

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА
Відділення сфери послуг
Циклова комісія дисциплін готельно-ресторанної справи та туризму

КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа
(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)

**Впровадження сучасних технологій управління персоналом у закладах
готельно-ресторанного бізнесу**

**Implementation of modern personnel management technologies in hotel and
restaurant business establishments**

Виконав: студент 3 курсу, гр. ГР-386
Бас Вадим Петрович

Керівник: к.е.н., викладач відділення
Муха Р.А.

Рецензент: д.е.н, професор кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою послуг
Малюта Л.Я.

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Сутність та необхідність управління персоналом підприємства...	6
1.2. Основні методи та моделі управління персоналом на підприємстві.....	10
1.3. Характеристика використання сучасних технологій управління персоналом в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ».).....	22
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика функціонування підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».....	22
2.2. Особливості реалізації напрямків управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель».....	27
2.3. Визначення ефективності управління персоналом підприємства.....	35
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	42
3.1. Розробка та реалізація програми впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель».....	42
3.2. Комерційний ефект від реалізації програми розвитку.....	49
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми представленого дослідження обумовлено тим, що сучасні стратегії управління персоналом у закладах готельно-ресторанного бізнесу постійно еволюціонують, що призводить до формування нових підходів до роботи. Нові технології управління персоналом готельно-ресторанного закладу допомагають вирішувати широкий спектр завдань, що стоять перед організаціями. Деякі із різновидів діяльності закладів можуть бути дуже затратними або складними, тому важлива постійна адаптація персоналу та наявність необхідних ресурсів для здійснення повноцінного обслуговування споживачів готельно-ресторанних послуг.

Використання сучасних технологій в управлінні персоналом забезпечують та дозволяють ефективно розв'язувати зазначені проблеми. Ефективні та багатофункціональні інструменти управління персоналом готельно-ресторанних підприємств допомагають значно зменшити витрати і час, потрібний на підбір персоналу, прискорюють адаптацію нових співробітників та їх навчання. Останнім часом, з розвитком концепції самонавчання в організаціях, стратегічне управління персоналом набуває великого значення.

Основний позитивний ефект від використання сучасних технологій у закладах готельно-ресторанної сфери полягає у зменшенні плинності кадрів, економії на їх підборі та адаптації, а також у покращенні рівня бізнес-процесів.

Відповідно, ефективне управління персоналом будь-якого готельно-ресторанного підприємства спирається на активне та раціональне впровадження сучасних технологій управління персоналом у закладах готельно-ресторанного бізнесу, що дасть можливість не тільки підготувати висококваліфікованих спеціалістів досліджуваної сфери бізнесу, але й забезпечити оптимальне функціонування всіх процесів в готельно-ресторанному підприємстві. Впровадження сучасних технологій управління персоналом дозволить ефективно вирішувати завдання з підбору, навчання та мотивації персоналу, оптимізувати робочі процеси,

знижувати текучість кадрів, підвищувати рівень обслуговування та задоволення клієнтів. Такий підхід не лише сприятиме розвитку персоналу, а й позитивно позначиться на конкурентоспроможності та успішності готельно-ресторанного бізнесу в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів та практичних аспектів впровадження сучасних технологій управління персоналом у закладах готельно-ресторанного бізнесу.

Завданнями даної кваліфікаційної роботи є розгляд наступних проблемних питань:

- дослідження сутності та необхідності управління персоналом підприємства;
- з’ясування основних методів та моделей управління персоналом на підприємстві;
- характеристика використання сучасних технологій управління персоналом в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- загальна організаційно-економічна характеристика функціонування підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- аналіз особливості реалізації напрямків управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- визначення ефективності управління персоналом підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- розробка та реалізація програми впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- з’ясування комерційного ефекту від реалізації програми розвитку.

Об’єкт дослідження – господарська діяльність ПрАТ «Тернопіль-готель»,
предмет дослідження – механізми використання сучасних технологій управління персоналом готельно-ресторанного підприємства.

Методи здійснення наукового дослідження. Використано наступні методи для реалізації наукового дослідження, зокрема: для дослідження теоретичних підходів

управління персоналом у закладах готельно-ресторанного бізнесу використано методи порівняння, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу; для аналізу практики реалізації управління персоналом підприємства готельно-ресторанного бізнесу використано методи системного, структурно-логічного та статистичного аналізу; для використання та впровадження сучасних технологій управління персоналом у закладах готельно-ресторанного бізнесу використано методи планування та прогнозування розвитку персоналу готельно-ресторанного підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступають нормативно-правові акти, Інтернет-джерела, бухгалтерська фінансова звітність підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», результати власного спостереження, науковий доробок українських та зарубіжних дослідників в сфері використання сучасних технологій управління персоналом готельно-ресторанного підприємства.

Практичне використання результатів кваліфікаційної роботи полягає у тому, що основні результати та рекомендації проведеного наукового дослідження можуть бути використані в господарській діяльності готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», а також і інших суб'єктів бізнесу даної сфери в контексті впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Наукова новизна результатів дослідження. Запропоновано та економічно обґрунтовано проект впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель», що дасть можливість готувати професійний адміністративний та обслуговуючий персонал безпосередньо у закладі, використовуючи сучасні інноваційні технології коучингу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел (57 джерел). Повний обсяг роботи – 54 сторінки друкованого тексту. Для наочного відображення результатів проведеного дослідження в роботі використано 17 таблиць, 6 рисунків та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та необхідність управління персоналом підприємства

У сучасному світі управління персоналом має вирішальне значення, оскільки від належного підходу до управління працівниками залежить загальна ефективність управління підприємством.

За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей і завдань, використовуючи працю, інтелект і мотивацію поведінки співробітників. Враховуючи, що готельно-ресторанні підприємства є найбільш гнучкими та динамічними елементами господарської структури і володіють значним потенціалом для покращення економічного стану, розвиток підприємництва є однією з ключових умов становлення ринкових відносин.

У даному контексті найбільш ефективним інструментом покращення діяльності підприємств, особливо малого бізнесу, є вдосконалення процесу управління персоналом. Таким чином, сучасні вимоги зумовлюють необхідність забезпечення ефективного управління формуванням та використанням трудового потенціалу готельно-ресторанних підприємств, оскільки він є ключовим ресурсом для забезпечення їх ефективної виробничої діяльності [38, с.185].

Для розкриття сутності наукової категорії «управління персоналом» необхідно проаналізувати зміст досліджуваної дефініції. У науковій літературі склалася значна кількість підходів, щодо визначення досліджуваного поняття, вони представлені у табл. 1.1.

На наш погляд, управлінням персоналом є цілеспрямована діяльність керівного складу організації щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований процес створення умов для нормального розвитку й використання трудового потенціалу підприємства шляхом запровадження системи

взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення категорії «управління персоналом»

Автор(и)	Визначення
Мочерний С.В. [16, с. 118]	специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства
Грішнова О.А. [12, с.16]	сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації
Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. [21, с.16]	цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. [37, с.12]	це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі.
Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О. [25, с.18]	сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, своєю чергою, представлена такими підсистемами: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [2, с.21], Хміль Ф.І. [53, с.22]	специфічна функція менеджменту (управлінської діяльності)
Храмов В.О., Бовтрук А.П. [54, с.11]	частину функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації

Джерело: складено автором на основі [2, с.21; 12, с.16; 16, с. 118; 21, с.16; 25, с.18; 53, с.22; 54, с.11]

Таким чином, процес управління персоналом, в тому числі і на готельно-ресторанних підприємствах, є досить складним процесом і важливим компонентом управління підприємством як системою. Складність досліджуваного процесу обумовлено об'єктом реалізації управління, адже працівники дещо відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту підприємства та потребують відповідних підходів до реалізації управління.

Об'єктами в системі управління персоналом є організація в цілому, кожен з її структурних підрозділів незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи та кожен працівник незалежно від його

статусу в організації. Суб'єктами системи управління персоналом в організації є лінійні та функціональні керівники на всіх рівнях управління, працівники функціональних та виробничих підрозділів, що виконують обслуговуючі функції або ж забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією.

Механізм управління персоналом - це система методів, процедур, інструментів та підходів, які використовуються для керування персоналом в організації. Він включає в себе такі компоненти [29, с.105]:

- планування персоналу підприємства. Аналіз потреб у персоналі, визначення кількості та кваліфікації необхідних співробітників;
- набір та підбір персоналу. Відбір кандидатів з відповідними навичками та досвідом для заповнення вакансій;
- навчання та розвиток. Проведення навчальних заходів, тренінгів, стажувань для підвищення кваліфікації персоналу;
- мотивація та стимулювання персоналу. Використання систем мотивації, винагород та стимулів для підтримки високої продуктивності та морального стану персоналу;
- оцінка та звітність управління персоналом. Визначення критеріїв оцінки роботи персоналу, проведення оцінок та звітності про результати;
- управління конфліктами. Розв'язання конфліктів, підтримка позитивних взаємин та комунікації в колективі;
- адаптація та підтримка. Допомога новому персоналу у процесі адаптації до робочого середовища та підтримка їхньої продуктивності;
- управління звільненням. Проведення процедур звільнення персоналу у відповідності до законодавства та внутрішніх політик компанії.

Ефективно створена система управління персоналом на готельно-ресторанному підприємстві сприятиме: підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві; зростанню продуктивності праці; регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин; створенню сприятливої

атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві; формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу; збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі [19, с.22].

При формуванні системи управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.1).

