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»	**«До захисту допущено»**
Декан факультету	Завідувач кафедри
_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА	_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___»_____2024 р.	«___»_____2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Туризм і рекреація»
на тему: «Управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств сфери гостинності»
Виконав: здобувач 2 курсу, групи ТУ-2-5М

Захожий Максим Миколайович _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Антоненко Ірина Ярославівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент Наталія ПОГУДА _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельного-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф.Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»
(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм і рекреація
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач
кафедри туристичного та
готельного бізнесу
Ірина МЕЛЬНИК
«__» _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Захожого Максима Миколайовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств сфери гостинності»
керівник роботи Антоненко Ірина Ярославівна, д.е.н., проф. кафедри ТГБ
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» ж о в т н я 2024 року № 906-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 09 грудня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю персоналу суб'єктів готельного бізнесу
Розділ 2. Прикладні засади управління конкурентоспроможністю персоналу суб'єктів готельного бізнесу
Розділ 3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю персоналу суб'єктів готельного бізнесу
Розділ 4. Впровадження сучасних інформаційних технологій в суб'єктах готельного бізнесу
5. Перелік графічного матеріалу рисунків – 19, таблиць – 26.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Антоненко І.Я. доц. кафедри		
2	Антоненко І.Я. доц. кафедри		
3	Антоненко І.Я. доц. кафедри		
4	Антоненко І.Я. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.09.2024-16.09.2024 рр.	
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	17.09.2024-30.09.2024 рр.	
3	Вступ РОЗДІЛ 1 Теоретичний	01.10.2024-14.10.2024 рр.	
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	15.10.2024-22.10.2024 рр.	
5	РОЗДІЛ 3 Проєктний	23.10.2024-04.11.2024 рр.	
6	РОЗДІЛ 4 Дослідно-рекомендаційний	05.11.2024-18.11.2024 рр.	
7	Висновки та пропозиції. Список використанихджерел. Додатки	19.11.2024-25.11.2024 рр.	
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	26.11.2024-29.11.2024 рр.	
9	Доопрацювання, оформлення, друкування,підготовка матеріалів до захисту	02.12.2024-06.12.2024 рр.	
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційноїроботи на кафедру	09.12.2024 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	16.12.2024 р.	

Здобувач _____ Захожий М.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Антоненко І.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ЗАХОЖИЯ МАКСИМА МИКОЛАЙОВИЧА

НА ТЕМУ:

«Управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств сфери гостинності»

Кваліфікаційна робота складається з 108 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 19, таблиць – 26, додатків – 1.

Об`єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю персоналу готельного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретичних засад і практичних рекомендацій з розроблення напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

У 1 розділі обгрунтовано теоретичні засади управління конкурентоспроможністю персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

У 2 розділі розкрито прикладні засади управління конкурентоспроможністю персоналу суб'єктів готельного бізнесу на прикладі готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments».

У 3 розділі представлено напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю персоналу суб'єктів готельного бізнесу на прикладі готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments».

У 4 розділі запропоновано впровадження сучасних інформаційних технологій в суб'єктах готельного бізнесу на прикладі готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments».

Ключові слова: гостинність, суб'єкт готельного бізнесу, персонал, конкурентоспроможність, продуктивність праці, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ 10

1.1. Персонал як об'єкт управління конкурентоспроможністю 10

1.2. Поняття конкурентоспроможності персоналу готелю 15

1.3. Формування системи управління конкурентоспроможністю персоналу 24

Висновки до розділу 1 34

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ 35

2.1. Організаційно-економічні передумови реалізації системи управління конкурентоспроможністю персоналу готелів 35

2.2. Дослідження системи управління персоналом та його конкурентоспроможності в готелях 43

2.3. Аналіз ефективності конкурентоспроможності персоналу готелів 55

Висновки до розділу 2 63

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ 64

3.1.Розроблення стратегічного бачення управління конкурентоспроможністю персоналу готелів 64

3.2. Розроблення програм підвищення конкурентоспроможності персоналу готелів 72

3.3. Визначення ефективності запропонованих заходів готелів 81

Висновки до розділу 3 85

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СУБ'ЄКТАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ 86

4.1. Можливості автоматизованої системи управління ефективністю персоналу готелів «Megapolis. Управління ефективністю персоналу» 86

4.2. Ефективність впровадження автоматизованої системи управління ефективністю персоналу готелів «Megapolis. Управління ефективністю персоналу» 91

Висновки до розділу 4 95

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 97

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 103

ДОДАТКИ 108

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних складних умовах війни, соціально-економічної нестабільності, зростає потреба ефективного використання людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Світовий досвід управління готельними підприємствами переконує, що вирішальним фактором стабільного і тривалого їх функціонування та поступального розвитку є високоякісне управління працівниками. Персонал розглядається як основний ресурс готелю та виступає в формі людського капіталу, який втілений у накопиченні певних знань, умінь, кваліфікації, досвіді роботи, мотивації творчих здібностей працівників.

Ефективне управління персоналом готельного підприємства полягає в організації його роботи таким чином, щоб конкурентні переваги персоналу органічно вписувалися в його синергетичну єдність. Варто зазначити, що в колективах наразі досить часто відбуваються конфлікти. Серед причин досить частих конфліктів та протиріч, що виникають між менеджерами, власниками підприємств з одного боку та персоналом – з іншого, найчастіше називають невідповідність рівня розвитку людського потенціалу потребам виробництва.

Персонал не в змозі реалізувати цілі та завдання підприємства в нових економічних умовах відповідно до глобалізаційних та інтеграційних тенденцій. Однак, з нашої точки зору, проблему розвитку конкурентоспроможного персоналу не можна вирішити лише на основі підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Сучасні явища в економіці призвели до зниження соціально-економічного становища працівників підприємств, безробіття, відсутності соціальних гарантій та соціальної безпеки, навіть для зайнятого населення. Тому розробка механізму розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства є актуальним завданням і має важливе наукове і практичне значення.

У зв’язку з цим, актуальними є дослідження, пов’язані з пошуком стратегічних та оптимізаційних напрямів розвитку ринку праці і формування

ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств. Оскільки перехід від конкуренції продуктів і технологій до конкуренції цінностей і вражень зробив людський чинник найзначнішим ресурсом. Конкурентна перевага, пов'язана з володінням цінним ресурсом, дозволяє підприємству функціонувати ефективніше за рахунок розвитку унікального по відношенню до конкурентів набору ресурсів та використання його у в управління економічним зростанням.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є формування теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з розроблення напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel». Для розкриття даної мети були поставлені і вирішені наступні завдання**:**

- обґрунтовано персонал як об'єкт управління конкурентоспроможністю;
- розкрито поняття конкурентоспроможності персоналу готелю;
- показано формування системи управління конкурентоспроможністю персоналу готелю;
- розкриті організаційно-економічні передумови реалізації системи управління конкурентоспроможністю персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»;
- проведено дослідження системи управління персоналом та його конкурентоспроможності в готелях «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»;
- зроблено аналіз ефективності конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»;
- обґрунтовано розроблення стратегічного бачення системи засади управління конкурентоспроможністю персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»;

− запропоновано розроблення програм підвищення конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»;

− визначено ефективність запропонованих заходів готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»

− запропоновано впровадження автоматизованої системи управління ефективністю персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» та визначено її ефективність.

Об`єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю персоналу готелю.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel».

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали наукові положення сучасної теорії менеджменту, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління конкурентоспроможністю персоналу готелю, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані правовідносини в цій сфері, а також матеріали статистичної звітності готелів готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel».

Методи дослідження. Для дослідження були використані наступні методи: загальнонаукові методи, зокрема діалектичний метод пізнання й системний підхід використовуюся для вивчення явищ і процесів становлення розвитку управління конкурентоспроможністю персоналу готелю у готельному господарстві. Методи системної динаміки використані при обґрунтуванні концепції управління конкурентоспроможністю персоналу готелю. Методи статистико-економічного аналізу використані для дослідження фінансово економічної діяльності готелів.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи. Основні наукові результати, що визначають ступінь і характер новизни досліджень роботи, полягають у такому:

удосконалено:

- теоретико-методологічний та практичний підхід до дослідження управління конкурентоспроможністю персоналу готелю, який на відміну від існуючих, спрямований на врахування особливостей діяльності цих підприємств, пов'язаних з специфікою готельних послуг, що мають нематеріальні та матеріальні складові;
- впровадження системних заходів для реалізації інноваційних технологій управління конкурентоспроможністю персоналу готелю підприємства готельного бізнесу;

одержало подальший розвиток:

- комплексне бачення управління конкурентоспроможністю персоналу готелю, що враховує галузеву специфіку – готельний бізнес.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», а також в подібних підприємствах з метою удосконалення управління конкурентоспроможністю персоналу готелю.

Апробація отриманих результатів. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у тезах 91-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 2025 р. Київ: НУХТ.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з чотирьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 105 сторінки друкованого тексту. Робота містить 19 рисунків та 26 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Персонал як об'єкт управління конкурентоспроможністю

В сучасному науковому світі між вченими існує дискусія щодо ототожнення понять «робоча сила», «людський капітал», «трудовий потенціал», «трудові ресурси», «персонал», «кадри». Очевидно тому, що їх часто вживають як синоніми, хоча між ними існує суттєва різниця [20, с.47]. Слід зазначити, що трудові ресурси – це соціально активне населення країни (у працездатному віці), яке спроможне створювати матеріальні блага, духовні та матеріальні цінності.

Розвиваючи цю думку в роботі О. Григор'євої та В. Васюти [13] зазначено, що поняття «трудові ресурси» було введено в науку у 20-і роки XX. Цей термін використовували як планово-обліковий показник вимірювання робочої сили. [59, с.184]. Реально поняттям «трудові ресурси» визначають кількість населення країни, яке спроможне працювати [61, с. 16].

У сучасних наукових працях розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал працівників, стан здоров'я, освітньо-професійний рівень, здібності і культура, професійні знання для роботи в сфері суспільної корисної діяльності. Конкурентоспроможність трудового потенціалу працівників забезпечується соціальними інвестиціями, завдяки яким формується вища працездатність, рівень освіти, накопичується трудовий досвід. Підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу потребує значних витрат часу та коштів, що має стимулюватися з боку роботодавців та держави.

Категорія «персонал» є вужчою, ніж поняття «трудові ресурси», вона не включає потенційну частину трудових ресурсів. «Персонал» з цього погляду – особи, що становлять особовий склад підприємства. «Робоча сила» - це особи,

які працюють, та безробітні, і, таким чином, виходить за межі підприємства. До того ж персонал є носієм робочої сили. Саме ці фактори, на наш погляд, зумовлюють вживання терміна «конкурентоспроможність персоналу» як одного з факторів конкурентоспроможності підприємства [22, с. 16].

Термін «людський капітал» вперше з'явився у працях Т. Шульца – економіста, який досліджував економічний стан слаборозвинених країн світу. Вчений з'ясував, що покращення добробуту бідних прошарків населення залежить в першу чергу від рівня їх знань, а не від землі чи їх техніки. Отже, «людський капітал» («людські ресурси», «соціальний капітал») визначає знання, вміння та навички людини, які сприяють підвищенню її продуктивної сили та рівня доходу. Під таким капіталом (конкурентними перевагами персоналу) маємо на увазі сукупність спадкових (здібності, темперамент, емоційність, характер, фізичні дані) і набутих фізичних, а також духовних якостей, властивостей людини (освіта, спеціальні знання, уміння, культура, комунікабельність), які використовуються для виробництва суспільних благ; що є сумою грошових інвестицій у здоров'я, професійні знання, розвиток творчих здібностей працівника.

Важливими складовими трудового потенціалу, які характеризують його на рівні окремого виду економічної діяльності та підприємства є категорії: «кадри», «персонал». Трудовий потенціал на рівні підприємства характеризує граничну величину здатності персоналу щодо виробництва продукції.

Виходячи з таких міркувань та характеризуючи суміжні економічні категорії, зазначимо що «персонал» – це особовий склад установи, організації, підприємства або частини цього складу, згрупованого за функціональними ознаками: чисельністю і структурою, особистими і діловими якостями кадрів, рівнем їх професійної кваліфікації, індивідуально-психологічними та фізичними даними. Ще на початку XIX ст. відомий американський вчений Г. Емерсон, розробляючи штабний принцип управління, акцентував увагу персоналу, наполягаючи на необхідності управління кадрами. В 1912 р. у своїй праці «12 принципів продуктивності» він писав: «Вкрай важливо мати хоча б

небагато спеціалістів, що володіють інтуїцією, тямущістю і всім багатством… наукових знань» [22].

Наприкінці XX століття в економічній теорії відбулася зміна загальної парадигми управління. Персонал почали розглядати як основний ресурс підприємства, що визначає ефективність діяльності організації, забезпечує її конкурентоспроможність в умовах глобалізації економіки. Ці зміни посилили увагу до стратегічних питань розвитку персоналу на всіх рівнях управління.

Деякі науковці ототожнюють такі категорії, як «кадри» та «персонал» [20, с. 101]. Проте ми не погоджуємося із його думкою, адже поняття «кадри» застосовують, як правило, лише для характеристики штатних працівників підприємства, а «персонал» охоплює всіх працюючих, незалежно від того, є вони штатними, нештатними чи сезонними робітниками. Отже, поняття «персонал» є більш ширшим, ніж «кадри».

У Словнику іншомовних слів економічна сутність поняття «персонал» трактується наступним чином: «Персонал (від лат. personalis – особистий) – це особовий склад підприємства, установи, організації тощо; сукупність кадрів однієї професійної категорії» [51, с. 516]. Дане визначення у його другій частині, на нашу думку, є спірним, адже під кадрами «однієї професійної категорії» розуміються спеціалісти, наприклад, економісти, юристи, виробничі або технічні працівники тощо.

За результатами проведеного дослідження пропонується використовувати таке визначення категорії «персонал підприємства». Персонал підприємства – це сукупність усіх працівників окремого підприємства, що входять до його особового (штатного) складу та перебувають у взаємозв’язку і виконують надані їм функції і завдання, що відповідають їх кваліфікаційному рівню та професійним знанням кожної конкретної особистості для досягнення поставленої цілі [53].

Отже, розглянувши економічну сутність зазначених економічних категорій, відмітимо, що всі вони використовуються у системі суспільних відносин, пов’язаних із наймом та пропозицією праці на ринку праці. Він є

одночасно економічним простором, сферою працевлаштування та механізмом, що забезпечує узгодження ціни і умов праці між роботодавцями та найманими працівниками; регулює їх попит і пропозицію.

Також необхідно акцентувати увагу на тому, що під час дотримання усіх теоретичних підходів щодо умов формування персоналу є максимальне наближення його рівня до вимог світової спільноти. Результати теоретичних досліджень повинні мати місце у програмах розвитку персоналу готелів. Адже він відіграє найважливішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства у готельній сфері діяльності.

Формування основних концептуальних підходів до конкурентоспроможності робочої сили, заслуговує особливої уваги науковців та дослідників. Поняття конкурентоспроможності робочої сили є досить новим для України у сфері наукових досліджень та напрямом практичної діяльності готельнх підприємств. Оскільки категорія «конкурентоспроможності робочої сили» на ринку праці увійшла у науковий світ відносно недавно та є недостатньо висвітленою, її термінологічне визначення ще й досі потребує подальшого дослідження.

Персонал є найбільш складним об'єктом управління готельнх підприємств, тому що має можливість вирішувати самостійно будь-які питання, має суб'єктивні інтереси, дуже чутливий до управлінського впливу і критично ставиться до вимог до нього. Розвиток персоналу є одним із головних чинників економічного успіху готельнх підприємств. Він повинен забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізуються особисті здібності працівника та підвищуються конкурентні переваги персоналу.

В наукових роботах [16, 24, 50] мова йде про те, що розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. В складі розвитку персоналу

знаходяться: професійна підготовка та адаптація, атестація кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу.

А, відповідно, професійний розвиток персоналу готельнх підприємств – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в готелях з метою досягнення високої ефективності наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей.

Управління розвитком персоналу готельних підприємств сприяє ефективному використанню трудового потенціалу окремої людини, підвищенню її професійної та соціальної мобільності, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників, їх інтелектуального рівня.

Наслідком цієї роботи є покращення соціально-психологічного клімату в готелях, підвищення мотивації до праці працюючих в колективі, зниження рівня плинності кадрів. Завданням управління з питань розвитку персоналу готельнх підприємств є такі [33, с. 102].

- здійснення безперервної професійної підготовки працюючих;
- адаптація персоналу та цілеспрямована професійна трудова кар'єра;
- повне використання здібностей і нахилів працівників;
- регулярна атестація працюючих в організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Інвестиції в людський капітал готельнх підприємств є найефективнішими та вимагають значних фінансових витрат, проте в подальшому підприємство збільшує кількість працівників які надають більш якісні послуги, що в свою чергу, приводить до збільшення прибутків фірми та підвищення продуктивності праці персоналу. Працівники також отримують прямі і не прямі матеріальні (вища заробітна платня, кращі умови праці, пільги, можливість брати участь у прибутках підприємства) та моральні (більш висока

конкурентоспроможність на ринку праці, стабільність робочого місця, впевненість у майбутньому, задоволеність посадою) вигоди.

Отже, вагомим імпульсом у появі та еволюції нових поглядів на робочу силу стали праці закордонних та вітчизняних вчених-науковців. Значна їх увага, присвячена використанню робочої сили на ринку праці, сприяла формуванню наукової точки зору щодо актуальності проблем, пов'язаних із оцінкою конкурентоспроможності персоналу, можливістю його конкурувати у сфері соціально-економічних відносин.

1.2. Поняття конкурентоспроможності персоналу готелю

Конкурентоспроможність як економічна категорія завжди пов'язується з певним суб'єктом: національною економікою, галуззю, підприємством, товаром. Класиком теорії конкуренції і конкурентоспроможності по праву вважається М. Портер, вагомим внеском якого є дослідження категорії «конкурентних переваг» – ключових факторів успіху, характерних для певного підприємства (галузі) чинників, що дають йому переваги над конкурентами (іншими галузями), наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу, тощо. Він писав, що конкурентні переваги поділяються на два основних види: більш низькі витрати та диференціація товарів. На думку М. Портера, не існує універсального визначення поняття конкурентоспроможності для всіх суб'єктів і об'єктів і пропонує досліджувати та формувати визначення поняття конкурентоспроможності для кожного окремого об'єкту з урахуванням відповідної його специфіки [40].

Термін "конкурентоспроможність" є важливою властивістю ринкової економіки в сучасному світі. Науковці розглядають конкурентоспроможність як здатність об'єкта витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на визначеному ринку [64, с. 415].

На думку В. Павлової, конкурентоспроможність є одним з оціночних критеріїв конкурентної позиції підприємства; від її рівня залежить успішність та загрози функціонування підприємства [36, с. 115].

Власне термін «конкурентоспроможність персоналу» почав з'являтися у економічній літературі наприкінці XX століття. А до цього часу це поняття поширювалося переважно на товари, продукцію, послуги, підприємства. З метою узагальненого визначення конкурентоспроможності персоналу проведемо аналіз існуючих підходів до даної проблеми.

Таблиця 1.1

Трактування категорії конкурентоспроможність персоналу різними науковцями

Вчений	Трактуання
Коломієць В.М.	конкурентоспроможність персоналу - сукупність джерел конкурентних переваг і самих переваг у персоналу підприємства та здатність персоналу реалізувати власні конкурентні переваги, що задовольняє одночасно потреби суспільства, підприємства та працівника
Цимбалюк С.О.	конкурентоспроможність персоналу – це здатність управлінців своєчасно виявляти загрозу для діяльності підприємства, вирішувати проблеми, генерувати ідеї, винаходити швидше від конкурентів та впроваджувати нововведення, забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством його місії
Смірнов О.О.	конкурентоспроможність підприємства як сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, що найбільше користуються попитом у певний період ринкової кон'юнктури, що дозволяють якісно виконувати поставлені трудові завдання і в умовах конкуренції досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та потреб персоналу
Коломієць В.	відносить конкурентоспроможність персоналу до особистісних та професійних характеристик, що є передумовою формування конкурентоспроможності праці та формує конкурентоспроможність продукції, яка суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому
Грішнова О.А	Конкурентоспроможність працівників – це відповідність якості робочої сили потребам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці та порівняно з іншими кандидатами задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок та особистісних рис
Григор'єва О.В., Васюта В.Б	конкурентоспроможність персоналу – сукупність природних, освітньо-професійних, ділових, соціальних та моральних якостей працівників, задля забезпечення ринкової потреби в якісних товарах та послугах, що суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому; це конкурентні характеристики працівників що найбільше користуються попитом.

Інші науковці вважають, що конкурентоспроможність персоналу – це здатність реалізовувати конкурентні переваги таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу позицію; це характеристика розвитку трудового потенціалу підприємства, що дозволяє в наявних виробничо-економічних умовах виробляти та реалізовувати продукцію, яка за своїми характеристиками є більш привабливою для споживачів, ніж продукція конкурентів; це характеристика особистісних та професійних характеристик, що є передумовою формування конкурентоспроможності праці та формує конкурентоспроможність продукції, яка суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому [7, 8].

Глибоке наукове дослідження конкурентоспроможності праці проведено М. Семикіною. В її працях визначено сутність терміну "конкурентоспроможність у сфері праці", досліджено та обґрунтовано теоретико-методологічні підходи щодо оцінки та методів регулювання конкурентоспроможності в умовах соціально-економічної зростання конкурентоспроможності; побудовано модель механізму підвищення конкурентоспроможності праці [63; 68]. М. Семикіна зазначає, що "конкурентоспроможність робочої сили" є системою понять:

- по-перше, це боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту покупців трудових послуг, що ведеться особами, які шукають на певних сегментах ринку праці;

- по-друге, це суперництво між роботодавцями на відбір на ринку праці найбільш досвідчених працівників необхідних професій з високим рівнем кваліфікації на зазначених умовах;

- по-третє, це суперництво між найманими працівниками за утримання місця роботи (посади), яке дозволить працівнику реалізувати свої знання та професійний досвід [46].

Тому можна зробити висновки про те, що конкурентоспроможність персоналу підприємства трактується по-різному. Більшість науковців

розглядають конкурентоспроможність через призму конкурентоспроможності продукції, інші – через людський капітал, що власне відображає можливість отримання прибутку. На нашу думку, є очевидним, що в контексті визначення конкурентоспроможності персоналу основним об'єктом є сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, які на думку деяких науковців є конкурентними перевагами.

Проведений аналіз вчених [31, 32, 34] дозволяє сформувати визначення конкурентоспроможності персоналу – як сукупність природних, освітньо-професійних, ділових, соціальних та моральних якостей працівників, задля забезпечення ринкової потреби в якісних товарах та послугах, що суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому; це конкурентні характеристики працівників що найбільше користуються попитом у певний період і можуть якісно виконувати трудові завдання і в умовах конкуренції досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та потреб підприємства.

