі «Експрес» буде складатися з періодичного проведення оцінювання поточного рівня особистісного та професійного розвитку спеціалістів у певній сфері та

встановлення нових цілей, які повинен досягнути працівник в чітко визначений період часу.

Особливе значення мають дві обставини. По-перше, такий моніторинг повинен давати інтегральну оцінку особистості професіонала як цілісної системи, що дозволить не випустити з уваги важливі особливості його розвитку. По-друге, для оцінки власне розвитку, динаміки зміни особистісних та професійних якостей, необхідна наявність порівнянності між періодично повторюваними вимірами.

Як показує досвід, збирання даних про розвиток кадрового потенціалу на підприємстві не задовільняє потреби управління персоналом в галузі готельних технологій.

Тому виникла потреба запровадити в готелі «Експрес» систему моніторингу розвитку персоналу, яка допоможе створити нову інформаційну базу для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

Тому пропонується запровадити методика «Assesment Center», яка буде спрямована на не менш важливе завдання, таке як вивчення потреб працівників в розвитку навиків та вмінь з врахуванням стратегічних цілей організації, а також прогнозування їх розвитку та впливу на результати фінансової діяльності підприємства.

Впровадження методики «Assesment Center» на ТОВ «Експрес», сутність якого полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника допоможе виявити наявність професійно важливих якостей, а відповідно і контролювати потреби в розвитку персоналу.

Цей метод є найбільш ефективним для готелю «Експрес», оскільки він може застосовуватись як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління.

Пропонується впровадити наступні оціночні процедури:

- тестування;
- інтерв'ю;
- рольові ігри.

Комплексне їх поєднання дозволяє сформувати систему моніторингу особистісно-ділових якостей окремих працівників.

Проведені дослідження інтерв'ю були спрямовані на оцінювання чотирьох груп критеріїв індивідуальних якостей персоналу: професійні знання і навички, виробничий досвід і відповідальність, готовність працювати, персональні характеристики. На основі отриманих результатів в таблиці 3.4 можна розробити програму навчання персоналу.

В Україні розвитку кадрового потенціалу приділяється незначна увага, а у багатьох підприємствах він взагалі не існує як цілісна система. За таких умов, стає досить складно залишатись конкурентоспроможним на ринку, особливо якщо йдеться мова про готельну сферу.

Впровадження цілісної системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві не є самоціллю, а виступає інструментом, що сприятиме досягненню головної мети для вдосконалення управління персоналом, яка в свою чергу забезпечуватиме позитивний вплив на фінансову діяльність компанії.

В основу системи моніторингу розвитку персоналу, яку пропонується запровадити в компанії «Експрес», пропонується проведення систематичного опитування працівників, що спрямоване на виявлення їх особистого бачення професійного розвитку в межах даної організації та рівня їх задоволення заходами, що проводяться на поточний момент. Це допоможе вдосконалити етап визначення потреби у навчанні персоналу підприємства.

Моніторинг розвитку персоналу у готелі «Експрес» повинен проводитись один раз в квартал. Це дозволить оцінити прогрес поквартально і відстежити ефективність заходів, спрямованих на розвиток потенціалу працівника.

В рамках проведеного дослідження на готельному підприємстві «Експрес» було виявлено, що критерії індивідуальних якостей персоналу потребують подальшого розвитку, що може позитивно відобразитись на фінансових результатах.

Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу передбачає здійснення ряду організаційних дій. Проведення моніторингу розвитку персоналу в компанії варто доручити HR-відділу, проте це не виключає залучення лінійних менеджерів менеджерів у цей процес.

Впровадження «Ассесмент-центру» включатиме наступні заходи на підприємстві ТОВ «Експрес»:

- розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації;
- розробка ділових ігор, що спрямовані на визначення компетентності щодо прийняття рішень у процесі трудової діяльності;
- визначення рівня особистісних компетентностей;
- проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід.

Проведення розробки та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на готельному підприємстві «Експрес» з використанням «Ассесмент-центру» пропонується здійснювати в такі етапи (табл. 3.5.)

Таблиця 3.5

Етапи впровадження «Ассесмент-центру» на підприємстві ТОВ «Експрес»

№	Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві
1	Початковий	Визначення термінів розробки та проведення заходів
		Визначення цілей та завдань для експертів
		Розробка кейсів та ділових ігор
		Пошук та залучення експертів
2	Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів)
		Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання
		Затвердження персоналу, що буде оцінюватись
3	Безпосередньо проведення моніторингу та оцінки	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
		Діагностика рівня компетентності персоналу, його трудового потенціалу
		Вирішення кейсів та ділових ігор

4	Фінальний	Обговорення результатів на нараді експертів
		Формування звіту про результати навчання, індивідуальних рекомендацій учасникам оцінки
		Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів (підприємств)

Джерело: розроблено автором на основі [55]

Підготовчий етап. Починається з визначення цілі оцінки та компетенцій, на яких потрібно зосередитись. Організатори повинні скласти організаційний план-графік процедур, формують завдання у відповідності до цілі. Спостерігачі повинні пройти спеціальну підготовку.

На цьому етапі вирішуються і організаційні питання: вибір приміщень, створення умов для роботи, підготовка матеріалів, інформування учасників про цілі, методи та можливі рішення, які будуть прийняті за підсумками випробувань. В завершення необхідно отримати від співробітників письмового погодження на обробку персональних даних.

На першому етапі впровадження системи моніторингу розвитку персоналу HR-менеджер, в першу чергу, повинен визначитись із метою проведення заходів, а також із їх строками. Загальною метою початкового етапу на підприємстві «Датаробот Україна» є збір, вивчення та підготовка інформації для прийняття управлінських рішень щодо проведення заходів розвитку потенціалу персоналу.

Проведення Ассесмент-центру. Етап дій: ділових ігор, індивідуальних та групових тренувань, тестування, інтерв'ю відповідно до плану-графіка ассесмент-центру. Від організаторів беруть участь ведучі та спостерігачі-експерти. Останні оцінюють дії учасників за наступною схемою: спостереження, опис, класифікація, оцінка поведінки. Ведущий повинен забезпечити незалежність оцінок, виключити обговорення серед спостерігачів за ходом виконання задач.

Розробка кейсів та ділових ігор повинна відбуватися за участі лінійних менеджерів з врахуванням специфіки задач, що ставляться перед працівниками даного підрозділу.

Для реалізації проведення Ассесмент-центру на підприємстві пропонується ввести певні ролі, які виконуватимуть спеціалісти, що пройшли підготовку та відбір. У практиці одна людина може виконувати декілька ролей, якщо це не впливає на якість отриманих результатів.

1. Спостерігач-експерт.

Оцінює поведінку учасників відбору, описує та класифікує. Такий спеціаліст повинен володіти всією інформацією про методи оцінки та змісту навчань, знати особливості компанії, завдання випробувань, володіти навичками опису поведінки, оцінки та організації зворотного зв'язку. Експерт проводить навчання. Окрім теоретичної підготовки, він повинен пройти ряд тренінгів і брати участь в проведенні Ассесмент-центру під керівництвом інструктора-тренера, обговорити з ним свої дії та обговорити виставлені оцінки.

2. Ведучий.

Відповідає за змістовну частину Ассесмент-центру. Він керує діяльністю учасників, проводить інструктаж, стежить за взаємодією, організовує роботу експертів. Він повинен бути підготовлений і мати досвід роботи спостерігачем.

3. Адміністратор.

Відповідає за технічну частину випробування, готує приміщення та матеріали, видає атрибути, необхідні для задач. Спеціальної підготовки не потрібно.

4. Рольовий гравець.

Виступає в якості партнера учасників у навчанні, де вимагається взаємодія. Рольовим гравцем може бути експерт-спостерігач або спеціально навчений актор, який володіє всією інформацією про техніку оцінки.

5. Дизайнер програми.

Його завдання - розробляти загальну концепцію програми, вибрати вправи для конкретних цілей, скласти розклад проведення оцінки.

б. Розробник вправ.

Звітує дизайнеру, створює конкретні заняття. Оптимально, якщо розробник має освіту в області менеджменту або соціальної психології.