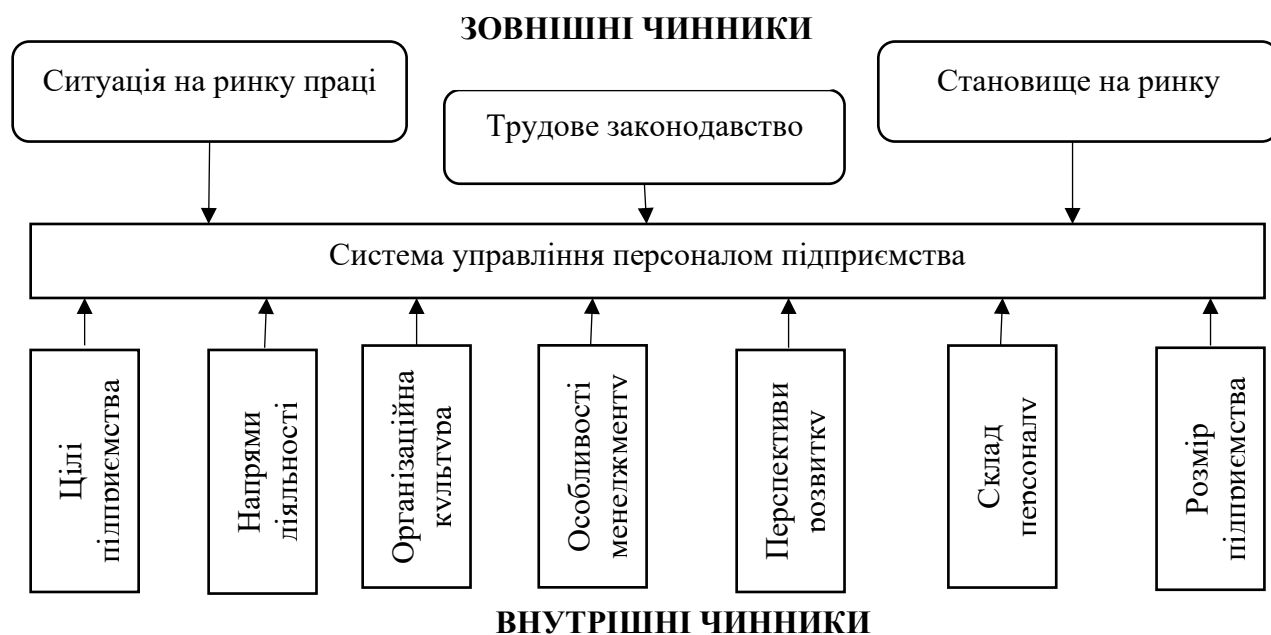


Рисунок 1.1. Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [24, с.205]

Таким чином, вирішальне значення для повноцінного та якісного управління персоналом підприємства має врахування наявності зовнішніх чинників впливу (ситуація на ринку праці, поточне економічне становище, сучасне трудове законодавство), при цьому значний вплив мають також і внутрішні чинники (цілі та завдання діяльності підприємства, напрями

діяльності, організаційна культура, особливості реалізації управління, перспективи розвитку підприємства, розмір підприємства та склад персоналу).

1.2. Основні методи та моделі управління персоналом на підприємстві

Механізм управління персоналом підприємства складається з узагальненої характеристики методів управління. Метод управління - це сукупність (система) управлінських прийомів, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства [26, с.319].

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Завдяки правильному вибору методів управління персоналом забезпечується ефективна організація управлінського процесу та всієї виробничо-економічної діяльності підприємства [20, с.144].

Методи управління персоналом підприємств слід класифікувати за різноманітними ознаками. Залежно від етапів управлінської діяльності, їх поділяють на методи підготовки, ухвалення, організації та контролю за виконанням управлінських рішень. Відповідно до характеру здійснення впливу на виконавців, методи поділяються на економічні, організаційні, розпорядчі, правові та соціально-психологічні [22, с. 68]. За характером впливу на виконавців розрізняють методи непрямого та прямого впливу, неформальні і формальні [47, с.391]. На думку А. Кібанова, методи управління також можуть класифікуватися за їх належністю до функцій управління, таких як нормування, організація, планування, координація, контроль, аналіз та облік. А. Єгоршін вважає, що ефективна реалізація трудового потенціалу персоналу значною мірою залежить від методів і способів впливу на працівників, які застосовує керівник [51, с.142].

Розрізняють три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи управління персоналом підприємства

Ознаки	Групи методів		
1. Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально – психологічні (переконання)
2. Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
3. Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
4. Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
5. Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
6. Форма впливу	З допомогою нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами
7. Основну вимогу до суб'єкту	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
8. Переважаючий напрям впливу	Згори донизу	Вертикальне (згори донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
9. Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Джерело: складено автором на основі [53, с.102]

Адміністративні методи управління – це методи прямого рішення, обов'язкові для виконання [40]. Основними компонентами реалізації цих методів є організаційний вплив (організаційне регламентування, нормування, інструктування) та розпорядчий вплив.

Економічні методи управління – це методи, які реалізують матеріальні інтереси участі персоналу у виробничих процесах (або іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин [49, с. 122].

Слід зазначити, що в сучасній концепції управління трудовим потенціалом підприємств пріоритетними стали соціально-психологічні методи. Соціально-психологічні методи являють собою сукупність специфічних підходів до впливу на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси на

підприємстві [52, с.179]. Ці методи базуються на врахуванні індивідуальних особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм комунікації [10, с.105]. Переваги та недоліки використання методів управління персоналом представимо у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні переваги та недоліки управління персоналом на підприємстві

Характеристика	Переваги	Недоліки
Адміністративні методи		
Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	– забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; – не вимагає великих матеріальних витрат; – на малих підприємствах оперативно досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища	– придушується ініціатива, творча робота; – відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули; – на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.
Економічні методи		
Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм і нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень.	стимулюється прояв ініціативи; – реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.	– залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію.
Соціально-психологічні методи		
Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень.	– включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; – практично не потрібні матеріальні витрати.	– не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; – важко прогнозувати результати.

Джерело: складено автором на основі [53, с.107-108]

До найбільш перспективних новаторських інструментів і методів ефективної реалізації управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери можна віднести:

1) коучинг є методом інноваційного розвитку трудового потенціалу підприємства, спрямованим на розкриття можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивності діяльності та професійного зростання. Цей метод сприяє формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства через покращення якості працівників. [19, с. 52];

2) аутсорсинг кадрових процесів – це форма господарських взаємовідносин, при якій роботодавець делегує частину обов'язків з управління трудовим потенціалом спеціалізованій компанії. Ця компанія володіє високим рівнем компетенції та використовує сучасні технології управління персоналом, маючи в своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів. Одним з недоліків аутсорсингу є високі витрати на деякі послуги, проте він сприяє зниженню загальних витрат на утримання відповідних структурних підрозділів у підприємства [13, с. 221];

3) метод використання гнучкого графіка роботи персоналу, що базується на фіксованій кількості годин робочого тижня, підтримує застарілий менталітет, орієнтований на часові рамки, що працівники проводять на робочому місці. У той же час, для забезпечення ефективності виробництва доцільно вимагати від працівників лише результатів їх роботи, а не часу, який вони проводять на роботі протягом певного періоду.;

4) Метод масового дистанційного навчання E-learning, спрямований на передачу знань великому колу осіб [8, с. 143], часто вимагає від учасників самостійності та високого рівня професіоналізму, оскільки ефективна робота в умовах віддаленості може бути важкою. Ця практика не завжди отримує визнання від усіх управлінців через особливості та вимоги, які вона ставить перед

працівниками.

Застосування новаторських методів управління персоналом у готельно-ресторанній сфері може спричинити виникнення конфліктів через неприйняття нововведень з боку працівників.

Можна розглянути класифікацію методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств за кількома ознаками. Спочатку, методи можна класифікувати за характером їх впливу на виконавців. Далі, вони можуть бути розглянуті з огляду на їхню належність до функцій управління. Також можна розглядати методи за характером етапів управлінської діяльності та етапів здійснення впливу на виконавців. І нарешті, важливо враховувати характер змін у системі управління (систематизацію інноваційних методів представлено у додатку Б) (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація методів управління персоналом підприємств

Ознаки класифікації	Різновиди
За характером впливу на виконавців	Прямого впливу, непрямого впливу, формального впливу, неформального впливу
За характером етапів управлінської діяльності	Методи підготовки, методи ухвалення, методи організації, методи контролю за виконанням управлінських рішень
За характером змін у системі управління (інноваційні методи)	Каучинг, аутсорсинг, використання гнучкого графіка роботи персоналу, дистанційного навчання, E-learning
За ознакою належності до функцій управління	Нормування, організація, планування, координація, контроль, аналіз, облік
За характером етапів здійснення впливу на виконавців	Економічні, організаційні, розпорядчі, правові, соціально-психологічні

Джерело: складено автором на основі [22, с.70]

Отже, всі методи управління персоналом підприємства, незалежно від критеріїв класифікації, представляють собою конкретний вид діяльності, спрямований на вплив на працівників. Вони можуть змінюватися та варіюватися в залежності від поточних завдань підприємства, його організаційної структури,

стилю керівництва та інших чинників.

У практиці управління персоналом підприємства в сучасних умовах чітко прослідковується переплітання різноманітних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. Узагальнюючу характеристику даних моделей представимо у додатку А, а нижче здійснимо їх характеристику.

Особливості європейської моделі [51, с.171]: визначає зацікавленість і активність працівників, є високий рівень соціального захисту, пільг та компенсацій; у діяльності підприємств значну роль відіграють профспілкові організації робітників; увага приділяється перепідготовці працівників за різними програмами стажування; достатньо велика увага приділяється плануванню розміру витрат на людські ресурси, що передбачає врахування різних кількісних і якісних ситуаційних чинників; різновидом мотивації персоналу виступає поширення партнерських відносин між управлінцями і працівниками.

Американська модель управління персоналом підприємства має такі особливості [15]: управління в цьому випадку базується на принципі індивідуалізму, що включає індивідуалізацію зарплати; персонал розглядається як головне джерело підвищення ефективності виробництва; відбір кадрів здійснюється з урахуванням таких критеріїв, як освіта, практичний досвід, психологічна сумісність та здатність до співпраці в колективі; також в системі орієнтовано на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів та учених.

Японська модель управління персоналом підприємства має такі особливості [57]: філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми; система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно орієнтованою, соціально спрямованою; висока залежність працівників від фірми та застосування системи «довічного найму»; під час найму на роботу відбувається початкове вивчення сильних і слабких сторін в особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; оплата праці

визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти. В цілому, досліджувані моделі управління персоналом підприємства орієнтовані на визначення процесу планування людських ресурсів, визначення організаційних цілей та їх відповідність компетенції, необхідні працівникам для досягнення цих цілей.

1.3. Характеристика використання сучасних технологій управління персоналом в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

У сучасному етапі розвитку менеджменту, технологія управління персоналом розглядається як інтегральна складова управління персоналом, що має вирішальний вплив на поведінкові аспекти працівників. Вона сприяє створенню оптимальних умов для праці, налагоджує міжособистісні відносини в колективі та сприяє покращенню ставлення працівників до власної трудової діяльності[7, с.160].

В першу чергу, види технологій управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери поділяють на багатоланкові, комунікаційні та індивідуальні. Технології управління, зокрема багатоланкові методи, ґрунтуються на послідовному виконанні завдань та дій, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів. Комунікаційні технології включають в себе засоби зв'язку між співробітниками у рамках трудових відносин, що сприяє підвищенню командного духу у підприємстві. Індивідуальні підходи передбачають застосування різноманітних методів та прийомів до кожного працівника, спрямованих на підвищення їх ефективності у праці.