Конкурентоспроможність персоналу – це реальна і потенційна його здатність, ділова та професійна компетентність, ініціативність, винахідливість, почуття відповідальності, які є істотною відмінністю від інших працівників і дозволяють витримувати конкуренцію на ринку. На конкурентоспроможність персоналу впливають не лише психофізіологічні, соціальні та моральні особливості працівників, а й належний ступінь задоволеності працівника своєю працею.

Розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності є необхідною умовою ефективної діяльності будь-якого підприємства. Особливо в умовах сучасних змін розвиток персоналу повинен бути безперервним включаючи професійне навчання і підвищення професійної компетентності. Виходячи з такої ситуації слід сформувати певний механізм підвищення конкурентоспроможності персоналу. Такий механізм повинен базуватись на збереженні й розвитку людського потенціалу, а саме: забезпеченні ефективної зайнятості; зростанні оплати праці і доходів; підвищенні рівня соціальної безпеки і соціальної захищеності працівників;

залученні інвестицій у безперервне професійне навчання на виробництві; заохочуванні високої мотивації до праці, творчої реалізації працівників; прагненні до набуття конкурентних переваг у праці та освітньо-професійному розвитку.

На формування й підвищення конкурентоспроможності персоналу з різною силою впливають ряд факторів: зовнішні та внутрішні , глобальні та локальні, загально-об'єктивні, соціально-демографічні, соціально-психологічні, фактори економічної мотивації праці [16, 20, 46]. М.В. Семикіна пропонує розглядати фактори формування конкурентоспроможності персоналу на глобальному, міжнародному, макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному рівнях [36].

В роботі [14] звертається увага на доцільність класифікувати дані фактори за двома напрямами: макро- та мікро- рівнях враховуючи особисті фактори. До макрорівня відносимо: соціально-економічні умови розвитку країни, демографічну ситуацію, державну політику у сфері трудових відносин, розвиток освіти, науки та техніки, попит та пропозицію на робочу силу на ринку праці. До мікрорівня відносимо внутрішні, локальні, підприємницькі фактори: організація режиму дня, організація робочого місця, умови праці, оплата праці, оцінка праці, підвищення рівня кваліфікації, стимулювання та мотивація праці. До особистісних факторів відносимо: розвиток особистих якостей, самоосвіта, фізичний та духовий розвиток, самооцінка, самовдосконалення.

Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу охоплює зміну всіх складових управління в напрямку, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності персоналу і, загалом, підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Політика у сфері управління персоналом ставить за мету погодження, збалансування, взаємодоповнення та посилення різних соціально-професійних груп для забезпечення конкурентоспроможності персоналу та підприємства загалом. Вона дозволяє вирішувати дві основні проблеми використання

ресурсів (у тому числі трудових): залучення в обіг усіх наявних ресурсів та їх найраціональніший розподіл між альтернативними варіантами використання. Методи формування конкурентоспроможності залежать від бажаних кінцевих характеристик персоналу, при цьому вибір методу буде залежати від того, до якої галузі належить підприємство, його розміри, в якому регіоні розташовано, тощо [25].

Узагальнення практики функціонування підприємств та аналіз сучасної економічної літератури [7] дозволив сформувати основні принципи зміни характеристики персоналу при формуванні конкурентоспроможності персоналу: принцип системності; принцип направленості; принцип підлеглості; принцип обумовленості; принцип неперервності; принцип випереджаючого розвитку; принцип єдності оцінки та розвитку персоналу; принцип узгодження інтересів підприємства та окремого працівника; принцип "людського капіталу".

Принцип системності полягає у тому, що всі процеси на підприємстві протікають системно.

Принцип направленості дозволяє обирати напрямки змін відповідно до поставлених часткових завдань.

Принцип підлеглості спрямовує окремі завдання з управління персоналом у русло з загальною метою підприємства.

Принцип обумовленості пояснює взаємозв'язок між змінами в якісних та кількісних характеристиках персоналу підприємства та факторами середовища. Принцип неперервності дозволяє частково "крок за кроком" досягати маленьких результатів, що з часом призводять до змін в загальних характеристиках персоналу.

Принцип випереджаючого розвитку визначається потребою прогнозування та превентивного реагування на сприятливі та несприятливі зміни середовища.

Принцип єдності оцінки та розвитку персоналу реалізується шляхом узгодження вектору розвитку окремих характеристик трудового потенціалу та визначення пріоритетних його ознак.

Принцип узгодження інтересів підприємства та окремих робітників має враховувати інтереси робітників, що реалізуються ними в процесі трудової діяльності. Його можна забезпечити розробкою програм соціалізації і корпоратизації підприємства, розвитком партнерства, залученням персоналу до участі у стратегічному планування та розподілі прибутків підприємства. Найбільш розповсюдженою формою реалізації цього принципу є системи оплати праці і мотивації робітників.

Принцип "людського капіталу" має змінити відношення керівництва до персоналу з позиції теорії людського капіталу. Необхідність такої зміни викликана зростаючою роллю особистості працівника в діяльності підприємства, що повинно використовуватися для досягнення мети підприємства через вивчення та формування мотиваційних установок [25, 77].

Механізм розвитку конкурентоспроможності має забезпечувати перехід неконкурентоспроможного персоналу в конкурентоспроможний. Процес переходу персоналу від одного стану до іншого виглядає наступним чином (рис. 1).

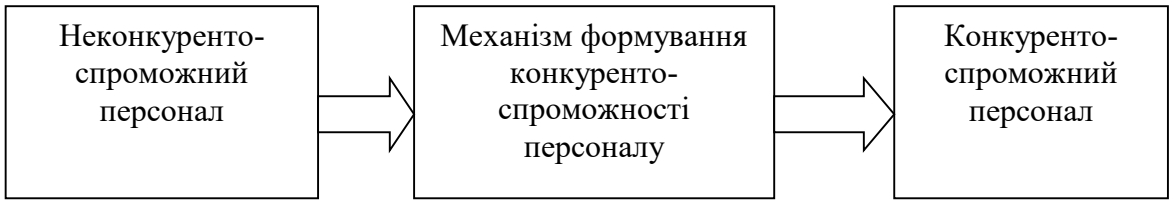

Рис. 1.1. Процес розвитку конкурентоспроможності персоналу [25]

Тому за визначенням Коломієць В.М. механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу – це сукупність системних заходів, направлених на формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти потрібного рівня конкурентоспроможності персоналу й підприємства [31].

Конкурентоспроможність персоналу забезпечується сукупністю характеристик, що дозволяють досягти конкурентних переваг.

За всіма характеристиками персоналу досягнення конкурентних переваг неможливо, і завданням менеджера є визначення пріоритетів розвитку персоналу. Наявність більшої чи меншої кількості переваг та їх вагомість визначають рівень конкурентоспроможності персоналу. Досягнення відповідного рівня, що дозволить підприємству ефективно функціонувати, – і є кінцевою метою запропонованого механізму. Зміни в кількісному та якісному стані персоналу підприємства відбуваються через реалізацію відповідних стратегій – інструментів управлінського впливу на конкурентоспроможність персоналу. Необхідна обов'язкова фіксація цих змін до і після дії управлінського впливу реалізованих заходів, що дозволить оцінити ефективність заходів та прийняти рішення щодо подальшого управління конкурентними превагами персоналу. Фіксація змін має передбачати створення системи кількісних та якісних показників, як аналітичної основи для прийняття подальших рішень.

В процесі аналізу та узагальнення існуючих методологічних та методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності персоналу О.Смірнов дійшов наступних висновків: набір індикаторів конкурентоспроможності персоналу на кожному підприємстві має специфіку, яка може визначатися шляхом моніторингу та експертних оцінок; інтенсивність оновлення, зміни індикаторів конкурентоспроможності пов'язана зі зміною ринкової кон'юнктури, швидкістю змін вимог роботодавців до якості людського капіталу, витрат, пов'язаних із залученням, розвитком та використанням цього капіталу [53].

Методика визначення загальної оцінки конкурентоспроможності працівника, запропонована М.Семикіною, базується на використанні ПЕОМ. Автоматизована система оцінювання спрямована не лише формування оцінок роботодавця та працівника щодо універсальності можливостей, рівня кваліфікації, але і на формування рекомендацій стосовно необхідності

підвищення рівня конкурентоспроможності по кожному з показників, що підлягають оцінюванню – “залишити на рівні конкурентоспроможності”, “покращити в першу чергу”, “покращити в другу чергу”.

Запропонована М.Семикіною [46] методика оцінки конкурентоспроможності реалізована у формі автоматизованої системи, основа якої зведена до наступних кроків:

− роботодавець для кожної групи працівників формує вихідну таблицю, відображаючи значення шкали пріоритетів факторів та системи градуювання;

− кожен працівник заповнює відповідну форму, в якій містяться дані щодо власних професійно-кваліфікаційних характеристик;

− автоматизована система здійснює аналіз зазначених даних і формує результати аналізу, за якими визначається ступінь конкурентоспроможності кожного із працівників відповідно вимог роботодавця.

Методичні підходи О. Грішнової і О. Шпирка базуються на тому, що конкурентоспроможність персоналу є функцією від його якості й ціни [15]. До індикаторів конкурентоспроможності працівників автори включають:

− об’єктивні якісні характеристики працівників (кваліфікація, досвід, освіта, здоров’я, продуктивність праці, внесок у результати діяльності підприємства);

− суб’єктивні якісні характеристики (характер, здатність до навчання);

− цінові характеристики (витрати на персонал – заробітна плата, витрати, пов’язані з прийомом на роботу, навчанням, адаптацією, перекваліфікацією, підвищенням кваліфікації). Конкурентоспроможність працівників О. Грішнова і О. Шпирко пропонують визначати як співвідношення кількісної оцінки якості до ціни, при цьому методикою передбачається застосування бального методу оцінки та залучення вагових коефіцієнтів для визначення вагомості окремих індикаторів конкурентоспроможності [15].

Fналіз існуючих методик визначення конкурентоспроможності персоналу даєзмогу зробити висновок, що деякі з них мають істотні переваги, зокрема, дозволяють здійснювати відбір найбільш конкурентоспроможних

працівників на ринку праці, позитивно вливати на підвищення якості трудового потенціалу окремих працівників і підприємства в цілому. Кожна з описаних методик надає уявлення про працівника, рівень його конкурентоспроможності, необхідний для забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку.

1.3. Формування системи управління конкурентоспроможністю персоналу готелю

Зазначимо, що методологія управління конкурентоспроможністю персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом.

Узагальнивши наукові роботи [9, 16, 46] можна визнати, що система управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Конкурентоспроможність персоналу підприємства передбачає формування його ефективності, що, в свою чергу розглядається зазвичай в двох аспектах : економічному та соціальному (рис. 1.2).

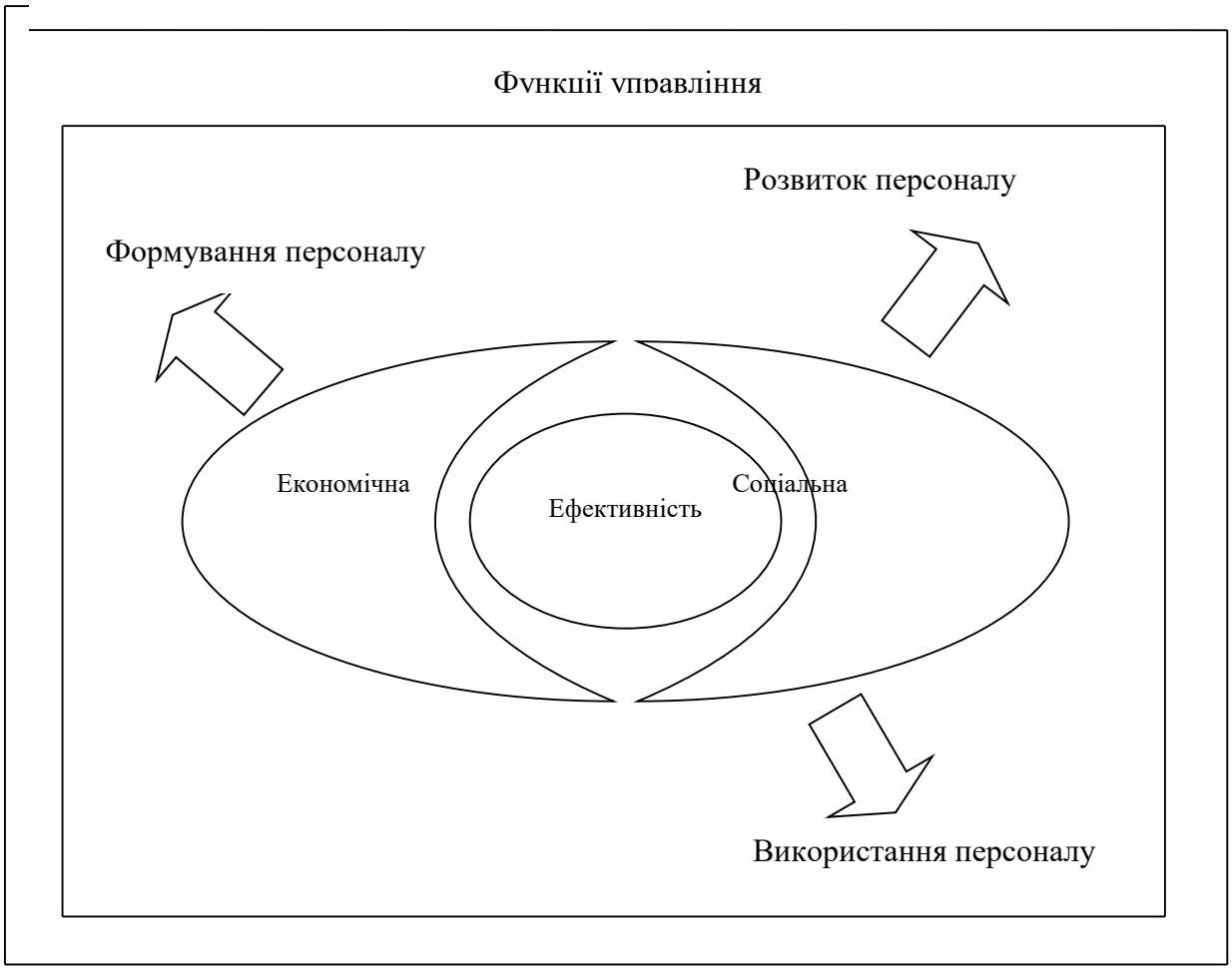

Рис. 1.2. Ефективність системи управління персоналом [48]

Тобто, ефективність означає результативність. Економічна ефектенсивність - це отримання великих результатів при тих же витратах або зниження витрат при отриманні того ж результату. Ефективне управління персоналом як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва.

Підвищення ефективності управління персоналом, пов’язане із оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу. Склад функцій по напрямках діяльності системи управління персоналом представлено в табл.1.

Таблиця 1.2

Склад функцій по напрямках діяльності системи управління персоналом

Формування персоналу	**Розвиток персоналу**	**Використання персоналу**
Аналіз трудового потенціалу Планування персоналу Добір персоналу Прийом Адаптація Вивільнення	Навчання Планування службової кар'єри Забезпечення соціальної стабільності Соціальний розвиток Формування корпоративної культури Формування іміджу організації	Організація праці Координація трудової діяльності Мотивація Контроль Компенсації Адміністрування Оцінка результатів праці

В роботі О.Славгородської, в даному напрямі досліджень [48], науковець поділяє весь комплекс управління персоналом на двадцять дві функції, які можливо об’єднати в окремі групи: планування та облік праці, організація оплати та матеріального стимулювання праці; керівництво персоналом; підбір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робітників; розробка раціональних прийомів та методів праці (методів виконання робіт); поділ усіх видів робіт між працівниками і встановлення між ними системи взаємодії, тобто визначеної кооперації праці; пристосування робочих місць для зручності і безпеки роботи; розрахунок норм праці, що випливають з конкретних технічних рішень; створення сприятливих умов праці; організацію обслуговування робочих місць; забезпечення оптимального розпорядку роботи, управління інформацією; оцінка результатів діяльності; виховання дисципліни праці, підтримка трудової активності та творчої ініціативи; управління конфліктами; правове регулювання трудових відносин.

Зазначимо, що більшість науковців і практиків погоджуються, що головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

У науковій літературі визначається що професійна адаптація має складну структуру та становить єдність професійної, соціально-психологічної, суспільно-організаційної, культурно-побутової та психофізичної адаптацій.

Результатом процесу професійної адаптації є адаптованість людини до професійної діяльності (професійна адаптованість), яка виявляється в її реальній поведінці, у якості трудової діяльності: ефективності праці; засвоєнні соціальної інформації та її практичної реалізації; зростанні всіх видів активності; задоволеності різними сторонами трудової діяльності.

У процесі адаптації можна виділити три періоди: адаптаційна напруга, стабілізація та адаптаційне стомлення. Зближення цих двох систем понять особливо чітко виявляється при вивченні професійної діяльності в екстремальних умовах [42].

Доцільним буде подати визначення соціальної адаптації. Соціальна адаптація — пристосування індивіда до умов соціального середовища, формування адекватної системи відносин із соціальними об’єктами, рольова пластичність поведінки, інтеграція особистості у соціальні групи, діяльність щодо освоєння стабільних соціальних умов, прийняття норм і цінностей нового соціального середовища, форм соціальної взаємодії [50].

Адаптованість людини у конкретному трудовому середовищі проявляється у її поведінці, у показниках трудової діяльності:

-ефективності праці;

-засвоєнні соціальної інформації та її практичній реалізації;

-рості усіх видів активності;

-задоволеності різними сторонами трудової діяльності.

Визначення ефективності управління персоналом може виступати могутнім важелем росту результативності всього управлінського процесу. Для цього необхідно знати, як воно повинно здійснюватися, у якому співвідношенні знаходиться з іншими етапами управлінського циклу. Сьогодні, немає єдиного підходу до виміру ефективності управління персоналом. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності

персоналу і управління в тому числі, тісно пов'язані з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком організації.

Для визначення ефективності управління персоналом необхідний комплексний підхід з позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності і якості праці та організації роботи персоналу як соціальної системи [59]. Але, на нашу думку, не можна визначити ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників.

Завданням ефективного управління є організація роботи персоналу підприємства таким чином, щоб конкурентні переваги персоналу відносно його якості і потенціалу органічно вписувалося в синергетичну єдність загальної діяльності всіх аспектів організації, тому використання інструментарію ціннісно-орієнтованого управління є своєчасним. Ідея ціннісно-орієнтованого управління полягає у визначенні всіх можливих шляхів створення цінності підприємства в обраній сфері діяльності і прийнятті рішень щодо вибору кожного з них, виходячи з наявних і таких, що можуть бути сформовані, комплексів «ресурси – здатності – компетенції».

Впровадження положень ціннісно-орієнтованого підходу на підприємстві спрямовано на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі і передбачає формування комплексу організаційних передумов, що мають сприяти поступовим позитивним змінам в його діяльності. Результатом таких якісних перетворень має стати безперервне удосконалення та підвищення ефективності функціонування підприємства,

Ефективне управління, на думку А.А. Томпсона й А.Дж. Стрікленда, дає можливість, створивши головні переваги підприємства, перетворити їх на конкурентну перевагу. Ланцюжок цінностей, є найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат. Дану концепцію, науковець О. Ю.Славгородська

[50], екстраполювала на стратегічний аналіз витрат, що плануються на функціонування різних підсистем персоналу (рис.1.3).

Використання даної концепції ланцюжка цінностей дозволяє виявити ті види діяльності, що є визначальними для досягнення й утримання конкурентних переваг персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та провести порівняльну оцінку можливих витрат підприємства на підвищення якісного та кількісного кадрового складу підприємства із ефективністю його використання.

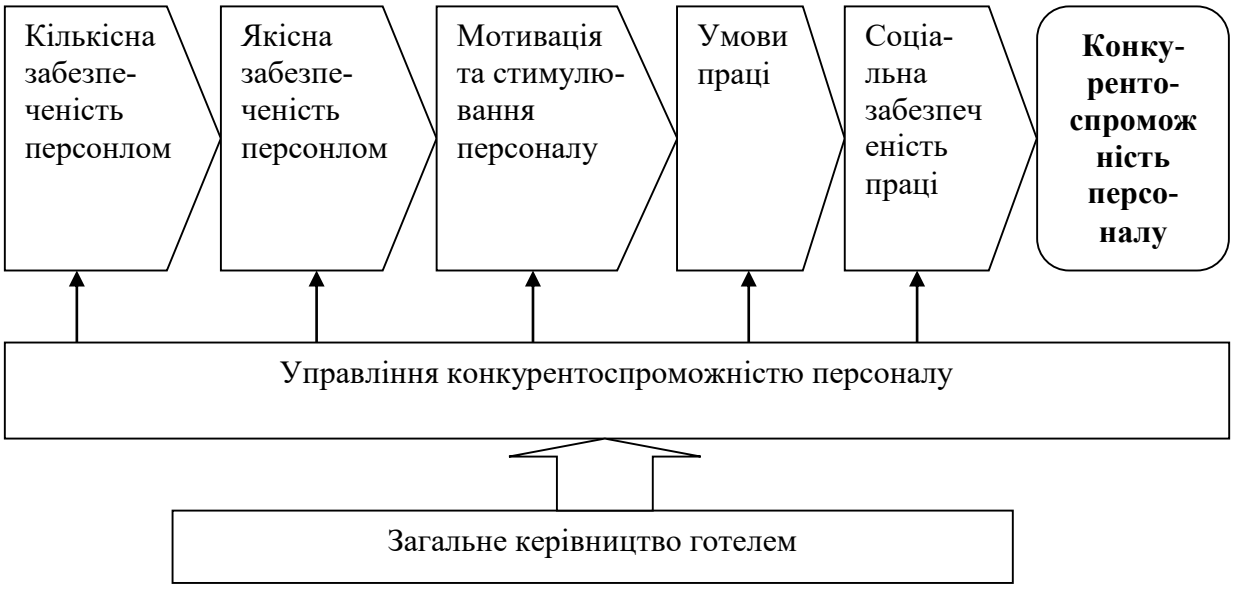

Рис. 1.3. Ланцюжок цінностей управління персоналом підприємства [50]

Перехід від конкуренції продуктів і технологій до конкуренції цінностей і вражень зробив людський чинник найзначнішим ресурсом. Конкурентна перевага, пов’язана з володінням цінним ресурсом, дозволяє підприємству функціонувати ефективніше за рахунок розвитку унікального по відношенню до конкурентів набору ресурсів та використання його у в управління економічним зростанням.