Ассесмент-центр на підприємстві «Експрес» пропонується проводити за допомогою тестування, інтерв'ю, ділових ігор та моделювання ситуацій.

Моделювання вправи. Проводиться моделювання ділових ситуацій, які можуть виникнути в реальному роботі. Учасникам потрібно виробити індивідуальне або групове рішення, знайти вихід з положення, проявити оригінальність, досягти цілі в короткий термін. За обговорюванням спостерігають експерти, роблячи висновки щодо рівня компетенції співробітників, їх мисленні та організаційних можливостей. Наприклад, групі учасників ставиться завдання – розподілити певний бюджет з урахуванням того, що у кожного є пріоритети по довіреному йому підрозділу. На дискусію надається час, учасникам слід домовитися цивілізовано, проявляючи такі якості, як лідерство, гнучкість розуму, наполегливість, уміння переконати, стратегічне мислення та ін. Опитування та тестування дозволяють отримувати інформацію про якості, які впливають на поведінку людини в організації та забезпечують його ефективність як кадрова одиниця. Ці дані доповнюють або уточнюють інформацію, отриману в ході інших методик ассесмент-центру.

Інтерв'ю. По цій методиці отримують, як правило, фактологічні дані. В ході бесіди експерт вивчає завдання та інтереси співробітника, його кар'єрні та матеріальні очікування, зв'язує його майбутнє з цією компанією і на що готовий для досягнення цілей. Такі інтерв'ю повинні проводитись на щотижневій основі. Запитання інтерв'ю не повинні трактуватися двозначно – вони конкретні і передбачають єдину вірну відповідь. Часто опитування дають варіанти відповіді на вибір: це допомагає систематизувати результати та уникнути помилок.

Фінальний етап. Після того, як учасники виконали завдання, експертам необхідно зібрати окремі індивідуальні оцінки. Кожен спостерігач повинен аргументувати оцінку, яку він виставив учаснику. Фінальний результат по кожному співробітнику народжується під час обговорення. Складений звіт про виконану роботу, куди вносяться оцінки, рейтинг учасників, індивідуальні характеристики, аналіз сильних та слабких сторін. Кінцевий результат обговорюється з керівником компанії. Важливо, що результати експертизи- центру не можуть виступати єдиною підставою для прийняття кадрових рішень за конкретним спеціалістом – вони можуть лише вказати на те, як слід вдосконалити роботу персоналу та організації.

Важливо надати зворотній зв'язок працівнику після завершення оцінювання. В особистій бесіді експерт відзначає сильні та слабкі сторони, допомагає визначити потенційні зони росту та ресурси для підвищення компетенцій. Цінність Ассесмент-центру полягає в тому, що він не просто оцінює навички, але й дозволяє скласти індивідуальну програму розвитку кожного спеціаліста.

Ассесмент-центр на підприємстві ТОВ «Експрес» повинен проводитися кадровою службою. Впровадження методу «Ассесмент-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть покращити систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам:

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться не лише комісією або менеджментом, а групою незалежних спостерігачів;
- збільшиться імовірність об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи
- «Ассесмент-центру» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;

- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що впливає на подальший їх розвиток;
- впровадження регулярного проведення «Ассесмент-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу;
- проведення «Ассесмент-центру» має навчальний характер, співробітники обмінюються досвідом та налагоджують ділові комунікації.

Впровадження методу «360 градусів» на підприємстві ТОВ «Експрес» сприятиме вдосконаленню системи оцінювання працівників, в результаті якої система винагороди та преміювання співробітників стане більш прозорою. Це також дасть змогу оцінювати як набуті компетентності, так і спрямовувати ресурси на розвиток в правильному напрямку.

Пропонується впровадження оцінювання працівників за варіантами, що наведені в таблиці 3.6 для побудови формування цілісної системи моніторингу розвитку персоналу.

Таблиця 3.6

Варіанти оцінювання працівників ТОВ «Експрес»

	«Assessment Center»	«360 градусів»
Суть	Для групи працівників проводиться повна серія випробувань. Assessment Center передбачає проведення: ділових та рольових ігор. Паралельно проводиться професійне тестування незалежними експертами, оглядаються презентації. Незалежні експерти та внутрішні спостерігачі спостерігають за поведінкою учасників.	Одноразовий захід, спрямований на оцінювання. Проводиться за допомогою опитувань з метою збору інформації. Кінцевою метою є зворотним зв'язок, що мотивуватиме працівника розвиватися. В основі методу лежить оцінювання за компетенціями працівника його колегами, підлеглими, керівником тощо.

Продовження таблиці 3.5

Вартість впровадження	Плата за серію випробувань для кожного працівника коштує 9000 грн.	Витрати на проведення - 7000 грн. на кожного працівника.
Терміни впровадження	Довгий підготовчий етап. Проведення співбесідувальних працівників 1-2 дні.	Великий підготовчий етап, довгий час для підрахунку результатів.
Виконавці	Працівник відділу HR- команди.	Працівник відділу HR- команди, безпосередній керівник.
Результат	На основі проведених досліджень відбувається швидка побудова індивідуальних планів розвитку працівників.	Високий рівень об'єктивності результатів, зворотній зв'язок.
Ефективність	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах. Процесний підхід.	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах.

Джерело: розроблено автором на основі [55]

Пропонується наступний шаблон анкетування працівників за допомогою методу «360 градусів», що спрямований на формування індивідуальних планів розвитку:

1. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій.
2. Оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.
3. Що він має продовжувати робити / робити більше?
4. Чим повинен займатися більше?
5. Що він має менше робити?
6. Що б ви порадили йому робити, що він зараз не робить? Яку пораду Ви дали б?
7. За шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?
8. За шкалою від 1-10, як би Ви оцінили його відношення колег?
9. За шкалою від 1-10, як би ви оцінили його як командного гравця?
10. За шкалою від 1-10, наскільки він є надійним?
11. Оцініть від 1 до 10 його лідерські можливості.
12. Чи відповідає він за дії, які виконує?
13. Як би ти описав своє спілкування з ним?

14. Чи здатний він мотивувати колег досягти цілей?
15. Ви вважаєте його особистим другом?

Використання вищенаведених методів паралельно також сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей.

Система моніторингу розвитку персоналу готельного підприємства є повторюваним процесом, що складається із трьох основних етапів (рис. 3.2).



Рис.3.2. Модель системи моніторингу розвитку персоналу в готельному підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства «Експрес» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників. Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу

дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських заходів

Формування стратегії управління розвитком персоналу на ТОВ «Експрес» повинен бути розроблений на основі мотиваційних потреб персоналу.

Формування системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на забезпечення поєднання інтересів компанії та її персоналу.

Розробка та реалізація системи моніторингу розвитку персоналу в готельному підприємстві є досить складним процесом і займатиме багато часу. Впровадження запропонованих заходів вимагатиме подальшого наукового досвіду в напрямку чіткого розподілу зони відповідальності лінійних менеджерів та відділу кадрів, розробки та обґрунтування стратегії управління моніторингом розвитку персоналу та її бюджетного фінансування.

Періодичний моніторинг та оцінка результатів розвитку персоналу спрямована на зростання ефективності роботи не лише кожного працівника, а і всього підприємства в цілому.

Систематична оцінка розвитку персоналу ТОВ «Експрес» стане основою для моніторингу професійного рівня персоналу, вплине на процес перегляду розміру компенсації, а також допоможе сформувати індивідуальні плани професійного та особистого розвитку працівників.

Періодична оцінка персоналу підприємства за допомогою «Ассесмент-центру» та методу «360 градусів» проводиться раз в квартал. При цьому, щотижнево лінійні менеджери проводитимуть один-на-один зустрічі (оціночні сесії) з підлеглими з метою оцінювання ходу виконання поставлених цілей і завдань і при необхідності їх відкоригувати.

Перед впровадженням проекту на підприємстві потрібно чітко розуміти основні критерії його важливості.

Завдяки впровадженню системи моніторингу розвитку персоналу на ТОВ «Експрес» кожен працівник розумітиме для чого він працює, тобто постановка цілей у компанії загалом стане більш чітка та прозора. Також, проект сприятиме налаштуванню зворотнього зв'язку підлеглому від його безпосереднього лінійного керівника, що в свою чергу позитивно вплине на побудову ефективних взаємин, визначення мотивів працівника, а також формування його плану розвитку.

