

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф.Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2022 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Туризм»

на тему: «Формування кадрового потенціалу підприємства готельного господарства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ-4-10а

_____ Якимович Андрій Сергійович _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Мельник Ірина Леонідівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ Парубець О.В. _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф.
В.Ф.Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри _____

Ірина МЕЛЬНИК

“ _____ ” _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Якимовича Андрія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування кадрового потенціалу підприємства готельного господарства»

керівник роботи Мельник Ірина Леонідівна, к. е. н., доц. кафедри ТГБ

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “31” березня 2022 року
№165-кс

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова література, фахова література, статистична звітність готельного підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи формування кадрового потенціалу готельного підприємства

Розділ 2. Дослідження господарської діяльності готельного підприємства «Гранд Готель Львів»

Розділ 3. Заходи щодо підвищення ефективності формування кадрового потенціалу готельного підприємства

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу рисунків - 3, таблиць - 12, додатків - 5.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Мельник І.Л., доц. кафедри		
II	Мельник І.Л., доц. кафедри		
III	Мельник І.Л., доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 22 березня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.02.2022-19.03.2022 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	20.03.2022-22.03.2022 рр.	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	23.03.2022-06.04.2022 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	07.04.2022-27.04.2022 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	28.04.2022-12.05.2022 рр.	виконано
6	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	13.05.2022-25.05.2022 рр.	виконано
7	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	26.05.2022-29.05.2022 рр.	виконано
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	30.05.2022-03.06.2022 р.	виконано
9	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	04-06.06.2022 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	14, 15, 16.06.2022 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Якимовича А.С.

_____ (прізвище та ініціали)

Мельник І.Л.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
на кваліфікаційну роботу
Якимовича Андрія Сергійовича
на тему: «Формування кадрового потенціалу підприємства
готельного господарства»

Кваліфікаційна робота складається з – 72 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 3, таблиць – 12, додатків – 5.

Об’єктом дослідження є діяльність готельного підприємства «Гранд Готель Львів».

Предметом кваліфікаційної роботи є процеси формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства готельного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства готельного господарства.

У I розділі розкрито поняття кадрового потенціалу готельного підприємства, визначено методи його формування та розвитку, фактори, які на нього впливають, наведено принципи формування кадрового потенціалу в Україні та країнах Європейського Союзу.

У II розділі здійснено характеристику діяльності готельного підприємства «Гранд Готель Львів», проведено оцінку основних економічних показників та SWOT-аналіз діяльності готельного підприємства.

У III розділі здійснено оцінку кадрового потенціалу готельного підприємства «Гранд Готель Львів», запропоновано рекомендації по підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом готельного підприємства.

Ключові слова: готельне підприємство, кадровий потенціал, конкурентоспроможність готельного підприємства, готельне підприємство «Гранд Готель Львів».

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність поняття кадрового потенціалу готельного підприємства	10
1.2. Фактори, що впливають на кадровий потенціал підприємства.....	16
1.3. Закордонний досвід формування кадрового потенціалу підприємства	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГРАНД ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ»	26
2.1. Загальна характеристика діяльності готельного підприємства «Гранд Готель Львів».....	26
2.2. Аналіз середовища готельного підприємства «Гранд Готель Львів».....	34
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГРАНД ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ»	42
3.1. Оцінка кадрового потенціалу готельного підприємства.....	42
«Гранд Готель Львів».....	42
3.2. Заходи по удосконаленню формування кадрового потенціалу готельного підприємства «Гранд Готель Львів»	48
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження на сьогодні обумовлена важливістю формування та розвитку кадрового потенціалу як одного з найважливіших факторів конкуренції будь-якого підприємства готельного господарства. Оскільки людські ресурси та ефективне управління людськими ресурсами є основним для існування, розвитку та зростання, конкурентоспроможності та успішної довгострокової діяльності будь-якого підприємства. Так, багато сучасних підприємств готельного господарства визнають важливість раціонального та якісного підходу до формування кадрового потенціалу підприємства, що відображається у програмах навчання та розвитку співробітників.

Готельний бізнес як прибутковий вид діяльності сприяє формуванню сервісної інфраструктури та збільшенню грошового потоку в країну, регіон. У зв'язку з чим у невиробничій сфері прискореними темпами формується ринок готельних послуг, для якого характерною рисою є міжнародний характер.

Забезпечення конкурентоспроможності організації за умов інформаційного вектору розвитку економіки формує нове уявлення про управління персоналом. Класичні технології даного процесу часто неефективні, оскільки не завжди дозволяють швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішньої та внутрішньої середовища.

Тому останнім часом увага західних теоретиків та практиків прикута до можливості оцінки, формування та управління кадровим потенціалом організації. Це зумовлює актуальність дослідження цього фактору конкурентоспроможності стосовно національних особливостей господарювання. Сьогодні для успішної реалізації стратегії немає нічого важливішого, ніж підібрати кадри, правильно

побудувати організаційну структуру та створити ефективну корпоративну культуру.

З погляду сучасного менеджменту поліпшення ефективності використання трудових ресурсів прийнято розглядати як головний резерв підвищення ефективності господарської діяльності. У цьому значенні особливу актуальність здобувають питання формування кадрового потенціалу.

Потрібно відмітити, що проблемам формування кадрового потенціалу присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як В.Г. Андрійчук, Т.Ю. Базаров, Т.І. Балановська, О. Д. Гудзинський, Г. Деслер, Г.А. Дмитренко, А.П. Єгоршин, Й.С. Заводський, Н.І. Архіпова, І.Ф. Зінов'єва, А.Я. Кібанов, Р. П. Колосова, Ю.В. Яременко, О.А. Платонов, О.Г. Шпикуляк та багато інших. Їхні дослідження дозволили по-новому подивитися на проблеми ефективного розвитку та формування кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства готельного господарства.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність поняття кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити фактори, що впливають на кадровий потенціал підприємства;
- розглянути закордонний досвід формування кадрового потенціалу підприємства;
- розглянути загальну характеристику діяльності готельного підприємства «Гранд Готель Львів»;
- провести аналіз середовища готельного підприємства «Гранд Готель Львів»;
- провести оцінку кадрового потенціалу готельного підприємства «Гранд Готель Львів»;

- визначити заходи по удосконаленню формування кадрового потенціалу готельного підприємства «Гранд Готель Львів».

Об'єктом дослідження є діяльність готельного підприємства «Гранд Готель Львів».

Предметом кваліфікаційної роботи є процеси формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства готельного господарства.

Методи дослідження. Методичними засадами роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які стосуються проблематики формування кадрового потенціалу підприємства. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності кадрового потенціалу підприємства); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні формування кадрового потенціалу підприємства на досліджуваному підприємстві), статистичний (при здійсненні аналізу діяльності підприємства), порівнянь та узагальнень (при написанні висновків).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні особливостей практичних підходів до формування кадрового потенціалу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці заходів щодо формування кадрового потенціалу готельного підприємства «Гранд Готель Львів».

Апробація отриманих результатів. Результати дослідження були представлені на 88-Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (Якимович А, Мельник І. Ефективна кадрова політика готельних підприємств. Квітень - Травень 2022 р. К.: НУХТ. Ч.3. С.206). Тези конференції представлено у додатку А.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 60 сторінок, в т.ч. 12 таблиць, 3 рисунків. Список використаних джерел містить 37 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття кадрового потенціалу готельного підприємства

В умовах динамічного розвитку економічного середовища пріоритетним завданням у сфері управління персоналом є забезпечення вимог, які формуються в рамках стратегії розвитку підприємства, у частині складу, структури, рівня професійної компетентності персоналу.

Вітчизняний та зарубіжний практичний досвід свідчить, що успішна діяльність підприємств та їх конкурентоспроможність визначається не тільки величиною доступних їм матеріальних та фінансових ресурсів, а також кадровим потенціалом цих підприємств. А у свою чергу висока ефективність роботи підприємств визначається високим рівнем розвитку кадрового потенціалу, пов'язаного з сукупністю професійних знань, здібностей, навичок та мотивів до трудової діяльності.

Кадровий потенціал – сукупна характеристика особистісних та набутих у результаті професійного та виробничого та умінь виробничого та невиробничого персоналу ефективно виконати професійні обов'язки з метою реалізації стратегічних цілей організації.

Кадровий потенціал може розглядатися і у вузькому сенсі - як тимчасово вільних або резервних трудових місць, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку та навчання [12, с. 28].

Управління кадровим потенціалом має сприяти впорядкуванню, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвитку персоналу. З погляду процесу формування та використання, можна розширити характеристику

довгострокового потенціалу. По-перше, це вже частково створений у минулому кадровий потенціал, об'єктивно необхідний безперервного поточного процесу виробництва.

По-друге, це приріст загального кадрового потенціалу, який мав місце протягом певного періоду часу. З певною часткою умовності можна припустити, що це приріст кадрового потенціалу ще повністю реалізований і є найбільш перспективною частиною загального потенціалу.

Ці характеристики кадрового потенціалу відіграють важливу роль при створенні програми управління ним. Насамперед, це стосується питань професійного розвитку та навчання персоналу. Суб'єктами процесу управління кадровим потенціалом є: керівники підприємств, керівники структурних підрозділів, служби персоналу, юридичні служби, фінансове керування, відділ підготовки персоналу.

Визначення "кадрового потенціалу" має кілька підходів. Так, з одного боку, під кадровим потенціалом розуміються ресурси соціально-економічного розвитку організації, а, з іншого боку, кадровий потенціал є сукупністю здібностей всіх співробітників для здійснення певних цілей та вимог, що стоять перед організацією [10, с. 83].

Отже, кадровий потенціал розглядає сукупного працівника не лише як учасника виробництва, а ще й як невід'ємну рушійну силу, що започатковує всі стадії відтворювального процесу, як носія суспільних потреб. Беручи до уваги вищевикладене, кадровий потенціал – це можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути задіяні в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед суспільством, регіоном, колективом цілями на певному етапі розвитку.

Категорія «кадровий потенціал» розглядає сукупного працівника не просто як учасника виробництва, а як невід'ємний і рушійний початок усіх стадій відтворювального процесу, як носія суспільних потреб; виконує функцію

цілепокладання, об'єктивно породжує та суб'єктивно задає стратегічні й тактичні цілі розвитку економіки [21, с. 36].

Відтак поняття кадрового потенціалу варто розглядати в контексті «потенціалу» взагалі. Звідси кадровий потенціал - це можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути введені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до їхніх посадових обов'язків і поставлених перед суспільством, регіоном, колективом завдань на певному етапі розвитку. Такий підхід до визначення кадрового потенціалу дає можливість здійснити всебічний аналіз будь-якої категорії працівників на основі обліку об'єктивних економічних законів відповідно до обраного об'єкта, предмета дослідження, а також його мети й завдань.

Зміст кадрового потенціалу й основні його риси, на наше переконання, можна сформулювати, виходячи з такого визначення кадрів: кадри - це кваліфіковані, спеціально підготовлені для тієї або іншої діяльності працівники. Кадровий потенціал закладений у тих функціях працівника, які він виконує як професіонал і які, відповідно до його здібностей, знань, досвіду, можуть забезпечити ефективне функціонування виробництва [21].

Тому аналіз кадрового потенціалу потрібно проводити, зважаючи на економічні передумови, у тісному взаємозв'язку з науково-технічним, трудовим, виробничим потенціалом, які безпосередньо впливають на кількісні і якісні параметри кадрового потенціалу, закономірності його розвитку й ефективного використання.

Таким чином, виходячи з визначення основних понять, можна помітити, що кадровий потенціал є особливими здібностями та можливостями співробітників, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування підприємства. При цьому, формування кадрового потенціалу є приведенням у відповідність здібностей співробітників та цілей підприємства.

Завданням системи формування та управління кадровим потенціалом є не тільки задоволення потреб підприємства в укомплектуванні персоналу, а й також задоволення професійних потреб самих співробітників [2, с. 41].

При раціональному та ефективному управлінні кадровим потенціалом якість трудового життя буде значно покращено, а показники ефективності підприємства значно збільшаться. Таким чином, виявляється важливим створення умов для можливості розвитку кожного співробітника та підвищення його професійних та особистісних компетенцій.

Кадровий склад підприємства можна оцінити за допомогою певних кількісних, якісних характеристик та показників ефективності. Дуже важливою властивістю кадрового потенціалу є його інтенсивність по відношенню до економічної ефективності діяльності організації, а отже, і збільшення кадрового потенціалу з допомогою стратегії його розвитку.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства стає необхідністю в умовах зростання та розвитку самої організації, тобто в момент позитивної зміни кон'юнктури ринку навіть для простого збереження своєї частки галузі не можна обмежуватися програмами стабілізації, і слід у рамках перспективного планування, сформувавши адекватні зміни ринку і проведення компанії у ньому, кадрову стратегію активного зростання.

Взаємозв'язок стратегії та практики управління персоналом, залучення, відбору та закріплення кадрів актуальне завдання кадрової політики. Необхідно виходити з того, що кадрова політика підприємств має бути орієнтована на сталий розвиток, на залучення людей професійно підготовлених, заповзятливих, з новаторськими творчими устремліннями та мотивами.

Тому в своїх базових установках вона має бути: – комплексної, що ґрунтується на єдності цілей, принципів, форм та методів роботи з кадрами, що враховує різні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні та ін); – єдиної та одночасно (через

специфіки) багаторівневої (центральної та регіональної), що охоплює весь кадровий корпус, багато кадрових процесів при різних механізмах та ступеня впливу на них; – перспективної, що має випереджальний та випереджальний характер, розрахованої на формування кадрів з урахуванням соціального прогресу, у тому числі зміни утримання та характеру праці працівників; – демократичною за цілями, соціальною базою та механізмом вирішення кадрових проблем; - – правової, що здійснюється у межах та на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань.