Узагальнивши наукові роботи [11, 18] можна прийти до висновку, що управління конкурентоспроможністю персоналу готельного підприємства має бути спрямованим на:

1. Нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності персоналу шляхом формування захисту проти них;

2. Використання позитивних зовнішніх чинників для впливу та реалізації конкурентних переваг персоналу готелю;

3. Забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізація з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на готельному ринку.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю персоналу готельного підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації мотивації та контролю за формуванням конкурентних переваг та забезпеченням життєдіяльності персоналу. При цьому:

- функція «цілевстановлення» обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю персоналу на досягнення певних цілей, під якими розуміють майбутній рівень конкурентоспроможності об’єкта управління, якого передбачається досягти;

- функція «планування» передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності персоналу як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

- функція «організація» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов’язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямами операційної діяльності персоналу; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів окремих фахівців до реалізації прийнятих планів;

- функція «мотивація» забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб’єктів управління конкурентоспроможністю персоналу;

- функція «контроль» забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності персоналу поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства

Цілісне уявлення про систему управління конкурентоспроможністю персоналу готельного підприємства надають його системні властивості, які можна згрупувати за різними ознаками [5, с. 49].

Першу групу формують властивості, що характерні для формування системи управління конкурентоспроможністю персоналу: багатоаспектність – управління персоналом може здійснюватися за різними каналами: адміністративно-господарським, економічним та правовим; прозорість – концептуальна єдність, побудова діяльності всіх підрозділів і керівників на єдиних фазах, етапах, функціях для різних щодо економічного змісту процесів управління персоналом; стійкість – застосування «локальних регуляторів», які б спонукали торгово-оперативний персонал та функціональні підрозділи не відхилятися від загальної корпоративної мети організації торгівлі; комфортність – забезпечення працівників максимальною зручністю під час виконання роботи.

До другої групи належать властивості, що визначають напрями розвитку системи управління конкурентоспроможністю персоналу: спеціалізація – поділ праці в системі управління персоналом, формування окремих підрозділів, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій; адаптивність (гнучкість) – здатність пристосування системи управління персоналом до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; компетентність – набуття в процесі навчання інтегрованих здатностей персоналу (знання, досвід, цінності), що можуть цілісно реалізовуватися на практиці, можливість застосовування набору фундаментальних принципів та комплексних методик під час рішення задач у різному контексті;

еквіфінальність – можливість досягнення результату різними способами та шляхами певного стану (фіналу), який визначається лише її власною структурою, незалежно від початкових умов та флуктуацій; мультифінальність виявляється в імовірності отримання різних результатів та наслідків за умов використання однакових методів та прийомів до схожих

Оцінюючи роль і тісний зв'язок чинників людського розвитку і конкурентоспроможності робочої сили, необхідно відзначити, що набуття конкурентних переваг у значній мірі визначаються станом ринку праці, а також регіоном, місцевістю, де відбувається трудова діяльність працівника. Ідея підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства повинна обов'язково передбачати низку заходів на рівні регіону, країни.

Ступінь прояву конкурентних переваг персоналу визначається зовнішніми та внутрішніми чинниками. Внутрішні чинники забезпечуються умовами, які дозволяють працівнику повністю реалізувати свій творчий потенціал. Внутрішні, або індивідуальні, конкурентні переваги персоналу за своєю природою можна умовно поділити на спадкові та набуті. До спадкових конкурентних переваг персоналу відносяться: здатності (талант, здатність до даного виду діяльності), темперамент (сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик), фізичні дані. До набутих конкурентних переваг персоналу належать: ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички та вміння), інтелігентність і культура, характер, ставлення до праці, вміння керувати своїми емоціями, воля, товариськість, комунікабельність, вік та інші [6].

Перегляд наукової літератури стосовно існуючих методів оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства дає змогу зазначити, що існують різні методи оцінки конкурентоспроможності персоналу. Так, наприклад С. Цимбалюк, пропонує визначати рівень конкурентоспроможності персоналу за допомогою бального методу оцінки. Сутність даного методу полягає у визначенні переліку параметрів та встановленні їх вагомості [67].

Для розрахунку критерію конкурентоспроможності персоналу В. Коломієць використовує економіко-статистичні, експертні методи, методи

матрічного аналізу та моделювання [26]. Н. Глевацька пропонує використовувати інтегральну оцінку конкурентоспроможності робочої сили [11]. Використання кореляційно-регресійного аналізу, методу експертних оцінок, економіко-математичного та логічного моделювання пропонує Е. Грошелева при розгляданні конкурентоспроможності персоналу через рівень мотивації та потенціалу [17]. Науковці підкреслюють, що оцінка конкурентоспроможності персоналу повинна враховувати як зовнішні так і внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні – залежать від конкурентоспроможності підприємства, а внутрішні можуть бути спадкоємними або набутими.

Виходячи з вищенаведеного, слід відмітити, що, незважаючи на значну кількість думок щодо методів оцінки конкурентоспроможності персоналу існують загальні ознаки: по-перше, більшість економістів для аналізу та оцінки конкурентоспроможності персоналу використовують якісні методи (експертна оцінка); а по-друге, використовують методи бальної оцінки та ранжування. Таким чином, запропоновані методи оцінки дозволяють визначити потенціальні та фактичні властивості працівників та їх спроможність до професійного розвитку.

Основними чинниками, що є перешкодами в підвищенні конкурентоспроможності персоналу підприємств України, на наш погляд, є, по-перше, незадовільний стан їх техніко-технологічного розвитку, який більше орієнтується на працівників індустріального типу, ніж на працівника, орієнтованого на саморозвиток, отримання переваг у знаннях та професійних навичках; а по-друге, неефективна мотивація праці, відсутність стимулів до навчання, науково-технічної творчості, низькі обсяги підготовки та перепідготовки кадрів у зв’язку з обмеженими фінансовими можливостями підприємств.

Висновки до розділу 1

Обгрунтовано, що конкурентоспроможність персоналу – це складна економічна категорія, яка визначається як здатність персоналу генерувати ідеї з використанням усіх можливостей, та винаходити й швидше за конкурентів упроваджувати інновації на всіх стадіях життєвого циклу товару, здатність якісніше, порівняно з іншими претендентами на посаду, задовольняти вимогам роботодавців за рівнем знань, вмінь, навичок;вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості, швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал, вміння ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати рішення. Через об'єктивність тенденцій посилення конкуренції все більшого значення для готельного підприємства набуває забезпечення конкурентоспроможності шляхом досягнення конкурентних переваг.

Довдено, що під конкурентними перевагами, з точки зору економіки готельного підприємства, прийнято розуміти результат упровадження інновацій, підвищення якості готельних послуг, досягнення високої продуктивності праці, високого кваліфікаційного рівня персоналу. З точки зору менеджменту, конкурентні переваги являють собою результат прийняття ефективних управлінських рішень, раціональної організації виробництва, впровадження креативних методів стратегічного і тактичного планування, дієвого механізму мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Організаційно-економічні передумови реалізації системи управління конкурентоспроможністю персоналу готелів

Підприємства готельного бізнесу «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» пропонують послуги розміщення в центрі Києва. Вони знаходиться поблизу основних визначних пам'яток столиці, в оточенні парків, музеїв, безлічі магазинів і ресторанів, в тихому затишному зеленому дворику. Зручна транспортна розв'язка, дозволяє легко і швидко дістатися в будь-який район міста. Розумне поєднання ціни та якості плюс щире бажання всіх працівників готелів забезпечити гостям максимальний комфорт – це комбінація, яка допомагає залишатися одними із лідерами серед інших аналогічних готелів Києва протягом багатьох років.

Адреса розміщення «Sherborne Apart Hotel»: провулок Микільський, 9, Київ, 01010, +380442802316, +380444909693, сайт: https://sherbornehotel.com.ua/ua/ E-mail: reservation@sherbornehotel.com.ua.

Адреса розміщення «Heart Kyiv Apart-Hotel»: вул. Шота Руставелі, 29, Київ, 01023.

Адреса розміщення «Senator Hotel&Apartments»: провулок Т. Шевченка, 8Б, Київ, 01001, +380442007788, +380504415682, сайт: https://senator-apartments.com/contacts/ E-mail: maidan@senator-apartments.com.

Метою діяльності усіх готелів є організація та надання громадянам України та іноземним громадянам комплексних готельних послуг на комерційній основі та одержання прибутку через різнобічну підприємницьку діяльність. Предметом діяльності готелів є:

– організація прийому, розміщення та культурно-побутового обслуговування громадян;

– надання платних та безоплатних додаткових послуг.

Загальна характеристика готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»

Показники	**Sherborne Apart Hotel**	**Heart Kyiv Apart-Hotel**	**Senator Hotel&Apartments**
Місце розміщення	пров. Микільський, 9	вул. Шота Руставелі, 29	пров. Тараса Шевченка, 8Б
Кількість номерів	15	21	42
Середня ціна номеру, грн.	3500	2500	5500
Середній рівень завантаження у 2023 р., %	53	45	43
Оцінка на Booking (max 10)	8,9	9,1	9,4

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

Основними стратегічними перевагами діяльності досліджуваних готелів є:

- розташування в центрі Києва;
- наявність у кроковій доступності основних визначних пам’яток столиці;
- зручна транспортна розв’язка;
- 24-годинна охорона;
- парковка біля готелю з відеоспостереженням (безкоштовно);
- інформаційна підтримка;
- можливість замовлення сніданку в номер (за додаткову плату);
- прання, прасування, хімчистка;
- доставка продуктів в номер;
- замовлення їжі з будь-якого ресторану Києва;
- розкішні зручності номера;

− ортопедичні матраци в усіх номерах.

Розглянемо номерний фонд досліджуваних готелів (табл. 2.2–2.4).

Таблиця 2.2

Номерний фонд готелю «Sherborne Apart Hotel»

	Однокімнатні апартаменти	**Апартаменти-Студіо DeLuxe**	**Двокімнатні апартаменти**	**Сімейний люкс з двома спальнями**
Розміщення	2 дорослих + 1 дитина до 8 років		3 дорослих + 1 дитина до 5 років	4 дорослих + 1 дитина від 0 до 5 років
Ліжка	• Двоспальне ліжко розміром king – size • Розкладний диван • Дитяче ліжко (за запитом)			• Два двоспальних ліжка розміром king – size • Дитяче ліжко (за запитом)
Розмір номера	30-36 кв. м	36 кв. м	60 кв. м	57 кв.м
Ванна кімната	• Ванні кімнати, облицьовані іспанською плиткою • Ванна • Душова кабіна • Умивальник • Дзеркало для макіяжу з підсвічуванням			
У номері є	• Біла білизна з шовковою монограмою • Стильний інтер'єр з максимально комфортною комплектацією меблів • Повністю обладнана кухня • Плита, мікрохвильова піч, посуд • Холодильник • Міні-бар			
Дозвілля	• 28 -дюймовий LCD- телевізор з плоским екраном • DVD – плеєр • CD – плеєр • Письмовий стіл • Телефон з виділеною лінією • Будильник			
Послуги та зручності	Щоденне прибирання номера (крім неділі). Зміна постільної білизни та рушників. 24 – години консьєрж. Холодильник у номері. Сейф з персональним кодом. Пральня. Праска і прасувальна дошка в номер			

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Готель «Sherborne Apart Hotel» складається з 15 сучасних апартаментів. Кожен номер має свій особливий стиль і дизайн, дає можливість гостеві вибрати апартаменти, відповідно до його індивідуального смаку і потребам, номер, де кожен міг би відчути себе в затишній домашній атмосфері. Для зручності гостей в кожному номері є повністю укомплектована кухня, безкоштовний доступ до інтернету, міні бар, кондиціонер. Щоденне прибирання, зміна постільної білизни, послуги консьєржа та парковка на

території готелю включені у вартість проживання. Для постійних гостей розроблена спеціальна система знижок і бонусна програма. Отже, номерний фонд готелю «Sherborne Apart Hotel» складається із 15 номерів чотирьох типів: 1) однокімнатні апартаменти Standard; 2) апартаменти-Студіо DeLuxe; 3) двокімнатні апартаменти; 4) сімейний люкс з двома спальнями

Таблиця 2.3

Номерний фонд готелю «Senator Hotel&Apartments»

Показники	**Стандарт**	**Суперіор**	**Люкс студія**	**1 кімнатна квартира**	**2 кімнатна квартира**
Розміщення	2 односпальні ліжка або 1 двоспальне ліжко Queen-size	2 односпальні ліжка або 1 двоспальне ліжко Queen/king-size	1 двоспальне ліжко Queen-size	1 двоспальне ліжко Queen-size	2 двоспальне ліжко Queen-size
Розмір номера	30 кв. м	35 кв. м	40 кв. м	55 кв. м	90 кв. м
Характе-ристика номеру	Повністю обладнана кімната з елегантним дизайном. Двомісний номер готельного типу із зоною відпочинку, кондиціонером і кабельним телебаченням.	Просторий затишний номер готельного типу. У покращеному номері є зона відпочинку, кабельне телебачення та сучасна ванна кімната з підігрівом підлоги.	Квартира-студія складається з вітальні, спальні та великої ванної кімнати.	Простора квартира з елегантним дизайном складається з вітальні, повністю обладнаної кухні, спальні та ванної кімнати з підігрівом підлоги. У деяких квартирах є біде.	2-кімнатна квартира з повністю обладнаною кухнею, двома вітальнями, двома спальнями та двома ванними кімнатами.
Особливості номеру	безкоштовна вода в пляшках під час реєстрації. Тепла підлога у ванній. Водонагрівач. Кондиціонер. Робочий стіл. Супутникове телебачення. Бездротовий телефон прямого набору. гучний зв'язок. Сейф у номері. Праска/прасувальна дошка. Халати. Тапочки. Безкоштовні туалетно-косметичні засоби. фен. Вид на тиху історичну частину міста або головну міську площу.				

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Номерний фонд готелю «Senator Hotel&Apartments» є найбільшим серед розглянутих готелів – 42 номери. Проща усіх категорій номерів є доволі значною від 30 кв. м до 90 кв. м. В готелі представлено 3 категорії номерів – стандарт, суперіор, люкс-студія та 1-но, 2-во кімнатні квартири.

Таблиця 2.4

Номерний фонд готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel»

Показники	Двомісний бюджетний	Стандартний двомісний	Двомісний з балконом	Номер студіо
Характеристика спальних місць	1 широке двоспальне ліжко	1 широке двоспальне ліжко 1 ліжко-диван	1 широке двоспальне ліжко	1 широке двоспальне ліжко 1 ліжко-диван
Площа, кв. м.	13	15	17	18
Середня ціна, грн.	1180	1260	1500	1600
Обладнання номеру	Туалетно-косметичні засоби, душ, сейф, туалет, диван, рушники, білизна, телевізор, капці, холодильник, москітна сітка, приладдя для прасування одягу, праска, опалення, фен, електрочайник, шафа або гардероб, на вищі поверхи можна піднятися на ліфті, туалетний папір			
Послуги та зручності	Щоденне прибирання номера (крім неділі). Зміна постільної білизни та рушників. 24 – години консьєрж. Холодильник у номері. Сейф з персональним кодом. Пральня. Праска і прасувальна дошка в номер			

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Номерний фонд готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» складається із 21 номеру, зокрема двомісний бюджетний, стандартний двомісний, двомісний з балконом, номер студіо.

У вартість проживання в готелях входять:

- щоденне прибирання (окрім неділі);
- зміна постільної білизни та рушників;
- послуги носія;
- доступ до Інтернету;
- парковка на території готеля;
- користування факсом, сканером, принтером.

Далі розглянемо динаміку виконання експлуатаційної програми (табл. 2.5–2.7). Експлуатаційна програма готелів є вихідним розділом плану їх господарської діяльності. Цей розділ за суттю аналогічний виробничій програмі будь-якого підприємства, але відрізняється методологією розробки. План експлуатаційно-фінансової діяльності готелів включає такі розділи: 1) експлуатаційна програма (програма використання номерного фонду); 2) план доходу від експлуатаційної (основної) діяльності, додаткових послуг і допоміжних підрозділів; 3) план щодо праці і заробітної плати; 4) план витрат на готельні послуги (плановий кошторис витрат); 5) план прибутку від усіх

видів діяльності; 6) прогноз грошових потоків; 7) план підвищення якості експлуатаційної діяльності; 8) заходи щодо забезпечення виконання плану експлуатаційно-фінансової діяльності.

Таблиця 2.5

Динаміка виконання експлуатаційної програми готелю «Sherborne Apart Hotel» у 2022-2023 рр.

Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Одночасна місткість, номерів	15	15	0	0,0
Тривалість періоду, діб	365	365	0	0,0
Максимальна пропускна спроможність, номеро/діб	5475	5475	0	0,0
Фактично надано послуг, номеро/діб	1987	2876	889	44,7
Рівень завантаження, %	36	53	16	44,7
Середня ціна номеру, грн.	3100	3500	400	12,9
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	6160	10066	3906	63,4

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

З даних таблиці 2.5. видно, що загальна кількість номерів в експлуатації не змінилася – 15. Максимальна пропускна спроможність готелю за період, номерів-діб склала 5475 номерів. Під час звітного періоду щорічно зростав обсяг фактично надано номерів-діб за період: від 1987 у 2022 р. до 2876 у 2023 р., тобто на 44,7%. Відповідно, коефіцієнт завантаження у 2022 році становив 36,0%, у 2023 році – 53,0%. Таким чином, можна констатувати про підвищення ефективності виконання експлуатаційної програми готелю.

Одночасна місткість готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» складає 21 номер. Максимальна пропускна спроможність готелю за період, номерів-діб склала 7665 номерів. рівень завантаження у 2022 р. склала 30,0%, а у 2023 р. зросла до 45,0%.

Таблиця 2.6

Динаміка виконання експлуатаційної програми готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» у 2022-2023 рр.

Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Одночасна місткість, номерів	21	21	0	0,0
Тривалість періоду, діб	365	365	0	0,0
Максимальна пропускна спроможність, номеро/діб	7665	7665	0	0,0
Фактично надано послуг, номеро/діб	2300	3460	1160	50,4
Рівень завантаження, %	30	45	15	50,4
Середня ціна номеру, грн.	2400	2500	100	4,2
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	5520	8650	3130	56,7

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Одночасна місткість готелю «Senator Hotel&Apartments» складає 42 номер. Максимальна пропускна спроможність готелю за період, номерів-діб склала 15330 номерів. Рівень завантаження у 2022 р. склала 29,0%, а у 2023 р. зросла до 43,0%.

Таблиця 2.7

Динаміка виконання експлуатаційної програми готелю «Senator Hotel&Apartments» у 2022-2023 рр

Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Одночасна місткість, номерів	42	42	0	0,0
Тривалість періоду, діб	365	365	0	0,0
Максимальна пропускна спроможність, номеро/діб	15330	15330	0	0,0
Фактично надано послуг, номеро/діб	4490	6650	2160	48,1
Рівень завантаження, %	29	43	14	48,1
Середня ціна номеру, грн.	5000	5500	500	10,0
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	22450	36575	14125	62,9

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Візуалізація основних показників виконання експлуатаційної програми, зокрема рівня завантаження готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» представлена на рис. 2.1.

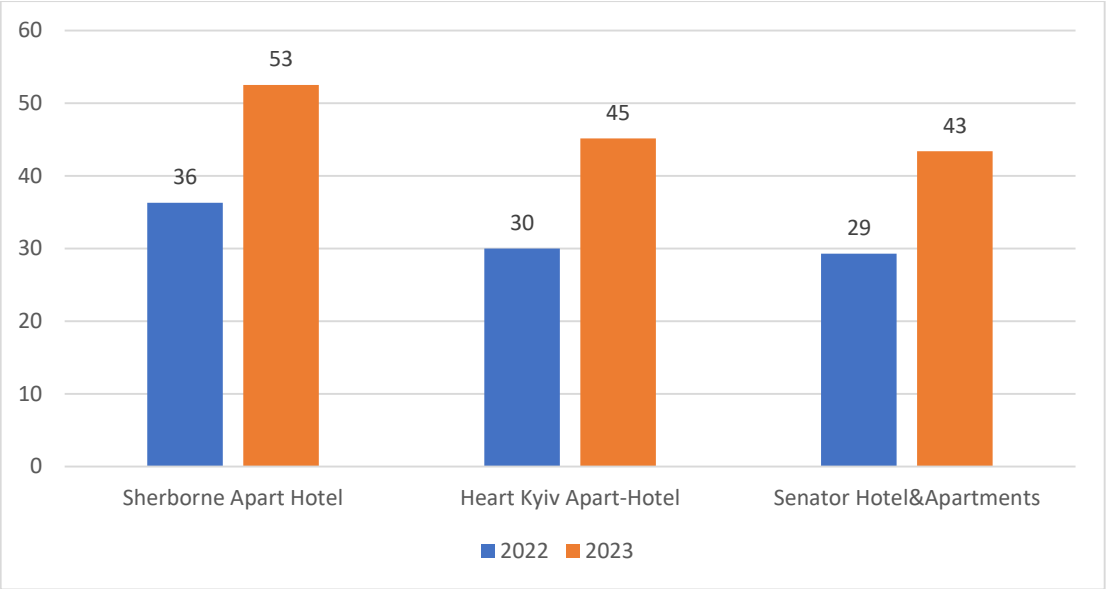

Рис. 2.1. Динаміка рівня завантаження готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» у 2022-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

Отже, як бачимо, найвищий рівень завантаження у досліджуваний період був у готелі «Sherborne Apart Hotel» 36,0–53,0%, на другому місці готель «Heart Kyiv Apart-Hotel» 30,0–45,0% і на третьому – «Senator Hotel&Apartments» – 29,0–43,0%. В цілому в усіх готелях рівень завантаження орієнтовно рівний.

Якість послуг, що надається в усіх готелях є високою, і з кожним роком покращується рівень обслуговування. В планах – запровадження нових додаткових послуг. Цінова політика закладів є гнучкою, оскільки ціна залежить не лише від категорії номеру, але і часу відпочинку: доба чи півдоби, що є досить позитивним фактором. Зараз, під час війни, серед гостей досліджуваних готелів є представники посольств, журналісти, представники зарубіжних міжнародних організацій. Така категорія гостей приїжджає до Києва на досить тривалий термін і для них розроблена гнучка система знижок.

2.2. Дослідження системи управління персоналом та його конкурентоспроможності в готелях

Одним з найважливіших напрямів менеджерської діяльності готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments», є кадрова робота, основними ознаками якої виступають комплексність, системність, створення теплого соціально-психологічного клімату та міцного дружнього трудового колективу, здатного на ефективне виконання поставлених завдань, надання якісних послуг клієнтам та затвердження стійкого іміджу на ринку індустрії гостинності.