Не менш важливою складовою кожного готельного підприємства, де людські ресурси – основним фактором конкурентоспроможності, є виявлення потреб у навчанні та розвитку. Впровадження системи моніторингу допоможе отримувати інформацію для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника, а також вплине на конкурентоспроможність компанії загалом.

Організацію системи моніторингу розвитку персоналу ТОВ «Експрес» рекомендується проводити з максимальним залученням відділу кадрів та лінійних менеджерів.

Для визначення результативності та ефективності запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу рекомендується проведення оцінювання досягнення загального рівня якості менеджменту персоналом, що включають такі показники як стабільність персоналу, продуктивність праці та економічна результативність персоналу.

Розвиток персоналу готельного підприємства має безпосередній вплив на підвищення продуктивності праці, а отже, і на підвищенні якості й конкурентоспроможності підприємства.

На основі аналізу показників фінансової діяльності ТОВ «Експрес» визначено рівні досягнення показників якості менеджменту персоналу, де 4 бали - максимальний показник, 1 - мінімальний (табл. 3.7).

**Пропонована шкала рівнів досягнення загальних показників
якості управління розвитком персоналом готелю «Експрес»**

№	Показник	Рівень досягнення			
		4	3	2	1
1	Продуктивність, тис.грн	126,50 -148,00	106,00 -125,50	80,50-104,00	59,00-80,50
2	Економічна ефективність, тис.грн	18,25 - 24,00	13,50-28,25	10,50-14,50	6,00-10,50
3	Стабільність, тис.грн	0,50 - 0,7	0,30-0,50	0,15-0,30	0,10-0,15

Джерело: розроблено автором на основі ТОВ «Експрес»

На продуктивність праці в компанії ТОВ «Експрес» впливають багато чинників, проте враховуючи специфіку діяльності підприємства, а саме інформаційні технології, вагоме значення займають технологічний прогрес та людські ресурси.

Для збереження конкурентоспроможної позиції на ринку, в компанії ТОВ «Експрес» постійно повинні вдосконалювати технології за рахунок розвитку персоналу в готельній сфері, що відповідно дозволить збільшити рівень продуктивності праці.

Стабільність персоналу визначено на рівні 80%, зумовлене потребою збереження та оновлення кадрового потенціалу.

Розраховуючи економічну ефективність людських ресурсів на підприємстві ТОВ «Експрес» важливе значення має вирішення проблеми моніторингу розвитку персоналу та його об'єктивного оцінювання, що відповідно впливає на фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможну позицію на ринку.

В сучасних умовах однією з найважливіших умов, що забезпечують підприємству в готельній галузі успішне функціонування, є постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами, в результаті чого підвищується економічна результативність персоналу.

Аналізуючи показники стабільності персоналу та продуктивності праці ТОВ «Експрес» за 2017 р., можна зробити висновок, що якість управління

персоналом знаходиться на достатньо високому рівні, проте показники результативності персоналу є достатньо низьким, щоб залишатись на конкурентоспроможному рівні в галузі інформаційних технологій. Це в першу чергу свідчить, що потрібно впроваджувати заходів щодо підвищення економічної результативності персоналу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу дозволить забезпечити зростання показника економічної результативності за рахунок реалізації умов для особистого та професійного розвитку кадрового потенціалу.

Витрати на впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу дозволять також покращити рівень задоволення потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні, що в свою чергу матиме позитивний вплив на зниження рівня плинності кадрів, а також об'єктивного просування по службі.

Варто також провести аналіз ефективності впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на основі збалансованої системи показників, а саме прибутку підприємства, обсягу виручки від реалізації продукції та послуг, продуктивності праці тощо.

Пропонується побудувати регресійну модель з ціллю визначення факторів, які мають найбільший вплив на динаміку обсягу виручки в ТОВ

«Експрес» від кількості реалізованих продуктів та послуг високої якості.

Побудова такої моделі дасть змогу оцінювати фактори, серед яких статистично визначено такі як економічна результативність персоналу та плинність кадрів. Формування регресійної моделі допоможе також визначити ступінь їх впливу на результуючий показник. Статистичне оцінювання параметрів сформованої регресійної моделі продемонстровано в табл. 3.8.

Оцінювання показників регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг в ТОВ «Експрес»

Показники	Параметри регр. моделі	Помилка	t- критерій	p- рівень
Вільний член рівняння	301058,7	0,0535	59139,37	0,0158
Плинність кадрів (X1)	- 12757,5	0,1452	2861,66	0,0214
Економічна Результативність (X2)	12845,4	0,1452	2907,70	0,0237

Джерело: розроблено автором на основі ТОВ «Експрес»

Регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг в ТОВ «Експрес»:

(3.1)

$$y = 301058,7 - 12757,5 \cdot x_1 + 12845,4 \cdot x_2$$

Отже, можна зробити висновок, що отриманий зв'язок є досить тісним.

Отримана регресійна модель для ТОВ «Експрес» підтверджує, що найвагоміший фактором впливу на збільшення виручки на підприємстві, пов'язаної із продажем продукту та послуг має зниження рівня плинності персоналу. Проведені розрахунки вказують на те, що найменше падіння показника плинності персоналу на підприємстві, наприклад на 1% зумовить зростання об'єму виручки від збуту продуктів та послуг щонайменше на – 12757,5 тис.грн.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства ТОВ «Експрес», що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%). Також, очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу – 7000 грн. на кожного працівника в місяць.

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов ТОВ «Експрес», саме несистематичність та необгрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по

службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць.

Щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів необхідно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності ТОВ «Експрес» за 2017 р. та його діяльність при умові впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності залежно від реалізації запропонованих заходів на ТОВ «Експрес»

Показник	Фактична (2017)	В умовах упровадження запропонованої системи моніторингу	Відхилення	
			Абсолютне	Темп приросту,%
Продуктивність, тис. грн/рік/особа	130,982	136,490	5,508	4,20
Плинність кадрів, %	10,26	5,8	-4,46	-43,46
Економічна результативність, грн./люд.	9,515	9,657	0,142	1,49
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	0,142	0,210	0,68	47,89
Виручка від реалізації послуг(на 1 працівника), грн./люд.	185,557	210,555	24,998	13,47
Виручка від реалізації продукції, грн./грн.	1298	1477	179	13,79

Джерело: розроблено автором на основі ТОВ «Експрес»

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу.

Також, згідно із проведеним аналізом, очікується збільшення продуктивності праці на 5508 грн. на особу.

В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на ТОВ «Експрес» призведуть до підвищення економічної результативності.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства «Експрес» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників.

Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

Впровадження методів «Ассесмент-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть сформувати систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам:

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться групою незалежних учасників;
- підвищиться рівень об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи «Ассесмент -центру» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;
- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що повпливає на подальший їх розвиток; ,
- впровадження регулярного проведення «Ассесмент-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу

прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Експрес» сприятиме створенню нової інформаційної бази для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства ТОВ «Експрес», що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%).

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов ТОВ «Експрес», саме несистематичність та необґрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на ТОВ «Експрес» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства «Експрес» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників.

Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

Впровадження методів «Ассесмент-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть сформувавши систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам:

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться групою незалежних учасників;
- підвищиться рівень об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи
- «Ассесмент -центру» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;
- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що повпливає на подальший їх розвиток;
- впровадження регулярного проведення «Ассесмент-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Експрес» сприятиме створенню нової інформаційної бази для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів. Отже, можна зробити висновок, що кожен готельний заклад, що прагне вижити в умовах жорсткої конкуренції та зайняти передову позицію на ринку, повинен шукати ефективні шляхи вдосконалення своєї діяльності. Оскільки запорукою успішної діяльності організації є її персонал зі своїми вміннями, навиками,

кваліфікацією та інноваційними ідеями, слід приділити увагу його раціональному використанню як найважливішого стратегічного ресурсу.