Взаємозв'язок стратегії та практики управління персоналом, залучення, відбору та закріплення кадрів – актуальне завдання кадрової політики. Необхідно виходити з того, що кадрова політика підприємств має бути орієнтована на сталий розвиток, на залучення людей професійно підготовлених, заповзятливих, з новаторськими творчими устремліннями та мотивами [22, с. 16].

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу є обов'язковою умовою завоювання стійких і лідируючих позицій на ринку, а конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від якості трудових ресурсів. На сучасному етапі зроблено суттєвий внесок у підвищення ефективності діяльності підприємств та зокрема, проблем планування розвитку та реалізації програм навчання кадрів. Грамотне управління кадровим потенціалом є ядром фірми і виявляється у її конкурентоспроможності, отже, економічному зростанні та ефективності діяльності.

Формування якісних трудових умов націлені на підвищення результативності та мотивації праці працівників. Так, результативність праці є собою поєднання мотивації людини до діяльності та досягнення цілей організації, а мотивація є процесом спонукання людини до певної поведінки та діяльності під впливом певних факторів. Слід також зазначити, що багато керівників упевнені, що формування кадрового потенціалу організації відбувається за рахунок внеску

у розвиток не лише hard skills (професійні навички та вміння), але й у soft skills (особисті якості).

Вдосконалення hard skills відбувається за допомогою навчання співробітників, підвищення кваліфікації, проходження спеціалізованих курсів та вебінарів. А от робота над soft skills є розвиток особистих якостей за допомогою відвідування співробітниками тренінгів, запрошення навчених коучів і т. д. Таким чином можна виділити кілька основних напрямів формування та розвитку кадрового потенціалу. Методи формування та розвитку кадрового потенціалу наведено в табл. 1.1. [28].

Таблиця 1.1

Методи формування та розвитку кадрового потенціалу

Розвиток hard skills	Розвиток soft skills
Вивчення посадових інструкцій, вимог до посади	Тренінги та майстер-класи з розвитку особистих якостей
Підвищення кваліфікації	Ментворкінг (менторство)
Вебінари та навчальні уроки	Розвиток зворотного зв'язку в організації
Планування та тайм-менеджмент	Самокоучинг
Навчання співробітників на робочих місцях	Нетворкінг

Джерело: за матеріалами [28]

Формування і використання кадрового потенціалу будь-якої організації є важливим стратегічним напрямом розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах конкурентної боротьби. У діяльності сучасних українських підприємств є постійні проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме:

- відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств;
- низька оплата праці працівникам;
- відсутність мотивації праці;
- неврахування особистісних характеристик кожного робітника;

- відсутність чіткої системи соціального забезпечення і соціального захисту [17, с. 21].

Таким чином, підсумовуючи, зазначимо, що розвиток не тільки професійних, а й особистісних якостей дозволить досягти більших результатів. Важливо і те, що формування кадрового потенціалу є собою цілеспрямований процес розвитку ресурсів підприємства, що є як професійні якості персоналу, а й особистісні. Так, формування та розвиток кадрового потенціалу має являти собою комплексний підхід до розвитку персоналу підприємства.

1.2. Фактори, що впливають на кадровий потенціал підприємства

Успіх кадрового потенціалу підприємства визначається двома основними факторами: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосувати ефективні управлінські важелі для спрямування потенціалу працівників у бажаному руслі. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах кризової економіки.

В ситуації недовговічності майже будь-якого бізнесу, непередбачуваності, складності та неоднозначності (VUCA – volatile, uncertain, complex, ambiguous) оцінювати кандидатів з погляду їх професійної придатності та на цій підставі призначати на посаді вже мало. Те, що сьогодні допомагає процвітати на тій чи іншій посаді, завтра – якщо зміниться кон'юнктура чи стратегія компанії, чи доведеться співпрацювати з іншою групою колег, або керувати іншими людьми – може лише заважати. Тому питання не в тому, чи є у співробітників та керівників компанії потрібні навички, а в тому, чи в них є здатність освоювати нове [8].

У сучасних економічних умовах ключовим завданням підприємств є забезпечення високої ефективності своєї діяльності. Таке завдання є комплексним, оскільки ефективність організації в цілому визначається значною кількістю різноманітних факторів, що впливають на її як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Серед факторів внутрішньої Середовище, яке більшою мірою контролюється і формується самим підприємством, одним з найважливіших є його персонал. Відповідність його характеристик цілям та завданням організації – ключовий фактор підприємницького успіху.

Підвищення трудового потенціалу призводить до зростання компетенції персоналу. Зрештою у результаті, зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості підприємства. Це пов'язано з тим, що компетентні працівники можуть забезпечувати велику фондівіддачу за більшої фондоозброєності; вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи.

Для керівників відділів факторами, які найбільше впливають на зацікавленість в ефективності виконання трудових функцій, виступають участь в управлінні підприємством і низька напруженість праці, а факторами, що здійснюють найменший вплив, є можливість посадового просування та мінімальна тривалість шляху на роботу.

Для фахівців найбільш значущими факторами є можливість самовираження та самостійність у виконанні робіт, а найменш значущими – мінімальна тривалість шляху працювати і високий рівень відповідальності. Для робітників найбільш значущими факторами виступають оплата, пов'язана з результатами праці та сприятливі умови праці, а найменш значущими – достатня поінформованість про стан підприємства, участь в управлінні підприємством та високий ступінь відповідальності [9, с. 21].

Це вкотре підтверджує необхідність обліку при наймі та просуванні по службі раніше всього потенціалу – здатності освоювати нове, адаптуватися до бізнес-середовищі та виконувати нові складні ролі. Менеджерам варто навчитися оцінювати діючих та майбутніх службовців за п'ятьма показниками:

- мотивації (справжнє прагнення досягти успіху у досягненні безкорисливої мети);
- допитливості (прагнення випробувати, побачити, дізнатися про нове, готовність вчитися і змінюватися, здатність сприймати критику);
- проникливості (уміння збирати та осмислювати інформацію, що відкриває нові перспективи);
- уміння переконувати (уміння взаємодіяти з людьми, емоційно та логічно переконувати їх, доносити свої ідеї);
- цілеспрямованості (готовність братися за важкі завдання та здатність відновлюватися після ударів долі) [11].

Необхідно визначити основні чинники, що впливають на його формування. На рис. 1.1 наведені основні групи чинників, що впливають на процес формування кадрового потенціалу підприємства.

Вони розділені на дві групи. Це зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні фактори є відображенням навколишнього середовища організації і включає демографічні та соціально-економічні чинники. Зовнішні фактори безпосередньо впливають на кількість трудового потенціалу країни, що невідривно пов'язаний з кадровим потенціалом. На цю групу чинників певна організація не має впливу.

Регулювання кількості трудового потенціалу є функцією держави. Вплив на демографічну та соціально-економічну ситуацію в країні може здійснювати лише держава, в особі державних органів, міністерств і відомств.



Рис. 1.1. Чинники формування кадрового потенціалу

Джерело: за матеріалами [11]

Друга група чинників – внутрішні. Вони включають в себе кадрову політику безпосередньо організації: рівень оплати, мотивація персоналу, умови праці, корпоративну культуру, соціальні гарантії та соціальне забезпечення, плинність кадрів [9, с. 17].

Всі ці фактори залежать від організації та системи управління в ній.

Крім показників зовнішнього середовища, на формування кадрового потенціалу підприємств впливають внутрішньо організаційні чинники. У ході нашого дослідження було визначено наступні: кадрова політика підприємства, рівень оплати праці, мотивація персоналу, соціальні гарантії та медичне обслуговування, плинність кадрів та ін.

1.3. Закордонний досвід формування кадрового потенціалу підприємства

Сучасний світ розвивається в умовах жорсткої конкуренції на ринку високотехнологічної продукції. Це зумовлено тим, що відбувається формування нового глобального простору світової економіки і кожна країна намагається покращити чи зберегти свої позиції в нових умовах. Сучасні досягнення України у міжнародному вимірі конкурентоздатності економіки, рівня розвитку й особливо ефективності функціонування національної інноваційної системи є недостатніми для забезпечення сталого розвитку вітчизняної економіки, гарантованої національної безпеки, виходу в найближчій перспективі за рахунок економічного зростання на європейські стандарти життя українських громадян. Прогресивність суспільного розвитку багато в чому залежить від спроможності освітньої сфери відтворювати інтелектуальний потенціал, якісну робочу силу [18].

Сьогодні стратегічним пріоритетом для України є перехід до інноваційної моделі економічного розвитку, інтеграція в економічний європейський простір та розбудова соціальної держави. Найважливішою умовою реалізації цих стратегічних завдань є нагромадження та ефективне використання трудового потенціалу, тобто тих якісних характеристик працівників, які формують сучасні продуктивні здібності та перетворюють їх на головну продуктивну силу постіндустріальної економіки, заснованої на знаннях.

Інноваційний шлях розвитку економіки вимагає використання нових підходів до формування та розвитку трудового потенціалу. Процес формування трудового потенціалу є складною системою, яка поєднує сукупність методів, процедур, прийомів забезпечення суб'єктів виробничо-господарської діяльності працівниками необхідного професійно-кваліфікаційного рівня, що надасть можливість досягнення суб'єктами господарювання поставлених цілей.

Для потреб інноваційного розвитку країни освіта набуває надзвичайно великого значення, вона є не лише пов'язуючою, але й конструктивною ланкою у системі трьох головних складових інноваційної економіки - «наука - освіта - виробництво». У цьому поєднанні освітній потенціал виступає одночасно як джерело поповнення науки кадрами та як головний фактор оволодіння робочою силою, всьому населенню сучасними знаннями, необхідними для забезпечення економічного, соціального та культурного розвитку суспільства на основі використання передових досягнень науки, технологій та інновацій [6, с. 17].

Сьогодні Україна повинна залучатися до процесів міжнародного технологічного обміну, розвивати вітчизняний науково-технічний потенціал, розробити та втілювати концепцію інноваційного розвитку країни, якщо не бажає стати сировинним додатком розвинених країн у найближчому майбутньому.

Становлення інноваційної економіки в Україні, як й у всьому світі, пред'являє особливі вимоги до якості та рівня використання її трудового потенціалу: різко зростає значення саме інноваційного трудового потенціалу, який забезпечує в соціально-економічних системах будь-якого типу ендогенний, внутрішній характер розвитку всіх інноваційних процесів. Трудовий потенціал означає наявність у будь-кого не тільки накопичених здібностей до праці, а також прихованих, таких, що не проявили ще себе, можливостей і здібностей у відповідних сферах їх життєдіяльності.

У зв'язку з цим, розглядаючи потенціал як здатність ресурсів давати певні результати і забезпечувати функціонування системи, слід також враховувати та відображати у показниках всі чинники, які визначають таку здатність. Для цього необхідно мати характеристики ресурсів усіх видів, а також їх системні характеристики, знати засіб їх використання та управління ними. Іншими словами, необхідно знати не тільки ресурси, але й накопичені резерви, які не були використані, а також чинники, що впливають на можливості використання і збільшення в майбутньому цих ресурсів та резервів.

Трудовий потенціал слід розглядати як інтегральну кількісно-якісну характеристику здібностей і можливостей особистості/колективу/суспільства до праці, що включає одночасно три аспекти, зокрема:

- ресурсний аспект - рівень, який доступний для розвитку трудового потенціалу з погляду накопичених ресурсів і резервів та який визначається психофізіологічними (стан здоров'я працівника, працездатність, витривалість, тип нервової системи і т.п.), демографічними (оцінка чисельності і складу працездатного й економічно активного населення) і освітньо-кваліфікаційними характеристиками (кількість випускників різних навчальних закладів, структура працездатного населення за рівнем освіти, за рівнем кваліфікації та ін.);

- факторний аспект - можливості використання і подальшого розвитку трудового потенціалу, що визначаються часовими (фонд робочого часу), соціально-економічними (структура зайнятості за сферами, галузями економіки, професіями, посадами, спеціальностями, показниками мобільності кадрів і т.п.), організаційними (рівень організації праці, соціально-психологічний клімат в колективі і т.п.), матеріально-технічними (рівень матеріально-технічної бази, оплати праці працівників), інформаційними (рівень інформаційної забезпеченості), освітніми (витрати на освіту, якість системи освіти), особовими характеристиками (ціннісні орієнтації, потреби, мотиви, цілі, очікування та інтереси у сфері праці);

- результативний аспект - кінцевий результат використання трудового потенціалу, який визначається характеристиками результату (індекс розвитку трудового потенціалу, індекс розвитку людського потенціалу, інші агреговані економічні показники). Управління розвитком трудового потенціалу на сучасному етапі повинно здійснюватися із урахуванням його основних закономірностей і тенденцій розвитку, а також із урахуванням його особливостей як об'єкту управління [13].

З урахуванням тенденції до збільшення значення творчості та інновацій на сучасному етапі доцільно створення сприятливого та такого, що заохочує до творчості й інновацій, клімату у всьому суспільстві, розкриття творчих здібностей трудового потенціалу на всіх рівнях управління. Формування і реалізація інноваційних процесів можуть бути забезпечені механізмом організації, регулювання і стимулювання інноваційної активності працівників, пов'язаної із розкриттям їх творчого потенціалу.