Головна мета технологій управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери передбачає врегулювання та збільшення результативності всієї управлінської системи з метою удосконалення діяльності за допомогою кадрових ресурсів, опираючись на застосуванням всіх можливих методів та прийомів управління [9, с.12]. Опираючись на дослідження науковця В.В.Джинджояна, можемо виділити основні види технологій управління

персоналом та надати їм характеристику (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Види технологій управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери

№	Види технологій управління	Визначення	Сфера використання
1	Кадрові технології	передбачають використання низки заходів, які направлені на виконання поставлених завдань та цілей у межах роботи з організацією управління персоналом	1) використовується для прийняття рішень, які мають відношення до кадрового забезпечення; 2) у своїй діяльності використовують традиційні форми управління.
2	Персонал - технології	загальні методики щодо управління персоналом, які мають на меті вдосконалити кадрові ресурси на підприємстві, шляхом їх постійної оцінки та збільшення результативності	1) використовуються для вирішення конкретної проблеми або ситуації за допомогою консультаційного процесу; 2) можуть розроблятися за межами підприємства, але впроваджуються орієнтуючись на організаційну культуру підприємства; 3) мають вплив на зростання ефективності шляхом зменшення витрат на управління персоналом.

Джерело: узагальнено автором на основі [14]

В цілому, технологія управління персоналом передбачає стратегічний процес, який у своїй діяльності сформулювався як самостійна та незалежна структура в процесі управління. В процесі управління, слід звертати увагу на відносини між керівниками та їх задоволення необхідних потреб працівників; застосування матеріальних та нематеріальних цінностей; створення сприятливих умов для роботи; вплив на систему цінностей та внутрішній світ працівників; інформування працівників; прихильність та партнерство; лідерство контроль за роботою; ієрархія в процесі управління; застосування санкцій, штрафів; персональна залежність [7, с. 165-166].

Процес впровадження сучасних технологій управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери передбачає чотири групи факторів, які впливають на процес формування організаційної структури підприємства:

- 1) техніко-технологічні – передбачають зміну структур та форм зайнятості працівників, їх диференціацію, впливають на професійний розвиток працівників;
- 2) особистісні – включають до свого складу перегляд зайнятості, гнучкості та індивідуальних форм праці, а також орієнтовані на стимулювання трудової діяльності працівників;
- 3) економічні та соціально-політичні – дії щодо управління персоналом шляхом започаткування нових форм співробітництва, профспілок та керівництва;
- 4) розвиток процесів управління – включає збільшення рівня обґрунтованості рішень щодо використання трудових ресурсів [27].

Впровадження сучасних технологій управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери містить в собі наступні складові для подальшого розвитку організаційної структури підприємства: 1) сприяє досягненню цілей; 2) допомагає використанню теоретичних та практичних навичок; 3) надає можливість забезпеченню підприємства кваліфікаційними працівниками; 4) підвищення якості життя працівників, за допомогою стимулювання та мотивування їх роботи; 5) створення сприятливих умов в колективі для подальшої ефективної діяльності; 6) сприяє зростанню кар'єри працівників; 7) забезпечує вихід підприємства на новий етап розвитку та ін. Задля якісного процесу щодо впровадження сучасних технологій в управлінні персоналом, слід дотримуватися певного алгоритму дій (рис. 1.2).

Всі етапи, які відображені на цій схемі, впливають на структуру операційного управління в організації після впровадження нових технологій управління. Після аналізу всього вищезгаданого алгоритму слід ретельно розглянути умови для якісного запровадження його в систему управління, як це показано у додатку В.

Основною метою оцінки ефективності впровадження технологій управління персоналом у формуванні організаційної структури підприємства є виявлення та уникнення всіх факторів, що можуть призвести до зменшення показників ефективного використання кадрових ресурсів.

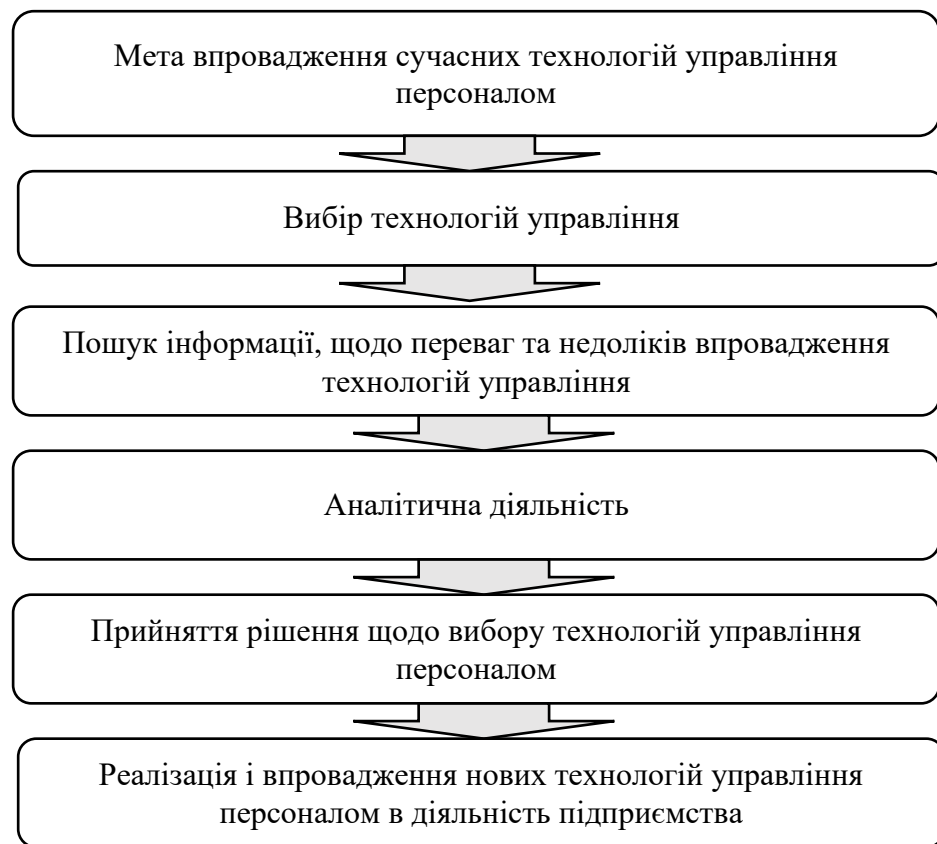


Рисунок 1.2. Алгоритм впровадження сучасних технологій в управління персоналом готельно-ресторанного підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [47, с.391]

В процесі даного дослідження, простежено найбільш використовувані та ефективні методики, такі як [23, с.75-76]:

1. Рейтингова або графічна шкала – націлена на визначення різноманітних рівнів результативності виконаної роботи [14].
2. Метод бенчмаркінгу – передбачає співвідношення різних показників роботи кадрових відділів з такими ж даними інших підприємств на ринку.
3. Метод «360 градусів» – включає усестороннє оцінювання різних категорій працівників, оцінку їх основних досягнень, навичок тощо.
4. Метод експертної оцінки – направлений на проведення експертних опитувань серед адміністративного апарату управління підприємством.

5. Методика «Азимут» – сприяє знаходженню різних формальних та неформальних співвідносин між працівниками підприємства.

6. Метод KPI (Key Performance Indicators) – допомагає збудувати найбільш досконалу систему мотивування працівників підприємства [18, с. 132].

В управлінні персоналом також використовують технології цифрової трансформації подані на рис. 1.3.

Чат-боти	програма, що заснована на застосуванні штучного інтелекту (AI) і допомагає у вирішенні основних завдань HR-підрозділів (пошук, відбір, адаптація, наставництво та підвищення ефективності взаємодії)
VR/AR-технології	ця технологія набирає популярності в сучасних реаліях, оскільки дозволяє познайомитися з офісом заздалегідь, скорочуючи час адаптації нового персоналу
Внутрішні корпоративні портали	єдина платформа для більш ефективної та зручної HR-комунікації зі співробітниками, а також для надання інтерактивних курсів, тестувань, інформації про життя організації, зберігання документів
HR-аналітика	процес системного збору та аналізу інформації в галузі людського капіталу для вироблення управлінських рішень
Дашборди	технологія інтерактивної, графічної панелі з важливою інформацією (відстеження укомплектованості, продуктивності та результативності, робочого часу та плинності персоналу)

Рисунок 1.3. Технології цифрової трансформації в управлінні персоналом готельно-ресторанного підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [27]

В результаті дослідження відзначається наявність двох основних типів технологій управління персоналом: кадрові технології, спрямовані на ефективне

виконання завдань в рамках роботи з управлінням персоналом організації, та персонал-технології, які представляють загальні методики управління персоналом і впливають на кадрові ресурси підприємства.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати представленого у першому розділі кваліфікаційної роботи наукового дослідження необхідно відзначити наступне:

1. Управлінням персоналом визначається як цілеспрямоване керівництво діяльністю співробітників підприємства або організації з метою досягнення стратегічних цілей та оптимального використання людських ресурсів.

2. Методи управління персоналом представляють собою засоби інтервенції у діяльність колективів та окремих працівників з метою забезпечення координації їх робіт у процесі функціонування підприємства. Ці методи можна розділити на три основні групи: адміністративні, що передбачають встановлення обов'язків та контроль за їх виконанням; економічні, спрямовані на використання економічних стимулів для підвищення продуктивності праці; соціально-психологічні, які акцентують на психологічному кліматі та взаємині між працівниками для покращення результативності роботи.

У практиці управління персоналом підприємства в останні роки чітко простежується переплітання різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської.

3. Для підвищення ефективності господарської діяльності готельно-ресторанного закладу важливо впроваджувати нові технології управління персоналом. В сучасному середовищі управління використовуються цифрові технології управління персоналом чат-боти, VR/AR-технології, внутрішні корпоративні портали (гейміфікація навчання), HR-аналітика, дашборди. Дані цифрові інструменти дають можливість замінити або ж значно підвищити продуктивність персоналу готельно-ресторанного закладу.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика функціонування підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Об'єктом дослідження виступає організація господарської діяльності та система управління персоналом на готельно-ресторанному приватному акціонерному товаристві «Тернопіль-готель» (надалі - ПрАТ «Тернопіль-готель»). Готельно-ресторанне підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» має зручне розташування поруч з транспортним вузлом, що дозволяє легко дістатися до будь-якої точки міста [32]. Готельно-ресторанне підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» пропонує своїм гостям безкоштовний Wi-Fi, безкоштовний паркінг та цілодобову рецепцію. Крім того, заклад пропонує послуги з організації трансферу та екскурсій.

Підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» функціонує на готельно-ресторанному ринку України та реалізує основні види діяльності за КВЕД [33]: 55.10 - діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення; 68.20 - надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 56.10 - ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Також готель ГРК «Тернопіль-готель» пропонує гостям розміститися в комфортабельних номерах різної цінової категорії – Стандарт двомісний, Стандарт одномісний, Напівлюкс, Напівлюкс Плюс, Люкс Плюс. У будівлі готелю знаходиться ресторан «Тернопіль», а на території готелю розташований ресторан «Панорама», в якому гостям пропонується насититися вишуканими стравами української та європейської кухонь.