До фахівців готелів «Sherborne Apart Hotel», «Senator Hotel&Apartments», «Heart Kyiv Apart-Hotel» як професіоналів готельного бізнесу керівництво пред'являє такі вимоги:

–тактовність – уміння поводитися в різних ситуаціях не тільки відповідно до загальних правил поведінки, а й так, аби задовольняти естетичні та етичні вимоги;

–ввічливість – форма взаємин з іншими людьми, дотримання прийнятих у суспільстві правил пристойності, чемності, шанобливості. Це засвідчення поваги, можливість у різних формах показати своє добре ставлення до інших людей. Ввічливість виявляється у вітанні та жестах, формі звертання, добрих побажаннях, люб'язності, готовності прийти на допомогу, надати послугу, тоні розмови, дотриманні прийнятих правил пристойності тощо;

–шляхетність – здатність поступатися особистими інтересами на користь інших, діяти чесно, відверто, не принижуватися заради особистої вигоди;

–повага - почуття, засноване на визнанні чеснот, високих якостей інших людей;

–коректність – форма взаємин між людьми, яка припускає вміння у будь-яких ситуаціях поводитися відповідно до загальноприйнятих правил пристойності. Отже, коректність - це більш офіційний прояв ввічливості;

–стриманість – уміння керувати своїми емоціями, не допускати розвитку

негативних емоцій; неприпустимі прояви втоми, інертності, неуважності, а також зайвої збудженості та різкості не лише у висловлюваннях, а й рухах і міміці;

–пунктуальність – точність, старанність працівників у виконанні функціональних обов'язків.

В цілому персонал готелів можна поділити на групи: 1) управлінський персонал (директор, головний бухгалтер, головний інженер, керівник відділу прийому і обслуговування, бухгалтер, адміністратор, рецепціоніст, інженер, спеціаліст IT); 2) виробничий персонал (покоївки, охоронці, офіціанти, слюсари).

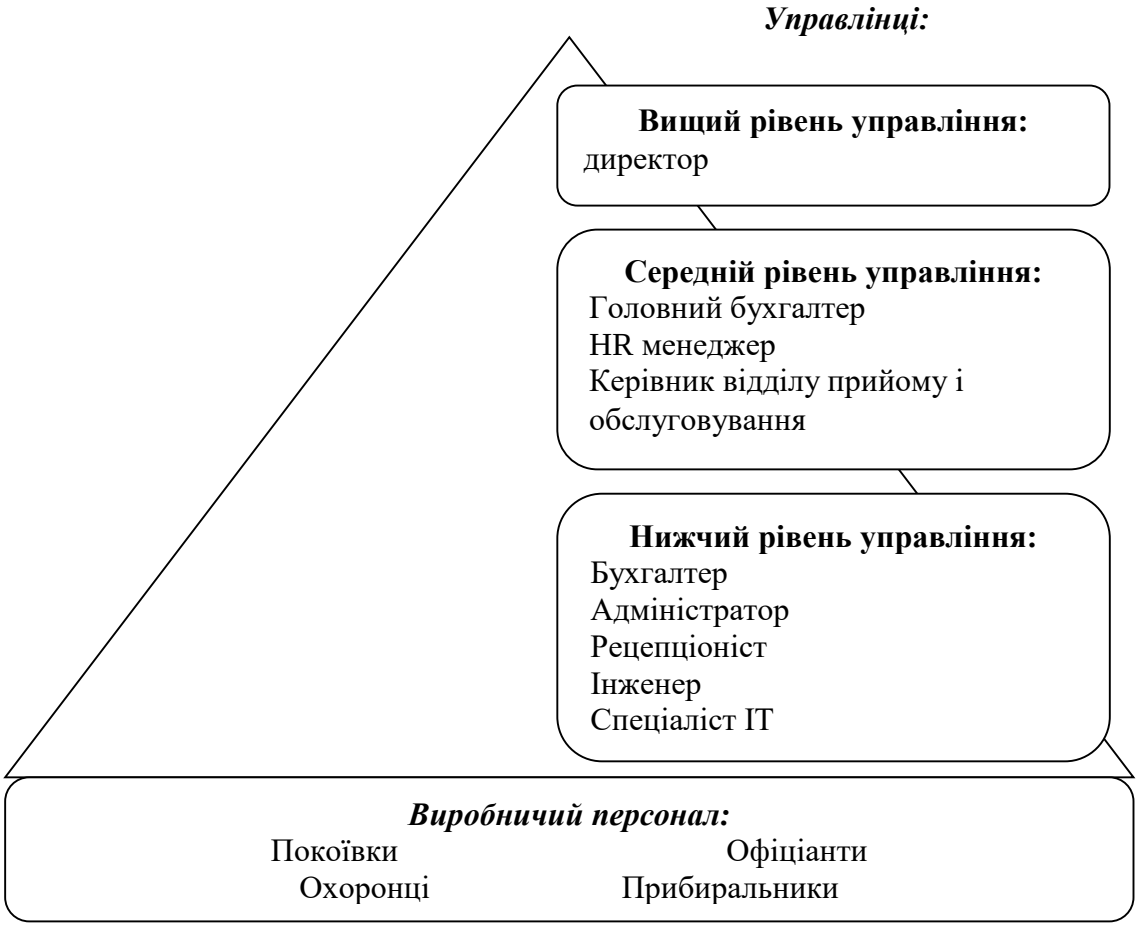

Рис. 2.2. Розподіл персоналу готелів за групами та рівнями управління

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

Окрім того, управлінський персонал можна поділити за рівнями управління на: 1) вищий рівень управління (директор); 2) середній рівень

управління (головний бухгалтер, головний інженер, керівник відділу прийому і обслуговування); 3) нижчий рівень управління (бухгалтер, адміністратор, рецепціоніст, інженер, спеціаліст IT).

В усіх досліджуваних готелях функції управління персоналом покладені на HR менеджера, проте в готелі «Senator Hotel&Apartments» як в такому, що кількість персоналу складає більше 50 осіб, є 2 посади HR менеджера та тренінг-менеджера.

Управлінський і виробничий персонал має бути обізнаний в усьому, що відбувається в готелі. Тому кожен працівник досліджуваних готелів повинен відчувати себе частиною підприємства, знати основні стратегічні завдання і фінансовий стан готельного підприємства. Практика залучення співробітників у всі сфери роботи готелів робить їх співучасниками загальної справи і допомагає підвищити якість обслуговування. Керівництвом готелів ставиться завдання ефективніше використовувати заходи, спрямовані на підтримку стандартів якості обслуговування, щоб запобігти помилкам і всіляким проблемам. В табл. 2.8 представлено якісний та кількісний склад персоналу досліджуваних готелів.

Таблиця 2.8

Якісний та кількісний склад персоналу готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments»

Група працівників	Sherborne Apart Hotel		Heart Kyiv Apart-Hotel		Senator Hotel&Apartments	
	Кількісні показники	% до загальної кількості працівників	Кількісні показники	% до загальної кількості працівників	Кількісні показники	% до загальної кількості працівників
Середньо облікова чисельність персоналу, в т.ч.:	24	100	36	100	52	100
- управлінський	8	33	10	28	18	35
- виробничий	16	67	26	72	34	65

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

Отже, найбільша кількість персоналу у досліджуваних готелях – в «Senator Hotel&Apartments» – 52 особи, у готелі «Heart Kyiv Apart-Hotel» – 36

працівників і найменше у «Sherborne Apart Hotel» – 24. В середньому в готелях управлінський персонал складає 28,0–35,0%, а відповідно виробничий – 65,0–72,0%.

Управління персоналом на досліджуваних підприємствах здійснюється згідно правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників готелів. Документ включає в себе такі розділи: 1) загальні положення; 2) порядок прийому та звільнення працівників; 3) основні обовязки працівників; 4) основні обовязки адміністрації; 5) робочий час та його використання; 6) заохочення за успіхи в роботі; 7) відповідальність за порушення тудової дисципліни; 8) інші положення:

У готелях також звертається увага на проектування роботи, тобто комплекс робіт, який складається з пошуку, досліджень, розрахунків та розрахування з метою отримання опису достатнього для створення нового об'єкту або виробу, його реконструкції, модернізації, що відповідає заданим вимогам. При проектуванні роботи у готелях враховуваються соціальні фактори: поведінка, сприйнятність змісту роботи, сприйняття природи (за соціометричними та соціологічними дослідженнями), комунікативність.

В процесі проектування необхідно визначити параметри роботи: 1) кількісні характеристики – масштаб роботи працівників готелю; 2) якісні характеристики – складність роботи та відносини. Схематично це можна зобразити наступним чином (рис. 2.3):

2 – великий масштаб і мала складність роботи Рецепціоніст Спеціаліст IT	1 – великий масштаб і велика складність роботи Директор готелю Головний бухгалтер
4 – малий масштаб і мала складність роботи Охоронці	3 – малий масштаб і велика складність роботи Покоївки

Рис. 2.3. Параметри роботи працівників в готелів

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

На підприємствах ведеться постійний аналіз робіт, результати якого оформлюються такими організаційними методами: 1) штатний розклад; 2) поведінкові стандарти; 3) положення про оплату праці.

В даному дослідженні виходимо з того, що конкурентоспроможність персоналу готелів – це здатність реалізації сукупності природних, освітньо-професійних, ділових, соціальних та моральних якостей працівника для забезпечення ринкової потреби в якісних готельних послугах, що суттєво впливає на ефективну діяльність готелю в цілому. Тому до показників, що характеризують конкурентоспроможність персоналу готелів належать: 1) об'єктивні якісні характеристики працівників (кваліфікація, досвід, освіта, здоров'я); 2) суб'єктивні якісні характеристики (характер, мотивованість, здатність до навчання); 3) економічні характеристики (витрати на персонал – заробітна плата, витрати, пов'язані з прийомом на роботу, навчанням, адаптацією, перекваліфікацією, підвищенням кваліфікації, продуктивність праці, праце місткість, зарплатовіддача).

Проведемо аналіз зазначених індикаторів.

1. Об'єктивні якісні характеристики працівників (кваліфікація, досвід, освіта, здоров'я): 1) рівень освіти; 2) рівень підвищення кваліфікації; 3) зарубіжні стажування.

2. Щодо другої групи конкурентоспроможності персоналу – суб'єктивних якісних характеристик (характер, мотивованість, прагнення), то тут варто привести експертну думку керівництва, оскільки детальні дослідження характеру працівників досить важко (табл. 2.9.).

Отже, на основі аналізу показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності персоналу досліджуваних готелів, можна сказати, що він досить середній, так, за рівнем освіти – 75,0–87,0% працівників готелів мають вищу освіту, 20,0–54,0% працівників підвищували кваліфікацію, 50,0–81,0% працівників готелів мають стаж роботи більше 5 років. За даними керівництва готелів 62,0–67,0% працівників досліджуваних готелів вміють

працювати в команді, 33,0–48,0% працівників мають прагнення до розвитку та 13,0–29,0% є креативними та інноваційними.

Таблиця 2.9

Аналіз об'єктивах та суб'єктивних якісних показників рівня конкурентоспроможності персоналу готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» за 2022 - 2023 рр.

Критерії	Показники	Sherborne Apart Hotel		Heart Kyiv Apart-Hotel		Senator Hotel&Apartments	
		Кіль-кість праців-ників	Питома вага праців-ників	Кількість працівників	Питома вага працівників	Кількість працівників	Питома вага працівників
Об'єктивні якісні показники конкурентоспроможності							
Рівень освіти	Вища освіта	17	80,0	27	75,0	39	87,0
Рівень підвищення кваліфікації	Підвищували кваліфікацію	5	20,0	16	44,0	28	54,0
Стаж роботи	Стаж роботи в готельному бізнесі від 5 років	12	50,0	28	78,0	42	81,0
Переможці конкурсів	Переможці чи лауреати професійних конкурсів	1	4,0	2	6,0	5	10,0
Зарубіжні стажування	Кількість працівників, що мали зарубіжні стажування	1	4,0	2	6,0	8	15,0
Суб'єктивні якісні показники конкурентоспроможності							
Вміння працювати в команді	Вміння працювати в команді[1]	15	62,0	23	64,0	35	67,0
Прагнення до розвитку	Прагнення до розвитку	8	33,0	13	36,0	25	48,0
Креативність та інноваційність	Вміння працювати в креативно та інноваційно[2]	3	13,0	8	22,0	15	29,0

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

Провівши аналіз показників рівня конкурентоспроможності персоналу готелів можна зробити висновки, що найвищі показники характерні для «Senator Hotel&Apartments» за усіма параметрами.

[1] За даними керівництва готелю
[2] За даними керівництва готелю

Серед групи показників що характеризують суб'єктивні характеристики важливу роль грає рівень мотивація, тому на цій проблемі зупинимось детальніше. За допомогою спеціальної анкети і, відповідно проведеного анкетування серед 30,0% працівників готелю, виявлено основні фактори та рівень їх мотивації праці. Кожен аспект роботи пропонувалося оцінити 3-ма балами: максимально – 3 бали, мінімально – 1 бал. Узагальнення результатів опитування працівників готелів щодо факторів та рівня мотивації праці показано в табл. 2.10.

В кожному готелі було опитано 30,0% працівників: у готелі «Sherborne Apart Hotel» – 7 працівників, «Heart Kyiv Apart-Hotel» – 11 працівників, «Senator Hotel&Apartments» – 16 працівників, тобто разом 34 особи.

Визначимо індекси задоволеності положенням (роботою в готелях). Для цього умовно визначимо, що кожний окремо взятий респондент деякою мірою задоволений положенням, що займає (своєю працею). Висловимо цей ступінь у чисельному вигляді за пунктами:

1) «цілком задоволений» – 1 бал
2) «скоріше задоволений, ніж незадоволений» – 0,5 бала
3) «цілком незадоволений» – (-1) бал
4) «важко сказати» – 0 балів.

Відповідно до цих позначень визначені індекси задоволеності положенням, що займає особа або роботою (ІЗП) опитаних працівників досліджуваних готелів.

Таким чином, провівши аналіз рівня задоволення роботою чи положенням на роботі можна зробити висновок, що найбільш задоволених осіб в готелі «Sherborne Apart Hotel» – 71,4%, в готелі «Senator Hotel& Apartments» – 68,8% і в готелі «Heart Kyiv Apart-Hotel» 63,7%. Найбільше незадоволених в готелі «Heart Kyiv Apart-Hotel» – 18,2%, в готелі «Sherborne Apart Hotel» – 14,3% і найменше в готелі «Senator Hotel& Apartments» – 12,5%. В цілому враховуючи сучасні реалії можна вважати що переважна більшість персоналу досліджуваних готелів задоволена своїм положенням.

Таблиця 2.10

Узагальнені дані щодо індексів задоволеності положенням, що займає (ІЗП) працівник готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments»

Готелі	ІЗП	+1,0 (цілком задоволений)	+0,5 (скоріше задоволений, ніж не-задоволений)	-1,0 (цілком не-задоволений)	-0,5 (важко відповісти)	Разом
Sherborne Apart Hotel	Кількість відповідей / осіб	1	4	0	2	7
	% відповідей	14,3	57,1	14,3	14,3	100
	Індекс задоволеності	1,0	2,0	0,0	-1,0	2,0
Heart Kyiv Apart-Hotel	Кількість відповідей / осіб	2	5	2	2	11
	% відповідей	18,2	45,5	18,2	18,2	100,0
	Індекс задоволеності	2,0	2,5	-2,0	-1,0	1,5
Senator Hotel& Apartments	Кількість відповідей / осіб	5	6	2	3	16
	% відповідей	31,3	37,5	12,5	18,8	100,0
	Індекс задоволеності	5,0	3,0	-2,0	-1,5	4,5

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

На рис. 2.4 візуалізовано розраховані показники.

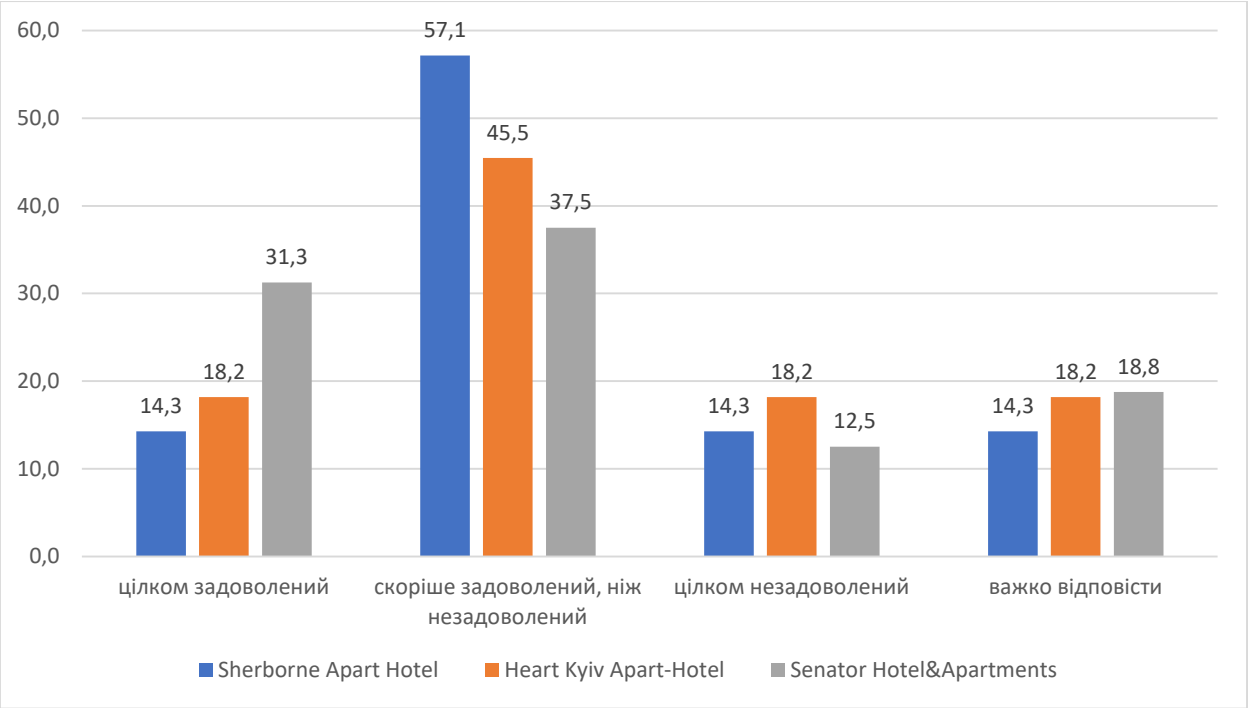

Рис. 2.4. Показники рівня задоволення персоналу готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» за 2022–2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

Враховуючи виставлені бали був розрахований індекс задоволеності (рис. 2.5).

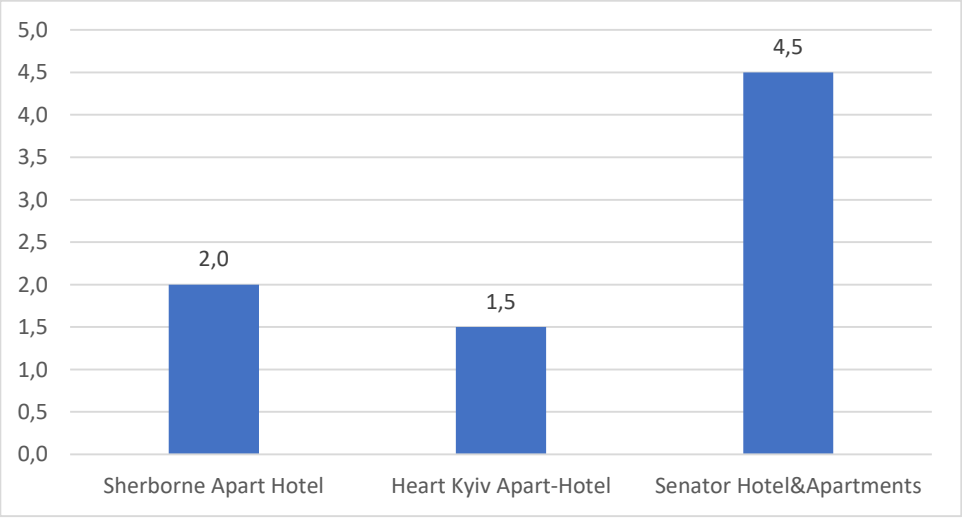

Рис. 2.5. Індекс задоволеності займаним положенням (ІЗЗП) працівників готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments»

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

Наприклад, для готелю «Sherborne Apart Hotel» він розраховувався так:

ІЗЗП = (1 х 1) + (+0,5 х 4) + (-1 х 0) + (-0,5 х 2) = 2

Отже, найвищий індекс задоволеності займаним положенням (працею) показують працівники готелю «Senator Hotel&Apartments» – 4,5. В готелі «Sherborne Apart Hotel» – 2, в готелі «Heart Kyiv Apart-Hotel» – 1,5.

Показники, що відображають економічні результати рівня конкурентоспроможності персоналу стосуються показників рівня ефективності управління персоналом, зокрема це показники продуктивності праці. Дослідження цих показників разом дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності підприємств (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників продуктивності праці (економічних результатів рівня конкурентоспроможності персоналу) готелю «Sherborne Apart Hotel» за 2022–2023 роки

Показники, тис. грн	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	6160	10066	3906	63,4
Фактично надано послуг, номеро/діб	1987	2876	889	44,7
Середньооблікова чисельність пересоналу, осіб	24	24	0	0,0
Продуктивність праці, тис.грн./особу	257	419	163	63,4
Продуктивність праці, номеро/діб/особу	83	120	37	44,7

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Таким чином, провівши аналіз рівня продуктивності праці в готелі «Sherborne Apart Hotel» випливає, що у вартісних одиницях вона у 2022 р. складала 257 тис. грн, а у 2023 р. зросла до 419 тис. грн. або на 63,4%, у натуральних одиницях у 2022 р. – 83 номеро-діб на особу і у 2023 р. зросло до 120 номеро-діб на особу або на 44,7%. Отже, продуктивність праці працівників в готелі «Sherborne Apart Hotel» характеризує позитивні результати.

Таблиця 2.12

Динаміка показників продуктивності праці (економічних результатів рівня конкурентоспроможності персоналу) готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» за 2022 - 2023 роки

Показники, тис. грн	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	5520	8650	3130	56,7
Фактично надано послуг, номеро/діб	2300	3460	1160	50,4
Середньооблікова чисельність пересоналу, осіб	33	36	3	9,1
Продуктивність праці, тис.грн./особу	167	240	73	43,6
Продуктивність праці, номеро/діб/особу	70	96	26	37,9

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Таким чином, провівши аналіз рівня продуктивності праці в готелі «Heart Kyiv Apart-Hotel» випливає, що у вартісних одиницях вона у 2022 р. складала 167 тис. грн, а у 2023 р. зросла до 240 тис. грн. або на 43,6%, у натуральних одиницях у 2022 р. – 70 номеро-діб на особу і у 2023 р. зросло до 96 номеро-діб на особу або на 37,9%. Отже, продуктивність праці працівників в готелі «Heart Kyiv Apart-Hotel» також характеризує позитивні результати.