Необхідною умовою зростання якості обслуговування в готельному закладі є робота, спрямована на розвиток ділових та особистісних якостей працівників, пошук нових підходів до ефективного управління ними. Здійснивши ґрунтовний аналіз світового досвіду впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу, найефективніші з них, зокрема: лізинг персоналу, кадровий аудит, коучинг та Assesment Center. Ці технології дозволять менеджменту компанії вплинути на підвищення ефективності функціонування закладу за рахунок побудови системи управління персоналом на інноваційних засадах і прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу.

В світовій практиці автоматизовані системи управління готелями вже давно стали основою успішного ведення бізнесу. На сьогодні АСУ є одним з основних засобів ведення конкурентної боротьби на світовому ринку готельних послуг, тому запровадження таких систем у повсякденній діяльності вітчизняних підприємств готельного господарства, які ще цього не зробили, є, безумовно, важливим фактором для успішного розвитку їхнього бізнесу.

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕКСПРЕС»

4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві

В готельному підприємстві «Експрес» є наступне програмне забезпечення:

- Система Гарант – правова довідкова програма, яка використовується в готелі. Програма для надання цілодобової юридичної підтримки, консультації по оформленню договорів та питань, які виникають в ході роботи. Вона підключається через мережу Інтернет і має в архівах шаблони зразків договорів, також є можливість звертатися по допомогу в чат-онлайн, якщо потрібна термінова консультація.
- 1С Бухгалтерія 8.1 – програма, в якій бухгалтерія фіксує всі доходи та витрати, формує фінансові звіти та передає всі дані в наглядові та перевіряючі органи за допомогою програми Контур-Екстерн через мережу Інтернет.
- Photoshop- графічний редактор для розробки реклами в готелі та інших не менш важливих завдань.
- Антивірусна програма NOD 32- використовується для захисту всіх ЕОМ від вірусів.
- TheBat, OutlookExpress – пошукові програми, які використовуються для листування з партнерами, постачальниками, клієнтами та для знутрішнього зв'язку між підрозділами готелю.
- Winrar, Winzip – програми архіватори, які використовуються готелем для отримання та розпакування, відправки та упакування об'ємних папок, файлів та документів, які містять різноманітні формати.
- GoogleTranslate – електронні перекладачі та словники, для оформлення, прийому оплати від іноземних гостей та для допомоги новачкам і не тільки при спілкуванні з неангломовами туристами.

- Internet Explorer – програма для пошуку інформації про гостей та працівників.
- Windows 10 та його додатки- використовуються для розповсюдження інформації відділом кадрів, бухгалтерією та іншими підрозділами, написання наказів, підготування звітів та формування графіків роботи персоналу і відпусток.

У готелі «Експрес» для безпеки гостей встановлена протипожежна сигналізація «Сигнал-20», система відеоспостереження не тільки всередині, а й ззовні - по всій території готелю.

Готель має 4 телефонні лінії, 93 телефонних апарати PanasonicKX – TS2365 RUW, 159 телевізорів Samsung – 230 РКН, 9 персональних комп'юторів (PentiumIV 2,8 Гц), об'єднані в мережу, 114 WI-FI роутерів від провайдераFH-210, міні АТС, 8 принтерівHPLaserjet 2300, 2 факсиPanasonicKX –FP 148, 2 копіювальних апаратиNashuatecPSm 415, підключений до каналу супутникового мовлення.

4.2. Аналіз Інтернет-контенту підприємства

Сайт готелю відіграє дуже важливу роль, тому що виступає обличчям готельного підприємства. Іноземці та місцеві туристи саме з мережі Інтернет дізнаються про готель, тому його розвиток стоїть не на останньому місці. Щоб дізнатися правильність оформлення сайту, його зручність, функціональність проведено оцінку інтернет-контенту(таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

Оцінка інтернет-контенту готелю «Експрес»

№ з/п	Критерії	Оцінка готелю
1	Дизайн сайту	7
2	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	5
3	Форма для зворотнього зв'язку із готелем або вікно для онлайн виклику	3
4	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	10
5	Наявність мапи сайту	3
6	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	10

Продовження таблиці 4.1

7	Наявність мобільного додатку	0
8	Характеристика номерного фонду	10
9	Галерея	10
10	Характеристика готелю, об'єм корисної інформації для гостя	10
11	Наявність на сайті відеоматеріалів	0
12	Можливість бронювання номерів самостійно	10
13	Огляд новин	0
14	Наявність гостьової книги відгуків	0
15	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	-
16	Інформація про акції готелю	5
17	Опис основних і додаткових послуг	5
18	Наявність розсилки на e-mail споживачів	0
19	Графа зустрічей та заходів	0
20	Інформація про співпрацю або партнерів	0
21	Наявність віконця курсу валют	10
22	Вакансії готелю	0
23	Зручність сайту	9
24	Рівень подання інформації	8
25	Середнє значення	115

Джерело: розраховано автором за даними сайту ТОВ «Експрес»

Інтернет-контент готелю «Експрес» оцінюється за 10-ти бальною шкалою.

Дизайн сайту переважно у темних спокійних кольорах (сірий та коричневий). Дуже зручна навігація, вся важлива інформація під рукою, функціональний сайт, не відволікає від основної інформації. Відразу можна змінити мову, забронювати номер на потрібну дату та кількість людей; отримати коротку характеристику номерного фонду, послуг, які надає готель та загальні відомості про нього (номер телефону- вайбер, телеграм та вхідні дзвінки; електронна пошта, адреса).

На сайті можна змінити мову, їх всього 2 – англійська та російська. Української мови для вибору немає.

Сайт прив'язаний до Телеграм та Вайбер через номер вказаний на першій сторінці, а на Facebook та Instagram можна перейти через посилання.

Представлені 3 стаціонарні номери, 1 номер (Київстар), через який можна перейти на Телеграм та Вайбер, факс, електронна адреса, емблема та адреса готелю. Мобільного додатку готель не має.

На сайті можна ознайомитися з різними категоріями номерів (люкс, напівлюкс, двокімнатний двомісний номер, двомісний номер з окремими ліжками, одномісний номер, двомісний номер «Комфорт»). Під кожним номером вказана ціна.

Галерея являє собою фото номерного фонду в достатній кількості.

На сайті є вся інформація по готелю, все дуже чітко і просто. В спливаючому Меню можна знайти: бронювання, номер і ціни, послуги, конференц-зали, ресторани, акції, фотогалерея та контакти. Відразу можна змінити мову, забронювати номер на потрібну дату та кількість людей; отримати коротку характеристику номерного фонду, послуг, які надає готель та загальні відомості про нього (номер телефону - вайбер, телеграм та вхідні дзвінки; електронна пошта, адреса).

Самим першим гість бачить вікно бронювань, тому він може забронювати будь-який вільний номер на зручну дату самостійно і це не складає труднощів, тому що навігація дуже проста і легка у використанні.

Нажаль місця для огляду новин немає. Представлені лиші спеціальні пропозиції по готелю для наречених станом на 28 травня 2019 року. Відгуки на сайті залишити не можна. Відеоматеріалів немає, ні про номерний фонд, ні про загальні відомості по готелю. Вікна для онлайн виклику або листування немає, є тільки телефони як можна вручну набрати і зателефонувати. Мапи на сайті немає, є тільки адреса готелю.

На сайті можна знайти платні та безкоштовні послуги. До безкоштовних відносяться – камера схову та WI-FI, а до платних –ксерокс, принтер, сканер, телефон, ресторан, виклик таксі та парковка.

Немає графі заходів та зустрічей, але я думаю це й на краще, тому що у готелі важлива конфіденціальність, а ті, кому треба дізнатися про зустріч, дізнаються від організаторів заходу, а не від готелю.

Інформації про співпрацю і партнерів немає, але її можна знайти на інших сайтах. Та сама ситуація і з вакансіями, їх немає на сайті готелю, але на айтах пошуку роботи вдосталь.

Курс валют можна завжди побачити у правому верхньому вуглі монітору. До того ж він є завжди актуальним, так як оновлюється щоденно.