Організаційну структуру готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» представимо у додатку Г.

Організаційна структура готельно-ресторанного підприємства лінійно-функціонального стилю, що передбачає поділ обов'язків і функцій між підрозділами за визначеними напрямками управління та функціональними обов'язками. На вершині організаційної структури розташований генеральний директор, який виконує функції загального керівника та формулює стратегічні напрямки розвитку компанії. На нижньому рівні знаходяться обслуговуючий персонал, зокрема такі працівники як адміністратори, працівники готельного сервісу, кухарі, офіціанти та інші співробітники, які забезпечують повсякденну роботу готелю. Дані працівники мають визначені функціональні обов'язки [33]:

1. Адміністратори відповідають за прийом і обробку бронювань, забезпечення комфортного перебування гостей, контроль за станом готельного обладнання та дотриманням правил безпеки.

2. Працівники готельного сервісу - персонал, який займається обслуговуванням гостей, включаючи прибирання номерів, зміну постільної білизни, забезпечення роботи технічних систем (кондиціонерів, сантехніки тощо).

3. Кухарі відповідають за приготування страв відповідно до меню ресторану чи готелю, дотримання стандартів якості та безпеки в харчуванні.

4. Офіціанти - їхні обов'язки включають обслуговування гостей у ресторані чи кафе, прийом замовлень, подачу страв та напоїв, забезпечення високого рівня обслуговування.

5. Інші співробітники - різні спеціалісти, такі як бармени, баристи, аніматори для розваг гостей, технічний персонал для обслуговування обладнання тощо.

Досліджуючи економічну характеристику діяльності готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр., представимо основні фінансово-економічні показники у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники фінансово-господарського стану підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»
за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис грн			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020	2021-2020	2022-2021	2022-2020
Показники активів та пасивів підприємства, тис грн									
Активи, в тому числі	35961	38124	45415	2163	7291	9454	6,01	19,12	26,29
Необоротні активи	28321	27388	29771	-933	2383	1450	-3,29	8,70	5,12
Основні засоби	22472	21186	22808	-1286	1622	336	-5,72	7,66	1,50
Оборотні активи	7640	10736	15644	3096	4908	8004	40,52	45,72	104,76
Запаси	298	431	1455	133	1024	1157	44,63	237,59	388,26
Дебіторська заборгованість	7207	9353	10989	2146	1636	3782	29,78	17,49	52,48
Гроші та їх еквіваленти	135	952	3200	817	2248	3065	605,19	236,13	2270,37
Власний капітал	22634	24007	31588	1373	7581	8954	6,07	31,58	39,56
Позиковий капітал	13327	14117	13827	790	-290	500	5,93	-2,05	3,75
Кредиторська заборгованість	12689	13540	13279	851	-261	590	6,71	-1,93	4,65
Фінансові результати підприємства, тис грн									
Дохід від реалізації послуг	8481	20338	26800	11857	6462	18319	139,81	31,77	216,00
Собівартість реалізації послуг	10814	14357	16353	3543	1996	5539	32,76	13,90	51,22
Валовий прибуток	-2333	5981	10447	8314	4466	12780	-356,37	74,67	-547,79
Чистий прибуток	49	1373	7581	1324	6208	7532	2702,04	452,15	15371,43
Показники фінансового стану підприємства, %									
Рентабельність активів	0,14	3,6	16,69	3,47	13,09	16,56	2543,06	363,51	12150,76
Рентабельність реалізації	0,58	6,75	28,29	6,17	21,54	27,71	1068,46	319,01	4796,01

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» представленої у додатках Д-К.

Аналізуючи результати дослідження представлені у табл. 2.1. необхідно відзначити зростання розміру активів та пасивів підприємства, що обумовлює приріст майна та джерел його фінансування. За досліджуваній період розмір активів збільшується на 9454 тис грн або ж на 26,29%, відповідно у 2020 році значення показника становило 35961 тис грн і зростає до показника 45415 тис грн. Приріст активів відбувається за рахунок зростання як необоротних (1450 тис грн або ж на 5,12%) так і оборотних активів (8004 тис грн або ж 104,76%).

В структурі необоротних активів спостерігається приріст основного капіталу на 336 тис грн або ж на 1,5%, відповідне значення показника зростає із 22472 тис грн у 2020 році до рівня 22808 тис грн у 2022 році. В структурі оборотного капіталу важливо відзначити приріст запасів, дебіторської заборгованості, грошей та їх еквівалентів.

Досліджуючи розмір джерел фінансування активів, слід відзначити переважання власного капіталу над позиковим в структурі пасивів даного підприємства. Розмір власного капіталу зростає із 22634 тис грн у 2020 році до рівня 31588 тис грн у 2022 році, при цьому приріст показника становив 8954 тис грн або ж на 39,56%. Зростання розміру власного капіталу є позитивним аспектом та засвідчує зростання фінансової автономії даного підприємства. Поряд із зростанням власного капіталу, слід відзначити незначний приріст позикового капіталу на 500 тис грн, відповідне значення показника зростає із 13327 тис грн у 2020 році до рівня 13827 тис грн у 2022 році.

В структурі позикового капіталу значну частку займає кредиторська заборгованість. Приріст кредиторської та дебіторської заборгованостей підприємства засвідчують негативні тенденції накопичення боргових зобов'язань підприємства, поряд із цим, не засвідчують не спроможність підприємства погашати поточні зобов'язання. Навпаки, підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» має достатній власного капіталу для погашення його поточних боргів.

Досліджуючи фінансові результати діяльності підприємства, слід відзначити

зростання доходів від реалізації послуг підприємства, відповідний показник зростає на 18319 тис грн за даний період, показник зростає із 8481 тис грн у 2020 році до рівня 26800 тис грн, приріст показника становить 216%. Собівартість реалізації послуг зростає на 5539 тис грн або ж на 51,22%, відповідний показник у 2020 році становив 10814 тис грн і зростає до рівня 268000 тис грн.

Важливими показниками, які засвідчують позитивні тенденції в діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр. є показники валового та чистого прибутку підприємства. Протягом досліджуваного періоду валовий прибуток зростає із збитку у розмірі 2333 тис грн у 2020 році до чистого прибутку 10447 тис грн у 2022 році. Зростання валового прибутку засвідчує позитивні тенденції в реалізації операційної діяльності (процесу надання ресторанних та готельних послуг) підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр. Ідентично зростає розмір чистого прибутку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр. відповідний показник зростає із 49 тис грн у 2020 році до рівня 7581 тис грн. Чистий прибуток зростає на 7532 тис грн або ж у 153 рази. Поряд із зростанням розміру чистого прибутку збільшуються і показники рентабельності активів та реалізації, відповідний показник рентабельності активів зростає до рівня 16,69% та рентабельності реалізації послуг до значення 28,29%.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр. необхідно відмітити позитивні тенденції до зростання активів, власного капіталу, доходів від реалізації послуг, зростання валового та чистого прибутку, а також показників рентабельності. Поряд із цим, існують і негативні моменти господарської діяльності даного підприємства, зокрема зростає собівартість реалізації послуг, зростає розмір позикового капіталу, збільшується розмір дебіторської та кредиторської заборгованості, що негативно відображається на його фінансовій стійкості (автономії).

2.2. Особливості реалізації напрямків управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель»

Досліджуючи особливості реалізації та основні напрями управління персоналом готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно відзначити визначений процес формування, набору та добору персоналу. Етапність формування персоналу готельно-ресторанного підприємства представимо на рис. 2.1.



Рисунок 2.1. Основні напрями формування персоналу готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Розглянемо детальніше кожен з етапів формування персоналу готельно-ресторанного підприємства:

На першому етапі формування персоналу реалізується визначення потреб у персоналі. Враховуючи специфіку кожного відділу (рецепшен, кухня, обслуговування столів, адміністрація тощо), визначаються потреби у різних категоріях працівників: адміністративний персонал, кухарі, офіціанти, прибиральниці тощо.

На наступному етапі реалізується процес набору кандидатів. На цьому етапі проводиться активний пошук кандидатів на вакансії. Це може включати

публікацію вакансій на сайтах з пошуку роботи, співпрацю з рекрутинговими агентствами, оголошення на соціальних мережах тощо. Набір та оцінка персоналу в контексті відбору здійснюється із урахуванням тем для інтерв'ю із кандидатом (додаток М) та видів тестів (додаток Н).

Важливим в контексті формування повноцінної структури підприємства є добір персоналу. Процедура добору персоналу на досліджуваному підприємстві схематично представлена у додатку Р. На четвертому етапі управління персоналом готельно-ресторанного підприємства проводиться оцінка якості виконання функцій персоналу. Це включає оцінку рівня виконання обов'язків, відповідність стандартам обслуговування та якості роботи, виявлення сильних і слабких сторін працівників.

Дослідимо штат персоналу та визначимо основні тенденції у формуванні персоналу підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Штат персоналу готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр.

Персонал	Роки			Відхилення (+;-)		
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
1	2	3	4	5	6	7
Директор	1	1	1	0	0	0
Адміністратор	2	2	2	0	0	0
Головний бухгалтер	1	1	1	0	0	0
Бухгалтер-касир	3	3	2	0	-1	-1
Завгосп	1	1	1	0	0	0
Працівник реєстрації	3	3	3	0	0	0
Покоївки	14	14	10	0	-4	-4

продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Повар	5	5	4	0	-1	-1
Швея	3	3	2	0	-1	-1
Офіціант	9	9	8	0	-1	-1
Бармени	2	2	2	0	0	0
Сантехнік	1	1	1	0	0	0
Монтажник	1	1	1	0	0	0
Електрик	1	1	1	0	0	0
Двірник	3	3	3	0	0	0
Паркувальник	2	2	1	0	-1	-1
Охоронець	2	2	2	0	0	0
Швейцар	1	1	1	0	0	0
Всього	55	55	46	0	-9	-9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» представленої у додатках Д-К

Аналізуючи структуру наявного персоналу необхідно відмітити зниження кількості працівників даного підприємства через їх вибуття із 55 осіб у 2020 та 2021 рр. до рівня 46 працівників у 2022 році. Зазначене обумовлено оптимізацією організаційної структури та зменшенням витрат на оплату праці, через економію коштів. Необхідно відзначити наявність 1 директора та 2 адміністраторів закладу (адміністративна частина персоналу); фінансово-економічні та бухгалтерські операції реалізують головний бухгалтер та бухгалтери-касири (фінансовий сектор); безпосереднє готельно-ресторанне обслуговування реалізують – працівники рецепшену, покоївки, швеї, повари, офіціанти та бармени (обслуговуючий персонал); допоміжний персонал – сантехнік, монтажник, електрик, двірник, охоронець, швейцар та паркувальник.

Протягом досліджуваного періоду зменшилася кількість бухгалтерів-касирів на 1 працівника, покоївок на 4 працівниці, поварів, швеїв, офіціантів та

паркувальників на 1 працівника.