Слід зазначити, що хоча керівники сучасних організацій в основному ставляться до персоналу як до цінного ресурсу, недостатньо уваги приділяється психології управління, ефективним комунікацій та корпоративного управління. Так, результати дослідження дотримання базових засад формування кадрового потенціалу в Україні та ЄС (табл. 1.2) говорять про тенденції не на користь України, що ще більше посилює міграційні очікування [4].

Таблиця 1.2

**Дотримання базових принципів формування кадрового потенціалу
в Україні та ЄС**

Принцип	Рівень та тенденції в:	
	Україні	ЄС
Системності	M↑	H↑
Рівних можливостей	ML↑	H↑
Поваги до людини	M→	H↑
Командної єдності	ML↑	MH↑
Правовий та соціальний захищеності	ML→	H↑

Умовні позначення: L – низький рівень; ML – нижче середнього; M – середній; MH – вище середнього; H – високий.

Джерело: за матеріалами [4]

В умовах структурно-інноваційних перетворень в економіці України особливої актуальності набувають проблеми формування та розвитку трудового потенціалу як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств.

Отже, для ефективного вирішення проблем пов'язаних із формуванням та розвитком трудового потенціалу в умовах структурно-інноваційних перетворень необхідно об'єднувати зусилля науковців, практиків та держави.

Висновки до розділу 1

Зміст кадрового потенціалу й основні його риси, на наше переконання, можна сформулювати, виходячи з такого визначення кадрів: кадри - це кваліфіковані, спеціально підготовлені для тієї або іншої діяльності працівники. Кадровий потенціал закладений у тих функціях працівника, які він виконує як професіонал і які, відповідно до його здібностей, знань, досвіду, можуть забезпечити ефективне функціонування виробництва.

Формування і використання кадрового потенціалу будь-якої організації є важливим стратегічним напрямом розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах конкурентної боротьби.

Успіх кадрового потенціалу підприємства визначається двома основними факторами: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосувати ефективні управлінські важелі для спрямування потенціалу працівників у бажаному руслі. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах кризової економіки.

Сучасний світ розвивається в умовах жорсткої конкуренції на ринку високотехнологічної продукції. Це зумовлено тим, що відбувається формування нового глобального простору світової економіки і кожна країна намагається покращити чи зберегти свої позиції в нових умовах.

Становлення інноваційної економіки в Україні, як й у всьому світі, пред'являє особливі вимоги до якості та рівня використання її трудового

потенціалу: різко зростає значення саме інноваційного трудового потенціалу, який забезпечує в соціально-економічних системах будь-якого типу ендогенний, внутрішній характер розвитку всіх інноваційних процесів. Трудовий потенціал означає наявність у будь-кого не тільки накопичених здібностей до праці, а також прихованих, таких, що не проявили ще себе, можливостей і здібностей у відповідних сферах їх життєдіяльності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГРАНД ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ»

2.1. Загальна характеристика діяльності готельного підприємства «Гранд Готель Львів»

«Гранд Готель Львів» розташований в історичному центрі Львова, в будинку, побудованому в 1893 році. В готелі дбайливо збережені унікальні поручні, двері і меблі, які відтворюють атмосферу ХХ століття. За свою історію готель був тричі реконструйований: в 1910, 1992 і 2016 роках.

«Гранд Готель Львів» управляє товариство з обмеженою відповідальністю «Холдинг «Гранд Готель», код ЄГРПОУ 38583213, розмір статутного капіталу 17 млн. грн. Види діяльності ТОВ «Холдинг «Гранд Готель»: 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, 56.30 Обслуговування напоями, 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, 73.11 Рекламні агентства, 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність, 82.30 Організація конгресів і торговельних виставок, 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг.

«Гранд Готель Львів» знаходиться в 7 км від міжнародного аеропорту Львова. В «Гранд Готель Львів» є критий басейн з підігрівом (працює цілий рік), тераса для засмаги, цілодобова стійка реєстрації, тераса, багатомовний ресторан (польська, англійська, українська).

Всього в «Гранд Готель Львів» 121 номер. У номерах: кондиціонер, телевізор з плоским екраном, супутникове ТБ, міні-бар, телефон, фен, ванна / душ, біде.

Розглянемо структуру номерного фонду готелю «Гранд Готель Львів» (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Структура номерного фонду готелю «Гранд Готель Львів»

Номерний фонд	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м ²
Стандартний номер King/Twin	58	116	35
Номер Суперіор King /Twin	36	60	38
Апартаменти Напівлюкс	15	35	70
Апартаменти Люкс	10	35	105
Тематичні Апартаменти	1	5	140
Президентські Апартаменти	1	5	140
Всього:	121	256	

Джерело: за матеріалами підприємства

Адреса «Гранд Готель Львів»: Проспект Свободи, 13, Львів, Україна 79000.

Ціни на готельні номери змінюються відповідно до сезону та завантаженості. Також ціна залежить від категорії обраного номеру та кількості днів проживання.

Зазначаємо, що у вартість номеру Grand Hotel Lviv входить не лише проживання, а й сніданки шведської лінії, Wi-Fi, відвідування SPA центру, а саме басейн, джакузі, 6 саун, сінна кімната та спорт-зал.

«Гранд готель Лівів» у своїй діяльності використовує бренд Grand Hotel Lviv Luxury and Spa.

Розглянемо ціни на послуги з розміщення в 2021 році готелю «Гранд Готель Львів» (табл.2.2).

Ціни на послуги з розміщення в 2021 році готелю «Гранд Готель Львів»

Категорія номеру	Вартість, грн./добу
Стандартний номер King/Twin	3800,00
Номер Суперіор King /Twin	4300,00
Апартаменти Напівлюкс	6000,00
Апартаменти Люкс	8800,00
Тематичні Апартаменти	20000,00
Президентські Апартаменти	56000,00

Джерело: за матеріалами підприємства

Якщо гості бажають провести конференцію, тренінг, ділові переговори чи семінар, Grand Hotel Lviv пропонує конференц-сервіс під індивідуальні потреби. Фахівці готелю допоможуть організувати подію до 200 осіб у конференц-залі готелю.

Для більш приватних заходів, а саме для 20-25 осіб пропонується приміщення VIP Лаунджу. Якщо необхідно провести переговори, у Grand Hotel Lviv є спеціально відведене кімната для таких цілей. У переговорній кімнаті можуть зручно розміститися до 10 осіб.

Ресторани «Гранд Готель Львів» - повносервісні підприємства харчування, оскільки вони пропонують широкий вибір закусок, страв, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, різних напоїв.

В меню ресторанів «Гранд Готель Львів» висока частка фірмових і замовлених страв, що належать до розряду страв високої кухні.

Організаційна схема управління повинна постійно змінюватись, зокрема за динамічного зовнішнього середовища «Гранд Готель Львів» й структури управління. Відповідно до змін у структурі управління, які спричиняють зміни у чисельності персоналу, важливо, щоби ці зміни суттєво не позначались на якості обслуговування.

В організаційній структурі готелів виокремлюють основні служби, типові для більшості готелів, допоміжні й додаткові.

До основних належать: прийому та розміщення; бронювання; обслуговування номерів; громадського харчування; фінансова; комерційна; інженерно-експлуатаційна.

Допоміжні забезпечують діяльність основних служб, урізноманітнюють готельні послуги (пральня, хімчистка, майстерня з ремонту взуття, одягу). Додаткові служби (бізнес-центр, спортивно-оздоровчий центр, перукарня, косметичний кабінет, торгові кіоски, відділення зв'язку, солярій) надають платні послуги [13, с. 15].

Організаційна структура управління готельним підприємством «Гранд Готель Львів» оптимальна тоді, коли всі структурні підрозділи доповнюють процес створення готельної послуги, забезпечуючи його діяльність і водночас максимальну ефективність функціонування в досягненні кінцевого результату, яким вважається надання конкурентоздатних послуг (Додаток Б).

Готельний комплекс - це високо категорійний готель, що надає максимальну кількість послуг, володіє сукупністю забезпечувальних служб, кожна з них має вузько специфічні функції. Роботу готелю очолює дирекція, в склад якої входить комерційна служба [25, с. 66].

Розглянемо основні показники діяльності «Гранд Готель Львів» наведені в таблиці 2.3.

У 2020 році готель, як і інші підприємства галузі, закривався на карантин, оголошений у зв'язку з початком епідемії коронавірусу. До 12 березня 2020 року здійснювалася діяльність відповідно до планових показників виробничої програми. Послуги, які були заплановані і проплачені на період закриття готелю, було перенесено за погодженням з гостями на інші зручні дати.

Таблиця 2.3

**Аналіз основних економічних показників діяльності «Гранд Готель Львів»
за 2020-2021 рр., тис. грн.**

Показник	Роки		Відхилення 2021 від 2020 рр.	
	2020	2021	абсол.	відносне
Дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг	265680	307140	41460	15,61
Податок на додану вартість	44280	52180	7900	15,15
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	221400	254960	33560	15,16
Собівартість реалізованої продукції	218980	242720	23740	10,84
Валовий прибуток	2420	12240	9820	405,79
Інші операційні доходи	4702	4832	130	2,76
Адміністративні витрати	1056	799	-257	-24,34
Витрати на збут	156	673	517	331,41
Інші операційні витрати	3568	13045	9477	265,61
Фінансові результати від операційної діяльності	2342	2555	213	9,09
Фінансові результати від звичайної діяльності	2291	2477	186	8,12
Податок на прибуток від звичайної діяльності	813	1072	259	31,86
Чистий прибуток	1478	1405	-73	-4,94

Джерело: за матеріалами підприємства

Як видно з табл. 2.3. протягом 2020-2021 років показники діяльності готелю зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2021 році порівняно з 2020 р. на 41460 тис. грн. (15,61%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 23740 тис. грн. (10,84%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 9820 тис. грн.. Зменшився рівень адміністративних витрат на 257 тис. грн. (24,34%) та збільшилися витрати на збут на 517 тис. грн.

Інші операційні доходи підприємства в 2021 році зросли на 130 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 213 тис. грн. (9,09%).

Важливою характеристикою діяльності підприємства є аналіз його фінансового стану. Для характеристики різних аспектів фінансового стану

застосовуються фінансові коефіцієнти, які являють собою відносні показники фінансового стану підприємства [47, с. 217].

Динаміка показників фінансово стану «Гранд Готель Львів» за 2020-2021 рр. показана в табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансового стану «Гранд Готель Львів»
за 2020-2021 рр.**

Показники	Норматив	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
Показники ліквідності					
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,25 – 0,35	0,01	0,00	-0,01	0,0
2. Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності (Кпрл)	0,7 – 0,8	0,75	0,71	-0,04	-5,33
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття) (Кпл)	1,0 – 2,0	1,25	1,26	0,01	0,8
4. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності (Кзл)	> 0,5	0,73	0,74	0,01	1,37
Показники рентабельності					
1. Чиста рентабельність продажів (Рп)	> 0	0,56	0,46	-0,1	-17,77
2. Рентабельність однієї послуги (Рпос)	> 0	0,68	0,58	-0,1	-14,24
3. Рентабельність власного капіталу (Рвк)	> 0	4,16	2,64	-2,51	-48,74

Джерело: за матеріалами підприємства

Таким чином, як показує проведений аналіз показників фінансового стану «Гранд Готель Львів» за 2020-2021 рр. зазнали змін. У 2021 році на підприємстві спостерігається збільшення коефіцієнтів ліквідності це вказує на збільшення спроможності підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями перед контрагентами. Рівень ділової активності «Гранд Готель Львів» можна охарактеризувати як незадовільний. Аналіз основних показників ефективності

діяльності «Гранд Готель Львів» свідчить про незначне зменшення ефективності діяльності підприємства.

Основною діяльністю підприємств готельного господарства є надання ліжко-діб для тимчасового мешкання і відпочинку вітчизняних і іноземних громадян.

Виробнича програма підприємства – це завдання за кількістю, якістю і асортиментом продукції, що випускається, або послуг, що надаються.

Для аналізу виробничої програми підприємств використовують як натуральні, так і вартісні показники. Натуральні показники зручно використовувати в тому випадку, якщо на підприємстві випускається однорідна продукція (надаються однотипні послуги). Виробнича програма, що обчислюється в натуральних показниках, дає змогу порівнювати показники за різні періоди часу.

У готельному господарстві натуральним показником є кількість ліжко-діб наданих. Розрахунок основних показників виробничої програми виконуємо у вигляді табл. 2.5.

$$\text{Кількість ліжко-діб в інвентарі} = 256 * 365 = 93\ 440 \text{ (л-д.)}$$

Кількість простоїв – 1 номер, які надаються персоналу мережі під час відряджень (365).

$$\text{Кількість л-д в експлуатації} = 93\ 440 - 365 = 93\ 075 \text{ (л-д.)}$$

Однак у 2020 році готель було закрито через оголошення державою карантину у зв'язку з пандемією коронавірусу. Готель не працював з середини березня по середину червня. Таким чином,

$$\text{Кількість ліжко-діб в інвентарі (2020)} = (256 * (365-92))-365 = 69\ 523 \text{ (л-д.)}$$

Виробнича програма підприємства – це завдання за кількістю, якістю і асортиментом продукції, що випускається, або послуг, що надаються (табл. 2.5).