Таблиця 2.13

Динаміка показників продуктивності праці (економічних результатів рівня конкурентоспроможності персоналу) готелю «Senator Hotel&Apartments» за 2022 - 2023 роки

Показники, тис. грн	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	22450	36575	14125	62,9
Фактично надано послуг, номеро/діб	4490	6650	2160	48,1
Середньооблікова чисельність пересоналу, осіб	50	52	2	4,0
Продуктивність праці, тис.грн./особу	449	703	254	56,7
Продуктивність праці, номеро/діб/особу	90	128	38	42,4

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Таким чином, провівши аналіз рівня продуктивності праці в готелі «Senator Hotel& Apartments» випливає, що у вартісних одиницях вона у 2022 р. складала 449 тис. грн, а у 2023 р. зросла до 703 тис. грн. або на 56,7%, у натуральних одиницях у 2022 р. – 90 номеро-діб на особу і у 2023 р. зросло до 128 номеро-діб на особу або на 42,4%. Отже, продуктивність праці працівників в готелі «Senator Hotel& Apartments» також характеризує позитивні результати. Отже, показники щодо економічних результатів рівня конкурентоспроможності персоналу досліджуваних готелів за 2022 - 2023 роки показують достатньо позитивні результати та зростання показників.

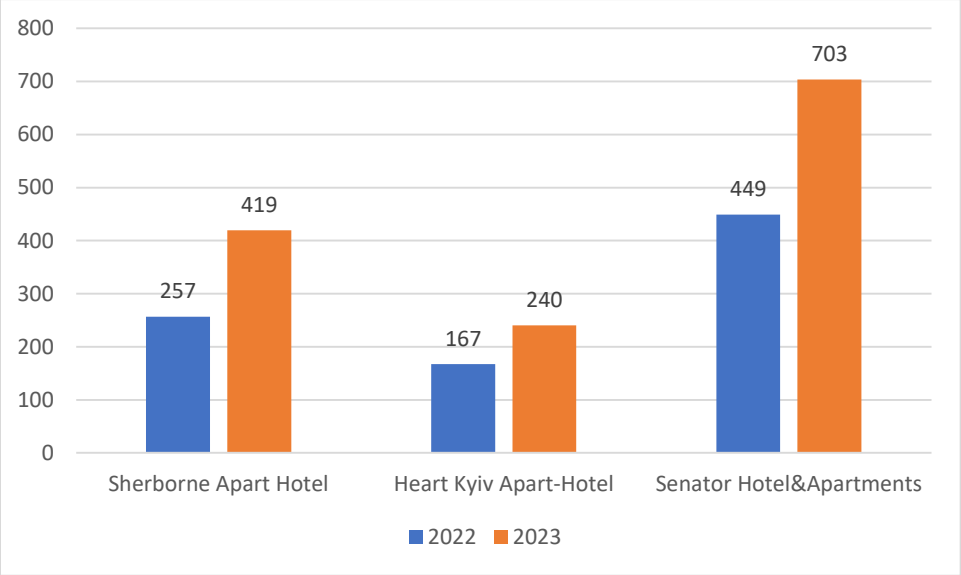

Рис. 2.6. Динаміка показників продуктивності праці працівників готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» за 2022 - 2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Отже, найвищі показники продуктивності праці характерні для готелю «Senator Hotel&Apartments» – 449 тис. грн. у 2022 р. та 703 тис. грн. у 2023 р. майже на половину менші у готелі «Sherborne Apart Hotel» 257–419 тис. грн., та ще менші у готелі «Heart Kyiv Apart-Hotel» – 167–240 тис. грн. Та незважаючи на це в усіх готелях у звітному році показники продуктивності праці зросли, що позитивно характеризує конкурентоспроможність персоналу усіх досліджуваних готелів.

2.3. Аналіз ефективності конкурентоспроможності персоналу готелів

Ефективність конкурентоспроможності персоналу готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» можна оцінити на основі аналізу основних економічних результатів діяльності – рівня прибутковості, рентабельності, ефективності використання ресурсів, тобто можна вважати, якщо підприємство працює ефективно, то і рівень конкурентоспроможності його персоналу є достатнім чи високим.

Важливе значення в оцінці діяльності будь-якого підприємства має аналіз його основних фінансово-економічних показників, за звітами підприємства. Для проведення детального аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства необхідно проаналізувати інформацію за такими основними формами бухгалтерської, статистичної і фінансової звітності: форма №1 «Баланс підприємства», форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Основними економічними показниками, що використовуються для проведення фінансово-економічного аналізу підприємства та визначення ефективності його бізнесу є: об’єм виручки від продажу послуг, витрати на створення і реалізацію послуг, різні види прибутків, рентабельність, яка розраховується для різних показників, для підприємства в цілому, так і для кожного виду послуг.

Майно готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» становлять основні фонди, оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Готелі «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» розпоряджаються майном, мають право продавати, передавати його іншим підприємствам, обмінювати, здавати в оренду, надавати в позику, в тому числі громадянам, а також списувати його з балансу в порядку, визначеному Статутом і чинним законодавством. Джерелами формування

майна готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» є:

– грошові та матеріальні внески засновників;

– доходи одержані від реалізації продукції, послуг, а також від інших видів господарської діяльності;

– доходи від цінних паперів;

– кредити банків та інших кредиторів;

– надходження від приватизації власності;

– придбання майна іншого підприємства, організації та інші.

Проведемо аналіз показників звіту про фінансові результати готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» за 2022 – 2023 роки (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

Динаміка основних фінансово-економічних показників готелю «Sherborne Apart Hotel» за 2022-2023 роки

Показники, тис. грн	**2022**	**2023**	**Абсолютне відхилення**	**Відносне відхилення, %**
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	6160	10066	3906	63,4
Собівартість	4300	6500	2200	51,2
Валовий прибуток	1860	3566	1706	91,8
Поточні витрати	780	1467	687	88,1
Фінансовий результат до оподаткування / прибуток	1080	2099	1019	94,4
Податок на прибуток	194	378	183	94,4
Чистий фінансовий результат / прибуток	885	1721	836	94,4

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

На основі таблиці 2.14, що стосується динаміки основних фінансово-економічних показників готелю «Sherborne Apart Hotel» за 2022–2023 роки, можна зробити такі висновки: що чистий дохід у звітному році збільшилась на 3906 тис.грн., що становить 63,4%. Собівартість зросла дещо нижчими темпами, вона збільшилась на 2200 тис. грн., що становить 51,2%. Внаслідок вище перерахованих змін валовий прибуток збільшився на 1706 тис. грн., або

на 91,2%. Поточні витрати зросли на 687 тис. грн. або на 88,1%. Таким чином, у звітному році підприємство отримало чистий прибуток у обсязі 1721 тис. грн., що на 836 тис. грн. або на 94,4% більше ніж у попередньому році.

Таблиця 2.15

Динаміка основних фінансово-економічних показників готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel » за 2022-2023 роки

Показники, тис. грн	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	5520	8650	3130	56,7
Собівартість	3780	6540	2760	73,0
Валовий прибуток	1740	2110	370	21,3
Поточні витрати	987	1145	158	16,0
Фінансовий результат до оподаткування / прибуток	753	965	212	28,2
Податок на прибуток	136	174	38	28,2
Чистий фінансовий результат / прибуток	617	791	174	28,2

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Чистий дохід готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» у 2022 р. становив 5520 тис. грн, і у 2023 р. він збільшився на 3130 тис. грн., що становить 56,7%. Собівартість зросла вищими темпами, вона збільшилась на 2760 тис. грн., що становить 73,0%. Внаслідок вище перерахованих змін валовий прибуток збільшився на 370 тис. грн., або на 21,3%. Поточні витрати зросли на 158 тис. грн. або на 16,0%. Фінансовий результат до оподаткування у формі прибутку у 2022 р. склав 753 тис. грн., а у 2023 р. зріс до 965 тис. грн. Сплативши податок на прибуток, у звітному році підприємство отримало чистий прибуток у обсязі 791 тис. грн., що на 174 тис. грн. або на 28,2% більше ніж у попередньому році.

Чистий дохід готелю «Senator Hotel&Apartments» у 2022 р. становив 5520 тис. грн, і у 2023 р. він збільшився на 3130 тис. грн., що становить 56,7%. Собівартість зросла вищими темпами, вона збільшилась на 2760 тис. грн., що становить 73,0%. Внаслідок вище перерахованих змін валовий прибуток збільшився на 370 тис. грн., або на 21,3%. Поточні витрати зросли на 158 тис. грн. або на 16,0%. Таким чином, у звітному році підприємство отримало

чистий прибуток у обсязі 791 тис. грн., що на 174 тис. грн. або на 28,2% більше ніж у попередньому році.

Таблиця 2.16

Динаміка основних фінансово-економічних показників готелю «Senator Hotel&Apartments» за 2022-2023 роки

Показники, тис. грн	**2022**	**2023**	**Абсолютне відхилення**	**Відносне відхилення, %**
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	22450	36575	14125	62,9
Собівартість	12670	18650	5980	47,2
Валовий прибуток	9780	17925	8145	83,3
Поточні витрати	2340	8760	6420	274,4
Фінансовий результат до податкування / прибуток	7440	9165	1725	23,2
Податок на прибуток	1339	1650	311	23,2
Чистий фінансовий результат / прибуток	6101	7515	1415	23,2

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

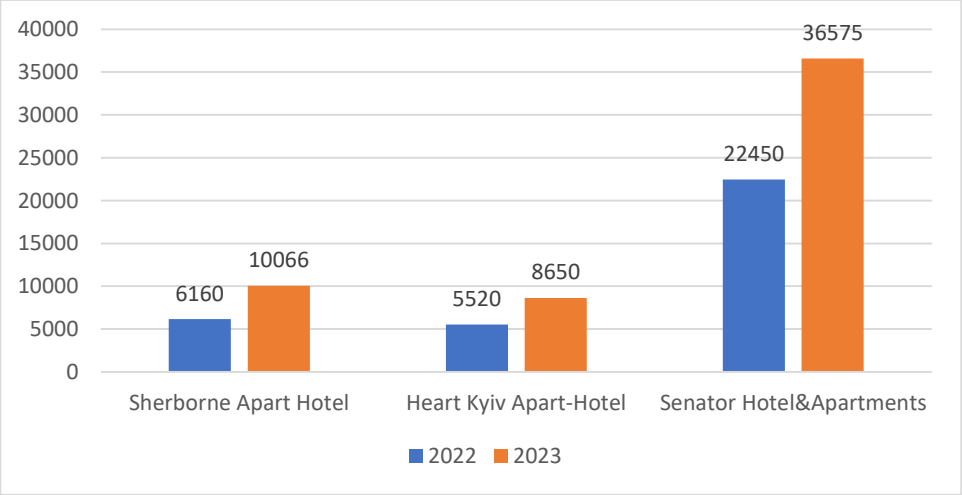

Рис. 2.7. Динаміка чистого доходу готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» та «Senator Hotel&Apartments» за 2022-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Отже, серед усіх досліджуваних готелів найвищий обсяг чистого доходу отримав готель «Senator Hotel&Apartments» – 22,4 – 36,6 млн грн., на другому

місці готель «Sherborne Apart Hotel» – 6,2–10,0 млн грн. і найменший обсяг – готель «Heart Kyiv Apart-Hotel» – 5,5–8,6 млн. грн.

Кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку - рентабельність є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання. Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та на скільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат. Співвідносити витрати і доходи є головне завдання кожного учасника господарської діяльності.

Водночас, абсолютна сума прибутку не характеризує рівень ефективності господарської діяльності. Щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність.

При аналізі ефективності господарської діяльності за показниками фінансової звітності ставлять такі основні завдання: вивчити обсяг і структуру абсолютної величини чистого прибутку підприємства; визначити показники відносної прибутковості або рентабельності, котрі можна поділити на дві групи: показники прибутковості вкладених коштів (ресурсів) у підприємницьку діяльність (активи підприємства) та прибутковості понесених підприємством витрат в процесі господарювання. Дослідження цих показників разом дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства (таб. 2.18). «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»

Таблиця 2.17

Аналіз показників рентабельності господарської діяльності готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» «Senator Hotel&Apartments» за 2022-2023 роки

Показники, %	Sherborne Apart Hotel			Heart Kyiv Apart-Hotel			Senator Hotel&Apartments		
	2022	2023	Абс. відх.	2022	2023	Абс. відх.	2022	2023	Абс. відх.
Валова рентабельність	43,2	54,9	12	46,0	32,3	-14	77,2	96,1	19
Рентабельність звичайної	21,3	26,3	5	15,8	12,6	-3	49,6	33,4	-16
Рентабельність підприємства	17,4	21,6	4	13,0	10,3	-3	40,6	27,4	-13
Чиста	14,4	17,1	3	11,2	9,1	-2	27,2	20,5	-7

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

Із усіх розглянутих видів показників рентабельності найвищий рівень рентабельності характерний для готелю «Senator Hotel&Apartments» у 2022 р. від 27,2% до 77,2%, а у 2023 р. від 20,5% до 96,1%. На 2-му місті готель «Sherborne Apart Hotel» показники рентабельності якого складають відповідно по роках 14,4%–43,2% та 17,1–54,9%. І найнижчі показники рентабельності характерні для готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» які складають відповідно 11,2%–46,0% та 9,1%–32,3%.

Варто також зазначити що лише в готелі «Sherborne Apart Hotel» впродовж досліджуваного періоду усі показники рентабельності зростали натомість в інших двох досліджуваних готелях «Senator Hotel&Apartments» і «Heart Kyiv Apart-Hotel» ці показники у 23-у році практично всі скоротилися. Проте в цілому провівши аналіз показників рентабельності варто відмітити, що готелі є прибутковими.

Візуалізація показників рентабельності готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» представлена на рис.

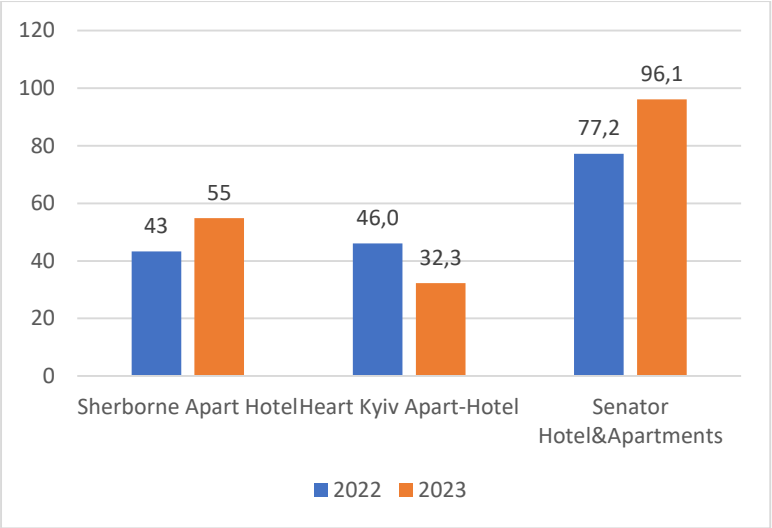

Рис. 2.8. Динаміка показників валової рентабельності готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» у 2022-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

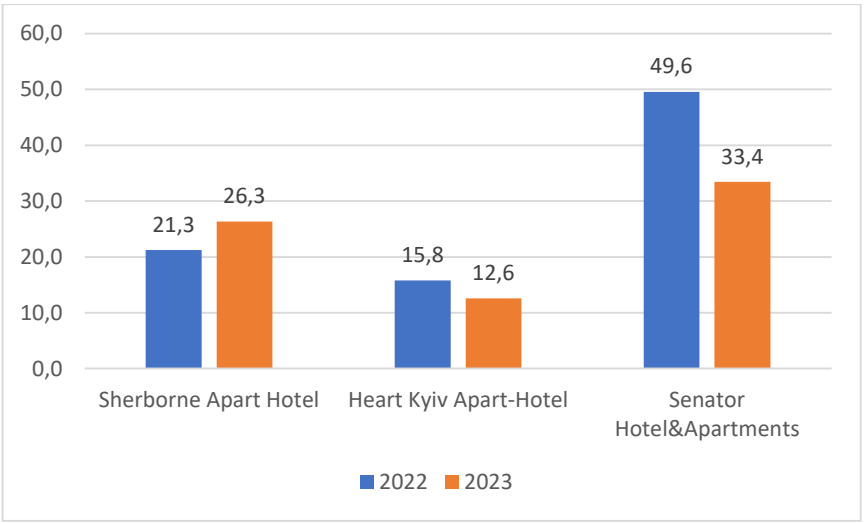

Рис. 2.9. Динаміка показників рентабельності звичайної діяльності готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» у 2022-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

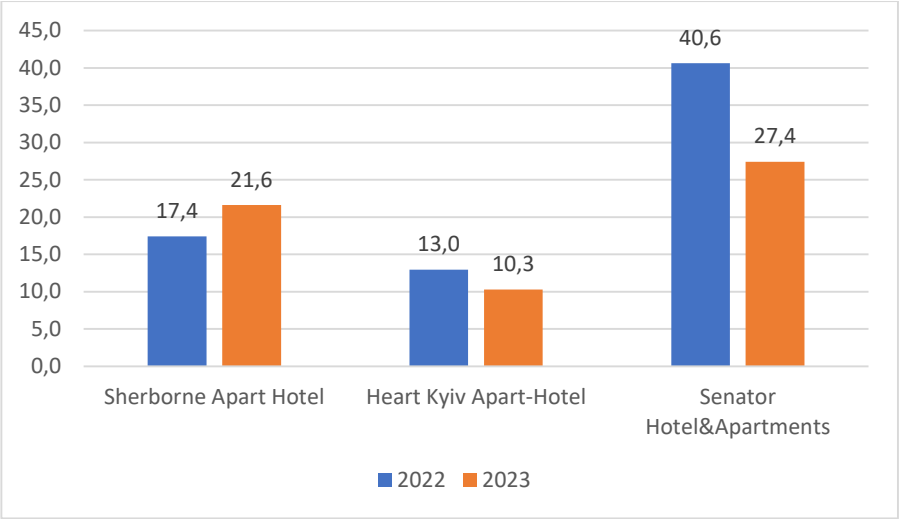

Рис. 2.10. Динаміка показників рентабельності підприємства готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» у 2022-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

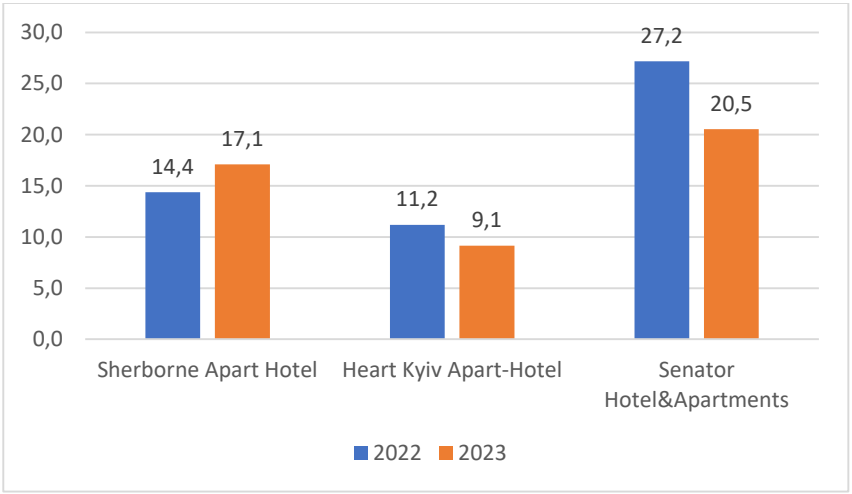

Рис. 2.11. Динаміка показників чистої рентабельності готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» у 2022-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

Таким чином, аналіз основних економічних показників готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments», дає можливість зробити висновок, що рівень ефективності їх господарської діяльності є досить позитивним.

Висновки до розділу 2

Готелі «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» розміщені в центрі Києва та надають послуги розміщення в сегменті апарт-послуг. Їх номерний фонд складається з сучасних апартаментів. Кожен номер має свій особливий стиль і дизайн, дає можливість гостеві вибрати апартаменти, відповідно до його індивідуального смаку і потребам, номер, де кожен міг би відчути себе в затишній домашній атмосфері. Для зручності гостей в кожному номері є повністю укомплектована кухня, безкоштовний доступ до інтернету, міні бар, кондиціонер.

З метою оцінки конкурентоспроможності персоналу готелів був проведений аналіз кількісно-якісних параметрів його стану. Отже, загальна кількість працівників готелів складає у «Sherborne Apart Hotel» становить 24 особи, з них 16 осіб (67%) – управлінський персонал, 8 осіб (34%) – виробничий персонал. У «Heart Kyiv Apart-Hotel» 36 працівників, відповідно 10 (28%) управлінський і 26 (72%) виробничий. У «Senator Hotel&Apartments» 52 працівники і відповідно 18 (35) управлінський і 34 (65%) виробничий.

Визначено, що ефективність конкурентоспроможності персоналу готелів можна оцінити на основі аналізу основних економічних результатів діяльності – рівня прибутковості, рентабельності, ефективності використання ресурсів, тобто можна вважати, якщо підприємство працює ефективно, то і рівень конкурентоспроможності його персоналу є достатнім чи високим. Провівши аналіз основних фінансово-економічних показників готелів, можна зробити висновок, що вони є досить позитивними.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Розроблення стратегічного бачення системи управління конкурентоспроможністю персоналу готелів

Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємства відбувається за допомогою дії певного механізму, який забезпечує персоналу переваги, а підприємству розвиток. Тому для готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу передбачатиме сукупність системних заходів, спрямованих на формування конкретних конкурентних переваг персоналу, реалізація яких дозволяє досягти рівня конкурентоспроможності персоналу, який відповідає потребам підприємства. У ході реалізації механізму зміна конкурентоспроможності персоналу підприємства відбувається за допомогою вибору та застосування відповідних стратегій – інструментів управлінського впливу на конкурентоспроможність персоналу.

Управління конкурентоспроможністю персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» доцільно здійснювати шляхом застосування відповідної стратегії розвитку. Вирішення завдання з розробки адекватної стратегії управління конкурентоспроможністю персоналу виступає як один з важелів підвищення конкурентних переваг підприємства в цілому.