Щорічно проводиться аналіз даних для визначення вільних посад, формується список вакансій і здійснюється пошук висококваліфікованих кандидатів для заповнення цих вакансій на готельно-ресторанному підприємстві. На сьогодні список вакантних посад даного підприємства виглядає наступним чином (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Перелік вакантний посад готельно-ресторанного підприємства ПрАТ
«Тернопіль-готель» у 2024 році

Назви посад і робочих місць	Кількість, осіб	З якого часу посади потребують заміщення	Чим обґрунтовано необхідність заміщення посад
ІТ-адміністратор	2	23.04.2024 р.	Створення ІТ-відділу
Маркетолог	2	25.04.2024 р.	Створення відділу маркетингу та просування послуг
Охоронець	2	24.04.2024 р.	Працівник пішов на пенсію
Швейцар	1	25.04.2024 р.	Звільненням працівників даного відділу

Джерело: складено автором на основі планових показників підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

У 2024 році загальна потреба у персоналі готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» складає 7 осіб: 2 працівники ІТ-сектору, 2 маркетологи для просування послуг закладу, 2 охоронці та 1 швейцар. Слід відзначити, що вакантні посади протягом року декілька разів можуть варіюватися в залежності від потреби в персоналі досліджуваного підприємства.

Реалізація управління персоналом готельно-ресторанного закладу будується на використанні сучасних технологій управління персоналом, зокрема в практиці діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» використовувалися різноманітні технології: аутсорсинг, краудстафінг та краудсорсинг персоналу.

Особливості використання різноманітних технологій управління персоналом та практичні приклади використання представимо у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Використання різноманітних технологій управління персоналом готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Технології управління	Особливості використання	Захід	Періодичність реалізації
Аутсорсинг	Використання персоналу для створення та адміністрування сайту; створення та адміністрування сторінок соціальних мереж	Поточна діяльність готельно-ресторанного підприємства	Постійно
	Проведення круглих столів, конференцій, бізнес-тренінгів, заходів наукового характеру	Використання конференц-залу для проведення заходів	Під час проведення наукових заходів
Краудстафінг	Використання технології «таємний покупець», використання маркетологів для створення позитивного іміджу бренду в контексті PR-кампаній готельно-ресторанного підприємства	Заходи пов'язані із діяльністю готелю і ресторану для покращення іміджу та підвищення якості страв і напоїв	Вибірково (раз у квартал)
Краудсорсинг	Використання послуг кейтерингових організацій для проведення заходів готельно-ресторанного підприємства	Організація виїзних заходів та реалізація кейтерингового обслуговування споживачів	Під час проведення виїзних заходів (церемоній)

Джерело: складено автором на основі [32]

Результати дослідження засвідчують використання готельно-ресторанним

підприємством різноманітних інноваційних технологій управління в контексті використання залученого із інших організацій та рекрутингових агенцій персоналу на ринку м.Тернопіль. Зазначене дає можливості реалізовувати різноманітні наукові заходи (круглі столи, конференції, бізнес-тренінги, наукові форуми); реалізовувати заходи кейтерингового обслуговування із залученням сторонніх спеціалістів (проведення весільних банкетів, днів народжень, відпочинкових заходів); використання персоналу для адміністрування платформ підтримки діяльності готельно-ресторанного закладу (ІТ-спеціалістів, програмістів, блогерів, таргетологів) для просування діяльності закладу; для покращення якості обслуговування та підвищення смакових якостей страв (технології «таємний покупець» та маркетологи для проведення PR-заходів).

Важливою складовою ефективного управління персоналом готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» є мотиваційний аспект. Підприємство досить успішно використовує різноманітні системи мотивації персоналу та їх трудової діяльності, зокрема використовуються:

1. Матеріальна мотивація. Включає в себе хорошу оплату праці, систему премій та бонусів за досягнення певних цілей або високі результати роботи. Також можуть бути використані системи оплати за результат, у яких заробітна плата залежить від виробленої продукції (наданих послуг) або ефективно виконаних поставлених завдань.

Аналізуючи оплату праці працівників готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», необхідно відмітити її щорічне зростання, що обумовлено рядом факторів, таких як підвищення рівня кваліфікації працівників, зростання виробництва ресторанної продукції та реалізації обсягу готельних послуг, покращення ефективності управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також зростання соціальної відповідальності та уваги до потреб підприємства до власного персоналу. Динаміку оплати праці представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оплата праці на готельно-ресторанному підприємстві
ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр.

Складові фонду оплати праці	Роки			Відхилення (+;-)		
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
1. Основна зарплата	9756,22	10091,31	9897,42	335,09	-193,89	141,2
% ФОП	83,02%	78,43%	80,40%	-4,59%	1,97%	-2,62%
2. Додаткова зарплата, в т.ч.:	1995	2774,96	2412,19	779,96	-362,77	417,19
% ФОП	16,98%	21,57%	19,60%	4,59%	-1,97%	2,62%
- Премії	897,21	1554,74	1655,62	657,53	100,88	758,41
- Доплати	791,42	704,81	471,33	-86,61	-233,48	-320,09
- Надбавки	306,37	515,41	285,24	209,04	-230,17	-21,13
Фонд оплати праці всього	11751,22	12866,27	12309,61	1115,05	-556,66	558,39
Кількість персоналу	55	55	46	0	-9	-9
Середній рівень оплати праці	17,80	19,49	22,30	1,69	2,81	4,50

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» представленої у додатках Д-К

Результати проведеного дослідження засвідчують зростання фонду оплати праці засвідчують динаміку до її зростання на 558,39 тис грн за весь досліджуваний період, при цьому якщо у 2020 році значення показника становило 11751,22 тис грн, то у звітному 2022 році показник зріс до рівня 12309,61 тис грн. Значну частку в структурі оплати праці становить основна заробітна плата 78,43% - 83,02%.

Розмір основної заробітної плати збільшується із 9756,22 тис грн у 2020 році до рівня 9897,42 тис грн у 2022 році, при цьому приріст показника становив 141,2 тис грн. Поряд із цим зростає і додаткова заробітна плата на 417,19 тис грн

порівняно із 2020 р., в структурі додаткової оплати праці виплачуються премії, доплати та надбавки. Протягом досліджуваного періоду збільшується середньомісячна оплата праці на одного працівника із 17,8 тис грн у 2020 році до рівня 22,3 тис грн у 2022 році. Найбільший рівень оплати праці був у директора підприємства 50,3 тис грн щомісяця, найменше отримував паркувальник – 8,8 тис грн за місяць.

2. Нематеріальна (моральна) мотивація. Включає в себе різноманітні форми визнання та похвали за успіхи в роботі, можливість професійного та особистого розвитку через навчання та тренінги, надання цікавих проектів та можливість самореалізації. Основні форми нематеріальної мотивації праці наступні: Визнання та похвала (працівники відчують цінність своєї праці, коли отримують визнання та похвалу за свої успіхи та досягнення, що виражено через вручення нагород, подяки від керівництва чи колег, публічне визнання на нарадах та зборах); професійний та особистий розвиток (надаються можливості для навчання та тренінгів дозволяє працівникам покращувати свої професійні навички та знання, що не лише збільшує їхню ефективність на роботі, а й сприяє особистому зростанню та розвитку); участь у цікавих проектах (дозволяється працівникам брати участь у цікавих проектах або ініціативах допомагає збільшити їхню мотивацію та зацікавленість у власній роботі, що також сприяє творчому підходу та новаторському мисленню); самореалізація (надання можливості для самореалізації дозволяє працівникам реалізувати свій потенціал та використовувати свої найсильніші сторони в роботі, що стимулює створювати задоволеність від досягнення особистих та професійних цілей).

3. Мотивація через корпоративну культуру. Створення позитивної та дружньої атмосфери на робочому місці, підтримка співробітників у вирішенні професійних та особистих питань, розвиток командної роботи та відчуття належності до успіхів підприємства. Основні особливості даних стимулів наступні:

- позитивна та дружня атмосфера. Створення позитивного та дружнього середовища на робочому місці допомагає знижувати рівень стресу та підвищує загальну задоволеність працівників;

- підтримка співробітників. Корпоративна культура може включати підтримку співробітників у вирішенні професійних та особистих питань;

- розвиток командної роботи. Корпоративна культура сприяє розвитку командної роботи та взаємодії між колегами;

- відчуття належності до успіхів підприємства. Підтримка корпоративної культури сприяє формуванню відчуття належності та ідентифікації працівників з успіхами та цілями підприємства, що забезпечує більшу відданість роботі, бажання приносити користь підприємству та активну участь у досягненні спільних цілей.

4. Гнучкі умови роботи. Надання можливості гнучкого графіка роботи, робота з віддаленим доступом, створення комфортних умов роботи, що враховують індивідуальні потреби працівників.

В цілому, побудована система мотивації у готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» сприяє підвищенню задоволеності персоналу від роботи, збільшенню мотивації до досягнення високих результатів і збереженню кваліфікованих співробітників у підприємстві.

2.3. Визначення ефективності управління персоналом підприємства

Оцінка ефективності управління персоналом - це процес визначення та аналізу результатів діяльності управлінських структур, методів і інструментів, спрямованих на керування та розвиток персоналу підприємства.

Основні показники оцінювання ефективності виконання функцій персоналу готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» представимо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності управління персоналом готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис грн			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2021	2022- 2020	2021- 2020	2022- 2021	2022- 2020
Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом ($E_{СУП}$), %	-2,79	5,96	10,96	8,75	5	13,75	-313,83	83,83	-493,07
Витрати на персонал ($B_{УП}$)	16732,49	19057,85	19061,72	2325,36	3,87	2329,24	13,90	0,02	13,92
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (BP)	8481	20338	26800	11857	6462	18319	139,81	31,77	216
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10814	14357	16353	3543	1996	5539	32,76	13,9	51,22
Валовий: прибуток (Π)	-2333	5981	10447	8314	4466	12780	-356,37	74,67	-547,79
Адміністративні витрати (B_{ADM})	2339	3116	3620	777	504	1281	33,22	16,17	54,77
Витрати на оплату праці (ФОП)	11751,22	12866,27	12309,61	1115,05	-556,66	558,39	9,49	-4,33	4,75
Відрахування на соціальні заходи (B_{COU})	2585,27	2830,58	2708,11	245,31	-122,47	122,85	9,49	-4,33	4,75
Інші витрати (B_{IH})	57	245	424	188	179	367	329,82	73,06	643,86
Ступінь участі персоналу в отриманні прибутків підприємством ($K_{уп}$)	0,2	0,19	0,2	-0,01	0,01	0	-10	11,11	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» представленої у додатках Д-К.