**Аналіз показників виробничої програми готелю
«Гранд Готель Львів»**

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення	Відносна величина %
1. Одноразова місткість, місць	256	256	0	0
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	93440	93440	0	0
3. Кількість простоїв, л-д.	23917*	365	0	0
4. Кількість л-д в експлуатації, л-д.	69523	93075	23552	33,9
5. Коефіцієнт завантаження, %	40,7	34,2	3,8	X
6. Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	28264	31828	3564	12,6
7. Середній тариф, грн.	9400	9650	250	2,7
8. Кількість обслугованих осіб, осіб	8075	11367	3292	40,7

* враховуючи дні, коли готель був закритий через епідемію коронавірусу

Джерело: за матеріалами підприємства

Отже, як можемо бачити, одноразова місткість готелю «Гранд Готель Львів» протягом 2020-2021 не зазнала змін та дорівнювала 256 місць. Коефіцієнт завантаження збільшився на 3,8% та став дорівнювати 34,2%.

Кількість ліжко-діб наданих у 2021 році збільшилися на 3564 л-д. (12,6%) порівняно з 2020 роком. Середній тариф у 2021 році збільшився незначно, на 250 грн. (2,7%) порівняно з 2020 роком.

Таким чином, як видно з проведеного аналізу протягом 2020-2021 років показники діяльності готелю «Гранд Готель Львів» зазнали позитивних змін.

2.2. Аналіз середовища готельного підприємства «Гранд Готель Львів»

Для Львова характерною є тенденція зростання кількості не лише бізнес-туристів, а й відпочивальників. Останніми роками готельна індустрія характеризується зростанням пропозиції за одночасного скорочення попиту на готельні послуги, що приводить до значної конкурентної боротьби на ринку готельних послуг.

Львів є одним із лідерів в Україні за кількістю готелів, середній річний показник заповнюваності становить 60%, в низький сезон - 20-30%, а у пікові сезони - 80-90%. Це - доволі непогані показники. Навіть більше, експерти запевняють, що наявної пропозиції не досить і місто надзвичайно потребує недорогих, але мережевих готелів [3].

Для ідентифікації сильних і слабких сторін готельних підприємств Львова було здійснено SWOT-аналіз. Це - найефективніший стратегічний інструмент, який допомагає визначити конкурентні переваги, що виокремлюють підприємство від інших, наявних на ринку. Послуги, наявні на ринку, що не мають значних позитивних відмінностей, не здатні забезпечити максимальну ефективність. Визначення унікальної послуги, що забезпечить прогресивний розвиток, потребує сучасних методів стратегічного аналізу.

SWOT - аналіз готельних підприємств м. Львова наведено у Додатку В.

Перша частина SWOT-аналізу є найбільш ваговою. Створення списку сильних сторін дає змогу виокремити переваги, які можна перетворити у конкурентоспроможні. Слабкі сторони є перешкодою для стратегічного розвитку, тому вони повинні бути визнані та усунені. Можливості та загрози - це невідконтрольні для підприємства чинники, що впливають на успіх і які неможливо контролювати, а лише передбачити та оптимізувати.

Друга частина аналізу дає змогу сформуванню поля на перехресті окремих складових груп факторів, що враховуються під час подальшого розроблення стратегії підприємства.

Функціонування будь-яких підприємств чи організацій у конкурентному середовищі потребує безперервних змін навколишнього середовища, оскільки більшість із них перебувають поза контролем. Саме тому важливо ідентифікувати і мінімізувати можливі зміни у навколишньому середовищі. Для цього застосуємо STEP-аналіз із метою визначення зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування готельних підприємств, їх продажі і прибутки у довгостроковій перспективі (табл. 2.6).

Провівши STEP-аналіз, визначено, що найактуальнішими проблемами, які перешкоджають росту готельного бізнесу у Львові, є економічні, політичні та соціальні фактори. Зокрема, для економіки такими є доларизація і високі ставки за кредит. Погіршення спричинене їх залежністю від нестабільності валюти і несприятливим інвестиційним кліматом.

На завершення, використовуючи метод експертних оцінок, здійснимо оцінку факторів зовнішнього середовища та їх впливу на функціонування готельної сфери м. Львова (Додаток В).

Для інвестиційного клімату найвпливовішими є нестабільна політична ситуація в країні, різкі зміни законодавства та корумпованість влади.

Позитивним політичним фактором вважаємо впровадження безвізового режиму. На функціонування готельної сфери м. Львова впливають такі соціальні та демографічні фактори, як спроможність споживачів купити послугу і якісне надання її з боку готелю.

STEP-аналіз факторів макросередовища готельних підприємств м. Львова

<p style="text-align: center;">Демографія</p> <p>Рівень народжуваності та смертності Міграція населення, в тому числі внутрішньопереміщених осіб через війну Чисельність населення Статеві-віковий склад населення</p>	<p style="text-align: center;">Економіка</p> <p>Нестабільність курсу валюти Високий рівень доларизації економіки Темпи інфляції Зміна структури доходів через війну Недосконала податкова система Несприятливий інвестиційний клімат в країні через війну Високі ставки комерційних кредитів Гостра конкурентна боротьба</p>
<p style="text-align: center;">Соціум</p> <p>Зміна тенденції щодо споживання готельних послуг та супутніх продуктів, зумовленої зміною поколінь Соціальна мобільність населення Міграція висококваліфікованих фахівців Ставлення клієнтів до обслуговування та якості продукції</p>	<p style="text-align: center;">Технологія</p> <p>Розвинуті телекомунікаційні системи Високі темпи і рівень розвитку науково-технічних змін Інтенсивний розвиток інформаційних технологій Доступність новітніх технологій Автоматизація буденних процесів</p>
<p style="text-align: center;">Екологія</p> <p>Наявність природно-рекреаційних ресурсів Природно-кліматичні умови Розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів Законодавство з охорони навколишнього середовища Проблема вивозу сміття Клієнтські екологічні цінності</p>	<p style="text-align: center;">Політика</p> <p>Політична нестабільність у країні через війну Різкі зміни у законодавстві Корумпованість влади Податкове регулювання сфери діяльності Запровадження безвізового режиму</p>

Джерело: за матеріалами підприємств

Розвиток сучасних технологій викликає у споживачів очікування високого рівня обслуговування із застосуванням інноваційних технологій у повсякденному житті. При цьому внутрішнє використання інновацій пришвидшує бізнес-процеси, що дає змогу мінімізувати витрати.

Позитивним екологічним фактором для Львівщини є наявність природно-рекреаційних ресурсів.

У місті наявні проблеми з вивозу сміття, що може спричинити негативний вплив на попит туристичних послуг, оскільки для клієнтів середнього і вищого

класу важливі такі чинники, як екологічність та органічність як продукції, так і навколишнього середовища.

За результатами проведеного аналізу вважаємо, що найефективнішими заходами для львівського готельного бізнесу буде впровадження нових послуг або вдосконалення старих. Проекти, що пропонуються до реалізації, повинні відповідати критеріям інноваційності, затребуваності на ринку послуг, наявності цільової групи споживачів, окупності та можливості залучення необхідного капіталу. При цьому слід звернути увагу на сегмент бюджетних готелів, міні-готелів, приватних апартаментів.

У Львові не досить готелів люкс-класу (чотири-п'ять зірок). А на їх послуги є досить високий попит. Про це свідчить повне заповнення номерів під час відомих фестивалів європейського рівня

Бажано вибирати стратегію широкої диверсифікації, спрямованої на посилення спеціалізації готелів, урізноманітнення послуг, поліпшення якості обслуговування; поглиблювати форми організації готельного ринку зі збільшенням частки міжнародних та національних готельних операторів [4].

Для більш чіткого представлення розвитку готельного господарства Львова оглянемо декілька готелів міста, і визначимо їхні конкурентні переваги.

Об'єктами нашого дослідження стали такі готелі: «Леополіс», «Нобіліс», «Citadel Inn», «Гранд», «Опера».

Для того, щоб краще оцінити готелі, ми визначили основні критерії, за якими будемо оцінювати їх конкурентні переваги:

- місце розташування;
- визначення додаткових послуг;
- цінова політика номерного фонду;
- наявність активної маркетингова політики;
- наявність дисконтної програми або спеціальних програм.

Для наочного порівняння, ми склали табл. 2.7, у якій визначили певні критерії оцінки готелів-конкурентів та визначили шкалу «1» та «0», що відповідно означає «так» й «ні».

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентів за визначеними критеріями

Показники	Готелі-конкуренти				
	Леополіс	Нобіліс	Citadel Inn	Гранд	Опера
1	2	3	4	5	6
Кількість зірок	5*	5*	5*	4*	4*
1. Місце розташування					
1.1. м. Львів	1	1	1	1	1
1.2. в центрі Львова	1	1	0	1	1
1.3. Транспортна розв'язка	1	1	0	1	1
2. Додаткові послуги					
2.1. Обслуговування гостей у номерах	1	1	1	1	1
2.2. Надання у номер дитячого ліжка	0	0	1	0	0
2.4. Супутникове та кабельне телебачення	1	1	1	1	1
2.5. Паркування автотранспорту	1	1	1	1	0
2.6. Виклик таксі	1	1	1	0	0
2.7. Наявність свіжої преси	1	1	1	1	1
2.8. Організація та обслуговування бенкетів, надання послуг конференц-залу	1	1	1	1	1
2.9. Безкоштовний безпроводниковий доступ до мережі Інтернет типу Wi-Fi	1	1	1	1	1
2.10. Номери для тих, хто не палить	1	1	1	1	1
2.11. Наявність набору міні-парфумерії	1	1	1	0	0
2.12. Постійна зміна предметів гігієни та одноразових речей у номерах	1	1	1	0	0
2.13. Наявність міні-бару в номері	1	1	1	1	1
2.14. Безкоштовне користування фітнес-центром (оздоровчим центром)	0	1	1	0	0
2.15. Номери для людей з обмеженими фізичними можливостями	1	0	1	0	0
2.16. Бізнес куток	1	1	1	1	1
2.17. Зберігання вантажу	1	1	1	1	1
2.18. Замоквання квитків на заходи у мистецькі заклади міста	1	1	1	1	1
2.19. Оренда автомобіля з водієм	1	1	1	1	0

Продовження таблиці 2.7					
1	2	3	4	5	6
2.20. Послуги перекладача	1	1	1	1	0
3. Активна маркетингова політика	1	1	1	1	1
4. Наявність дисконтної програми або спеціальних програм	1	1	1	1	1
Всього	22	22	22	18	15

Джерело: за матеріалами підприємства

Результати оцінки готелів конкурентів подані у вигляді діаграми на рис.

2.1.

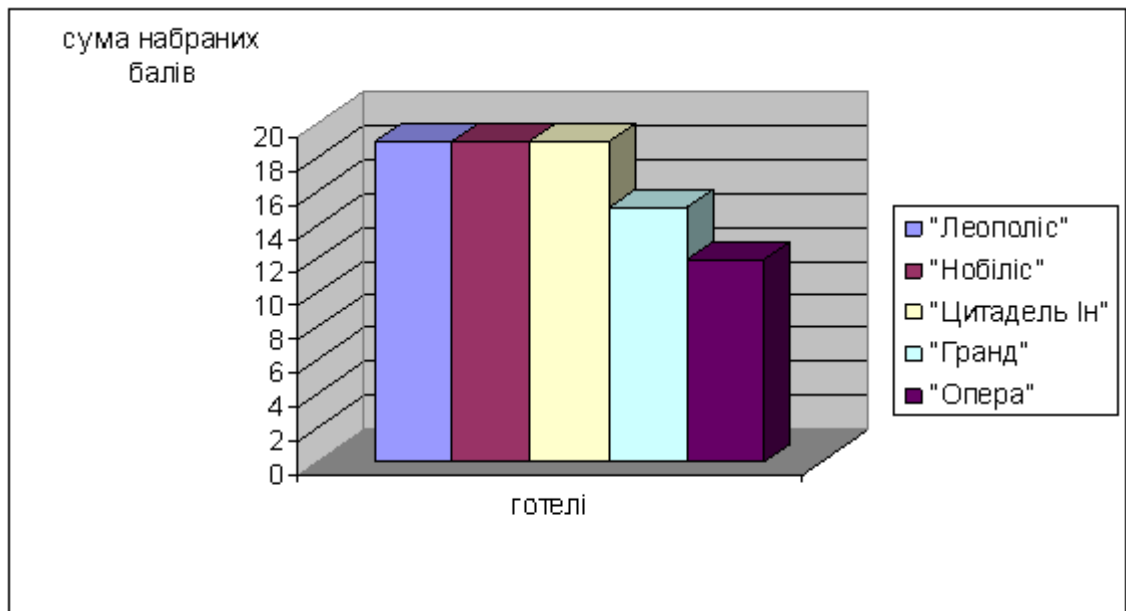


Рис. 2.1. Результат оцінки конкурентів за визначеними критеріями

Джерело: за матеріалами підприємства

За результатами оцінки готелів конкурентів можемо сказати, що у Львові є три готелі з високою конкурентоспроможністю на готельному ринку міста Львова, це: «Леополіс», «Нобіліс» та «Citadel Inn». Асортимент додаткових послуг цих готелів дещо відрізняється між собою, що надає індивідуальності кожному готелю зокрема і сприяє їх позитивному іміджу.

Отже, організаційна структура управління готельним підприємством «Гранд Готель Львів» оптимальна тоді, коли всі структурні підрозділи доповнюють процес створення готельної послуги, забезпечуючи його діяльність і водночас максимальну ефективність функціонування в досягненні кінцевого результату, яким вважається надання конкурентоздатних послуг.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу вважаємо, що найефективнішими заходами для львівського готельного бізнесу буде впровадження нових послуг або вдосконалення старих. Проекти, що пропонуються до реалізації, повинні відповідати критеріям інноваційності, затребуваності на ринку послуг, наявності цільової групи споживачів, окупності та можливості залучення необхідного капіталу. При цьому слід звернути увагу на сегмент бюджетних готелів, міні-готелів, приватних апартаментів.