Сайт готелю дуже зручний, все знаходиться на своєму місці, дуже компактно і тільки потрібна інформація. Сайт не засмічений зайвими непотрібними відомостями про готель, рекламою чи спамом.

Отже, виходячи з даної оцінки інтернет-контенту готель «Експрес» отримує 115 балів з 240. Середнє значення – 5, тобто сайт готелю має тільки саму важливу інформацію без додаткових відомостей про себе та інших розширень, які мають сайти вищих за рівнем готелів.

Для повного оцінення сайту та популярності на ринку, потрібно порівняти готель «Експрес» з конкурентами – «Либідь» та «Ibis». Оцінка Інтернет-контенту буде представлена в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Оцінка інтернет-контенту конкурентів

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства	
		«Либідь»	«Ibis»
1	Дизайн сайту	10	5
2	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	5	10
3	Форма для зворотнього зв'язку із готелем або вікно для онлайн виклику	10	0
4	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	10	0
5	Наявність мапи сайту	0	10
6	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	10	1
7	Наявність мобільного додатку	0	0
8	Характеристика номерного фонду	9	9
9	Галерея	10	10
10	Характеристика готелю, об'єм корисної інформації для гостя	9	8
11	Наявність на сайті відеоматеріалів	0	0
12	Можливість бронювання номерів самостійно	10	10
13	Огляд новин	6	0
14	Наявність гостьової книги відгуків	10	10
15	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	7	8

Продовження таблиці 4.2

16	Інформація про акції готелю	10	0
17	Опис основних і додаткових послуг	6	9
18	Наявність розсилки на e-mail споживачів	7	0
19	Графа зустрічей та заходів	8	0
20	Інформація про співпрацю або партнерів	9	0
21	Наявність віконця курсу валют	0	10
22	Вакансії готелю	0	0
23	Зручність сайту	6	6
24	Рівень подання інформації	7	6
25	Середнє значення	159	112

Джерело: розраховано автором за даними сайту ТОВ «Експрес»

Інтернет-контент готелів «Либідь» та «Ibis» оцінюється за 10-ти бальною шкалою.

Дизайн сайту готелю «Ibis» у білому кольорі, відразу при вході турист бачить фото готелю з повітря і воно зроблене досить добре, але на сайті ніби порожньо, можливо це враження складається від перенасичення білого кольору, було б добре додати ще якогось кольору. А от в готелі «Либідь» сайт досить барвистий і не потребує додаткового корегування дизайну. Він не виглядає порожнім і не викликає відчуття дисбалансу при перегляді.

Саме більше чим здивував «Ibis» - це наявність 22 мов для вибору на сайті, до них належать: українська, російська, англійська, чеська, французька, корейська, китайська, японська, іспанська, італійська, арабська, португальська, норвежська, польська, турецька, данська, угорська, ізраїльську, грецька, нідерландська, німецька та шведська. В цій категорії він є абсолютним лідером, тому що ні «Либідь», ні «Експрес» не може похизуватися таким різноманіттям мов, які пропонує «Ibis» для зручності своїх відвідувачів. А готель «Либідь» своїм відвідувачам пропонує всього 4 мови: українська, російська, англійська та китайська, це на багато менше, ніж у «Ibis», але більше, чим у «Експрес», в нього їх всього 2.

На сайті готелю «Ibis» немає віконця зворотнього зв'язку, тобто не можна ні зателефонувати, ні написати. А от в «Либідь» ситуація зовсім інакша, на сайті цього готелю можна замовити зворотній дзвінок, написати

повідомлення і навіть скористуватися онлайн помічником, написавши йому повідомлення в режимі онлайн.

Сайт «Ibis» не прив'язаний взагалі ні до одної із соціальних мереж, що не скажеш про готель «Либідь», він має активні посилання в Instagram, Facebook, Twiter, канал на YouTube, Google+, також можна поділитися посиланням через всі перелічені вище соціальні мережі, пошту та Pinterest і це ще не все, готель пропонує підписатися на його оновлення через пошту. Тож найрозвиненішим у цій категорії є готель «Либідь».

На сайті готелю «Ibis» представлена мапа, а от у готелі «Либідь» немає такої функції, тому відвідувачам не буде можливості подивитися на сайті місце розташування готелю.

На сайті «Ibis» на велике здивування крім як адреси нічого не представлено, ні контактних номерів, ні пошти. Тому, як просто прийти в готель, туристу нічого не залишається, іншої можливості задати питання у нього немає. Що не скажеш про готель «Либідь», комунікації та зворотній зв'язок у готелі на 1-му місці, тому на сайті в нього представлені: контактні номери телефонів (мобільні та стаціонарні), номери, які прив'язані до Viber, Telegram, WhatsUpp і Skype, електронні адреси та факс. Ці всі дані надаються навіть від кожного відділу окремо: від рецепції Premier Hotel Lybid, відділів продажів, маркетингу, бронювання, конференц-відділу та ресторану.

До того ж на сайті представлені не тільки контакти готелю, а й корпоративні дані. Номери головного офісу в Києві - Premier Hotels and Resorts, що на Госпітальна 4а; партнерства та участь у мережі, програми лояльності Premier Club, центрального відділу продажів та маркетингу, відгуків та коментарів гостей, центрального відділу реклами і маркетингу, відгуків та коментарів стосовно веб-сайту, менеджера з веб-маркетингу, відділу працевлаштування та пропозиції постачальників.

Мобільного додатку немає ні в одному із перелічених вище готелів.

На сайті готелю «Ibis» можна ознайомитися з різними категоріями номерів (двомісний сімейний номер, стандартний номер з двома

односпальними ліжками, одномісний номер, двомісний номер «Преміум» та номер з основними зручностями). Під кожним номером вказана ціна та опис того, що пропонує кожен із них для зручності відвідувачів. А готель «Либідь» пропонує: номер «Класичний», Апартаменти з 3 і 4 кімнатами, «Прем'єр» з двома ліжками, «Прем'єр» з широким ліжком, «Прем'єр Бізнес» з широким ліжком, «Прем'єр Бізнес» з двома ліжками, Люкс та Люкс Бізнес. Під кожним номером також є опис, фото та ціна.

Галерея готелю «Либідь» являє собою фото самої будівлі вдень та ввечері з висоти плашиного польоту, номерного фонду в достатній кількості, конеренц-залу, виду, який відкривається з вікна, кухні, яку пропонує готель своїм відвідувачам та заходів, які вже відбулися (весілля та ін.). Все те саме пропонує і готель «Ibis», тому тут різниці між ними немає.

На сайті готелю «Ibis» є вся корисна інформація по готелю. Вмонтовані спливаючі вікна, в яких і знаходиться вся корисна інформація – опис готелю, місце розташування, зручності, галерея і можна навіть залишити відгук. Відразу можна змінити мову (їх тут 22 на вибір), забронювати номер на потрібну дату та кількість людей; отримати коротку характеристику номерного фонду, послуг, які надає готель та загальні відомості про нього. У готелю «Либідь» в спливаючому Меню можна знайти відомості про готель, номери, спецпропозиції, ресторани і бари, заходи, галерею та віртуальний тур. Також можна змінити мову, подивитися курс валют, забронювати номер, зателефонувати або написати в готель, для цього на заїті розміщенні контактні дані окремо готелю та корпоративні номери всієї мережі.

Відеоматеріали не представлені ні на одному із сайтів.

В обох готелях є вікно бронювань, його видно відразу і всі необхідні відомості вже внесені, потрібно лише вказати який номер турист хоче, на яку дату та скільки осіб, це не складає труднощів, тому що навігація дуже проста і легка у використанні.

Новини у готелі «Либідь» хоч і не часто явище, але вони є. Там вказується все, що пов'язане з готелем і чим хоче поділитися керівництво з відвідувачами сайту. Статті, які представлені в новинах: оновлення номерів в Premier Hotel Lybid, виставка «Вода - життя», почесний гість з минулого, нова «шведська лінія» у Premier Hotel Lybid, електрозаправка на площі Перемоги, оазис в центрі міста, святкові знижки на Хеллоуїн та веганські страви на Вашому заході. Це новини, які датовано останні три роки. А от у готелі «Ibis» новин взагалі не представлено.