Послідовність дій з управління конкурентоспроможністю персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» шляхом застосування відповідної стратегії має включати:

– визначення конкурентної стратегії підприємства;

– вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, що має підтримувати стратегію підприємства;

– дії зі збереження конкурентних переваг;

– поточні заходи з посилення конкурентних позицій персоналу та покращення показників роботи (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Послідовність дій з управління конкурентоспроможністю персоналу готелів шляхом застосування певної стратегії

Джерело: розроблено автором

Розробка стратегії, яка буде забезпечувати вирішення завдання управління конкурентоспроможністю персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», має базуватися на таких принципах:

– інноваційних напрямах розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства;

– запровадженні мотиваційних механізмів;

– підвищенні якісного рівня професійної підготовки.

Управління конкурентоспроможністю персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» не стає

самоціллю менеджменту, а має відбивати взаємозв'язки між конкурентною стратегією підприємства та стратегією розвитку конкурентоспроможності персоналу. Метою стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу в перспективі можна вважати забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення довгострокових і короткострокових цілей.

Стратегічний розвиток конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» є способом досягнення мети підприємств шляхом зміни кількісних або якісних характеристик персоналу, що передбачає певну послідовність дій з формування та реалізації відповідної стратегії. Стратегія розвитку персоналу стає елементом стратегічної системи управління підприємством. Згідно з концепцією «семи S» Мак-Кінсі (стратегія, структура, система, кваліфікація, професіоналізм, стиль управління, культура), стратегія розвитку персоналу є однією з функціональних стратегій, від якої залежить конкурентна позиція підприємства на ринку.

При розробці адекватної стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» з усієї сукупності проблем, необхідно відібрати ті, що найбільшою мірою відбивають зв'язок між бізнес-стратегією та HR-стратегією (ефективною політикою управління персоналом). Формування та реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства має відповідати обраній конкурентній стратегії організації.

Пропонуємо розробку та реалізацію стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» здійснювати відповідно до загальних стратегій розвитку підприємства. Розробка стратегії для вузькопрофільних підприємств, таких як готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» передбачає створення трирівневої ієрархічної піраміди (рис.3.2).

Рис. 3.2. Трирівнева ієрархічна піраміда розробка стратегії конкурентоспроможності персоналу готелів

Джерело: розроблено автором

Найвищим рівнем ієрархії стратегічного процесу стає стратегічна перспектива або «стратегічне бачення», які можна розглядати як усвідомлення готелем свого місця на ринку та прийняття рішення щодо продовження курсу або його зміни. Залежно від обраного підприємством напряму розвитку (зростання, підтримка досягнутих результатів, скорочення) керівництво розробляє одну з трьох основоположних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення. Відповідно до стратегічної перспективи готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» обирається стратегічна перспектива розвитку конкурентоспроможності персоналу.

На другому ієрархічному рівні підприємство має вибрати конкурентну стратегію як спосіб досягнення конкурентних переваг за одним із трьох підходів: диференціювання, лідерства за витратами чи фокусування.

Конкуренція потребує адекватних, швидких і гнучких правил реагування, основу яких складає стратегія підприємства, орієнтована на досягнення довгострокової конкурентної переваги. Неможливо досягти конкурентних переваг по всіх характеристиках товару, напрямках діяльності, персоналу. Визначивши пріоритети, необхідно розробити стратегію, яка найбільшою мірою враховує розвиток ринкової ситуації і використовує трудовий потенціал підприємства.

Стратегії найнижчого рівня спрямовані на формування конкурентних переваг персоналу кожного функціонального підрозділу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel». Стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» може бути віднесена до категорії функціональних стратегій, тобто до третього ієрархічного рівня стратегій підприємства.

На нашу думку, стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» має повністю відповідати загальній і конкурентній стратегіям підприємства. Тому пошук і реалізацію напрямів розвитку конкурентоспроможності персоналу пропонуємо спрямувати на формування трьох складових: кількісної, якісної та стимулювання.

Зважаючи на те, що стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» повинна відповідати конкурентній стратегії підприємства, можливо визначити сутність стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу як системи заходів з розвитку конкурентоспроможності персоналу, що сприятиме або зниженню собівартості продукції або досягненню відмінних якостей продукту.

Вважаємо доцільним вибір стратегії здійснювати залежно від джерела виникнення конкурентних переваг, що дає можливість реалізувати конкретну конкурентну стратегію готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»:

– диференціація як стратегія підприємства досягається шляхом закріплення на підприємстві найбільш кваліфікованих та вузькоспеціалізованих кадрів;

– лідерство за витратами як стратегія підприємства можна здобути шляхом оптимізації кількості й якості персоналу та витрат на його утримування;

– фокусування як стратегія підприємства реалізується через підбір працівників особливої кваліфікації, створення необхідних умов праці для забезпечення потреб кожного ринкового сегменту.

Підприємства при виборі методів розвитку конкурентоспроможності персоналу надають перевагу таким методам, як мотивація персоналу, корпоративна участь, соціальна підтримка, підвищення кваліфікації персоналу, перенавчання. В готелях «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» рекомендуємо застосування нетрадиційних методів матеріального стимулювання: поділ прибутків, пайова участь, накопичення коштів на спеціальних рахунках, запровадження програм професійного розвитку персоналу, заохочення за зростання кваліфікації та нові ідеї, індивідуальні набори додаткових пільг, нетрадиційні форми організації виробництва (гнучкі графіки робочого часу, графіки неповного робочого часу).

Для ефективного забезпечення стимулювання конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» менеджмент підприємств має забезпечити усвідомлення працівниками взаємозв’язку між рівнем конкурентоспроможності та рівнем доходів працівника.

Рекомендовані заходи з розвитку конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» відображено в табл. 3.1.

Впровадження запропонованих заходів в практику діяльності готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» потребує контролю за допомогою оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу до та після застосування, а також за допомогою моніторингу та кадрового аудиту.

Таблиця 3.1

Заходи щодо реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»

Заходи з формування кількісної складової розвитку конкурентоспроможності персоналу	**Заходи з формування якісної складової розвитку конкурентоспроможності персоналу**	**Заходи стимулювання розвитку конкурентоспроможності персоналу**
Реструктуризація персоналу. Приведення у відповідність забезпеченості підприємства необхідними групами персоналу. Збільшення частки витрат на науково-дослідні роботи. Усунення причин високого ступеня плинності кадрів. Впровадження системи відбору персоналу за представленими авторськими проектами.	Розробка та впровадження стандартів конкурентоспроможності персоналу підприємства. Реформування системи навчання персоналу. Організація навчання на базі підприємства. Інтегральна організація робіт. Система соціального партнерства. Інформатизація. Запровадження корпоративної культури. Соціально-психологічна адаптація працівника до необхідності професійних змін.	Використання грошових методів стимулювання в залежності від рівня конкурентоспроможності персоналу. Використання системи надбавок відповідно до вкладу кожного працівника. Впровадження системи заохочення нововведень. Впровадження цільових методів. Впровадження системи соціалізації, системи участі у прибутках. Використання індивідуальних наборів додаткових пільг. Застосування нетрадиційних форм організації виробництва.

Джерело: розроблено автором

Впровадження моніторингу розвитку має забезпечити здійснення оперативної діагностики і оцінки мотивації в динаміці, прийняття

кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності персоналу. Установки працівників і підприємства до розвитку конкурентоспроможності перебувають під постійним впливом факторів зовнішнього середовища як на рівні підприємства, так і на рівні держави, регіону.

На всіх цих рівнях доцільно забезпечити роботу відповідних служб розвитку, які б діяли чи на самостійних засадах чи в складі окремих управлінських структур. Критерієм ступеня успішності реалізації напрямів розвитку конкурентоспроможності готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» є рівень досягнення мети – розвитку конкурентоспроможності персоналу.

У ході реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» виявлено, що це надзвичайно складний процес, який передбачає вирішення великої кількості проблем, що може призвести до невдач під час реалізації стратегії:

- неконтрольовані зовнішні впливи та зміни в навколишньому середовищі підприємства;
- слабка координація діяльності при здійсненні запланованих заходів;
- неув’язка стратегічних та оперативних планів;
- помилки при плануванні, занижена оцінка необхідних ресурсів;
- неясність та суперечливість поставлених цілей;
- низька кваліфікація та недостатня компетентність персоналу;
- низький або занадто високий рівень делегування повноважень; недосконаліть інформаційної та комунікаційної систем підприємства;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками.

Вирішення названих проблем в «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» можливо за допомогою жорсткої системи контролю за процесом реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, проведення перенавчання фахівців за відповідним фахом, за відповідною спеціальністю, стажування стеми додаткового матеріального стимулювання персоналу, впровадження системи оплати праці з урахуванням рівня конкурентоспроможності, проведення планування особистої ділової кар'єри працівників.

Проблема підвищення якості послуг може бути вирішена лише завдяки поліпшенню якості праці, що досягається підвищенням конкурентоспроможності персоналу. Високий рівень конкурентоспроможності знаходить відображення в підвищені продуктивності праці, зниженні фондомісткості й трудомісткості готельного продукту.

3.2. Розроблення програм підвищення конкурентоспроможності персоналу готелів

Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» передбачає ряд управлінських дій для зміни кількісного та якісного складу підприємств:

- установлення переліку робіт, розробка раціональних технологій та розрахунок норм праці;
- розподіл усіх видів робіт між працівниками і встановлення між ними системи взаємодії, кооперація праці;
- організація оплати й матеріального стимулювання праці;
- охорона праці, техніка безпеки, створення сприятливих умов праці;
- правове регулювання трудових відносин;

− налагоджування партнерських взаємовідносин з формальними та неформальними організаціями, що мають вплив на персонал;

− формування корпоративної культури.

Важливим завданням при реалізації стратегії є адаптація організаційної культури підприємства до нової стратегії, що може проявлятися в розробці загальних установок та сприйняті цих установок персоналом підприємства. Під організаційною культурою розуміють переконання й філософію компанії, що виявляється в принципах, традиціях, цінностях та офіційній політиці організації, практичних методах управління персоналом та контролю за його роботою. Створення високоорганізованої культури, що підтримує стратегію, дозволяє формувати прихильність персоналу ідеалам фірми та сприятипідвищенню конкурентоспроможності персоналу.

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу в готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» пропонується впровадити розроблений проект програми розвитку персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Базовий проект програми розвитку персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»

Заходи	Термін виконання	Виконавець
1. Планування забезпечення готелю персоналом (з урахуванням необхідності поповнення і вивільнення працівників). - визначення потреби у персоналі; - планування залучення персоналу; - планування вивільнення персоналу; - планування розвитку персоналу; - планування витрат на персонал.	Постійно (1 раз в рік з щоквартальним переглядом)	Директор, керівники структурних підрозділів
2. Підбір кадрів - формування електронної бази даних ринку праці	Відповідно до планів щодо потреб персоналу	Менеджер з персоналу
3. Порядок найму персоналу: розробка стандартизованих процедур прийняття на роботу у відповідності до чинного законодавства	Одноразово (з подальшим переглядом відповідно до	Директор

України з застосуванням запропонованих критеріїв підбору персоналу	змін законо-давчої бази)	
4. Профорієнтація та перепідготовка персоналу	Систематично	Менеджер з персоналу
5. Атестація та оцінювання персоналу: систематичне та своєчасне проведення заходів, щодо визначення кваліфікації рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановленню ступеню їхньої відповідності займаної посади	1 раз в півроку	Керівники структурних підрозділів, сторонні експерти

Продовження таблиці 3.2

Заходи	Термін виконання	Виконавець
6. Організація просування працівників по службі і ротація персоналу: на основі результатів атестації та оцінювання персоналу проведення відповідних заходів щодо послідовної зміни професійних обов'язків, почерговому перебуванню на тій або іншій посаді з метою кар'єрного росту	1 раз в півроку	Директор
7. Соціальний розвиток персоналу, який включає проведеня заходів щодо: -удосконалення соціальної структури персоналу, його демографічного і професійно-кваліфікаційного складу, у т. ч. регулювання чисельності працівників, підвищення їх загальноосвітнього і культурного рівня; -поліпшення санітарно-гігієнічних і інших умов роботи, охорони праці і забезпечення безпеки працівників; -стимулювання засобами як матеріальної винагороди так і морального заохочення ефективної праці, ініціативного і творчого відношення до справи, групової і індивідуальної відповідальності за результати спільної діяльності; -створення і підтримка в колективі здорової соціально-психологічної атмосфери, оптимальних міжособистісних і міжгрупових зв'язків, що сприяють злагодженій і дружній роботі, розкриттю інтелектуального і морального потенціалу кожної особистості, задоволеності спільною працею; -забезпечення соціального страхування працівників, дотримання їхніх соціальних гарантій і цивільх прав; -ріст життєвого рівня працівників і членів їхніх родин, задоволення потреб у житлі і побутовому пристрої, продуктах харчування, промислових товарах і різноманітних послугах, повноцінне використання дозвілля	Постійно (перегляд відповідно до планів соціального розвитку)	Керівники структурних підрозділів, інженер
8. Забезпечення гарантії зайнятості	По мірі виникнення	Менеджер з персоналу
9. Організація праці і стимулювання його оплати	Постійно	Директор, головний бухгалтер
10. Правила поведінки персоналу і правила роботи з ним: ***своєчасна розробка та доведення до персоналу посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи, іншої нормативної та інструктивної документації***	Одноразово (з подальшим переглядом відповідно до змін законодавчої бази)	Керівники структурних підрозділів

Продовження таблиці 3.2

Заходи	Термін виконання	Виконавець
11. Вивільнення персоналу	По мірі виник-нення	Менеджер з персоналу
12. Регулювання виробниче, економічне і соціальне партнерство органів управління готелю і профспілкових об'єднань	Постійно	Директор

Джерело: розроблено автором

Представлена сукупність процедур складає програму розвитку персоналу і є одним з напрямів реалізації по підвищенню ефективності використання праці працівників готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel». Розроблену програму розвитку персоналу доцільно затвердити у вигляді Положення про персонал підприємства, що дозволить повною мірою оцінити ефективність персоналу та його систему матеріального стимулювання. Окрім того, пропонується впровадження в готелі посади менеджера з персоналу, оскільки такий спеціаліст є відсутнім.

Розробка програм розвитку персоналу для готелів є критично важливою для підвищення їх конкурентоспроможності з кількох причин:

1. Покращення якості обслуговування. У сфері гостинності якість обслуговування є ключовим фактором, що впливає на задоволення клієнтів. Програми розвитку персоналу допомагають працівникам вдосконалювати навички спілкування, вирішення проблем та обслуговування гостей. Це створює позитивний досвід для клієнтів і збільшує їхню лояльність.

2. Адаптація до сучасних тенденцій. Готельний бізнес постійно змінюється під впливом нових технологій, змін у потребах клієнтів та глобальних викликів (наприклад, пандемії чи екологічних стандартів). Навчання персоналу допомагає впроваджувати інновації, наприклад, використання систем автоматизації або екологічно стійких практик.

3. Підвищення ефективності роботи. Розвинений персонал краще виконує свої обов'язки, швидше вирішує проблеми і працює продуктивніше. Це зменшує операційні витрати та сприяє стабільному функціонуванню готелю.

Таблиця 3.3

Програма для готелю «Senator Hotel&Apartments»

«Команда високого стандарту»

Основні компоненти	**Програма багато-функціонального персоналу**	**Стандартизація процедур**	**Розвиток soft skills через симуляції**	**Щоквартальні майстер-класи з гостинност**
Мета	Забезпечити високий рівень персоналізації обслуговування клієнтів та створити унікальний досвід для гостей			
Опис прогами	• Навчання співробітників виконанню різних функцій (рецепція, обслуговування номерів, підтримка при організації заходів). • Тривалість: 4 тижні з розподілом на теорію та практику. • Результат: Гнучкість у розподілі завдань і можливість скоротити витрати на додатковий персонал.	• Впровадження покрокових інструкцій для ключових процесів (заселення, обробка скарг, очищення номерів). • Використання простих цифрових рішень (наприклад, програми для реєстрації гостей чи контролю за станом номерів).	• Проведення рольових ігор (складний гість, вирішення конфліктів). • Навчання продажам додаткових послуг.	• Залучення експертів із галузі. • Теми: “Нові тренди в обслуговуванні”, “Еко-свідомість у готельній справі”.
Бюджет	помірний, із можливістю часткового навчання онлайн та використання власних ресурсів.			

Джерело: розроблено автором

4. Мотивація і залученість працівників. Інвестиції в розвиток співробітників демонструють турботу про їхній професійний ріст. Це підвищує мотивацію, зменшує плинність кадрів і формує сильну команду.

5. Підвищення репутації готелю. Освічений та компетентний персонал створює позитивне враження на гостей. Задоволені клієнти залишають гарні відгуки, що підвищує репутацію готелю та приваблює нових гостей.

6. Конкурентна перевага на ринку. Готелі, які інвестують у розвиток персоналу, виділяються на тлі конкурентів. Це дозволяє залучати як клієнтів, так і висококваліфікованих фахівців на роботу.

Отже, програми розвитку персоналу є стратегічним інструментом, який допомагає готелям залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін та досягати високого рівня якості обслуговування. Для досліджуваних готелів пропонуються детальні програми спрямовані на підвищення конкурентоспроможності персоналу. Для готелю «Senator Hotel&Apartments» оскільки рівень, надання послуг, ефективність його діяльності є дещо вища, то пропонується програма «Команда високого стандарту» (табл. 3.3).

Метою програми «Команда високого стандарту» є: розвиток універсальних навичок співробітників та стандартизація обслуговування для всіх процесів. Основними компонентами передбачено: 1) програма багатофункціонального персоналу; 2) стандартизація процедур; 3) розвиток soft skills через симуляції; 4) щоквартальні майстер-класи з гостинності. На ці заходи передбачено поміпний бюджет із можливістю часткового навчання онлайн та використання власних ресурсів (табл. 3.3).

Для двох інших готелів «Sherborne Apart Hotel» та «Heart Kyiv Apart-Hotel» пропонується програма «Компактний сервіс із великим враженням» (табл. 3.4). Метою програми «Компактний сервіс із великим враженням» є забезпечити високий рівень персоналізації обслуговування та створити унікальний досвід для гостей. Основні компонентами цієї програми є: 1) тренінги з клієнтоорієнтованості; 2) майстер-клас із локального колориту; 3) щомісячна оцінка сервісу. На це передбачено мінімальний бюджет, оскільки більшість навчання може проходити у форматі внутрішніх тренінгів або запрошення одного експерта.

Обидві програми допоможуть персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» підвищити якість послуг і виділити ваші готелі серед конкурентів.

Таблиця 3.4

Програма для готелю «Sherborne Apart Hotel»

«Компактний сервіс із великим враженням»

Основні компоненти	**Тренінги з клієнтоорієнтованості**	**Майстер-клас із локального колориту**	**Щомісячна оцінка сервісу**
Мета	Забезпечити високий рівень персоналізації обслуговування клієнтів та створити унікальний досвід для гостей		
Опис прогами	• Тривалість: 2 дні, 4 години на день. • Теми: 1. Емоційний інтелект у спілкуванні з гостями. 2. Як перевершити очікування гостя (деталізована увага до дрібниць).	• Мета: Навчити персонал розповідати гостям про локальні цікавинки (кулінарні традиції, визначні місця). • Теми: 1. Як бути “гідом на рецепції”. 2. • Просування локального бізнесу через співпрацю з готелем.	• Проведення анонімного опитування гостей для отримання зворотного зв’язку. • Аналіз відгуків та корекція сервісу.
Бюджет	мінімальний, оскільки більшість навчання може проходити у форматі внутрішніх тренінгів або запрошення одного експерта		

Джерело: розроблено автором

Окрім того, з метою підвищення конкурентоспроможності персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» пропонується запроваджувати сучасні методики оцінки персоналу, зокрема «Метод 360 градусів» – це метод поточної оцінки персоналу, який полягає у виявленні ступеня відповідності співробітника займаної посади за допомогою опитування ділового оточення співробітника. Назва відображає суть методу: він дозволяє оцінити співробітника з усіх боків («по колу», який являє собою 360 градусів).

В ідеалі перелік оцінюючих виглядає так: сам співробітник, який ставить собі оцінки по заданих критеріях і питань; безпосередній керівник співробітника; колеги співробітника або керівники, але не безпосередній керівник; підлеглі (якщо вони є). Основна мета методу – порівняти власну суб’єктивну оцінку з суб’єктивними оцінками на різних рівнях, що дозволить

прийти до усвідомлення своїх сильних і слабких сторін, зіставивши самооцінку з думкою оточуючих.

Процес проведення оцінки персоналу за «методом 360» проводиться за наступними етапами:

1. Підготовчий. Визначення компетенції та критеріїв їх оцінки для кожної оцінюваної посади, складання анкет опитування. Визначення складу оцінювачів та оцінюваних.

2. Інформаційна підтримка. Проведення роз'яснювальних семінарів, розсилок, презентацій серед співробітників. Роз'яснення цілей заходу з метою мінімізації фактору стресу. Головний лейтмотив: використання результатів для розвитку, а не для покарання.

3. Дослідження. Проводити оцінку переважно в електронному вигляді - це значно економить час і не відриває співробітників від робочого процесу. Далі слідує обробка результатів та формування підсумкового звіту. 4. Завершальний етап. Надання зворотного зв'язку досліджуваним: важливо тактовно подавати інформацію, підкреслюючи активні якості і ті які вимагають розвитку. Розробка організаційних висновків і планування управлінських рішень, заходів щодо розвитку необхідних компетенції.

Ось як оцінює інтернет-журнал «Brainmod» ступінь надійності методу «360 градусів» серед інших методик оцінки персоналу (рис.3.4):

До переваг даної методики відносять: отримання різнобічної оцінки одного співробітника; демократичність методу (як керівник оцінює підлеглих, так і підлеглі можуть оцінювати керівників); моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів (критеріями виступають компетенції, розроблені для конкретної організації). Проте, метод «360 градусів» має і свої недоліки, які необхідно враховувати при його застосуванні: - не використовується безпосередньо для основних кадрових рішень:переведення на іншу посаду, звільнення, підвищення заробітної плати; - оцінює лише компетенції, а не досягнення співробітника. Усунути зазначені недоліки

допоможе використання цього методу як доповнення до інших методів оцінки персоналу.