Висновки до розділу 2

«Гранд Готель Львів» розташований в історичному центрі Львова, в будинку, побудованому в 1893 році. В готелі дбайливо збережені унікальні поручні, двері і меблі, які відтворюють атмосферу ХХ століття. За свою історію готель був тричі реконструйований: в 1910, 1992 і 2016 роках.

«Гранд Готель Львів» управляє товариство з обмеженою відповідальністю «Холдинг «Гранд Готель».

Протягом 2020-2021 років показники діяльності готелю зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2021 році порівняно з 2020 р. на 41460 тис. грн. (15,61%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 23740 тис. грн. (10,84%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 9820 тис. грн.. Зменшився рівень адміністративних витрат на 257 тис. грн. (24,34%) та збільшилися витрати на збут на 517 тис. грн. Інші операційні

доходи підприємства в 2021 році зросли на 130 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 213 тис. грн. (9,09%).

Одноразова місткість готелю «Гранд Готель Львів» протягом 2020-2021 не зазнала змін та дорівнювала 256 місць. Коефіцієнт завантаження збільшився на 3,8% та став дорівнювати 34,2%. Кількість ліжко-діб наданих у 2021 році збільшилися на 3564 л-д. (12,6%) порівняно з 2020 роком. Середній тариф у 2021 році збільшився незначно, на 250 грн. (2,7%) порівняно з 2020 роком.

За результатами оцінки готелів конкурентів можемо сказати, що у Львові є три готелі з високою конкурентоспроможністю на готельному ринку міста Львова, це: «Леополіс», «Нобіліс» та «Citadel Inn». Асортимент додаткових послуг цих готелів дещо відрізняється між собою, що надає індивідуальності кожному готелю зокрема і сприяє їх позитивному іміджу.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГРАНД ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ»

3.1. Оцінка кадрового потенціалу готельного підприємства «Гранд Готель Львів»

В загальному вигляді трудовий потенціал характеризує визначені можливості, які можуть мобілізовані для досягнення конкретних цілей. Трудовий потенціал робітника – це його можливості в області праці.

Трудовий колектив підприємства складають зайняті на ньому робітники. Таким чином, під трудовим потенціалом розуміють сукупну трудову діяльність його колективу, ресурсні можливості в області праці спискового складу персоналу працівників діяльності готелю «Гранд Готель Львів» виходячи із їх віку, фізичних можливостей, знань, що вони мають та професійно-кваліфікаційних навичок.

Головні напрями роботи кадрової служби представлені у кадровій політиці, яка відображає цілісну стратегію роботи з персоналом, стиль її проведення та план використання робочої сили. Розглянемо особливості проведення кадрової політики у готелю «Гранд Готель Львів».

Мета кадрової політики готелю «Гранд Готель Львів» – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу кадрів, ефективності використання людських ресурсів для виконання цілей підприємства, їх розвитку відповідно до потреб організації, вимог законодавства.

Кадрова політика готелю «Гранд Готель Львів» містить такі розділи: загальні положення, основні принципи кадрової політики, систему та інструменти управління кадровою політикою, функції та структуру кадрового відділу.

Готель «Гранд Готель Львів» має організаційну структуру управління, та визначений штат працівників, що відповідає штатному розкладу.

Конкретний перелік посадових обов'язків визначається посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, що їх розробляють і затверджують роботодавці на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (враховуючи конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розпису підприємства).

У посадовій інструкції також закріплюються права працівника та його відповідальність. Інструкції повинні відображати повний перелік завдань та обов'язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби мати необхідні пояснення, а всі терміни - чіткі визначення.

Аналіз розподілу функцій управління всередині готелю «Гранд Готель Львів» представлений у табл. 3.1.

В даний час готельний бізнес є важливим та пріоритетним напрямком розвитку сучасної економіки. Важливим моментом для готелю «Гранд Готель Львів» є проблема забезпечення кваліфікованими кадрами від ефективності використання яких залежать результати його діяльності.

У зв'язку з цим у різних формах відбувається створення нової моделі розвитку та використання людських ресурсів. До її основних рис відносяться орієнтація на висококваліфіковану та ініціативну робочу силу, інтегровану в систему виробництва, безперервність процесу підвищення кваліфікації, партнерські відносини між адміністрацією та колективом.

**Аналіз розподілу функцій управління всередині
готелю «Гранд Готель Львів»**

№ з/п	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства
1	Генеральний директор	<ul style="list-style-type: none"> - особа, яка уповноважена власником готелю і делегує його завдання для управлінського рівня у конкретні управлінські рішення; - обґрунтовує загальні напрямки політики готельного підприємства, фінансову політику відображену у визначенні лімітів витрат на утримання персоналу, адміністративні та господарські потреби, відповідальний за прийняття рішень щодо орієнтування закладу розміщення на обраний сегмент ринку; - вирішує питання закупівельної політики, визначає підприємства - постачальники ресурсів, визначає пріоритетних постачальників. Вище керівництво також вирішує питання запровадження системи розрахунків з клієнтами, політику тарифів, систему маркетингових досліджень ринку.
2	Менеджери відділів готелю	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація загальних поставлених завдань у конкретні управлінські рішення; - вирішують проблеми оптимізації технологічного процесу згідно новітніх методів роботи, кадрової роботи у відділі, матеріально-технічного забезпечення, взаємодії з іншими структурними підрозділами готелю.
3	Менеджер з питань громадського харчування	<ul style="list-style-type: none"> - здійснює управління рестораном та іншими формами гастрономічних закладів, що функціонують у готелі. Йому безпосередньо підпорядковується шеф-повар, метрдотель, менеджер банкетного обслуговування, старший офіціант.
4	Менеджери з розміщення	<ul style="list-style-type: none"> - йому підпорядковуються менеджери основних готельних служб - бронювання, приймання та поселення, господарської служби.
5	Менеджер фінансового відділу	<ul style="list-style-type: none"> - управляє роботою головного бухгалтера, менеджера господарської служби, завідуючого відділу заробітної плати.
6	Менеджер технічного відділу	<ul style="list-style-type: none"> - очолює інженерно-експлуатаційний відділ; - йому підпорядковується старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту обладнання, систем опалення, технічної безпеки, холодильних установок, меблів та ін.
7	Менеджер комерційного відділу	<ul style="list-style-type: none"> - йому підпорядковується менеджер з питань матеріально-технічного постачання, менеджер обслуговування конгресів, менеджер з реклами та ін.
8	Служба безпеки та охорони праці	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує безпеку проживання гостей та охорону матеріальних цінностей готелю, проведення інструктажів та тренувань з питань пожежної безпеки та охорони праці.
9	Кадрова служба	<ul style="list-style-type: none"> - відділ кадрів розробляє проекти мотивації праці робітників, організовує тренінги, курси підвищення кваліфікації персоналу, визначає потребу у збільшенні штату працівників.
10	Відділ маркетингу та продажів	<ul style="list-style-type: none"> - комплексне вивчення ринку і розробка на основі його результатів довгострокових, середньострокових і короткострокових прогнозів потреб споживачів; організація реклами; забезпечення стійкої реалізації послуг; визначення і реалізація заходів щодо формування попиту і стимулюванню збуту;

Джерело: за матеріалами підприємства

Кадровий потенціал готелю «Гранд Готель Львів» – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у виробництві різноманітних видів послуг.

Кадровий потенціал готелю «Гранд Готель Львів» має кількісні, якісні та структурні характеристики, що характеризуються абсолютними та відносними показниками.

Середні показники чисельності трудових ресурсів готелю «Гранд Готель Львів» за 2019-2021 роки наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Середні показники чисельності трудових ресурсів готелю «Гранд Готель Львів» за 2019-2021 роки, осіб

Показники	Значення за період, осіб			Темп приросту, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік
Середньооблікова чисельність	77	43	55	-44,2	27,9
Середня явочна чисельність	75	40	52	-46,7	30,0
Середня чисельність фактично працюючих	76	42	53	-44,7	26,2
Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості	77	43	54	-44,2	25,6

Джерело: за матеріалами підприємства

Таким чином, у 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працюючих у готелі «Гранд Готель Львів» на 12 осіб, або на 27,9%, середньої явочної чисельності – на 12 осіб, або на 30,0%, середньої чисельності фактично працюючих – на 11 осіб, або на 26,2%, середньооблікової чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості – на 11 осіб, або на 25,6%.

Динаміка середньооблікової чисельності працюючих у готелі «Гранд Готель Львів» проілюстрована на рис. 3.1.

Динаміка руху чисельності трудових ресурсів готелю «Гранд Готель Львів» за 2019-2021 роки представимо у табл. 3.3.

Таким чином, у 2021 р. порівняно з 2020 р. коефіцієнт обороту з прийому не змінився, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 2%, коефіцієнт плинності та постійності кадрів – на 3%.

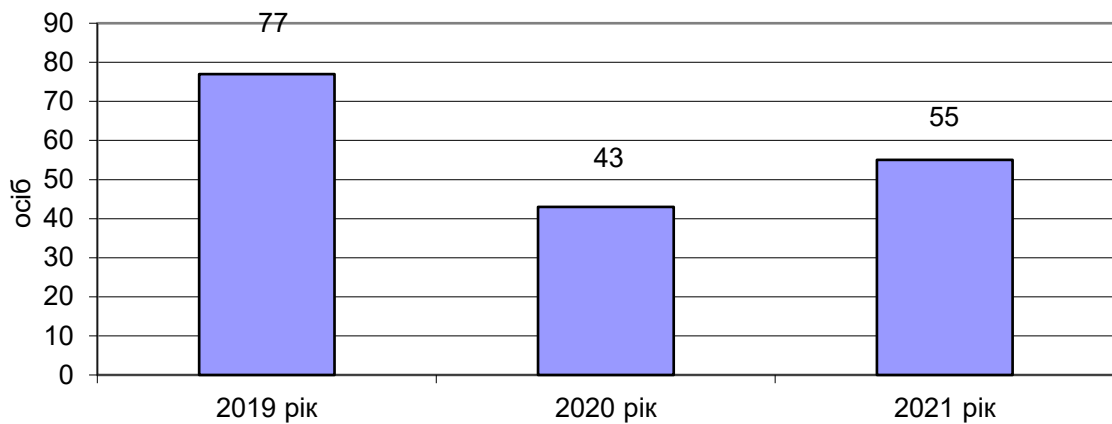


Рис. 3.1. Динаміка середньооблікової чисельності працюючих у готелі «Гранд Готель Львів»

Джерело: за матеріалами підприємства

Кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу готелю «Гранд Готель Львів» представлений у Додатку Б.

Таблиця 3.3

Рух чисельності трудових ресурсів готелю «Гранд Готель Львів» за 2019-2021 роки

Показники	Період			Абсолютний приріст	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік
1. Коефіцієнт обороту з прийому (оновлення персоналу), %	2,0	3,0	3,0	1,0	0
2. Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	8,0	7,0	5,0	-1,0	-2,0
3. Коефіцієнт плинності, %	6,0	5,0	2,0	-1,0	-3,0
4. Коефіцієнт постійності кадрів, %	94,0	95,0	98,0	1,0	3,0

Джерело: за матеріалами підприємства

Таким чином, освітній рівень працівників підприємства досить високий, про що вказує значна частка працівників з вищою освітою. У складі персоналу готелю «Гранд Готель Львів» переважають жінки та працівники віком від 30 років до пенсійного віку.

Отже, основні принципи кадрової політики включають політику готелю «Гранд Готель Львів» з підбору персоналу, компенсаційну систему, систему оцінки ефективності роботи працівників, заходи щодо їх розвитку та вдосконалення.

Якісна характеристика кадрового потенціалу визначається професійною та кваліфікаційною відповідністю працівників для досягнення цілей підприємства та виконуваних ними робіт.

Якісну характеристику персоналу підприємств оцінювати значно складніше, бо зараз у сфері готельного бізнесу немає однозначного підходу до визначення якості праці трудових ресурсів.

Спектр параметрів та характеристик, які досліджуються та визначають якість праці в готелі «Гранд Готель Львів», умовно можна розділити на:

- економічні (складність праці, кваліфікаційний рівень працівника, умови праці, трудовий стаж); – особистісні (дисциплінованість, наявність навичок, оперативність, творча активність);

- організаційно-технічні (технічна поінформованість, що застосовуються раціональні прийоми в організації праці);

- соціально-культурні (колективізм, соціальна активність, інтелектуальний розвиток).

Проаналізуємо використання трудових ресурсів готелю у 2020-2021 рр. (табл. 3.4).

**Аналіз використання трудових ресурсів готелю «Гранд Готель Львів»
у 2020-2021 рр.**

Показник	2020	2021	Відхилення 2021 від 2020 рр.	
			+/-	%
Середня чисельність персоналу, осіб	43	55	12	27,9
Дохід (виручка) від реалізації товарів	265680	307140	41460	15,61
Кількість обслугованих осіб, осіб	8075	11367	3292	40,7
Продуктивність праці у вартісному виразі, тис. грн. / ос.	6178,6	5584,4	-594,2	-9,6
Продуктивність праці у натуральному виразі, клієнтів / ос.	187,8	206,7	18,9	10,1

Джерело: за матеріалами підприємства

Ефективне управління персоналом підприємства неможливе без достовірної інформації про нього. Служби управління персоналом збирають дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу підприємства, та проводять їх детальний аналіз.