В обох готелів на сайті представлені книги відгуків, де можна завжди поділитися як позитивними, так і негативними враженнями про готель, співробітників та номерний фонд. Можливо відвідувач має пропозиції щодо покращення готелю в цілому, сервісу, харчування - він завжди може їх надіслати і готелі обов'язково візьмуть їх до уваги. Вікгуки на сайті оригінальні і не редагуються готелями, тому що представлені як хороші, так і погані правдиві відгуки.

У готелі «Либідь» є дуже багато спеціальних пропозицій, вони посилаються від центрального офісу і діють на всю мережу по Україні, а не тільки на один готель. До них належать дуже багато пропозицій для молодят (подарунки, знижки, компліменти, розширення основних та додаткових послуг), знижки на надання релакс та SPA послуг, проведення бізнес зустрічей, туристичних вікендів, замовлення Catering та сніданків від готелю, заселення з дітками (від 3-х), проведення Дня Народження. А готель «Ibis» не пропонує ніяких акцій, що є його суттєвим мінусом.

На обох сайтах можна знайти платні та безкоштовні полути. Тільки в готелі «Либідь» вони розписані під кожним номером, а у «Ibis» відразу при вході на сайт і додатково по кожному номері.

У «Либідь» розсилки на e-mail наявна, а от готель «Ibis» не надав своїм відвідувачам такої функції.

У готелі «Либідь» є графа заходів, де можна організувати бенкет, конференцію чи бізнес зустріч та навіть організувати весілля. Готель

запивняє, що проведений захід буде на вищому рівні. У «Ibis» такої графі немає.

На сайті «Либідь» можна знайти інформації не тільки про свій готель, а й про всю мережу, про акції, які надають, де знаходяться готелі і можна навіть перейти на їх сайт та ознайомитися детально. «Ibis» на своєму сайті такої інформації не надає.

У готелі «Ibis» представлений розширений курс валют, його можна побачити у правому верхньому вуглі монітору. До того ж він є завжди актуальним, так як оновлюється щоденно. Курс валют як і зміна мови, є основною перевагою сайту «Ibis», тому що він налічує 22 валюти: долар США (USD), євро (EUR), фунт стерлінгів (GBP), австралійський долар (AUD), канадський долар (CAD), швейцарський франк (CHF), датська крона (DKK), гонконгський долар (HKD), японська ієна (JPY), норвезька крона (NOK), новозеландський долар (NZD), шведська крона (SEK), сінгапурський долар (SGD), китайський юань (CNY), південнокорейська вона (KRW), турецька ліра (TRY), українська гривня (UAH), російський рубль (RUB), південноафриканський ранд (ZAR), саудівський ріял (SAR) та чеська крона (CZK). А от у готелі «Либідь» курсу валют на сайті немає, що є суттєвим недоліком.

На сайті обох готелів немає вакансій.

Сайт готелю «Ibis» простий у використанні, без зайвого пафосу та непотрібної інформації, якщо турист знає про готель давно тільки з хорошої сторони і він зайшов швидко забронювати номер, то цей сайт йому дуже сподобається, але якщо турист ніколи раніше не користувався послугами «Ibis», то йому цієї інформації буде недостатньо, на сайті розписується мало переваг та додаткових функцій і через те він виглядає порожнім. Щодо готелю «Либідь» - він має більше розширень чим готель «Ibis» та «Експрес», але щодо вибору мов і валюти він відстає не на одну сходинку від «Ibis», досить простий для сприйняття талегкий у використанні.

Отже, виходячи з даних оцінки інтернет-контенту готель «Либідь» є кращим за готель «Експрес», а готель «Експрес» кращий за «Ibis».

4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства

Проаналізувавши роботу готельного підприємства «Експрес», пропонуємо запровадити QR-код на підприємстві, це значно покращить якість роботи і полегшить її. QR-код можна широко використовувати у готелі «Експрес»: через нього можна розрахуватися за послуги, які надав готель, дізнатися інформацію, яка закрита у вільному доступі, забронювати номер у готелі «Експрес», також можна знайти адресу сайту, електронну візитівку, контактні дані або посилання на соц. мережі.

Застосування QR-коду є дуже вигідним для ТОВ «Експрес», тому що його можна застосовувати в рекламних цілях і отримувати більший прибуток, так як про готель буде більш відомим серед туристів, які просто гуляють по столиці і також можна скоротити витрати на рекламу. Для використання QR-коду потрібна лише програма для зчитування. Все, що для цього потрібно зробити це - запустити на планшеті або своєму смартфоні (з камерою) програму для сканування коду, після чого необхідно навести об'єктив камери на код і отримати інформацію, яка в ньому закладена. І все, інформація, яка закрита для інших, для даного відвідувача відкриється за декілька секунд.

QR-код є зараз дуже актуальним, тому що для його використання потрібен лише смартфон - річ, без якої жодна людина не вийде з дому і тримає завжди при собі.

Пропонуємо застосувати у готелі «Експрес» наступне. У QR-код заложується книга відгуків, на яку переходить відвідувач готелю «Експрес», ділиться своїми враженнями про готель в цілому, номерний фонд, харчування, яке надається в готелі або відгук про персонал і отримує 5% знижки на наступне поселення в готелі «Експрес». Готелю вигідно це тим,

що він заохочує своїх відвідувачів заселитися у них наступного разу і на підсвідомому рівні робить звичайного гостя – постійним, також QR-код збільшує активність на офіційному сайті, а гостю в першу чергу приємно, так як готелю «Експрес» турбується про тих, кого обслуговує.

QR-коди будуть розміщені по всій території готелю «Експрес» для того, щоб відвідувачі у будь-який зручний для себе час змогли зробити оцінку і не витратити багато часу та сил на це. Наприклад, гість відпочиває у номері, йому немає чим зайнятися і тут він бачить QR-код, який представлений в інтерактивній формі і викликає певний інтерес, так як це щось нове і зараз в тренді. Під QR-кодом є дуже проста інструкція щодо використання, яка спрощує завдання в багато разів.

QR-код від готелю «Експрес» повинен мати яскравий та креативний дизайн, фразу-приманку (ні в якому разі заклик до дії – зайти забронюю номер); картинка, фото або інформація, яка зацікавить («ти ніколи не здогадаєшся, що тут»), також QR-код має бути простим та великого розміру – для легкого сканування.

Ще однією функцією, якою можна скористуватися через QR-код від готелю «Експрес» - продаж квитків на транспорт і що саме головне, тут можна змінювати мову, тобто цю послугу можуть використовувати не тільки жителі України, а й іноземці. Ця пропозиція буде досить прибутковою для готелю, тому що люди, які поспішають в дорогу не будуть бігти в готель «Експрес», вони просто зайдуть в Інтернет і там забронюють квиток. А тепер це можна буде зробити і від готелю «Експрес».

Головним у запропонованій ідеї є те, що за QR-код не потрібно платити, готель "Експрес" може сформувати їх абсолютно безкоштовно. Для цього необхідно мати програма-генератор QR-коду або на безкоштовних сервісах, де можна це зробити (наприклад, foxtools.ru, qrcoder.ru).

Отже, на ТОВ "Експрес" необхідно створити унікальний контент і ексклюзивний яскравий дизайн. Продумати вдале розташування QR-коду і

сміслове навантаження. Все це дасть можливість відчутти переваги від використання подібного об'єкта мобільного маркетингу.

Висновки до розділу 4

Готель має хороше інформаційне, технічне та програмне забезпечення, проте на даний момент існує кращі версії, програми та устаткування, які можуть збільшити прибуток всього підприємства завдяки ним, але коштують вони відповідно до своєї якості.

Що стосується інтернет-контенту готель «Експрес» сайт готелю має тільки саму важливу інформацію без додаткових відомостей про себе та інших розширень, які мають сайти вищих за рівнем готелів.

Сайт готелю дуже зручний, все знаходиться на своєму місці, дуже компактно і тільки потрібна інформація. Сайт не засмічений зайвими непотрібними відомостями про готель, рекламою чи спамом.