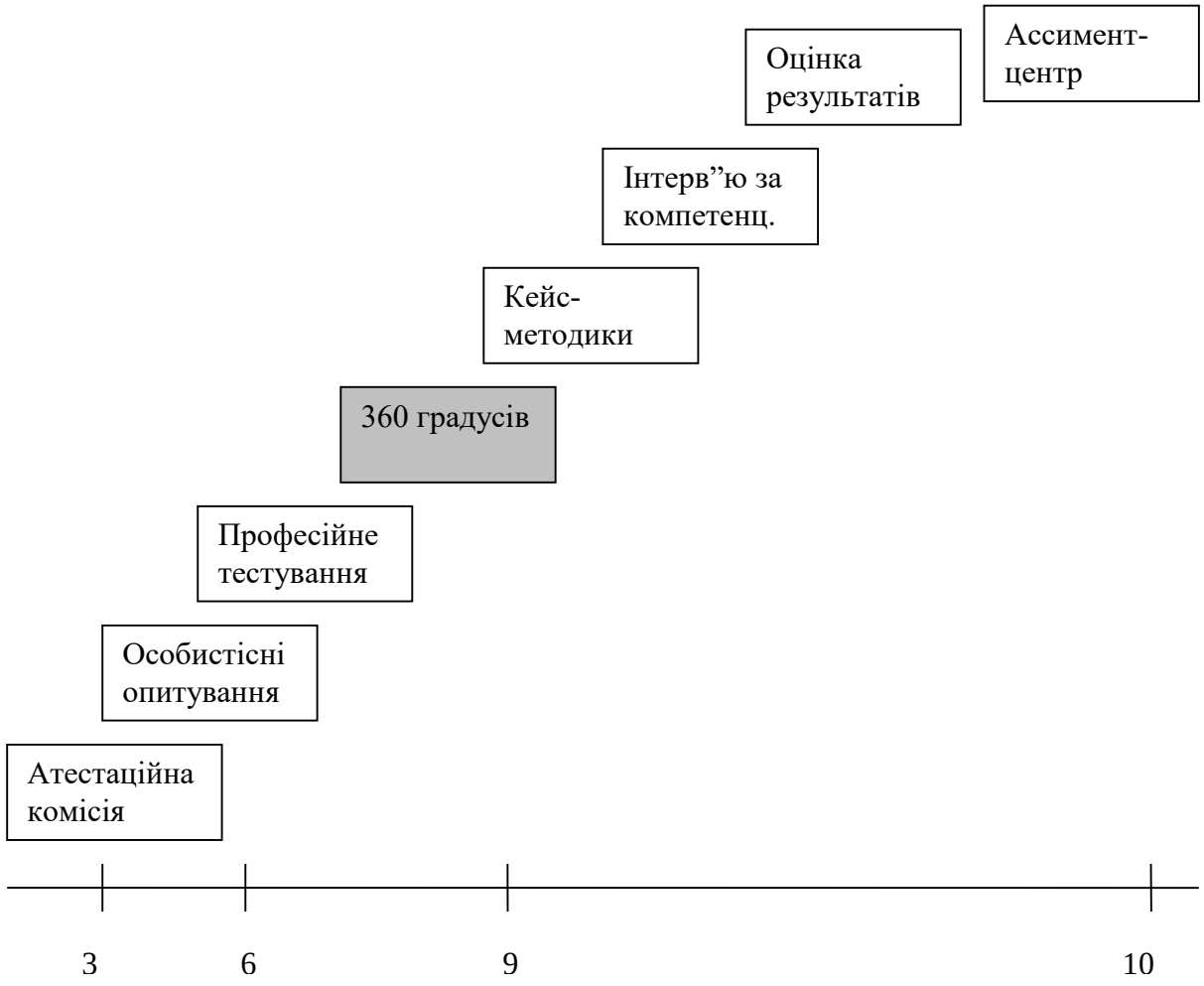

Рис. 3.3. Ступінь надійності методик оцінки персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»

Джерело: розроблено автором

Отже, оцінка персоналу за методом «360 градусів» не тільки визначає відповідність співробітника вимогам готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» та його сильні і слабкі сторони, але і розробляє шляхи розвитку професійних і особистісних компетенцій співробітника, поліпшує взаємовідносини в команді, підвищує ефективність її роботи.

3.3. Визначення ефективності запропонованих заходів готелів

На основі розроблених пропозицій можна передбачити, що ці заходи сприятимуть зростаттю продуктивності праці персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», що в свою чергу, сприятиме зростанню доходу.

Плановий розрахунок фінансових результатів показаний в табл. 3.5–3.7, за яким передбачається збільшення виручки на 10,0%, а витрати меншими темпами – на 8,0%. Менші темпи зростання витрат в порівнянні із темпами приросту доходу базуються на тому, що при зростанні обсягів діяльності змінна частина витрат буде мати такі ж темпи приросту, а постійні витрати залишаться незмінними. Щодо джерел фінансування витрат передбачених стратегічним планом, то це можуть бути: 1) амортизаційні відрахування, 2) нерозподілений прибуток, 3) деяку частину витрат варто віднести до собівартості та адміністративних витрат.

Таблиця 3.5

Планування основних фінансово-економічних показників готелю «Sherborne Apart Hotel» на 2025 р. при впровадженні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу

Показники, тис. грн	**Базовий 2023 р**	**Плановий 2025 р.**	**Абсолютне відхилення**	**Відносне відхилення, %**
Чистий дохід від надання послуг	10066	11073	1007	10,0
Собівартість	6500	7020	520	8,0
Валовий прибуток	3566	4053	487	13,6
Поточні витрати	1467	1584	117	8,0
Фінансовий результат до податкування / прибуток	2099	2468	369	17,6
Податок на прибуток	378	444	66	17,5
Чистий фінансовий результат / прибуток	1721	2024	303	17,6
Рентабельність підприємства, %	21,6	23,5	1,9	8,9

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Отже, при зростанні чистого доходу готелю «Sherborne Apart Hotel» у наступному році за рахунок підвищення конкурентоспроможності персоналу,

а собівартості та поточних витрат на 8,0%, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток можуть зрости на 17,5%, а рентабельність підприємства зросте із 21,6% до 23,5%.

Окрім того, варто зазначити, що система професійної підготовки і підвищення кваліфікації та розвитку персоналу персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» повинна охоплювати усіх без винятку співробітників готелю на всіх рівнях управління і діяльності з визначеною періодичністю і регулярністю (для підтвердження важливості такого підходу показники її дотримання повинні входити важливим компонентом в атестацію співробітників).

Таблиця 3.6

Планування основних фінансово-економічних показників готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» на 2025 р. при впровадженні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу

Показники, тис. грн	**Базовий 2023 р**	**Плановий 2025 р.**	**Абсолютне відхилення**	**Відносне відхилення, %**
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	8650	9515	865	10,0
Собівартість	6540	7063	523	8,0
Валовий прибуток	2110	2452	342	16,2
Поточні витрати	1145	1237	92	8,0
Фінансовий результат до податкування / прибуток	965	1215	250	25,9
Податок на прибуток	174	219	45	25,7
Чистий фінансовий результат / прибуток	791	996	205	26,0
Рентабельність підприємства, %	10,3	12,0	1,7	16,6

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Отже, при зростанні чистого доходу готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» у наступному році за рахунок підвищення конкурентоспроможності персоналу, а собівартості та поточних витрат на 8,0%, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток можуть зрости на 26,0%, а рентабельність підприємства зросте із 10,3% до 12,0%.

Таблиця 3.7

Планування основних фінансово-економічних показників готелю «Senator Hotel&Apartments» на 2025 р. при впровадженні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу

Показники, тис. грн	**Базовий 2023 р**	**Плановий 2025 р.**	**Абсолютне відхилення**	**Відносне відхилення, %**
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	36575	40233	3658	10,0
Собівартість	18650	20142	1492	8,0
Валовий прибуток	17925	20091	2166	12,1
Поточні витрати	8760	9461	701	8,0
Фінансовий результат до податкування / прибуток	9165	10630	1465	16,0
Податок на прибуток	1650	1913	263	16,0
Чистий фінансовий результат / прибуток	7515	8716	1201	16,0
Рентабельність підприємства, %	27,4	29,4	2,0	7,4

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю

Отже, при зростанні чистого доходу готелю «Senator Hotel&Apartments» у наступному році за рахунок підвищення конкурентоспроможності персоналу, а собівартості та поточних витрат на 8,0%, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток можуть зрости на 26,0%, а рентабельність підприємства зросте із 27,4% до 29,4%.

На рис. 3.4 візуалізовано показники рентабельності готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», як основного індикатора, що відображає ефективність діяльності підприємства.

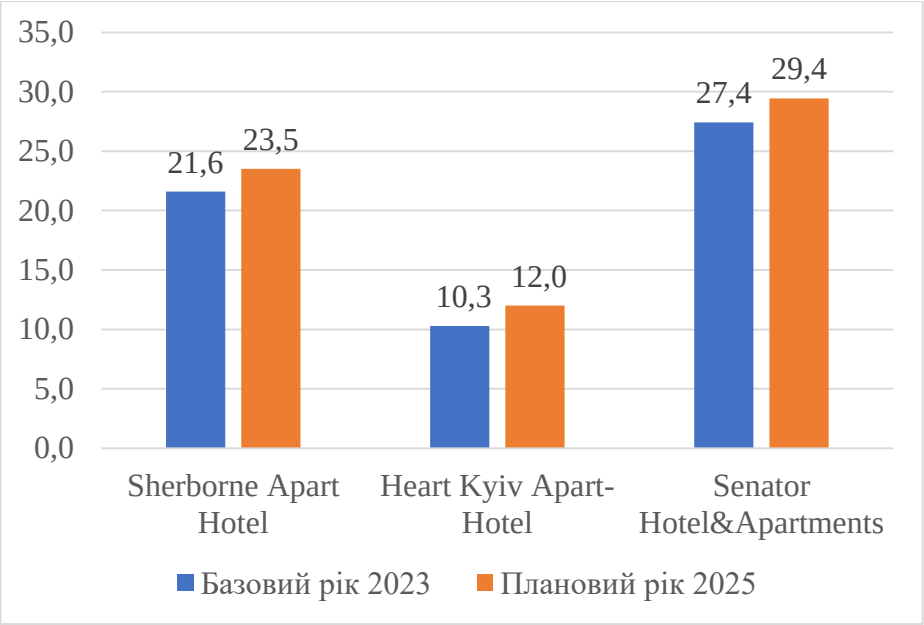

Рис. 3.4. Динаміка показнивів рентабельності у звітному та у плановому періодах готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»

Джерело: розроблено автором на основі даних готелів

Отже, при впроваджені запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу готелів рентабельність готелю «Senator Hotel&Apartments» може зрости з 27,4% до 29,4%, готелю «Sherborne Apart Hotel» з 21,6% до 23,5% та готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» з 10,3% до 12,0%. Таким чином, можна визнати, що запропоновані заходи сприятимуть зростанню прибутковості готелів.

Основними формами розвитку управлінських кадрів готелю персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments» та «Sherborne Apart Hotel» повинно стати: 1) навчання новим професійним якостям, що включає перепідготовку і навчання іншим суміжним спеціальностям; 2) підвищення кваліфікації на курсах цільового призначення, зокрема, курсах бухгалтерів, правових курсах, у системах керування якістю, надання готельних послуг, Інтернет технологій, тощо.

Висновки до розділу 3

1. Вирішення завдання ефективного управління конкурентоспроможністю персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» можливе шляхом розробки адекватної стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, що виступає як один з важелів підвищення конкурентних переваг підприємства загалом. Стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу є елементом стратегії управління, яка, в свою чергу, розробляється відповідно до конкурентної стратегії підприємства. Реалізація вказаної стратегії передбачає проведення на підприємстві ряду заходів складовими: кількісної, якісної та стимулювання.

2. Доведено, що для розвитку конкурентоспроможності, персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» потрібен постійний розвиток його інтелектуальної складової, кар'єрне зростання, незалежність при прийняті рішень у межах робочого місця, участь в управлінні підприємством. Крім того, доречно формувати ефективні інформаційно-комунікативні зв'язки між працівниками, сприяти відносинам, які базуються на взаємопідтримці, партнерстві, співробітництві.

3. В готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» пропонується запровадити розроблений проект програм розвитку персоналу, реалізація якого також сприятиме зростанню економічних показників підприємств.

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СУБ'ЄКТАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

4.1. Можливості автоматизованої системи управління ефективністю персоналу готелів «Megapolis. Управління ефективністю персоналу»

Заходи щодо формування програм розвитку персоналу підприємства мають бути, в першу чергу, достатньо обґрунтованими, по-друге, враховувати новітні розробки у сфері інформаційних технологій. Так запропонована для готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» програма розвитку персоналу не може бути реалізована з найменшими затратами. Це пов'язано з тим, що на підприємстві не впроваджено автоматизованої системи обліку і управління персоналом. Для цього готелю доцільне впровадження певної нової атоматизованої програми управління ефективністю персоналу.

З метою удосконалення управління ефективністю персоналу керівництву готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» варто йди у ногу із часом, або навіть переганяти його, тому пропонується використовувати сучасні методики в цьому відношенні, зокрема запроваджувати систему «Megapolis. Управління ефективністю персоналу». https://inbase.com.ua/vsi-produkty/megapolis/

Ця система використовується у провідних українських підприємствах. Система «Megapolis. Управління ефективністю персоналу» була розроблена з врахуванням того, що реєстраційно-контрольна функція з обліку кадрів і розрахунку заробітної платні в останнє десятиліття стала другорядною, а діяльність, пов'язана з управлінням персоналом, перетворилась на основну.

Система «Megapolis. Управління ефективністю персоналу», це комплексне програмне рішення для побудови автоматизованої системи управління людським капіталом компанії. Перелік модулів системи:

- Модуль управління по цілям.
- Модуль управління по компетенціях.

- Модуль формування та розрахунку компенсаційної моделі.
- Модуль інтеграції з суміжними системами.
- Адміністрування та безпека.

Рис. 4.1. Структура систему «Megapolis. Управління ефективністю персоналу» пропонована для впровадження у готелях «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»

Джерело: розроблено автором за даними Megapolis

Дана Система розроблена на основі наступних постулатів:

1. Співробітники – це не просто один з ресурсів організації, але й основний фактор досягнення стратегічних цілей на підставі компетенцій, якими вони володіють, і ступеня їх використання.

2. Набір компетенцій є єдиною підставою для прийняття на посаду, призначення винагороди та компенсаційного пакета, включення в програми навчання, розвитку, кадрового і професійного резерву, а в поєднанні з виконанням виробничих цілей – для переміщення, звільнення, просування, заохочення та покарання.

3. Оцінка персоналу здійснюється на підставі виконання виробничих

цілей (оцінка діяльності) і набору компетенцій, які дозволяють цю діяльність ефективно виконувати (оцінка компетенцій).

4. Управління по цілях організації може відбуватися лише шляхом транслювання цілей до рівня окремого співробітника, а постановка цілей співробітникові може відбуватися тільки на підставі наявності в нього набору певних компетенцій, які дозволять досягти цієї цілі. При цьому співробітник повинен одержувати постійний зворотний зв'язок від керівника у вигляді заохочення позитивних результатів руху до цілі та її досягнення і відповідної винагороди (преміювання, комісійних виплат, бонусів).

За дослідженнями фахівців, ефект від використання цієї системи полягає у наступному:

− загальне підвищення ефективності роботи персоналу;

− автоматизація процесів підбору, оцінки, підвищення кваліфікації персоналу;

− забезпечення прозорих критеріїв і процесів оцінки та мотивування персоналу;

− забезпечення створення програм навчання, а також чітких та обґрунтованих планів і бюджетів щодо навчання й розвитку персоналу з можливістю контролю ефективності навчання;

− наявність історії діяльності та ефективності будь-якого співробітника організації;

− зменшення рутинних операцій у відділі персоналу (завдяки чому працівники дістають можливість зосередитися на рішенні змістовних завдань);

− значне підвищення якості підготовки кадрових та управлінських рішень.

Система дозволяє описати цілі підрозділів готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» та кожного співробітника і здійснювати оцінку досягнення цілей з певною

періодичністю. Результати оцінки відображаються в системі через функцію «Оцінка». Підтримується ув'язування цілей всієї організації із цілями кожного департаменту, і цілей департаменту – із цілями кожного співробітника цього департаменту.

Забезпечується автоматизація процесів оцінювання виконання співробітником цілей і завдань за звітний період, формулювання цілей і завдань на наступний період оцінки, проведення оцінки по компетенціях та формування плану індивідуального розвитку співробітника. На кожного оцінюваного співробітника система дозволяє заповнювати окрему форму оцінки, яку можна гнучко настроювати. В системі можливе настроювання будь-яких процедур оцінки персоналу, етапів підтвердження документів оцінки, ділянки видимості даних по оцінці, системи нотифікації. Також можливе настроювання існуючої аналітичної та статистичної звітності, як за результатами оцінки, так і за моніторингом процесу оцінки.

Таким чином, система може допомогти керівництву готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» визначити, чому співробітник не досяг поставлених цілей: через недостатній рівень компетенцій (їх можна розвинути через навчання, або знайти іншого співробітника), або ж з інших причин. Ви одержуєте можливість постійно і ефективно відслідковувати роботу персоналу, кожного співробітника, виділяти найбільш перспективних і знаходити найменш ефективних співробітників. На підставі результатів оцінки персоналу використання системи дозволить також проаналізувати, яких компетенцій бракує – для розробки відповідних програм навчання окремих груп співробітників.

Доступ і робота з системою відбувається в стандартному Інтернет-оглядачі (MS Internet Explorer версії 5.5 і вище), а сама система встановлюється в одному місці, на виділеному сервері, у центральному офісі (готелі). Таким чином, забезпечується гнучка і проста робота всіх користувачів, включаючи територіально віддалені підрозділи. Для роботи в системі на клієнтському робочому місці необхідно мати тільки стандартний Інтернет-оглядач (MS

Internet Explorer версії 5.5 і вище) і доступ до мережі Інтернет.

Нормальне функціонування системи (при настроєних процедурах резервного копіювання даних) не потребує якогось періодичного спеціального обслуговування. До переліку основних ролей системи входять:

- користувач системи;
- системний адміністратор.

Чисельність користувачів системи не обмежена. Перелік типових функцій і кваліфікаційних вимог наведений нижче.

Таблиця 4.1

Перелік типових функцій і кваліфікаційних вимог до користувачів системи «Megapolis. Управління ефективністю персоналу» готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»

Роль	Типові функції	Необхідна кваліфікація
Користувач системи	Використання прикладних функцій	Навички роботи в середовищі Windows, Інтернеті та офісних системах.
Системний адміністратор	Ведення користувачів і розподілення прав доступу, резервне копіювання та відновлення, налагодження підключень	Навички користувача; навички адміністратора операційного середовища Windows, адміністратора СУБД і мережі; навчання адмініструванню системи управління персоналом.

Джерело: розроблено автором за даними Megapolis

Для продукту передбачена корпоративна система ліцензування, тобто можливе придбання однієї корпоративної ліцензії для однієї юридичної особи, без обмеження кількості робочих місць в системі. Корпоративна ліцензія дозволяє використання системи тільки в рамках даної юридичної особи. Всі користувачі, що працюють в системі, повинні бути співробітниками даної юридичної особи. Вартість корпоративної ліцензії складає 90 000 гривень.

4.2. Ефективність впровадження автоматизованої системи управління ефективністю персоналу готелів «Megapolis. Управління ефективністю персоналу»

Автоматизована система управління ефективністю персоналу «Megapolis. Управління ефективністю персоналу» має низку переваг для готелів, ключовими з них є:

1. Оптимізація графіків роботи. Система дозволяє автоматизувати складання розкладів, враховуючи завантаженість готелю, спеціалізацію співробітників і законодавчі обмеження. Це знижує ризик помилок та забезпечує ефективний розподіл робочого часу.

2. Моніторинг продуктивності. Системи надають метрики для оцінки продуктивності персоналу, наприклад, час виконання завдань, кількість обслугованих клієнтів тощо. Це дає змогу виявити сильні та слабкі сторони працівників.

3. Підвищення мотивації персоналу. Завдяки прозорій системі оцінювання співробітники розуміють, за які досягнення їх винагороджують. Мотиваційні програми, такі як бонуси чи премії, стають більш обґрунтованими.

4. Зменшення адміністративного навантаження. HR-платформи автоматизують багато рутинних процесів, таких як облік відпусток, лікарняних, або обробка заявок на зміни у графіку, звільняючи час менеджерів для стратегічних завдань.

5. Поліпшення якості обслуговування гостей. Завдяки точному розподілу ресурсів система забезпечує наявність достатньої кількості персоналу у пікові години. Це підвищує швидкість і якість обслуговування клієнтів.

6. Інтеграція з іншими системами. Багато платформ можуть інтегруватися з CRM та PMS-системами готелю, дозволяючи комплексно управляти персоналом та клієнтським досвідом.

7. Прогнозування потреб у персоналі. Аналітичні інструменти допомагають передбачати сезонні коливання попиту та потребу в додатковому персоналі. Це знижує витрати на наймання в авральному режимі.

8. Забезпечення відповідності законодавству. Системи допомагають дотримуватись трудового законодавства, наприклад, щодо обліку понаднормових годин чи компенсацій, мінімізуючи ризик штрафів.

Впровадження такої системи дозволяє готелям покращити управління персоналом, знизити витрати та підвищити задоволеність як співробітників, так і гостей.

Таблиця 4.2

Вартість базових робіт щодо впровадження системи «Megapolis. Управління ефективністю персоналу» готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel»

Найменування робіт	Тривалість (роб. дн.)	Тариф, грн. (за день)	Вартість робіт, грн.	Результат
Створення політики і процедур оцінки та розвитку персоналу	8	2 500	20 000	Узгоджені й прийняті політика та процедура оцінки і розвитку персоналу.
Аналіз вимог предметної сфери, створення ТЗ.	6	2 120	12 720	Узгоджене і підписане обома сторонами ТЗ
Адаптація системи на вимоги ТЗ	15	2 060	30 900	Система приведена у відповідність з вимогами ТЗ
Встановлення продукту на технічних засобах замовника.	1	2 060	2 060	Система встановлена, функціонує і запускається на виділеному сервері
Завантаження існуючих даних (стандартна реалізація).	4	2 060	8 240	В систему завантажені і доступні користувачам первинні дані
Навчання користувачів	1	5*510	2 550	Навчені користувачі мають базові знання по роботі з системою
Навчання адміністраторів	1	1*700	1 400	Навчені адміністратори мають базові знання по налагодженню системи
Доведення за наслідками дослідної експлуатації	5	2 060	10 300	Усунені всі проблеми, виявлені впродовж двох тижнів після навчання
ВСЬОГО	31		87 470	

Джерело: розроблено автором за даними Megapolis

Кінцева вартість складається з вартості робіт з адаптації програмного продукту згідно з технічними вимогами замовника, встановлення програмного продукту на технічних засобах замовника, налагодження програмного продукту на місці, перевантаження вже існуючих в електронному виді даних замовника у встановлену систему, навчання користувачів і адміністраторів роботі з системою, додаткових робіт, що замовляються клієнтом. Нижче наведена типова вартість цих робіт, визначена на підставі розцінок на такі роботи, що діють в компанії –розробника.