Перш за все визначимо загальні витрати на управління персоналом досліджуваного підприємства протягом 2020-2022 рр:

$$V_{УП2020} = \text{ФОП} + V_{\text{соц.}} + V_{\text{адм.}} + V_{\text{інш.}} = 11751,22 + 2585,27 + 2339 + 57 = 16732,59 \text{ тис грн} \quad (2.1)$$

$$V_{УП2021} = 12866,27 + 2830,58 + 3116 + 245 = 19057,85 \text{ тис грн}$$

$$V_{УП2022} = 12309,61 + 2708,11 + 3620 + 424 = 19061,72 \text{ тис грн}$$

Аналізуючи рівень витрат на персонал необхідно відмітити наявність у витратах – фонду оплати праці працівників підприємства, відрахувань на соціальні заходи, адміністративних витрат, інших витрат. Загальний розмір витрат на управління персоналом протягом досліджуваного періоду зростає, зокрема показник 2020 року становив 16732,49 тис грн, у 2021 році показник зростає до рівня 19057,85 тис грн, а у 2022 році значення показника становило 19061,72 тис грн. Приріст розміру витрат обумовлений зростання рівня оплати праці і відповідних відрахувань на оплату праці в галузевих підприємствах та в країні цілому, зростанням рівня адміністративних витрат, а також зростання інших витрат даного підприємства.

Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом досліджуваного ($E_{СУП}$) може бути обчисленим за формулою:

$$E_{СУП} = \frac{\Pi * K_{УП}}{B} * 100\%; \quad (2.2)$$

$$E_{СУП2020} = -2333 * 0,2 / 16732,49 = -2,79\%$$

$$E_{СУП2021} = 5981 * 0,19 / 19057,85 = 5,96\%$$

$$E_{СУП2022} = 10447 * 0,2 / 19061,72 = 10,96\%$$

Результати проведеного дослідження засвідчують зростання ефективності управління персоналом підприємства, поряд із цим показники ефективності є низькими та потребують коригування у напрямі зростання (хороший рівень управління засвідчують показники вище 50%). На готельно-ресторанному підприємстві показник 2020 року був від'ємний та становив -2,79% через від'ємне значення валового прибутку підприємства. У 2021 році значення

показника збільшилося і становило 5,96%, а у 2022 році показник зріс до рівня 10,96%.

Зростання показника засвідчує приріст ефективності управління персоналом, що перш за все вплинуло на розмір валового прибутку підприємства та оптимізацію рівня витрат реалізації господарських процесів (оплата праці персоналу, адміністративні витрати, інших витрат).

Для здійснення деталізованого факторного аналізу ми скористаємося формулами, які дозволять оцінити вплив різних чинників на коефіцієнт ефективності системи управління персоналом. Ці формули ґрунтуються на методі ланцюгових підстановок і наведені нижче:

$$E_{\text{СУП}} = E_{\text{СУП}2022} - E_{\text{СУП}2021} = 10,96 - 5,96 = 5\%$$

Таким чином, за останні два роки показник ефективності управління персоналом зріс на 5%, що сталося за рахунок впливу різноманітних чинників впливу:

1. Витрат на персонал визначається за формулою:

$$E_{\text{СУП}}V_{\text{УП}} = \left(\frac{P_{2021} * K_{\text{УП}2021}}{B_{2022}} - \frac{P_{2021} * K_{\text{УП}2021}}{B_{2021}} \right) * 100\%; \quad (2.3)$$

$$E_{\text{СУП}}V_{\text{УП}} = (5981 * 0,19 / 19061,72) - (5981 * 0,19 / 19057,85) * 100\% = -0,0012\%$$

2. Вплив валового прибутку визначається за формулою:

$$E_{\text{СУП}}\Pi = \left(\frac{P_{2022} * K_{\text{УП}2021}}{B_{2022}} - \frac{P_{2021} * K_{\text{УП}2021}}{B_{2022}} \right) * 100\%; \quad (2.4)$$

$$E_{\text{СУП}}\Pi = (10447 * 0,19 / 19061,72) - (5981 * 0,19 / 19061,72) * 100\% = 4,4515\%$$

3. Вплив участі персоналу в управління підприємством визначається за формулою:

$$E_{\text{СУП}}K_{\text{УП}} = \left(\frac{P_{2022} * K_{\text{УП}2022}}{B_{2022}} - \frac{P_{2022} * K_{\text{УП}2021}}{B_{2022}} \right) * 100\%; \quad (2.5)$$

$$E_{\text{СУП}}K_{\text{УП}} = (10447 * 0,2 / 19061,72) - (10447 * 0,19 / 19061,72) * 100\% = 0,5497\%$$

Результати дослідження впливу чинників на узагальнюючий результат діяльності підприємства – ефективність управління персоналом готельно-ресторанного підприємства засвідчує те, що найбільший вплив мав чинник

валового прибутку підприємства, який збільшив ефективність управління персоналом на 4,4515%, за рахунок витрат на персонал узагальнюючий показник знизився на 0,0012% і за рахунок участі персоналу в управлінні підприємством показник ефективності збільшився на 0,5497%.

Поряд із зазначеним узагальнюючим показником ефективності управління персоналом також розглянемо і інші показники, які відображають ефективність витрат на персонал та продуктивність його роботи, дані представимо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ефективність праці персоналу готельно-ресторанного підприємства ПрАТ
«Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
Чистий дохід від реалізації продукції та послуг (ЧДР)	8481	20338	26800	11857	6462	18319
Кількість працівників (КП)	55	55	46	0	-9	-9
Продуктивність праці персоналу (ПП)	154,2	369,8	582,6	215,6	212,8	428,4
Прибуток від операційної діяльності (ПОД)	-5039	1995	6595	7034	4600	11634
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10814	14357	16353	3543	1996	5539
Рентабельність реалізації за операційним прибутком	-59,42%	9,81%	24,61%	69,22%	14,80%	84,02%
Рентабельність господарської діяльності за операційним прибутком	-46,60%	13,90%	40,33%	60,49%	26,43%	86,93%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» представленої у додатках Д-К

Визначимо продуктивність праці персоналу підприємства за досліджуваний період за формулою:

$$ПП = \frac{ЧДР}{КП}, \quad (2.6)$$

$$ПП_{2020} = 8481 / 55 = 154,2 \text{ тис грн на працівника}$$

$$ПП_{2021} = 20338 / 55 = 369,8 \text{ тис грн на працівника}$$

$$ПП_{2022} = 26800 / 46 = 582,6 \text{ тис грн на працівника}$$

Результати дослідження засвідчують приріст продуктивності праці на підприємстві, якщо у 2020 році середньостатистичний працівник реалізовував продукції та послуг на 154,2 тис грн за рік, то у 2021 році значення показник зростає до рівня 369,8 тис грн, а у 2022 році значення показника було 582,6 тис грн. Таким чином, протягом досліджуваного періоду показник продуктивності праці даного підприємства зростає на 428,4 тис грн на працівника, що визначає тенденцію ефективності управління персоналом.

Зростає розмір прибутку від операційної діяльності, що впливає на показники рентабельності реалізації продукції та послуг закладу і рентабельності господарської діяльності даного підприємства. Рентабельність реалізації збільшується на 84,02%, при цьому рентабельність господарської діяльності зростає на 86,93%, що засвідчує позитивні тенденції реалізації операційних процесів і має безпосередній вплив на якісне та ефективне управління персоналом готельно-ресторанного підприємства.

Підсумовуючи результати дослідження ефективності управління персоналом досліджуваного готельно-ресторанного підприємства необхідно відзначити зростання ключових показників, а саме спостерігається приріст на 5% коефіцієнту ефективності системи управління персоналом, збільшуються показники продуктивності праці використання персоналом, а також зростають ключові показники рентабельності реалізації продукції та послуг і рентабельності господарської діяльності.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати представленого у другому розділі кваліфікаційної роботи наукового дослідження необхідно відзначити наступне:

1. Об'єктом дослідження виступає організація господарської діяльності та система управління персоналом на готельно-ресторанному приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель», яке реалізує діяльності на готельно-ресторанному ринку. Підсумовуючи результати проведеного дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр. необхідно відмітити позитивні тенденції до зростання активів, власного капіталу, доходів від реалізації послуг, зростання валового та чистого прибутку, а також показників рентабельності.

2. Процес управління персоналом готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» починається із його формування. Етапність формування персоналу готельно-ресторанного підприємства: визначення потреби у персоналі, процес набору кандидатів, добір персоналу та заповнення вакантних посад, оцінка якості виконання функцій персоналу.

Підприємство досить успішно використовує різноманітні системи мотивації персоналу та їх трудової діяльності, зокрема використовуються: матеріальна мотивація, нематеріальна (моральна) мотивація, мотивація через корпоративну культуру, гнучкі умови роботи.

Реалізація управління персоналом готельно-ресторанного закладу будується на використанні сучасних технологій управління персоналом, зокрема в практиці діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» використовувалися різноманітні технології: аутсорсинг, краудстафінг та краудсорсинг персоналу.

3. Протягом досліджуваного періоду показник продуктивності праці даного підприємства зростає на 428,4 тис грн на працівника, що визначає тенденцію ефективності управління персоналом. Збільшуються показники рентабельності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Розробка та реалізація програми впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Тернопіль- готель»

Навчання та розвиток співробітників приносять переваги як для організації в цілому, так і для окремих працівників, що робить витрати та зусилля в цьому напрямку інвестиціями, які повертаються з вигодою. Особливо актуальним у такому контексті стає використання віртуальної реальності (VR) як інноваційної технології навчання працівників готельно-ресторанного підприємства [6].

Використання віртуальної реальності (VR) в навчанні працівників готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» є особливо актуальним у сучасних умовах. Загальний вигляд засобів віртуальної реальності (VR) представимо на рис. 3.1, а особливості їх використання у готельно-ресторанній сфері представимо у додатку.



**Рисунок 3.1. Засоби віртуальної реальності (VR) в готельно-ресторанній
сфері для навчання персоналу**

Джерело: складено автором на основі [6]

VR забезпечує імерсійне занурення співробітників у віртуальне навчальне середовище, що дозволяє підвищити їхню концентрацію та ефективність навчання. Це відкриває перед підприємством ряд переваг:

- реалістичне моделювання сценаріїв. За допомогою засобів навчання VR можна моделювати реалістичні сценарії робочих ситуацій;
- підвищення якості навчання. Імерсійне середовище VR дозволяє краще усвідомити та запам'ятати матеріал навчання, що призводить до підвищення якості навчання та засвоєння необхідних навичок та знань;
- підвищення мотивації. Використання інноваційних технологій, таких як VR, стимулює інтерес та мотивацію працівників до навчання через новаторський та цікавий підхід;
- ефективне використання часу. VR дозволяє навчатися в будь-який зручний час та місце, що дозволяє ефективно використовувати час і зменшує витрати на організацію навчання.