Застосування QR-коду є дуже вигідним для ТОВ «Експрес», тому що його можна застосовувати в рекламних цілях і отримувати більший прибуток. Для використання QR-коду потрібна лише програма для зчитування. Все, що для цього потрібно зробити це - запустити на планшеті або своєму смартфоні (з камерою) програму для сканування коду, після чого необхідно навести об'єктив камери на код і отримати інформацію, яка в ньому закладена. І все, інформація, яка закрита для інших, для даного відвідувача відкриється за декілька секунд.

QR-код є зараз дуже актуальним, тому що для його використання потрібен лише смартфон - річ, без якої жодна людина не вийде з дому і тримає завжди при собі.

Застосувати у готелі «Експрес» наступного. У QR-код залягується книга відгуків, на яку переходить відвідувач готелю «Експрес», ділиться своїми враженнями про готель в цілому, номерний фонд, харчування, яке надається в готелі або відгук про персонал і отримує 5% знижки на наступне

поселення в готелі «Експрес». Готелю вигідно це тим, що він заохочує своїх відвідувачів заселитися у них наступного разу і на підсвідомому рівні робить звичайного гостя – постійним, також QR-код збільшує активність на офіційному сайті, а гостю в першу чергу приємно, так як готелю «Експрес» турбується про тих, кого обслуговує.

QR-коди будуть розміщені по всій території готелю «Експрес» для того, щоб відвідувачі у будь-який зручний для себе час змогли зробити оцінку і не витратити багато часу та сил на це. Наприклад, гість відпочиває у номері, йому немає чим зайнятися і тут він бачить QR-код, який представлений в інтерактивній формі і викликає певний інтерес, так як це щось нове і зараз в тренді. Під QR-кодом є дуже проста інструкція щодо використання, яка спрощує завдання в багато разів.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу на готельному підприємстві.

Отримані результати дозволяють зробити висновки, що існуючий механізм розвитку персоналу на вітчизняних готельних підприємствах потребує впровадження нових підходів з урахуванням досвіду провідних зарубіжних компаній для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Проведене дослідження на підприємстві ТОВ «Експрес» дозволило виявити основні проблеми його функціонування: зниження продуктивності праці та мотивації в персоналу, збільшення рівня плинності кадрів, що пов'язано із неефективною системою моніторингу розвитку кадрового потенціалу.

На підприємстві ТОВ «Експрес» наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо.

Аналіз чисельності персоналу за минулий рік показує, що кількість працівників за останній рік зросла на 41%. Це пов'язано із швидким розвитком компанії, збільшенням кількості клієнтів.

Продуктивність праці одного працівника зменшилась на 6,88%. На підприємстві виявлено проблеми неефективності використання кадрового потенціалу, оскільки плинність кадрів зростає, наймаються нові працівники, проте продуктивність падає.

Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період хоча і скоротився на 4% і склав 10.26%, проте це вказує на наявність проблеми.

Проаналізувавши причини звільнення персоналу на ТОВ «Експрес» можна зробити висновок, що основною причиною звільнення є невдоволення заробітною платою, а також недостатній рівень професійної підготовки.

Проведені розрахунки вказують на те, що найменше падіння показника плинності персоналу на підприємстві, наприклад на 1% зумовить зростання об'єму виручки від збуту продуктів та послуг щонайменше на – 12757,5 тис.грн.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства ТОВ «Експрес» що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%). Також очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу – 7000 грн. на кожного працівника в місяць.

Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць.

В сучасних умовах однією з найважливіших умов, що забезпечують підприємству в готельній галузі успішне функціонування, є постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами, в результаті чого підвищується економічна результативність персоналу.

Отже, узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що розроблена система моніторингу розвитку персоналу спрямована на забезпечення оптимального рівня якості управління персоналом. Підвищення результативності діяльності працівників управлінських посад залежить від удосконалення оцінки якості їх трудової діяльності. Тому впровадження комплексної оцінки якості розвитку персоналу на основі запропонованої збалансованої системи показників є об'єктивною передумовою створення ефективної системи управління діяльністю підприємства.

Упровадження комплексу заходів щодо підвищення якості управління персоналом приводить до збільшення продуктивності праці, підвищує рівень інноваційної активності працівників, сприяє створенню здорового психологічного клімату в колективі. Усе це дозволяє забезпечити підвищення

якості й конкурентоспроможності продукції та сприяє зростанню економічних результатів діяльності підприємства.

Використання методів «Ассесмент-центру» та «360 градусів» по суті сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на ТОВ «Експрес» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

Таким чином, для того, щоб компанія розвивалася, необхідно розвивати її головний потенціал – співробітників, які в ньому працюють. Тільки висококваліфіковані співробітники зможуть вивести компанію на лідируючі позиції у своїй сфері, залишивши конкуренті далеко позаду.

Система навчання та розвитку персоналу допомагає формувати і підтримувати кадровий склад в організації у відмінному стані, що в свою чергу, підвищує професійний рівень працівників, формує у них сучасне мислення.

Ціль дослідження, що полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення системи навчання персоналу на підприємстві досягнуто. Вона була досягнута шляхом рішень конкретних задач, а саме, були вивчені теоретичні аспекти навчання персоналу на готельному підприємстві.

Готельне підприємство «Експрес» є конкурентоспроможним та не поступається 3* готелям ні за якістю обслуговування, ні за матеріально-технічним забезпеченням, ні за рівнем підготовки персоналу. Але оновити готель як ззовні, так і зсередини не завадить.

Що стосується Інтернет-контенту готель «Експрес» сайт готелю має тільки саму важливу інформацію без додаткових відомостей про себе та інших розширень, які мають сайти вищих за рівнем готелів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про ліцензування окремих видів діяльності : Закон України : // Відомості Верховної Ради України. — 1998. — № 32.
2. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 // Голос України від 14.11.1995.
3. Про працю: Кодекс законів України від 22.11.2004 №1322, Урядовий кур'єр - 2005.
4. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» № 1282-IV від 18.11.2003г.: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1282-15>
5. Положення про головний фонд нормативних документів (Затверджено наказом Держспоживстандарту України від 25.03.2003 р. №48).
6. Охорона праці в Україні: Організація і управління. Нормативно-правове забезпечення. Дозвільна система. Небезпечні фактори і умови праці. Страхування. Відповідальність / Упоряд. А.В. Довбня. – К.: Юрінком Інтер, 1999. – 400 с.
7. Закон України «Про підприємництво» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 14. – Ст. 168.
8. Закон України «Про підприємства в Україні» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 24. – Ст. 272; 1992.- № 17. – Ст. 209.
9. Артеменко Г.В. Финансовый анализ: Учебник. / Г.В. Артеменко, М.В. Беллендир. - М.: ДИС, 2011. - 219с.
- 10.Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. / А.С. Афонін. - К.: МАУП, 2009. - 340с.
- 11.Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т. В. Білорус [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf

- 12.Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. Браймер. – М., 1995. – 384 с.
- 13.Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства / А. К. Булгакова // Науково-технічний збірник. –2012. – № 102. – С. 494 – 498.
- 14.Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ, 2005. - 435 с.
- 15.Гузенко Г. М. Інноваційний потенціал національної економіки та роль держави у його відтворенні в Україні / Г. М. Гузенко, В. В. Бабак // Бизнес Информ. – 2009. – № 11 (2). – С. 31 – 32.
16. Громова Н.Н. Кадровое прогнозирование: Учебник - М: 1993 г. - 245 с.
- 17.Дятлов В.А., А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало «Управление персоналом»; учебное пособие для вузов; Москва 1998. - 367 с.
- 18.Давидова О. Індустрія гостинності у контексті проведення євро-2012 / О. Давидова //ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Серія Економіка. 121-122/2011. С. 44-48.
- 19.Дмитриенко Г.А., Дорошенко Є.А. Оцінка рівня культури персоналу: Навч.-практич. Посібник. - К.: МАУП, 1998. - 88 с.
- 20.Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. - М.: Мысль, 2004. - 206 с.
- 21.Кабанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. / А.Я. Кабанов. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 435с.
- 22.Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – 3-е изд., перераб. и доп. / Н. И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2002. – 367 с.
- 23.Кошої Ю. С. Інноваційні технології в туризмі як умова підвищення конкурентоспроможності кадрів / Ю. С. Кошої,- В. В. Папп // Актуальні проблеми наукового й освітнього простору в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей

- Міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 травня 2015 р., Мукачево. Том 1 / Ред.кол. : Щербан Т.Д. (гол. ред.) та ін. – Мукачево : Вид-во «Карпатська вежа», 2015. – 390 с.
- 24.Красностанова М. В. Assessment Center для керівників. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.
- 25.Круль Г. Я. Основи готельної справи. Навч. посіб.- К.: Центр учбової літератури, 2011. - 368 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/14170120/turizm/teoretichni_osnovi_gotelnoho_gospodarstva.
- 26.Лесника А.Л. Организация и управление гостиничным бизнесом / Под ред и др. - М.: Академия, 2006. - 246 с.
- 27.Лиса Л.Б. Впровадження сучасних технологій управління персоналом готельного підприємства. Матеріали 85 Міжнародної конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті», Київ: НУХТ, 11-12 квітня 2019 року. С. 391.
- 28.Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». – В 2-х томах. – Т. 1. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2012. – с. 130–132.
- 29.Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу / І.Я. Мендела // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2013. - Вип. 9(1). - С. 125-129. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/aprer_2013_9\(1\)_23.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/aprer_2013_9(1)_23.pdf).
- 30.Методи управління персоналом. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3056.html>
- 31.Методи та стилі управління персоналом. URL: http://pidruchniki.com/2015060964882/menedzhment/metodi_stili_upravlinnya_pers_onalom

32. Методы обучения и развития персонала, применяемые в Великобритании. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>.
33. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи//Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки».- 2008.-№6(84).-С.165-168.
34. Міжнародної конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.nuft.edu.ua/page/view/konferentsii>.
35. Мухаметшина Ф. А. Мотивация персонала в инновационном подходе в системе управления персоналом / Ф. А. Мухаметшина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.kirgteu.com/filemanager/download/895/
36. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://hrliga.com>.
37. Нестандартные методы развития персонала. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hrdirector.ru/article/65976-qqq-16-m3-nestandardnye-metody-razvitiya-personala>.
38. Новиков Н.Н. Основы гостиничного маркетинга. - М.: Академия, 1998. - 206 с.
39. Організація і управління готельним бізнесом / під ред.: А.Л. Лісника, А.В. Чернишова. - К: Вид-кий дім «Альпіна», 2001. - 212 с.
40. Основы управления персоналом организации (2003). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://library.if.ua/book/45/3055.html>
41. Основні елементи системи управління персоналом на підприємстві. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://stud.com.ua/26175/menedzhment/osnovni_elementi_sistemi_upravlinnya_personalom
42. Офіційний сайт готелю «Експрес». - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://expresskiev.com.ua/>

43. Оценка и развитие персонала. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=14114>
44. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). - М.: Экономика, 2000. - 207 с.
45. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України / О. І. Пархоменко-Куцевіл [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/3/02.pdf>
46. Попов О.М., Сенченко Л.Г. Управління людськими ресурсами. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://pidruchniki.com/17910211/menedzhment/printsipi_skladovi_napryam_ki_kadro_voyi_politiki_organizatsiyi
47. Принципи управління персоналом. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studme.com.ua/118004089949/menedzhment/printsipy_upravleniya_personal_om.htm
48. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. // Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 344 с.
49. Рогожин М. Ю. Ассесмент персонала: как объективно оценить деловые качества сотрудника и соискателя за 15 минут . – Спб: Питер, 2009. – 272 с.
50. Рябенька М. О. Концептуальні підходи до оцінки ефективності інновацій у сфері гостинності / М. О. Рябенька // Кримський економічний вісник. -№6(7) 2013. – 317 с.
51. Савченко В. Управління розвитком персоналу - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
52. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч.посібн. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с. 111
53. Современные методы развития персонала. - [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://izron.ru/articles/o-nekotorykh-voprosakh-i->

- [problemakh-ekonomiki-imenedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-poitogam-mezh/sektsiya-19-upravlenie-irazvitiye-personala/sovremennyye-metody-razvitiya-personala/](#).
54. Сохранение персонала. Как привлечь и удержать сотрудников. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.effecton.ru/908.html>.
55. Соціально-психологічні методи управління персоналом. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://stud.com.ua/26174/menedzhment/metodi_upravlinnya_personalom
56. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. – М.: Нирро, 2009. – 384 с.
57. Топольник В. Г. Моделювання процесів готельного господарства на прикладі готелю «Централь» м. Донецька / В. Г. Топольник, К. В. Ракова // ВІСНИК ДонНУЕТ. – 2014. – № 1 (61). – С. 144 – 157.
58. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник / Под ред. Чудновского А. Д. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, 2000. – 400 с.
59. Управління людськими ресурсами. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://westudents.com.ua/glavy/47540-63-printsipi-skladov-ta-napryamki-kadrovopolitiki-organzats.html>.
60. Федоренко В. Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України / В. Г. Федоренко // Економіка та держава. – 2003. – № 8. – С. 16 – 27.
61. Фінансова звітність ТОВ «Експрес» за 2016-2017 роки.
62. Черномазюк А. Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу / А. Г. Черномазюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5, Т.2. — С. 269-272.
63. Шаповалова О. М. Аналіз інноваційної діяльності у сфері послуг на прикладі готельного господарства / О. М. Шаповалова, С. С. Козьякова // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 17. - С. 70-74. - Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ipd_2013_17_17.pdf.
64. Яковенко О.М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку // Вісник УАДУ. – 2008. – № 2. – С.113-124.

ДОДАТКИ

Додаток А

Міністерство освіти і науки України
Національний університет харчових технологій

85 Ювілейна Міжнародна наукова конференція
молодих учених, аспірантів і студентів
"Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем
харчування людства у ХХІ столітті"

присвячена 135-річчю Національного університету харчових технологій

11–12 квітня 2019 р.

Частина 3

Київ НУХТ 2019

Впровадження сучасних технологій управління персоналом готельного підприємства

Людмила Лиса, Ірина Антоненко

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Ефективне функціонування будь-якої організації, що спеціалізується на наданні послуг, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу, підприємства готельної сфери – не виняток. Для підприємств сфери гостинності розвиток персоналу є особливо актуальним, оскільки рівень обслуговування гостей, що формує власний імідж підприємства, залежить безпосередньо від персоналу.

Матеріали та методи. Матеріалами для написання тез стали наукові статті та монографії з даної тематики. У роботі були застосовані такі методи дослідження як аналізу та синтезу – для уточнення економічних категорій; логічного узагальнення – при формулюванні висновків.

Результати. Найважливішим показником роботи готелю є рівень обслуговування гостей, а це, залежить від якості роботи персоналу. Таким чином розвиток персоналу є невід'ємною складовою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності готелю. Розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Актуальність теми полягає у тому, що без людей немає підприємства. Без потрібних працівників жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити у конкурентній боротьбі. Готельне господарство є головним фактором і основною складовою туристичної інфраструктури країни та відіграє провідну роль у презентації вітчизняного туристичного продукту на світовому ринку тур послуг.

Традиційно сформувалося дві стратегії розвитку персоналу. Перша стратегія – так зване ситуативне навчання, коли відповідні заходи проводяться для конкретних проблем. При цьому є два варіанти: запросити тренера - фрілансера або провести корпоративний тренінг конкретно для співробітників даної компанії. При чому, в другому випадку програма тренінгу будується спеціально для конкретного підприємства з урахуванням специфіки діяльності, корпоративної культури, цілей та завдань. Друга стратегія називається системною і полягає у створенні у межах відділу персоналу підрозділу, завдання якого полягає у створенні повноцінної системи навчання співробітників за чітко визначеним списком компетенцій. Системне навчання також може проводитися за двома схемами: організація заходів власними силами та співпраця з консалтинговими агентствами.

Висновок. Отже, робота будь-якого підприємства неминує пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування підприємства, але й закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлена робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей підприємства та якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Література

1. Rohliev, K. Osnovy hotelnoho menedzhmentu. Retrieved September 10, 2015, from.- Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/roglev.htm.
2. Bratchenko, V. (2006). Upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh. Personal, (3), 25.