Структурна характеристика трудових ресурсів готелю «Гранд Готель Львів» визначається складом та кількісним співвідношенням окремих категорій та груп працівників, які працюють у структурних підрозділах підприємства.

3.2. Заходи по удосконаленню формування кадрового потенціалу готельного підприємства «Гранд Готель Львів»

Індустрія обслуговування, а саме готельний бізнес, передбачає прийом на роботу людей, які не мають кваліфікації та досвіду роботи в цій галузі. Отже, необхідні навчання та стажування, які, як правило, проходять у готелях та ресторанах на робочих місцях.

Дати необхідні знання, навчити професійним навичкам, дотримання фірмових стандартів обслуговування в готелі за допомогою фахівців кадрової служби та колег з підрозділу досить легко, але тільки в тому випадку, якщо людина орієнтована на обслуговування людей, готова до прийняття оточуючих, гнучкості у спілкуванні.

Під час навчання працівники готелю «Гранд Готель Львів»:

- одержують знання, необхідні для виконання професійних функцій, розуміння того, як слід ставитися до оточуючих, зокрема: - освоюють нюанси асортименту товарів та послуг;

- вивчають ефективні технології продажів;

- дізнаються юридичні аспекти продаж;

- усвідомлюють сервісні переваги компанії;

- освоюють та вдосконалюють навички, необхідні для виконання обов'язків якісно та у строк, відповідно до вимог готелю;

- формують установки, думки та погляди, важливі для роботи.

У готелі «Гранд Готель Львів», крім навчання, проводиться постійний контроль застосування нових знань та умінь. Мета – підвищення кваліфікації та оволодіння співробітниками інформацією, необхідною для максимально ефективного виконання професійних завдань, забезпечення розвитку готелю, підвищення його конкурентоспроможності. Формуються групи співробітників, які потім проводять навчальні програми обслуговуючого персоналу. Такий підхід дозволяє:

- готувати та коригувати програми відповідно до стратегії та політики готелю на певний період;

- постійно навчати обслуговуючий персонал самотужки, скорочуючи бюджет навчання.

Кадровий потенціал готелю «Гранд Готель Львів» визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи, оскільки від особистих

та ділових якостей керівників та фахівців, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації.

Вивчення причин плинності кадрів на підприємствах готельного господарства необхідне для розробки заходів, вкладених у ефективне управління цим явищем. Розглянемо можливі шляхи зниження плинності кадрів в готелі «Гранд Готель Львів»:

1. Удосконалення системи добору персоналу. Наймання працівників має відповідати корпоративному кодексу готельного підприємства. Цінності та принципи найманого працівника не повинні суперечити місії організації. Необхідно повною мірою доводити до претендентів на всю наявну інформацію. Також на стадії підбору персоналу необхідно приділяти належну увагу виявленню та оцінці професійних якостей співробітника.

Для оптимізації процесу відбору і набору персоналу в готелі «Гранд Готель Львів» запропоновано ввести посаду HR-менеджера (це буде потребувати додаткових витрат) та надати перелік посадових обов'язків для цієї посади. Розробити схему відбору персоналу. Для зручності співробітників, відповідальних за проведення процедури відбору, побудувати загальну схему відбору персоналу, в якій вказати етапи відбору, їх зміст, документи, відповідальні виконавці та терміни виконання.

Також запропоновано розробити карту компетенцій, яка представляє собою перелік основних обов'язків, необхідних знань і навичок. Вона розробляється для всіх посад готелю «Гранд Готель Львів». Рекомендовано розробити систему тестування, щоб визначати професійні та особистісні якості працівника до етапу співбесіди

2. Розробка заходів щодо адаптації нових працівників.

Можливо запровадити систему наставництва. У ролі наставника може виступати лінійний керівник або досвідченіший співробітник готелю «Гранд Готель Львів», що працює на аналогічній посаді.

Для підвищення ефективності даного процесу, слід в готелі «Гранд Готель Львів» розробити положення про наставництво та запровадити матеріальне стимулювання наставників (це буде потребувати додаткових витрат). Такий підхід дасть змогу підвищити задоволеність найбільш досвідчених працівників готелю «Гранд Готель Львів» системою оплати праці.

Наставництво дозволить вирішити наступні завдання для готелю готелю «Гранд Готель Львів»:

- скорочення витрат на підготовку нового персоналу;
- оптимізація адаптування нового працівника;
- збереження в компанії досвіду та унікальних знань;
- забезпечення мотивації та додаткових стимулів працівників;
- зниження показника звільнення кваліфікованих працівників;
- формування корпоративної культури готелю.

Ще одним варіантом адаптації нового співробітника може бути «програма адаптації персоналу готелю». Розробкою такої програми може займатися як відділ кадрів, і безпосередній керівник кожного окремого структурного підрозділу готелю «Гранд Готель Львів».

В даний час в Україні готелі відчувають постійну потребу в омолодженні кадрів. Проте не кожна людина підходить для даної роботи. Необхідно володіти багатьма якостями, головне з яких - гостинність. Майбутній працівник повинен бути терплячим і доброзичливим - це необхідно для створення в готелі атмосфери гостинності.

Завдання кадрової служби готелю «Гранд Готель Львів» - навчити молодого співробітника дивитися на всі пропоновані послуги, на все, що відбувається в готелі очима гостя. Тільки тоді можна досягти успіху. Поставивши

себе на місце гостя, можна знайти вихід з будь-якої ситуації, хоча керівникам підрозділів потрібно робити все, щоб таких ситуацій було як можна менше.

3. Планове навчання персоналу з метою професійного та особистісного розвитку.

Пропонується проводити для співробітників готелю «Гранд Готель Львів» тренінги з підвищення кваліфікації та team building – за рахунок роботодавця. Це буде потребувати додаткових витрат.

Потрібно розробити різні навчальні програми з професійного та кар'єрного розвитку співробітників готелю «Гранд Готель Львів».

Персонал готелю, а відповідно й програми для нього можна розділити на дві великі групи:

1. Навчання персоналу, що не контактує з клієнтами готелю. До цієї групи належить в першу чергу вище керівництво готелю, працівники бухгалтерії, відділу кадрів, а також охоронці, прибиральники, кухарі та інші.

2. Програми для персоналу, що контактує з клієнтами. Це перш за все, адміністратор готелю, працівники фронт-офісу, порт'є, покоївки, офіціанти, працівники служб готелю, що надають гостям додаткові послуги. Для першої групи головний акцент у навчанні слід робити акцент саме на професійних навичках. Для даної категорії персоналу більш ефективним буде використання системної стратегії.

Для другої категорії співробітників готелю «Гранд Готель Львів» крім підвищення професійних навичок дуже важливо вміння спілкуватися з клієнтами, особливо у нестандартних ситуаціях. В цьому випадку ефективним буде застосування ситуативної стратегії навчання, в тому числі проведення рольових ігор, які можуть змодельовати різні незвичні ситуації, чи просто перевірити поведінку людей в тому чи іншому випадку

Це буде потребувати додаткових витрат.

4. Участь працівників у житті організації. Відкрита політика. Важливим пунктом є усвідомлення співробітником свого внеску в ефективне функціонування та те, що його голос важливий і враховується. Необхідно узгоджувати з трудовими ресурсами питання, пов'язані з робочим процесом, запровадження практики колективного прийняття рішень.

Форми участі співробітників готелю «Гранд Готель Львів» в управлінні можуть мати різну форму прояву, але, як правило, розрізняють три ступені участі: висування пропозицій; вироблення альтернатив; вибір остаточного рішення.

У цілому участь співробітників готелю «Гранд Готель Львів» в управлінні забезпечує:

- полегшення обміну внутрішньофірмовою інформацією - учасники взаємодії отримують більш широку та об'єктивну інформацію про діяльність готелю;

- ефективну працю і зміцнення командного духу – приватна участь працівників у процесі управління сприяє перетворенню планів готелю в особисті плани працюючих, участь у досягненні цілей підприємства призводить до задоволення власних потреб працівників;

- придбання керівництвом підприємства додаткових ресурсів для вирішення своїх майбутніх завдань - у працівників з'являються нові навички, нові знання, розширюється горизонт їх особистих можливостей.

Це буде потребувати додаткових витрат.

5. Забезпечення персоналу роботою. Постійна зайнятість викликає відчуття стабільності, що є основним у роботі, а й у інших сферах життя.

Необхідними передумовами для забезпечення персоналу готелю «Гранд Готель Львів» роботою є: інформованість працівників про економічний стан готелю; навчання персоналу, яке поглиблює знання співробітників і дозволяє їм приймати більш ефективні рішення і вносити більш актуальні пропозиції; делегування повноважень і прийняття рішень працівниками, участь може

обмежуватися лише внесенням пропозицій, а може прийняттям кінцевого рішення; винагорода, яка повинна бути не тільки за виконання своїх безпосередніх обов'язків, але і за внесення пропозицій і висунення ідей.

Усі напрацювання співробітників повинні розглядатися керівництвом готелю «Гранд Готель Львів», необхідним є зворотній зв'язок з приводу будь-якої ідеї. Всі ідеї, що знайшли схвалення повинні впроваджуватися, а керівник має сприяти впровадженню. Якщо співробітники бачать, що їхні ідеї просто складаються в стіл, то ентузіазм швидко згасає, саме тому будь-які досягнення персоналу повинні відзначатися, а персонал повинен знати, які з їхніх напрацювань виявилися цінними

6. Підвищення мотивації працівників готелю за рахунок створення конкурентоспроможного компенсаційного пакета, що включає матеріальні та нематеріальні винагороди, систему пільг, що підтримує здоров'я працівників. Слід враховувати потреби працівників.

З метою удосконалення ефективності використання персоналу в готелі «Гранд Готель Львів» розробити положення «Про мотивацію персоналу», яке буде спрямоване на досягнення цілей готелю шляхом мотивування працівників на продуктивну роботу, підвищенням лояльності співробітників, а також для залучення висококваліфікованих професіоналів.

Ключовою умовою є відповідність системи мотивації стратегії розвитку готелю «Гранд Готель Львів» та його фінансовим можливостям. Це означає те, що система мотивації повинна бути спрямована на досягнення визначених цілей розвитку готелю. Приміром, якщо для готелю «Гранд Готель Львів» найбільш важливим є відсутність скарг та рекламаций з боку відвідувачів слід прив'язати розмір премії працівника до кількості негативних відгуків. Відповідно при відсутності скарг працівник, який займався їх обслуговування отримає повний розмір премії, у разі наявності негативних відгуків – розмір зменшується. Ефективною системою мотивації є те, яка з одного боку забезпечує повністю

потреби персоналу, а з іншої сторони сприяє поліпшенню фінансових результатів готелю «Гранд Готель Львів» через підвищення продуктивності праці.

Всі мотивуючі заходи повинні бути направлені на задоволення потреб персоналу. Якщо працівникам не вистачає матеріальної винагороди слід розробляти відповідні механізми направлені на підвищення цього компонента.

Якщо ж персонал бажає більше проводити часу колективом слід різними способами задовольняти це у благо готелю та всього трудового колективу.

Це буде потребувати додаткових витрат.

7. Зниження частки переробки. Відпочинок є невід'ємною складовою кожної людини, та її скорочення може призвести до небажаного вибуття персоналу з робочого процесу (лікарняний, звільнення).

У створенні сприятливого іміджу готелю «Гранд Готель Львів» для залучення найбільш якісної робочої сили велику роль грає соціальна політика готелю, що виявляється в гнучкій системі послуг і пільг соціального характеру, які надаються готелем працівникам, окрім обов'язкових, передбачених законодавством у порядку соціального захисту.

Розвиток кадрового потенціалу готелю «Гранд Готель Львів» включає навчання персоналу і, як наслідок, кар'єрне зростання. Навчання покликане підготувати персонал до правильного вирішення ширшого кола завдань та забезпечити високий рівень ефективності у роботі, підвищити трудовий потенціал працівників.

При цьому воно дозволяє не лише підвищувати рівень знань працівників та виробляти необхідні професійні навички, а й формувати в них таку систему цінностей та установок, яка відповідає сьогodнішнім реаліям та підтримує ринкову організаційну стратегію.

Зростання ролі навчання у процесах підвищення конкурентоспроможності готелю «Гранд Готель Львів», організаційного розвитку та трудового потенціалу працівників обумовлено трьома факторами:

- навчання персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей організації;
- навчання є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації;
- без своєчасного навчання персоналу проведення організаційних змін дуже утруднюється або стає неможливим.

Сучасні підходи до управління організаціями ґрунтуються на тому, що персонал розглядається як ключовий фактор, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів.

Як показує досвід найбільш успішних вітчизняних та зарубіжних організацій, інвестиції в персонал, створення умов для зростання працівників та підвищення їх професійного потенціалу дають у 2-3 рази більш високу віддачу, ніж кошти, спрямовані на вирішення інших завдань організації.

Серйозною проблемою багатьох організацій є утримання працівників, які пройшли навчання. Інвестуючи гроші у навчання персоналу, готель «Гранд Готель Львів» цим збільшує вартість найважливішого свого капіталу - людей.

Але при цьому деякі організації стикаються з тим, що витративши великі гроші на навчання, вони через якийсь час можуть втратити значну частину навчених працівників - їх перекупувають інші організації. Економлячи на навчанні персоналу, ці організації готові платити вищу зарплату, надавати ширший набір пільг, кращі умови роботи або більші можливості для професійного зростання та просування працівників. У такій ситуації звинувачувати слід не конкурентів, які переманили навчений персонал, а саму організацію через те, що результати навчання були затребувані, через те, що навчений персонал не заохочувався за досягнення вищого рівня кваліфікації.