Впровадження використання віртуальної реальності (VR) в навчанні працівників готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» реалізується крізь призму етапів.

На першому етапі, який є підготовчим, визначається відповідальна особа за управління програмним продуктом. Крім того, організація-замовник повинна чітко сформулювати цілі, які вона прагне досягти за допомогою тренажера, який розробляється.

Другий етап, тобто етап розробки технічного завдання та необхідної документації, включає в себе наступні кроки:

- розробка технічного завдання. Разом з організацією-замовником розробляється технічне завдання, в якому чітко прописуються основні завдання, сценарії роботи програмного продукту та вимоги до його технічних характеристик;
- аналіз технічної оснащеності. Проводиться аналіз технічної оснащеності

для визначення необхідності закупівлі апаратного забезпечення для роботи з тренажером;

- розрахунок вартості програмного продукту. Проводиться розрахунок вартості розробки та впровадження програмного продукту відповідно до встановлених вимог та завдань;

- визначення термінів виконання. Визначаються терміни виконання замовлення відповідно до узгоджених завдань та вимог;

- підготовка документації. Здійснюється підготовка документу, що регламентує застосування тренажера, включаючи інструкції з використання та технічну документацію.

На третьому етапі - реалізації та тестування розробленого тренажера технічне завдання передається розробникам для реалізації програмного продукту. Розробка включає в себе програмування, налаштування, інтеграцію різних компонентів та тестування їх роботи в єдиній системі. Після завершення реалізації програмний продукт піддається тестуванню, що включає в себе різні види тестів, такі як модульні, інтеграційні, системні та приймальні, для виявлення можливих недоліків, помилок та несправностей.

Четвертий етап обумовлює необхідність доопрацювання різноманітних помилок та можливих ризиків (за потреби – якщо виявлено недоліки на третьому етапі), передбачає спільну роботу з організацією-замовником та розробниками для усунення недоліків, виявлених під час тестування тренажера.

П'ятий етап – завершальний, передбачає навчання спеціалістів роботі на тренажері після доопрацювання і виправлення недоліків. Після завершення навчання починається безпосереднє використання тренажера для навчання персоналу відповідної категорії.

Ресурси, потенційні загрози і превентивні заходи для зменшення ризиків на різних етапах впровадження VR-навчання персоналу готельно-ресторанного підприємства «Тернопіль-готель» представимо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ресурси, ризики та засоби нівелювання ризиків в контексті впровадження технологій VR-навчання персоналу готельно-ресторанного підприємства

«Тернопіль-готель»

Етапи	Період	Ресурси	Ризики	Засоби нівелювання ризиків
Етап 1 – підготовчий	1.06.24	Людські ресурси: HR-менеджер, відповідальна особа, виконавець.	Неможливість реалізації цілей організації-замовника	Детальне вивчення пропозицій організації-замовника. У разі потреби – коригування цілей.
Етап 2 – розробка технічного завдання і необхідної документації	10.06.24	Людські ресурси: HR-менеджер, відповідальна особа, виконавець.	1. Невідповідність технічного завдання уявленням організації-замовника. 2. Відсутність необхідного обладнання, висока вартість закупівлі. 3. Недотримання термінів.	1. Докладне вивчення цілей тренажера, переговори виконавця та організації замовника. 2. Аналіз технічної оснащеності, переговори з організацією-замовником щодо суми, необхідної для реалізації проекту. 3. Контроль за виконанням термінів виконання завдання
Етап 3 та 4 – Розробка і тестування. Тестування розробленого VR-тренажера	25.06.24	Людські ресурси: команда розробників, відповідальна особа. Нематеріальні ресурси: програмне забезпечення. Матеріальні ресурси: обладнання	Виникнення помилок у роботі розробленого тренажера.	Своєчасне усунення помилок та недоліків у роботі тренажера.
Етап 5 – заключний етап	10.07.24	Людські ресурси: команда розробників, відповідальна особа, HR-менеджер, спеціаліст з навчання, персонал організації (цільова аудиторія). Нематеріальні ресурси: програмне забезпечення. Матеріальні ресурси: обладнання (ПК, окуляри VR, інформаційні рукавички та джойстики).	1. Тривале навчання спеціалістів роботі на тренажері. 2. Негативне сприйняття нового способу навчання.	Актуалізація керівництвом організації переваг навчання за допомогою технологій віртуальної реальності.

Джерело: складено автором на основі [55]

Впровадження технологій VR-навчання персоналу готельно-ресторанного підприємства «Тернопіль-готель» потребує формування організаційної структури управління даним проектом, що представлена на рис.3.2

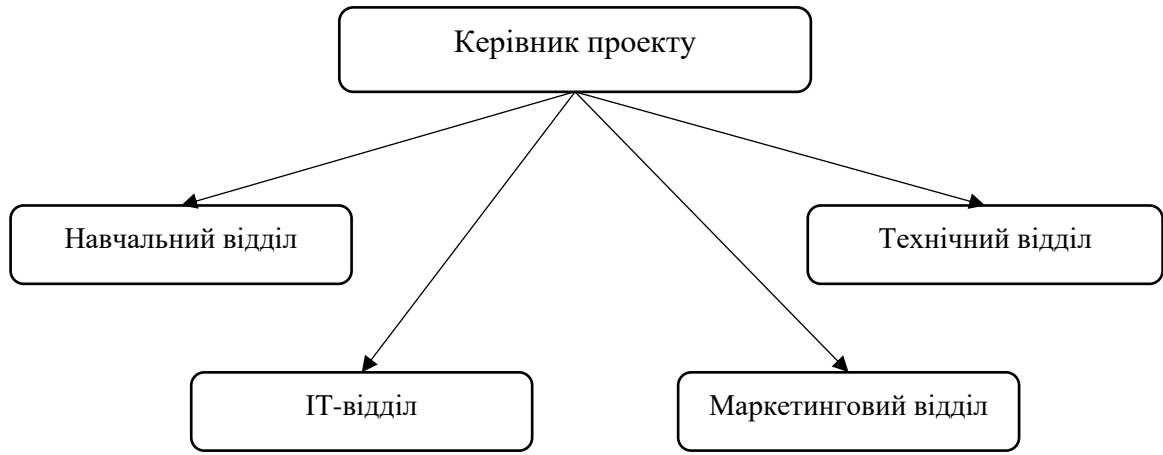


Рисунок 3.2. Організаційна структура проекту впровадження технологій VR-навчання персоналу

Джерело: складено автором самостійно

Запропонована структура дозволяє ефективно керувати процесом впровадження та використання VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві, забезпечуючи координацію між різними відділами та максимальну ефективність у використанні цієї технології.

Штатний розпис проекту впровадження та використання VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» представимо у табл. 3.2.

Впровадження нових технологій обумовлює необхідність витрат на оплату праці реалізаторам проекту, протягом місяця плануються витрати на оплату праці та соціальні відрахування на рівні 168,36 тис грн , протягом року розмір оплати та відрахувань становитиме 2020,32 тис грн.

Таблиця 3.2

Штатний розпис проекту впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель»

Посада	Оплата праці за міс., грн	Відрахування на соціальні заходи, грн	Фонд оплати праці за міс., грн	Фонд оплати праці за рік, грн
Керівник проекту	30000	6600	36600	439200
Технічний директор	25000	5500	30500	366000
VR-розробник	23000	5060	28060	336720
ІТ-спеціаліст	20000	4400	24400	292800
Дата-аналітик	22000	4840	26840	322080
Маркетолог	18000	3960	21960	263520
Всього				2020320

Джерело: складено автором самостійно

Поряд із оплатою праці необхідно закупити технічні засоби та створити програмне забезпечення для провадження нових технологій навчання персоналу, зокрема планується закупити:

1. Шолом віртуальної реальності (VR-гарнітура). Це спеціальний пристрій, який надягається на голову користувача і відтворює віртуальну картинку перед очима.

2. Контролери. Ручки або контролери, які дозволяють користувачеві взаємодіяти з віртуальним середовищем, рухаючись по простору, взаємодіючи з об'єктами тощо.

3. Сенсорні системи. Камери або сенсори, що відстежують рухи

користувача та позицію гарнітури та контролерів у просторі.

4. Обчислювальна техніка. Потужні комп'ютери або мобільні пристрої, які обробляють великий обсяг даних для створення віртуального середовища та забезпечення плавності рухів та взаємодії.

Загальна сума витрати на технічні засоби представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на технічні засоби в контексті впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель»

Пристрій	Кількість, шт.	Ціна за 1 шт., грн	Загальна сума, грн
Шолом віртуальної реальності	5	32500	162500
Контролери	5	2200	11000
Сенсорні системи	2	3750	7500
Персональні комп'ютери	2	22100	44200
Всього			225200

Джерело: складено автором самостійно

Загальний розмір витрат на технічні засоби в контексті реалізації проекту становитиме 225,2 тис грн.

Витрати на маркетинг для рекламування можливостей навчання становитимуть 150 тис грн на рік.

Відповідно, загальний розмір витрат для впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» становитиме:

$$B = 2020,32 + 225,2 + 150 = 2395,52 \text{ тис грн}$$

Таким чином, впровадження проекту обумовлює необхідність фінансування проекту у розмірі 2395,52 тис грн протягом року, що буде реалізовано за рахунок власних фінансових ресурсів.

Проект буде впроваджено протягом 41 дня (від 1.06. до 10.07.24 року), при цьому він дасть можливість готувати професійний адміністративний та

обслуговуючий персонал безпосередньо у закладі використовуючи сучасні інноваційні технології коучингу.

3.2. Комерційний ефект від реалізації програми розвитку

Проект впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» дасть можливість не тільки готувати професійний адміністративний та обслуговуючий персонал безпосередньо у закладі, використовуючи сучасні інноваційні технології коучингу, але й також стимулюватиме наявність комерційного ефекту, зокрема:

- ефекту економії за рахунок підготовки власних фахових працівників безпосередньо у закладі;
- комерційний ефект від здійснення навчання персоналу інших готельно-ресторанних закладів, щодо можливостей професійного навчання;
- ефект від додаткових доходів за рахунок зростання продуктивності праці та реалізації додаткових фахових послуг обслуговуючим персоналом готельно-ресторанного закладу.

Визначимо зведений економічний ефект впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель». Перш за все, визначимо ефект економії за рахунок підготовки власних фахових працівників безпосередньо у закладі, при цьому відобразимо основні заходи навчання персоналу, що були заплановані протягом червня 2024-червня 2025 рр. (табл. 3.4).

Результати дослідження засвідчують те, що за рахунок впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» дасть можливість зекономити на заходах навчання, які повинні були відбутися протягом червня 2024-червня 2025 рр. - 319,24 тис грн фінансових ресурсів.

Таблиця 3.4

Основні заходи навчання персоналу готельно-ресторанного підприємства
ПрАТ «Тернопіль-готель» заплановані на період
червня 2024-червня 2025 рр.