Таким чином, загальна вартість «Megapolis. Управління ефективністю персоналу» включаючи вартість корпоративної ліцензії та робіт з впровадження, складе 90000 + 87470 = 177 470 гривень.

Супровід системи після здачі в експлуатацію включає послуги сервісу „Гаряча лінія” (підключення до системи Megapolis. Hotline), консультування фахівців клієнта (телефон, E-mail) з усіх питань, пов'язаних із забезпеченням надійного функціонування системи в регламентному режимі, безкоштовне надання оновлень системи і доповнень до системи, нових версій продукту.

Вартість супроводу складає 17% від вартості договору на постачання і впровадження системи на рік. Система поставляється в такому складі:

1. Інсталяційні файли;
2. Керівництво користувача;
3. Інструкція із встановлення.

Визначення ефективності впровадження автоматизованої системи управління персоналом у готелях базується на аналізі кількісних та якісних показників, які відображають покращення роботи персоналу та загальну продуктивність підприємства. Основні підходи до оцінки ефективності:

1. Кількісні показники:

– Скорочення часу на управлінські процеси. Можна визначити, наскільки зменшився час на виконання завдань, таких як складання розкладу, облік робочого часу чи розрахунок зарплат.

– Зниження рівня помилок. Варто оцінити, чи зменшилася кількість помилок у плануванні графіків або нарахуванні зарплати після впровадження системи.

– Підвищення продуктивності персоналу. Визначення продуктивності кожного працівника до і після впровадження системи.

– Економія ресурсів. Оцінка економії коштів на адміністративних процесах, включаючи скорочення витрат на паперову документацію.

2. Якісні показники:

– Покращення управління персоналом. Аналіз того чи система дозволяє ефективніше розподіляти завдання, вести облік відгуків клієнтів і впливати на мотивацію співробітників.

– Рівень задоволеності працівників. Проведення опитування серед працівників, щоб з'ясувати, чи полегшило впровадження системи їхню роботу.

– Рівень задоволеності гостей. Дослідження чи покращився сервіс у готелі завдяки більш чіткій організації роботи персоналу.

3. Аналіз показників продуктивності готелю:

– збільшення доходів – порівняння прибутку готелю до і після впровадження системи.

– зменшення плинності кадрів – перевірка чи система сприяла зниженню кількості звільнень або скорочень.

– швидкість адаптації нових працівників – оцінка наскільки швидше нові співробітники освоюють свої обов'язки завдяки використанню автоматизованих інструментів.

4. Порівняння із плановаими цілями:

– оцінка того чи були досягнуті цілі, поставлені перед впровадженням системи (наприклад, зменшення витрат на 20% або збільшення продуктивності на 15%).

5. Оцінка повернення інвестицій (ROI)

– використання формули ROI, щоб обчислити, чи окупилася система:

ROI = (Прибуток від впровадження – Витрати на впровадження : Витрати на впровадження (4.1)

Дещо модифікуємо цю формулу до нашого дослідження. Так у 3 розділі було визначено, що за рахунок заходів щодо підаищення конкурентоспроможності персоналу готелів зростуть прибуткт, тому візьмемо показник на скільки у абслютному відношенні можуть зрости прибутки:

ROI = (ΔЧП – Витрати на впровадження) : Витрати на впровадження (4.2)

Для готелю «Sherborne Apart Hotel»

ROI = (303 – 177,5) : 177,5 = 0,7

Для готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel»

ROI = (205 – 177,5) : 177,5 = 0,2

Для готелю «Senator Hotel&Apartments»

ROI = (1201 – 177,5) : 177,5 = 5,7

Отже, для усіх готелів є ефективним впровадження запропонованої системи, бо усі показники є позитивними, проте, найефективніше – для готелю «Senator Hotel&Apartments» оскільки показник ROI навіть значно перевищує 1.

6. Аудит процесів – запрошення зовнішніх експертів для оцінки того, наскільки впровадження системи сприяє покращенню бізнес-процесів.

Отже, для комплексної оцінки ефективності рекомендується комбінувати кількісні й якісні методи, а також періодично проводити аналіз після впровадження, щоб відстежувати довгострокові результати.

Висновки до розділу 4

Для готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» важливим є впровадження автоматизованої системи управління ефективністю персоналу, яка сприятиме зростанню як економічних так і соціальних результатів підприємства це зокрема сприятиме: оптимізації графіків роботи, моніторингу продуктивності, підвищенню

мотивації персоналу, зменшенню адміністративного навантаження, поліпшенню якості обслуговування гостей, інтеграції з іншими системами та прогнозування потреб у персоналі

На основі аналізу визначено що базова вартість робіт впровадження системи «Megapolis. Управління ефективністю персоналу» для розглянутих готелів буде складати 178 тис. грн., правда це базова модель, наприклад, для готелю «Senator Hotel&Apartments» може додати певні модулі. Ефективність впровадження цієї системи полягає в оцінці повернення інвестицій (ROI), яка визначається на основі різниці між чистим прибутком який може отримати підприємство за рахунок підвищення конкурентоспроможності персоналу і витрат на її впровадження для готелю. Так для готелю «Sherborne Apart Hotel» ROI – 0,7, для готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» – 0,2, готелю «Senator Hotel&Apartments» – 5,7. Таким чином всі показники є позитивними і це означає що цю систему варто впроваджувати і вона сприятиме ефективності функціонуванню готелів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки.

Побудова ефективної системи управління конкурентоспроможністю персоналу готельного підприємства є одним з найвагоміших інструментів підвищення його конкурентоспроможності. Сутність концепту «система управління конкурентоспроможністю персоналу готельних підприємств» доцільно трактувати з урахуванням організаційного та функціонального напрямів управління підприємством як «інструмент формування кадрового потенціалу підприємства, тобто комплексу взаємопов'язаних між собою адміністративних (організаційно-розпорядних), економічних та соціально-психологічних методів, спрямованих на ефективне управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей готельного підприємства» та як «комплекс заходів із підбору кадрів, планування потреби в них, адаптації та організації праці персоналу, його оцінки та стимулювання до отримання кращих результатів, контролю та моніторингу стану кадрів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу з подальшим кар'єрним зростанням». Дану систему слід розглядати як соціальну, що має відкриту форму, оскільки вдосконалення системи управління персоналом залежить від ефективності відносин та взаємозв'язків між компонентами, що її формують.

Управління конкурентоспроможністю персоналу розглянуто на прикладі трьох готелів міста Києва: «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments» розміщені в центрі міста та надають послуги розміщення в сегменті апарт-послуг. Номерний фонд готелів відповідно складає 15, 21 та 42 номери. Оцінка на Booking (із max 10) є доволі високою: відповідно 8,9, 9,1 та 9,4 бали.

Провівши аналіз виконання експлуатаційної програми готелів, визначено, що найвищий рівень завантаження у досліджуваний період був у готелі «Sherborne Apart Hotel» 36,0–53,0%, на другому місці готель «Heart

Kyiv Apart-Hotel» 30,0–45,0% і на третьому – «Senator Hotel&Apartments» – 29,0–43,0%. В цілому в усіх готелях рівень завантаження орієнтовно рівний і доволі високий враховуючи ситуацію в країні. Це частково пояснюється наявністю постійних споживачів.

З метою оцінки конкурентоспроможності персоналу готелів був проведений аналіз кількісно-якісних параметрів його стану. Отже, загальна кількість працівників готелів складає у «Sherborne Apart Hotel» становить 24 особи, з них 16 осіб (67%) – управлінський персонал, 8 осіб (34%) – виробничий персонал. У «Heart Kyiv Apart-Hotel» 36 працівників, відповідно 10 (28%) управлінський і 26 (72%) виробничий. У «Senator Hotel&Apartments» 52 працівники і відповідно 18 (35) управлінський і 34 (65%) виробничий.

Визначено, що ефективність конкурентоспроможності персоналу готелів можна оцінити на основі аналізу основних економічних результатів діяльності – рівня прибутковості, рентабельності, ефективності використання ресурсів, тобто можна вважати, якщо підприємство працює ефективно, то і рівень конкурентоспроможності його персоналу є достатнім чи високим. Провівши аналіз основних фінансово-економічних показників готелів, можна зробити висновок, що вони є досить позитивними.

Функції по роботі із персоналом готелів HR менеджера. Розподіл обов’язків щодо управління персоналом в готелях також відбувається відповідно до підрозділів: 1) загальні стратегічні питання кадрового забезпечення і розвитку персоналу покладені на директора; 2) лінійний керівник кожного підрозділу здійснює управління персоналом; 3) питання, що належать до загальної компетенції по персоналу – HR менеджера.

В даному дослідженні виходимо з того, що конкурентоспроможність персоналу готелів – це здатність реалізації сукупності природних, освітньо-професійних, ділових, соціальних та моральних якостей працівника для забезпечення ринкової потреби в якісних готельних послугах, що суттєво впливає на ефективну діяльність готелю в цілому. Тому до показників, що характеризують конкурентоспроможність персоналу належать: 1) об’єктивні

якісні характеристики працівників (кваліфікація, досвід, освіта, здоров'я); 2) суб'єктивні якісні характеристики (характер, мотивованість, здатність до навчання); 3) економічні характеристики (витрати на персонал – заробітна плата, витрати, пов'язані з прийомом на роботу, продуктивність праці, праце місткість, зарплатовіддача).

Отже, на основі аналізу показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності персоналу досліджуваних готелів, можна сказати, що він досить середній, так, за рівнем освіти – 75,0–87,0% працівників готелів мають вищу освіту, 20,0–54,0% працівників підвищували кваліфікацію, 50,0–81,0% працівників готелів мають стаж роботи більше 5 років. За даними керівництва готелів 62,0–67,0% працівників досліджуваних готелів вміють працювати в команді, 33,0–48,0% працівників мають прагнення до розвитку та 13,0–29,0% є креативними та інноваційними. Провівши аналіз показників рівня конкурентоспроможності персоналу готелів можна зробити висновки, що найвищі показники характерні для «Senator Hotel&Apartments» за усіма параметрами.

В кожному готелі було опитано 30,0% працівників: у готелі «Sherborne Apart Hotel» – 7 працівників, «Heart Kyiv Apart-Hotel» – 11 працівників, «Senator Hotel&Apartments» – 16 працівників, тобто разом 34 особи. Таким чином, провівши аналіз рівня задоволення роботою чи положенням на роботі можна зробити висновок, що найбільш задоволених осіб в готелі «Sherborne Apart Hotel» – 71,4%, в готелі «Senator Hotel& Apartments» – 68,8% і в готелі «Heart Kyiv Apart-Hotel» 63,7%. Найбільше незадоволених в готелі «Heart Kyiv Apart-Hotel» – 18,2%, в готелі «Sherborne Apart Hotel» – 14,3% і найменше в готелі «Senator Hotel& Apartments» – 12,5%. В цілому враховуючи сучасні реалії можна вважати що переважна більшість персоналу досліджуваних готелів задоволена своїм положенням. Найвищий індекс задоволеності займаним положенням (працею) показують працівники готелю «Senator Hotel&Apartments» – 4,5. В готелі «Sherborne Apart Hotel» – 2, в готелі «Heart Kyiv Apart-Hotel» – 1,5.

Таким чином, аналіз основних економічних показників готелів «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel», «Senator Hotel&Apartments», дає можливість зробити висновок, що рівень ефективності їх господарської діяльності є досить позитивним. Із усіх розглянутих видів показників рентабельності найвищий рівень рентабельності характерний для готелю «Senator Hotel&Apartments» у 2022 р. від 27,2% до 77,2%, а у 2023 р. від 20,5% до 96,1%. На 2-му місті готель «Sherborne Apart Hotel» показники рентабельності якого складають відповідно по роках 14,4%–43,2% та 17,1–54,9%. І найнижчі показники рентабельності характерні для готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» які складають відповідно 11,2%–46,0% та 9,1%–32,3%.

Показники, що відображають економічні результати рівня конкурентоспроможності персоналу стосуються показників рівня ефективності управління персоналом, зокрема це показники продуктивності праці.

Вирішення завдання ефективного управління конкурентоспроможністю персоналу готелів можливе шляхом розробки адекватної стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, що виступає як один з важелів підвищення конкурентних переваг підприємства загалом. Стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу є елементом стратегії управління, яка, в свою чергу, розробляється відповідно до конкурентної стратегії підприємства. Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підрозділів готелів передбачає проведення на підприємствах ряду заходів за трьома складовими: кількісної, якісної та стимулювання.

Доведено, що для розвитку конкурентоспроможності, персоналу готелів потрібен постійний розвиток його інтелектуальної складової, кар’єрне зростання, незалежність при прийняті рішень у межах робочого місця, участь в управлінні підприємством. Крім того, доречно формувати ефективні інформаційно-комунікативні зв’язки між працівниками, сприяти відносинам, які базуються на взаємопідтримці, партнерстві, співробітництві.

Також з метою підвищення конкурентоспроможності персоналу готелів пропонується запроваджувати методики оцінки персоналу, зокрема «Метод

360 градусів» – це метод поточної оцінки персоналу, який полягає у виявленні ступеня відповідності співробітника займаної посади за допомогою опитування ділового оточення співробітника. Назва відображає суть методу: він дозволяє оцінити співробітника з усіх боків («по колу», який являє собою 360 градусів). Оцінка персоналу за методом «360 градусів» не тільки визначає відповідність співробітника вимогам готелю та його сильні і слабкі сторони, але і розробляє шляхи розвитку професійних і особистісних компетенцій співробітника, поліпшує взаємовідносини в команді, підвищує ефективність її роботи.

В готелях пропонується запровадити розроблений проект програми розвитку персоналу. Для готелю «Senator Hotel&Apartments» оскільки рівень, надання послуг, ефективність його діяльності є дещо вища, то пропонується програма «Команда високого стандарту», метою якої є: розвиток універсальних навичок співробітників та стандартизація обслуговування для всіх процесів. Основними компонентами передбачено: 1) програма багатофункціонального персоналу; 2) стандартизація процедур; 3) розвиток soft skills через симуляції; 4) щоквартальні майстер-класи з гостинності. На ці заходи передбачено поміпний бюджет із можливістю часткового навчання онлайн та використання власних ресурсів.

Для двох інших готелів «Sherborne Apart Hotel» та «Heart Kyiv Apart-Hotel» пропонується програма «Компактний сервіс із великим враженням, метою якої є: забезпечити високий рівень персоналізації обслуговування та створити унікальний досвід для гостей. Основні компонентами цієї програми є: 1) тренінги з клієнтоорієнтованості; 2) майстер-клас із локального колориту; 3) щомісячна оцінка сервісу. На це передбачено мінімальний бюджет, оскільки більшість навчання може проходити у форматі внутрішніх тренінгів або запрошення одного експерта. Обидві програми допоможуть персоналу готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» підвищити якість послуг і виділити ваші готелі серед конкурентів.

Також запропоновано впровадження автоматизованої системи управління ефективністю персоналу готелів. Для готелів «Senator Hotel&Apartments», «Sherborne Apart Hotel», «Heart Kyiv Apart-Hotel» важливим є впровадження автоматизованої системи управління ефективністю персоналу, яка сприятиме зростанню як економічних так і соціальних результатів підприємства це зокрема сприятиме: оптимізації графіків роботи, моніторингу продуктивності, підвищенню мотивації персоналу, зменшенню адміністративного навантаження, поліпшенню якості обслуговування гостей, інтеграції з іншими системами та прогнозування потреб у персоналі

На основі аналізу визначено що базова вартість робіт впровадження системи «Megapolis. Управління ефективністю персоналу» для розглянутих готелів буде складати 178 тис. грн., правда це базова модель, наприклад, для готелю «Senator Hotel&Apartments» може додати певні модулі. Ефективність впровадження цієї системи полягає в оцінці повернення інвестицій (ROI), яка визначається на основі різниці між чистим прибутком який може отримати підприємство за рахунок підвищення конкурентоспроможності персоналу і витрат на її впровадження для готелю. Так для готелю «Sherborne Apart Hotel» ROI – 0,7, для готелю «Heart Kyiv Apart-Hotel» – 0,2, готелю «Senator Hotel&Apartments» – 5,7. Таким чином всі показники є позитивними і це означає що цю систему варто впроваджувати і вона сприятиме ефективності функціонуванню готелів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощишина Н. І., Малюкіна Д. О. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Ефективна економіка. – 2014. - №9.
2. Богиня Д.П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці / Д.П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 6. – С. 3–8.
3. Богиня Д.П. Куліков Г.Т., Лісогор Л.С. та ін. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин: (Монографія) / Богиня Д.П. Куліков Г.Т., Лісогор Л.С. та ін., НАН України, Ін-т економіки. – К., ін-т економіки НАН України, 2003. – 345 с. - С.31.
4. Богиня Д.П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д.П. Богиня // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10–27.
5. Бучинська Т. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства // Вісник ХНУ.- 2015.- №3.- С.45-55.
6. Глевацька Н.М. Конкурентоспроможність робочої сили регіону: методологія та напрями забезпечення: Автореф. дис. …канд. екон. наук 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика – К., 2006. – 22с.
7. Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К.: КНЕУ, 2005. – С.25-30.

8. Григор’єва О.В., Васюта В.Б., Конкурентоспроможність персоналу українських підприємств в умовах євроінтеграції // Вісник ХНУ.- 2016.- №3.- С.55-65.
9. Грішнова О., Шпирко. О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання // Україна: аспекти праці, 2014. – № 3. – С. 3 – 9.
10. Грішнова О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства / О.А. Грішнова// Україна: Аспекти праці. – 2005. - №3. – с. 3-9.
11. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал / О.А. Грішнова // Конкурентоспроможність у сфері праці. Економіка праці та соціальної сфери: Зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2001. – С. 117–126.
12. Грошелева О.Г. Конкурентоспроможність управлінського персоналу вугільних шахт: Автореф. дис. …канд. екон. наук 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами – Дніпропетровськ, 2008. – 17с.
13. Данюк В.М., Петюк В.М., Цимбалюк С.О. та ін.; Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М.Петюк, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. Ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 98 с.
14. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / О.І. Драган.– К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
15. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств на базі інноваційного розвитку : монографія /за ред. О. С. Галушко. – Д. : Національний гірничий університет, 2012. – 212 с.
16. Ілляш О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О.І. Ілляш, С.С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476 с.
17. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. – М.: Издательство: Эксмо, 2006. – 464 с

18. Кваша О.С. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія, методика та актуальність оцінювання. – Бізнес-навігатор// Міжнародний університет бізнесу і права. – Херсон, 2009. –№2(17). – С.136-140.
19. Коломієць В.М. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства // Економічний вісник НГУ 2007 № 1.- С.77-79.
20. Коломієць В.М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства// Економіка та підприємництво. Держава та регіони – 2006. - №4. – С. 169-172)
21. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств: Автореф. дис. …канд. екон. наук 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Запоріжжя, 2008. – 16с.
22. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія /за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
23. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.
24. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 155-163.
25. Лісогор Л.С. Оцінка конкурентоспроможності національної робочої сили у контексті глобалізаційних змін / Л.С. Лісогор // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 2. – Т.1. – С. 182–186.
26. Лопушинська, О.В. Концептуальні підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2011, вип. 20, ч. II. – С. 75-80.

27. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
28. Майстер Л. А. Генезис конкурентоспроможності персоналу підприємств у сфері соціально-економічних відносин // Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 6, Т. 1. – С.15-156.
29. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / Павлова В.А. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
30. Петрова І.Л. Сегментація ринку праці: теорія і практика регулювання. – К.: Ін-т економіки, управління та господарського права, 2007. – 298 с.
31. Савельєва В. С. Управління персоналом / В. С. Савельєва, О. Л. Єськова. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
32. Сагалакова Н. О. Методичні підходи до діагностики конкурентоспроможності торговельного підприємства / Н. О. Сагалакова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2010. – Вип. 2. – С. 212 – 219.
33. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність працівника та ціна робочої сили на ринку праці / М.В. Семикіна // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 6. – С. 8–11.
34. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання / Семикіна М.В. – Кіровоград : ПіК, 2003. – 426 с.
35. Славгородська О.Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства / О.Ю. Славгородська, В.Г. Щербак// Наукові праці ДонНТУ. – 2005. – №8- с. 94-101.
36. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства . Дис. канд. економ. наук : 08.06.01 / О. Ю. Славгородська — Харків. : Харківський національний економічний університет, 2006. — 203 с.
37. Словник іншомовних слів / [за ред. О.С. Мельничука]. – К. : Головна редакція УРЕ, 1974. – 776 с.

38. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства//Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Збірник наук. пр. – Видавництво нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – С.566-572.
39. Смірнов О.О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств. – Автореферат, Київ, 2007. – 20 с.
40. Смірнов// Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип.17. – с.71-77.
41. Сочинська–Сибірцева І. М. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності // Проблеми економіки. – 2013. – №4. – С. 299–304.
42. Сочинська–Сибірцева І. М. Сучасні технології управління надійністю персоналу підприємств // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. – 2014. – №2.
43. Цимбалюк С.О. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія і методика оцінювання: Автореф. дис. …канд. екон. наук 08.06.01 – Економіка підприємства й організація виробництва. – К., 2000. – 14с.
44. Шахно А.Ю. Роль держави в забезпеченні процесу розвитку та управління трудовим потенціалом України. – 2010. – 5. – с.31-39.
45. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність : сутність, проблеми, механізми реалізації / О. С. Шнипко. – К. : Наукова думка, 2003. – 334 с.
46. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Наукове видання. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 220с.
47. Яцковий Д. В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 4(51). – С. 183-188.

Додаток Б

ШАНОВНИЙ _____!

Просимо оцінити певні аспекти Вашої діяльності на підприємстві.

Кожен аспект роботи пропонується оцінити 3-ма балами:

максимально – 3 бали,

середньо – 2 бали,

мінімально – 1 бал.

Характеристика роботи	Оцінка
Характер роботи:	
- робота цікава	
- робота є «середньою» за цікавістю	
- робота нецікава	
Обсяг виконуваної роботи:	
- праця із неповним навантаженням	
- праця з повним навантаженням	
- праця із перевантаженням	
Ступінь задоволеності роботою	
- цілком задоволені працею	
- скоріше задоволені, ніж незадоволені	
- незадоволені виконуваною роботи	
Ступінь задоволеності рівнем мотивації роботи:	
- цілком задоволені рівнем мотивації	
- скоріше задоволені, ніж незадоволені	
- незадоволені рівнем мотивації	
Ступінь задоволеності рівнем підтримки керівництва в роботі:	
- цілком задоволені рівнем підтримки	
- скоріше задоволені, ніж незадоволені	
- незадоволені рівнем підтримки	
Ритмічність роботи:	
- цілком задоволені рівнем ритмічності	
- скоріше задоволені, ніж незадоволені	
- незадоволені рівнем ритмічності	