Перехід на роботу в ринкових умовах та зростання конкурентної боротьби на зовнішньому та внутрішньому ринку, поява нових технологій та зміна поколінь зажадали вирішення всього комплексу питань, пов'язаних із

підвищенням кваліфікаційного рівня працівників готелю «Гранд Готель Львів». Це передбачає як використання старих, випробуваних, добре зарекомендували себе у минулому підходів, а й дедалі ширше застосування нових методів, програм, і стратегій навчання.

Готельний бізнес унікальний тому, що службовці – частина готельного продукту. Персонал готелів повинен уміти створювати на підприємстві атмосферу гостинності, повинен бути готовим доброзичливо виконати прохання гостей та повинен проявити терпіння та стриманість. Для забезпечення відповідності професійних знань та умінь необхідна професійна підготовка та навчання персоналу.

Готельна справа потребує особливих навичок та всебічної професійної підготовки. Успіх готелю «Гранд Готель Львів» на ринку туристських послуг багато в чому залежить від персоналу, який у ній працює.

Таблиця 3.5

Прогноз економічних показників діяльності «Гранд Готель Львів»,

тис. грн.

Показник	Роки		Прогноз	Темп росту, %
	2020	2021		
Дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг	265680	307140	370500	120,6
Податок на додану вартість	44280	52180	60951	116,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	221400	254960	309549	121,4
Собівартість реалізованої продукції	218980	242720	290830	119,8
Валовий прибуток	2420	12240	18719	152,9
Середньооблікова чисельність, осіб	43	55	55	100,0
Продуктивність праці у вартісному виразі, тис. грн. / ос.	6178,6	5584,4	6736,4	120,6

Джерело: за матеріалами підприємства

Поряд із професійними знаннями, необхідними для якісного обслуговування гостей, важливу роль відіграє форма представлення цих знань,

тобто форма подання інформації про послуги, що продаються. Залучаючи гостей високою якістю обслуговування та культурою обслуговування, збільшується завантаження номерного фонду, відповідно збільшується виручка від реалізації послуг, прибуток.

Висновки до розділу 3

В загальному вигляді трудовий потенціал характеризує визначені можливості, які можуть мобілізовані для досягнення конкретних цілей. Трудовий потенціал робітника – це його можливості в області праці.

Трудовий колектив підприємства складають зайняті на ньому робітники. Таким чином, під трудовим потенціалом розуміють сукупну трудову діяльність його колективу, ресурсні можливості в області праці спискового складу персоналу працівників діяльності готелю «Гранд Готель Львів» виходячи із їх віку, фізичних можливостей, знань, що вони мають та професійно-кваліфікаційних навичок.

Кадровий потенціал готелю «Гранд Готель Львів» – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у виробництві різноманітних видів послуг.

Ефективне управління персоналом підприємства неможливе без достовірної інформації про нього. Служби управління персоналом збирають дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу підприємства, та проводять їх детальний аналіз.

У готелі «Гранд Готель Львів», крім навчання, проводиться постійний контроль застосування нових знань та умінь. Мета – підвищення кваліфікації та оволодіння співробітниками інформацією, необхідною для максимально ефективного виконання професійних завдань, забезпечення розвитку готелю,

підвищення його конкурентоспроможності. Формуються групи співробітників, які потім проводять навчальні програми обслуговуючого персоналу.

Готельна справа потребує особливих навичок та всебічної професійної підготовки. Успіх готелю «Гранд Готель Львів» на ринку туристських послуг багато в чому залежить від персоналу, який у ній працює.

Поряд із професійними знаннями, необхідними для якісного обслуговування гостей, важливу роль відіграє форма представлення цих знань, тобто форма подання інформації про послуги, що продаються. Залучаючи гостей високою якістю обслуговування та культурою обслуговування, збільшується завантаження номерного фонду, відповідно збільшується виручка від реалізації послуг, прибуток.

ВИСНОВКИ

Зміст кадрового потенціалу й основні його риси, на наше переконання, можна сформулювати, виходячи з такого визначення кадрів: кадри - це кваліфіковані, спеціально підготовлені для тієї або іншої діяльності працівники. Кадровий потенціал закладений у тих функціях працівника, які він виконує як професіонал і які, відповідно до його здібностей, знань, досвіду, можуть забезпечити ефективне функціонування виробництва.

Формування і використання кадрового потенціалу будь-якої організації є важливим стратегічним напрямом розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах конкурентної боротьби.

Успіх кадрового потенціалу підприємства визначається двома основними факторами: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосувати ефективні управлінські важелі для спрямування потенціалу працівників у бажаному руслі. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах кризової економіки.

Сучасний світ розвивається в умовах жорсткої конкуренції на ринку високотехнологічної продукції. Це зумовлено тим, що відбувається формування нового глобального простору світової економіки і кожна країна намагається покращити чи зберегти свої позиції в нових умовах.

Становлення інноваційної економіки в Україні, як й у всьому світі, пред'являє особливі вимоги до якості та рівня використання її трудового потенціалу: різко зростає значення саме інноваційного трудового потенціалу, який забезпечує в соціально-економічних системах будь-якого типу ендогенний, внутрішній характер розвитку всіх інноваційних процесів. Трудовий потенціал означає наявність у будь-кого не тільки накопичених здібностей до праці, а також

прихованих, таких, що не проявили ще себе, можливостей і здібностей у відповідних сферах їх життєдіяльності.

«Гранд Готель Львів» розташований в історичному центрі Львова, в будинку, побудованому в 1893 році. В готелі дбайливо збережені унікальні поручні, двері і меблі, які відтворюють атмосферу ХХ століття. За свою історію готель був тричі реконструйований: в 1910, 1992 і 2016 роках.

«Гранд Готель Львів» управляє товариство з обмеженою відповідальністю «Холдинг «Гранд Готель».

Протягом 2020-2021 років показники діяльності готелю зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2021 році порівняно з 2020 р. на 41460 тис. грн. (15,61%). За цей час собівартість реалізованої продукції зросла на 23740 тис. грн. (10,84%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 9820 тис. грн.. Зменшився рівень адміністративних витрат на 257 тис. грн. (24,34%) та збільшилися витрати на збут на 517 тис. грн. Інші операційні доходи підприємства в 2021 році зросли на 130 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 213 тис. грн. (9,09%).

Одноразова місткість готелю «Гранд Готель Львів» протягом 2020-2021 не зазнала змін та дорівнювала 256 місць. Коефіцієнт завантаження збільшився на 3,8% та став дорівнювати 34,2%. Кількість ліжко-діб наданих у 2021 році збільшилися на 3564 л-д. (12,6%) порівняно з 2020 роком. Середній тариф у 2021 році збільшився незначно, на 250 грн. (2,7%) порівняно з 2020 роком.

Львів є одним із лідерів в Україні за кількістю готелів, середній річний показник заповнюваності становить 60%, в низький сезон - 20-30%, а у пікові сезони - 80-90%. Це - доволі непогані показники. Навіть більше, експерти запевняють, що наявної пропозиції не досить і місто надзвичайно потребує недорогих, але мережевих готелів.

За результатами оцінки готелів конкурентів можемо сказати, що у Львові є три готелі з високою конкурентоспроможністю на готельному ринку міста

Львова, це: «Леополіс», «Нобіліс» та «Citadel Inn». Асортимент додаткових послуг цих готелів дещо відрізняється між собою, що надає індивідуальності кожному готелю зокрема і сприяє їх позитивному іміджу.

За результатами проведеного аналізу вважаємо, що найефективнішими заходами для львівського готельного бізнесу буде впровадження нових послуг або вдосконалення старих. Проекти, що пропонуються до реалізації, повинні відповідати критеріям інноваційності, затребуваності на ринку послуг, наявності цільової групи споживачів, окупності та можливості залучення необхідного капіталу. При цьому слід звернути увагу на сегмент бюджетних готелів, міні-готелів, приватних апартаментів.

За результатами оцінки готелів конкурентів можемо сказати, що у Львові є три готелі з високою конкурентоспроможністю на готельному ринку міста Львова, це: «Леополіс», «Нобіліс» та «Citadel Inn». Асортимент додаткових послуг цих готелів дещо відрізняється між собою, що надає індивідуальності кожному готелю зокрема і сприяє їх позитивному іміджу.

В загальному вигляді трудовий потенціал характеризує визначені можливості, які можуть мобілізовані для досягнення конкретних цілей. Трудовий потенціал робітника – це його можливості в області праці.

Трудовий колектив підприємства складають зайняті на ньому робітники. Таким чином, під трудовим потенціалом розуміють сукупну трудову діяльність його колективу, ресурсні можливості в області праці спискового складу персоналу працівників діяльності готелю «Гранд Готель Львів» виходячи із їх віку, фізичних можливостей, знань, що вони мають та професійно-кваліфікаційних навичок.

Кадровий потенціал готелю «Гранд Готель Львів» – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у виробництві різноманітних видів послуг.

Ефективне управління персоналом підприємства неможливе без достовірної інформації про нього. Служби управління персоналом збирають дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу підприємства, та проводять їх детальний аналіз.

У готелі «Гранд Готель Львів», крім навчання, проводиться постійний контроль застосування нових знань та умінь. Мета – підвищення кваліфікації та оволодіння співробітниками інформацією, необхідною для максимально ефективного виконання професійних завдань, забезпечення розвитку готелю, підвищення його конкурентоспроможності. Формуються групи співробітників, які потім проводять навчальні програми обслуговуючого персоналу.

Готельна справа потребує особливих навичок та всебічної професійної підготовки. Успіх готелю «Гранд Готель Львів» на ринку туристських послуг багато в чому залежить від персоналу, який у ній працює.

Поряд із професійними знаннями, необхідними для якісного обслуговування гостей, важливу роль відіграє форма представлення цих знань, тобто форма подання інформації про послуги, що продаються. Залучаючи гостей високою якістю обслуговування та культурою обслуговування, збільшується завантаження номерного фонду, відповідно збільшується виручка від реалізації послуг, прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С.І., Мошек Г.Є. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Інноваційна економіка*. 2015. №4[18]. С. 27-31
2. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С.185-190.
3. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами. *Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб.* К.: КНЕУ, 2016. 628 с.
4. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. 2016. Т.2. С.13-16.
5. Варнавська Д. С. Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві. Ключові аспекти наукової діяльності – 2020: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Режим доступу : www.rusnauka.com
6. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2018. № 3. С. 4–14. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg_2014_3_3.pdf
7. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 3. С.31-37.
8. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. *Проблеми науки*. 2019. № 4. С.16-23.
9. Гриньова В. М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2017. 228 с.

10. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 1. С. 148–155.
11. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2018. 398 с.
12. Дибленко В.І., Шевченко О.О., Ракова С.О. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2018. № 6. С.277-281
13. Дубенко С. Д. Питання людських ресурсів та управління персоналом: методичний посібник. К., 2019. 146 с.
14. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. № 3. С.156-162.
15. Зось-Кіор М. В., Стрілков О. Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 259–263.
16. Клецова К.В., Чуніхіна К.В. Аналіз вимог до конкурентоспроможного персоналу підприємства. Соціально-психологічні технології управління персоналом: матеріали другої всеукр. наук.-практ. конф., 26-27 берез. 2017 р. Харків: АдВАТМ, 2017. С. 48-49.
17. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми. К.: ЦУЛ, 2019. 271 с.
18. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посібн. К. : Кондор, 2018. 296 с.
19. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 4. С.53-57.
20. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 14. Ч.3. С.49-52.

21. Менеджмент : навч. посіб. / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк і ін. ; під ред. С.І. Михайлова. Вінниця : Нова книга. 2016. 416 с.
22. Менеджмент персоналу. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. : КНЕУ, 2016. 398 с.
23. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 6. С. 165–168.
24. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства. *Держава і регіони*. 2018. №5. С. 216–221.
25. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. К.: Знання, 2016. 312 с.
26. Недашківський М. М., Євтушенко Г. І., Гацька Л. П. Менеджмент персоналу. Ірпінь, 2016. 252 с.
27. Оксентюк А., Оксентюк Р., Оксентюк Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1(34). С. 66–72.
28. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник ТНЕУ: Економіка підприємства і управління виробництвом*. 2019. № 1. С. 137–144. Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vtneu/2012_1/1_2012/14Ony.pdf
29. Перепадя Ф. Л. Особливості формування кадрової політики підприємства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення: проблеми теорії та практики», (Маріуполь, 16 березня 2019 р.). Маріуполь: МДУ, 2019. С. 239-240.
30. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи *Формування ринкової економіки*. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К. : Вид-во КНЕУ, 2018. С. 214-223.
31. Семимикіна М. В. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу України. *Держава та регіони*. 2018. № 1. С. 180-184.

- 32.Стельмашенко О.В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. ДНУ,2020. Вип. 241, Т. I. С. 197–277.
- 33.Степанова, Л. В. Проблеми підвищення ефективності використання трудового потенціалу роздрібної торгівлі в контексті людського розвитку в Україні. – Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua>
- 34.Таран Л.І. Управління підприємством на засадах менеджменту персоналу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http:// charter/index_en.htm](http://charter/index_en.htm).
- 35.Управління трудовим потенціалом. Наукове видання /В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун, М. М. Новикова, А. Г. Гольдфарб, І. А. Грузіна, О. М. Красносова, С. М. Самойленко, С. І. Струк. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 348 с.
- 36.Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія. К.: КНЕУ, 2016. 194 [6] с.
- 37.Чудаєва І. Б., Миленький В. Д. Управління персоналом (Кадровий менеджмент). Черкаси: ЧДТУ, 2019. 119 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Матеріали 88 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішення проблем харчування людства у XXI столітті", Квітень – Травень 2022 р. – Київ: НУХТ. – Ч.3.

10. Ефективна кадрова політика готельних підприємств

Ірина Мельник, Андрій Якимович

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Кадровий потенціал готельного підприємства формує ефективна політика по відборі, розстановці кадрів, розвитку персоналу. Світові готельні мережі довели ефективність ротації кадрів між підрозділами, розміщеними у різних країнах. Практика малих готелів свідчить, що стабільність персоналу є запорукою якості сервісу.

Матеріали і методи. Ефективна кадрова політика дозволяє реалізувати виробничу програму готельного підприємства, забезпечивши роботу із сучасними інструментами формування і продажу готельного продукту.

Результати. Кадрова політика визначає основний напрям у роботі з персоналом готельного підприємства для створення високопрофесійних працівників, які б сприяли розвитку підприємства. Вона має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Стратегічний напрям управління персоналом орієнтований на розробку кадрової політики на перспективу, основними напрямками якої можуть бути наступні:

1. масова перекваліфікація персоналу в зв'язку з оновленням виробничого апарату і переходом на нові технології,
2. омолодження персоналу шляхом залучення молодих спеціалістів,
3. працевлаштування кадрів при масовому її звільненні,
4. залучення великої кількості робітників до участі в управлінні організацією [1].

Відділ управління персоналом реалізує функціональну стратегію по управлінню людськими ресурсами з метою забезпечення комплексної підтримки курсу на реалізацію готельним підприємством стратегічних цілей. Забезпечується даний процес через співпрацю з іншими відділами, які виступають внутрішніми партнерами-замовниками, що очікують комплектування своїх ланок підготовленими фахівцями.

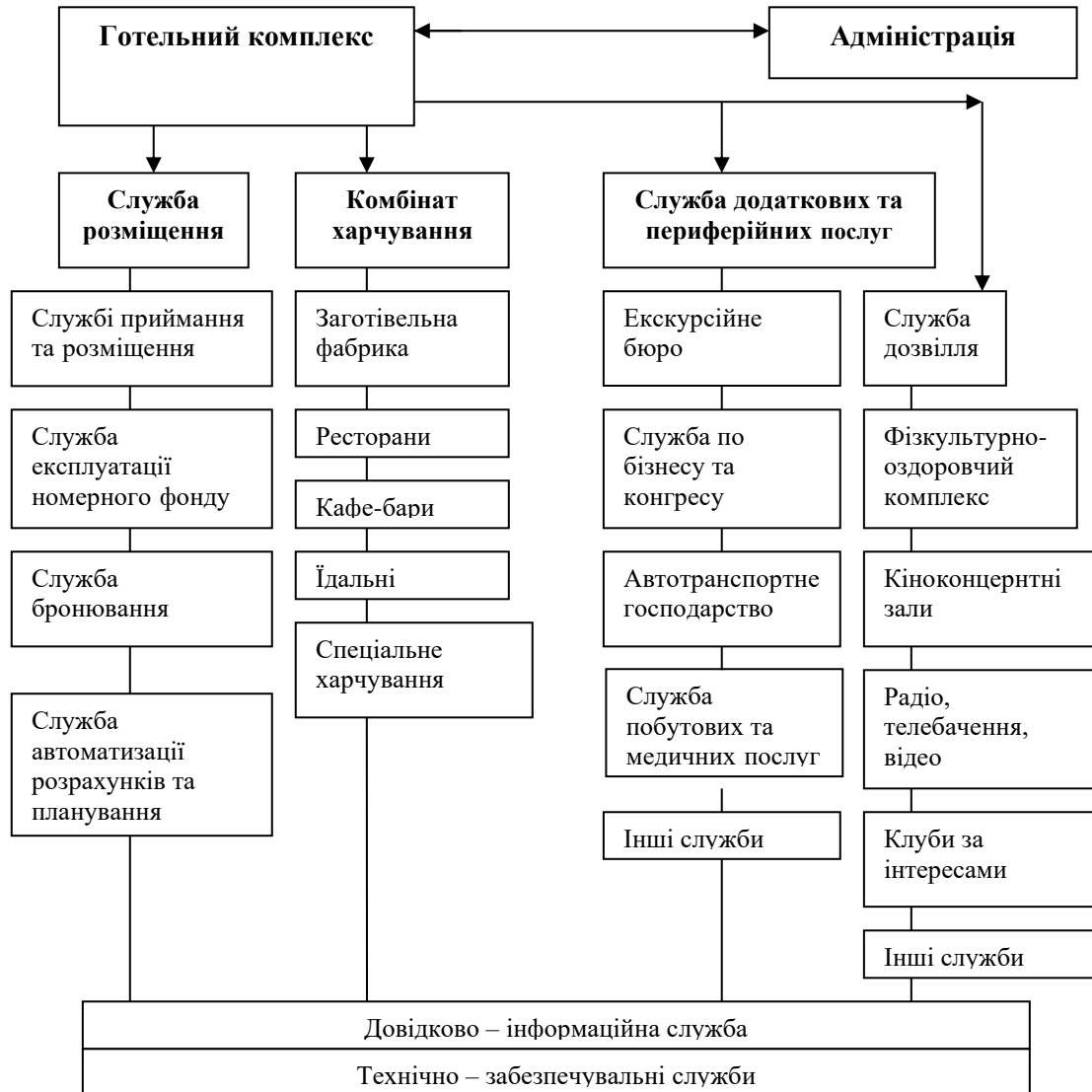
Кодекси та стандарти готельного підприємства, які включають положення про роботу підрозділів, посадові інструкції тощо допомагають підібрати претендентів, оцінити їх навички, потенціал щодо кадрового резерву.

Висновки. Практичні знання менеджерів з управління персоналом щодо роботи кожної служби готелю та технологічних аспектів формування послуг збільшують якість роботи команди та сприяють зменшенню плинності кадрів.

Література

1. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . – Київ : Центр учбової літератури, 2019 . – 468 с.

Організаційно-функціональна структура готельного комплексу



SWOT -аналіз готельних підприємств м. Львова -

МОЖЛИВОСТІ

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Характеристики зовнішнього середовища	Зручне розташування Невисокі порівняно з конкурентами ціни на послуги Репутація надійного партнера Наявний власний сайт готелю Постійна клієнтська база Надання додаткових туристичних послуг Наявність конференц-залів та бізнес- центру	Висока сезонна залежність Більшості частин діяльності Обмеженість фінансових та кадрових ресурсів Плинність кадрів Низька продуктивність Застаріла матеріально-технічна база Відсутність реальних конкурентних переваг Невідповідний рівень якості обслуговування клієнтів до їхніх потреб Пасивна рекламна діяльність Відсутність ефективних маркетингових досліджень Відсутність унікальних продуктів
Можливості (O)	SO-стратегії	WO-стратегії
Люди не перестануть подорожувати Підвищення глобалізації, що привело до більшої кількості міжнародних мандрівників та туристів, особливо з країн, що розвиваються. Спрямованість м. Львів на туристичну галузь Сприятливий мікроклімат, створений місцевими органами самоврядування Розвинута інфраструктура Розвиток ділового туризму у місті Львів Унікальна культурна спадщина Сприяння інноваційній діяльності	1. Періодична розсилка пропозицій клієнтській базі 2. Співпраця з підприємствами та організаціями на постійній основі	Удосконалення наявних послуг відповідно до конкурентних переваг Розвиток послуг, спрямованих на місцеве населення Активна маркетингова діяльність у міжсезонний період Співпраця з програмами міста

SWOT -аналіз готельних підприємств м. Львова -**загрози**

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Характеристики зовнішнього середовища	Зручне розташування Невисокі порівняно з конкурентами ціни на послуги Репутація надійного партнера Наявний власний сайт готелю Постійна клієнтська база Надання додаткових туристичних послуг Наявність конференц-залів та бізнес- центру	Висока сезонна залежність Більшості частин діяльності Обмеженість фінансових та кадрових ресурсів Плинність кадрів Низька продуктивність Застаріла матеріально-технічна база Відсутність реальних конкурентних переваг Невідповідний рівень якості обслуговування клієнтів до їхніх потреб Пасивна рекламна діяльність Відсутність ефективних маркетингових досліджень Відсутність унікальних продуктів
Загрози (T)	ST- стратегії	WT- стратегії
Несприятлива економіко-політична ситуація в державі, пов'язана з війною. Несприятливий інвестиційний клімат Зміна нормативно-правової бази Тенденція до зменшення ділової активності через популяризацію вебінарів Відсутність належного кваліфікованого персоналу Підвищення вимог до якості товару та послуг і низьких цін та виникнення потреб у більш довершених послугах, технологіях Старіння населення та зниження бюджету витрат людей Незадоволеність продуктом Погіршення стану комунальної інфраструктури	Прозора фінансова політика для ключових стейкхолдерів Створення бізнес- плану з детальним обґрунтуванням цілей	Залучення кадрів, зацікавлених у довготривалому працевлаштуванні Прозора маркетингова політика, орієнтована на важких стейкхолдерів (клієнти преміум-класу) Надання персоналу обов'язків щодо рекомендації управлінських рішень Оновлення спектру послуг відповідно до затребуваності ринку Оновлення матеріально-технічної бази відповідно до затребуваності ринку

Оцінка факторів зовнішнього середовища та їх впливу на функціонування готельної сфери м. Львова

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
1	2	3				4	5
Демографія							
Рівень народжуваності та смертності	0,15	2	1	4	3	2,5	0,375
Міграція населення	0,4	3	4	4	3	3,5	1,4
Чисельність населення	0,2	3	2	2	4	2,75	0,55
Статеві-віковий склад населення	0,25	2	3	4	2	2,75	0,6875
Економіка							
Нестабільність курсу валюти	0,15	4	5	4	5	4,5	0,675
Високий рівень доларизації економіки	0,2	4	5	4	4	4,25	0,85
Темпи інфляції	0,1	3	4	4	5	4	0,4
Зміна структури доходів	0,1	4	3	4	4	3,75	0,375
Недосконала податкова система	0,05	3	4	4	3	3,5	0,175
Несприятливий інвестиційний клімат в країні	0,15	5	4	4	5	4,5	0,675
Високі ставки комерційних кредитів	0,15	5	4	3	5	4,25	0,6375
Гостра конкурентна боротьба	0,1	3	5	4	3	3,75	0,375
Соціум							
Зміна тенденції щодо споживання готельних послуг та супутніх продуктів, зумовленої зміною поколінь	0,25	3	3	4	4	3,5	0,875
Соціальна мобільність населення	0,2	4	3	5	3	3,75	0,75
Міграція висококваліфікованих фахівців	0,3	5	4	3	4	4	1,2
Ставлення клієнтів до обслуговування та якості продукції	0,25	4	3	4	4	3,75	0,9375
Технологія							
Розвинуті телекомунікаційні системи	0,2	4	3	5	4	4	0,8
Високі темпи і рівень розвитку науково-технічних змін	0,15	3	4	5	3	3,75	0,5625
Інтенсивний розвиток інформаційних технологій	0,2	3	4	4	3	3,5	0,7
Доступність новітніх технологій	0,2	3	2	4	4	3,25	0,65
Автоматизація буденних процесів	0,25	3	4	2	4	3,25	0,8125
Екологія							
Наявність природно-рекреаційних ресурсів	0,1	4	5	3	4	4	0,4
Природно-кліматичні умови	0,2	2	3	5	3	3,25	0,65
Розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів	0,15	3	4	3	5	3,75	0,5625
І	2	3				4	5
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,1	3	2	1	3	2,25	0,225
Проблема вивозу сміття	0,25	3	4	4	4	3,75	0,9375
Клієнтські екологічні цінності	0,2	3	4	4	3	3,5	0,7
Політика							
Політична нестабільність у країні	0,3	5	4	4	5	4,5	1,35
Різкі зміни у законодавстві	0,2	5	4	4	5	4,5	0,9
Корумпованість влади	0,2	4	4	3	3	3,5	0,7
Податкове регулювання сфери діяльності	0,15	3	2	4	4	3,25	0,4875
Запровадження безвізового режиму	0,15	4	5	5	4	4,5	0,675

**Кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу готелю «Гранд
Готель Львів» за 2019-2021 роки**

Категорії персоналу	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Середнє відхилення питомої ваги
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	
1. За кваліфікацією:	77	100,0	43	100,0	55	100,0	0
– працівники з вищою освітою на рівні спеціаліста та магістра;	27	35,06	14	32,56	18	32,73	0,17
– працівники з вищою освітою на рівні бакалавра;	21	27,27	19	44,19	25	45,45	1,27
– молодші спеціалісти;	19	24,68	10	23,25	12	21,82	-1,43
– з середньою загальною освітою;	0	0	0	0	0	0	0,00
– інші.	0	0	0	0	0	0	0,00
2. За віком:	77	100,0	43	100	55	100	0,00
– молодше 30 років;	42	54,55	18	41,86	20	36,36	-5,50
– від 30 років до пенсійного віку;	29	37,66	22	51,16	31	56,36	5,20
– пенсійного віку.	6	7,79	3	6,98	4	7,27	0,30
3. За статтю:	77	100,0	43	100	55	100	0,00
– жінки;	38	49,35	23	53,49	30	54,55	1,06
– чоловіки.	39	50,65	20	46,51	25	45,45	-1,06