Захід	Кількість персоналу, осіб	Період проведення	Ранг персоналу	Витрати на заходи, грн
Форум «Елегантність готельного обслуговування»	6	25-27.06. 2024 р.	Готельне обслуговування	54250
Навчальний захід «Готельна справа: сучасні виклики та проблеми процесу обслуговування»	7	12.08- 14.08.2024	Готельне обслуговування	62200
Форум «Smart офіціант»	5	11.09.- 13.09.2024	Ресторанне обслуговування	41290
Он-лайн курси офіціантів	7	11- 17.09.2024	Ресторанне обслуговування	45500
Навчальний захід «Школа барменів»	2	22.11- 24.11.2024	Обслуговування барменами	29000
Курси сервісу: підвищення кваліфікації	4	11.01.- 14.01.2025	Готельне та ресторанне обслуговування	42000
Гра-тренінг для офіціантів	4	12.03- 13.03.2025	Ресторанне обслуговування	20000
Гра-тренінг – готельне обслуговування	5	16.05.- 18.05.2025	Готельне обслуговування	25000
Загальні витрати				319240

Джерело: складено автором на основі планів розвитку персоналу готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» заплановані на період червня 2024-червня 2025 рр.

Також можливо досягнути комерційний ефект від здійснення навчання персоналу інших готельно-ресторанних закладів, щодо можливостей професійного навчання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Комерційний ефект від здійснення навчання персоналу інших готельно-ресторанних закладів на базі ГРК «Тернопіль-готель» на період червня 2024-червня 2025 рр.

Захід	Кількість персоналу, осіб	Вартість навчання, грн	Доходи від реалізації навчання, грн
Віртуальне практичне навчання офіціантів	120	9500	1140000
Віртуальне практичне навчання покоївок	120	9500	1140000
Віртуальне практичне навчання інших працівників готельно-ресторанної сфери	120	10000	1200000
Всього			3480000

Джерело: самостійна розробка автора

Віртуальне навчання у готельно-ресторанній сфері включатиме різноманітні заходи, що сприятимуть підвищенню кваліфікації та професійному розвитку персоналу. Ось деякі з них:

- онлайн курси та тренінги. Розробка та проведення спеціалізованих курсів для різних категорій персоналу, таких як офіціанти, покоївки, кухарі, адміністратори, з використанням відеоуроків, інтерактивних завдань та тестів;
- віртуальні симуляції робочих ситуацій. Створення віртуальних симуляцій, де персонал може тренуватися на практичних завданнях, наприклад, обслуговування гостей у ресторані або прибирання номерів у готелі;
- вебінари та онлайн лекції. Організація інтерактивних вебінарів та лекцій з використанням спеціалізованих експертів з галузі готельно-ресторанного бізнесу;

- електронні навчальні матеріали. Розробка електронних навчальних посібників, які містять інформацію про стандарти обслуговування, правила безпеки, рекомендації з роботи зі спеціалізованим обладнанням тощо;
- спеціалізовані курси з розвитку навичок. Навчання персоналу навичкам комунікації, конфліктного менеджменту, роботи в команді, організації робочого часу тощо;
- он-лайн інтерв'ю та сесії зворотного зв'язку. Проведення онлайн сесій, де персонал може отримати зворотний зв'язок щодо своєї роботи та здобути поради з покращення. Дані заходи дозволяють ефективно тренувати персонал, зменшуючи витрати на навчання та підвищуючи якість обслуговування для гостей. Комерційний ефект від здійснення навчання персоналу інших готельно-ресторанних закладів на базі ГРК «Тернопіль-готель» на період червня 2024-червня 2025 рр. становить 3480 тис грн

Третім напрямом стане комерційний ефект від додаткових доходів за рахунок зростання продуктивності праці та реалізації додаткових фахових послуг обслуговуючим персоналом готельно-ресторанного закладу «Тернопіль-готель». Протягом планового періоду планується приріст доходів від реалізації послуг на рівні 5% за рік, відповідний комерційний ефект становитиме:

$$\Delta Д = 26800 * 5\% = 1340 \text{ тис грн}$$

Таким чином, внаслідок забезпечення зростання доходів від реалізації послуг готельно-ресторанне підприємство планує додаткове надходження доходів на рівні 1340 тис грн

Загальний комерційний ефект від впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» становитиме:

$$E = 319,24 + 3480 + 1340 = 5139,24 \text{ тис грн}$$

Валовий прибуток внаслідок реалізації проекту складе:

$$ВП = 5139,24 - 2395,52 = 2743,72 \text{ тис грн}$$

Чистий прибуток із врахуванням податкових платежів становитиме:

$$\text{ЧП} = 2743,72 - 493,86 = 2249,86 \text{ тис грн}$$

Продуктивність праці персоналу залученого в проект становитиме:

$$\text{ПП} = 2249,86 / 6 = 374,98 \text{ тис. грн на працівника}$$

Рентабельність реалізації продукції та послуг закладу за чистим прибутком складатиме:

$$\text{РР} = 2249,86 / (26800 + 1340) = 7,99\%$$

В цілому, необхідно відзначити ефективність впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель», що дасть можливість не тільки впровадити інноваційні технології навчання в діяльність закладу, але й також сформувати комерційний ефект за рахунок економії, навчання працівників інших закладів та приросту доходів від реалізації продукції та послуг закладу. Результати розрахунків показали можливість додатково отримати надходження у розмірі 5139,24 тис грн, при цьому валовий прибуток закладу становитиме 2743,72 тис грн, чистий прибуток складатиме 2249,86 тис грн. Досить високою є продуктивність праці персоналу залученого в проект, відповідний показник становитиме 374,98 тис грн на працівника, а також достатні показники рентабельності реалізації (за чистим прибутком), що складе 7,99%. Відповідно, проект заходів є економічно вигідним і може бути рекомендовано до впровадження у систему управління персоналом готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» вже у найближчій перспективі.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати представленого у третьому розділі кваліфікаційної роботи наукового дослідження необхідно відзначити наступне:

1. В роботі запропоновано використання віртуальної реальності (VR) як інноваційної технології навчання працівників готельно-ресторанного підприємства. VR забезпечує імерсійне занурення співробітників у віртуальне

навчальне середовище, що дозволяє підвищити їхню концентрацію та ефективність навчання.

Впровадження проекту обумовлює необхідність фінансування проекту у розмірі 2395,52 тис грн протягом року, що буде реалізовано за рахунок власних фінансових ресурсів. Проект буде впроваджено протягом 41 дня (від 1.06. до 10.07.24 року), при цьому він дасть можливість готувати професійний адміністративний та обслуговуючий персонал безпосередньо у закладі використовуючи сучасні інноваційні технології коучингу.

2. Проект впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» стимулюватиме наявність комерційного ефекту, зокрема: ефекту економії за рахунок підготовки власних фахових працівників безпосередньо у закладі; комерційний ефект від здійснення навчання персоналу інших готельно-ресторанних закладів, щодо можливостей професійного навчання.

Результати проведеного аналізу дають можливість визначити ефективність впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель», що дасть можливість не тільки впровадити інноваційні технології навчання в діяльність закладу, але й також сформувати комерційний ефект за рахунок економії, навчання працівників інших закладів та приросту доходів від реалізації продукції та послуг закладу. Зокрема, можливість додатково отримати надходження у розмірі 5139,24 тис грн, при цьому валовий прибуток закладу становитиме 2743,72 тис грн, чистий прибуток складатиме 2249,86 тис грн. Зростатиме до 374,98 тис грн на працівника показник продуктивності праці, а також високим буде показник рентабельності реалізації за чистий прибутком – 7,99%. Відповідно, заборонований в роботі проект заходів є економічно вигідним і може бути рекомендовано до впровадження у систему управління персоналом готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» вже у найближчій перспективі.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні підходи та практику впровадження сучасних технологій здійснення управління персоналом готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». За результатами дослідження сформовано наступні висновки:

1. Управлінням персоналом підприємства виступає як цілеспрямована діяльність управлінського персоналу в контексті розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління працівниками підприємства.

2. Методи управління персоналом визначають способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності в контексті функціонування підприємства. Ці методи поділяються на три основні групи: адміністративні, що мають прямий і обов'язковий характер виконання рішень; економічні, спрямовані на реалізацію матеріальних інтересів персоналу у виробничих процесах через використання товарно-грошових відносин; соціально-психологічні, які включають специфічні методи взаємодії в особистих та соціальних відносинах між працівниками на підприємстві.

3. Для підвищення ефективності господарської діяльності готельно-ресторанного закладу важливо впроваджувати нові технології управління персоналом. Процес впровадження сучасних технологій управління персоналом готельно – ресторанного підприємства передбачає чотири групи факторів: соціально-політичні, економічні, техніко–технологічні, особистісні.

4. Об'єктом дослідження виступає організація господарської діяльності та система управління персоналом на готельно-ресторанному приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель». Основними напрямками діяльності даного підприємства стали діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Підсумовуючи результати проведеного дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності

підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2020-2022 рр. необхідно відмітити позитивні тенденції до зростання активів, власного капіталу, доходів від реалізації послуг, зростання валового та чистого прибутку, а також показників рентабельності.

5. Процес управління персоналом готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» починається із його формування. Етапність формування персоналу готельно-ресторанного підприємства: визначення потреби у персоналі, процес набору кандидатів, добір персоналу та заповнення вакантних посад, оцінка якості виконання функцій персоналу. Підприємство досить успішно використовує різноманітні системи мотивації персоналу та їх трудової діяльності, зокрема використовуються: матеріальна та нематеріальна мотивація, мотивація через корпоративну культуру. Реалізація управління персоналом готельно-ресторанного закладу будується на використанні сучасних технологій управління персоналом, зокрема в практиці діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» використовувалися різноманітні технології: аутсорсинг, краудстафінг та краудсорсинг персоналу.

6. Результати дослідження впливу чинників на узагальнюючий результат управління персоналом підприємства – ефективність управління персоналом готельно-ресторанного підприємства засвідчує те, що найбільший вплив мав чинник валового прибутку підприємства, який збільшив ефективність управління персоналом на 4,4515%, за рахунок витрат на персонал узагальнюючий показник знизився на 0,0012% і за рахунок участі персоналу в управлінні підприємством показник ефективності збільшився на 0,5497%.

Протягом досліджуваного періоду показник продуктивності праці даного підприємства зростає на 428,4 тис грн на працівника, що визначає тенденцію ефективності управління персоналом. Рентабельність реалізації збільшується на 84,02%, при цьому рентабельність господарської діяльності зростає на 86,93%, що засвідчує позитивні тенденції реалізації операційних процесів і має безпосередній вплив на якісне та ефективне управління персоналом готельно-ресторанного підприємства.

7. В роботі запропоновано використання віртуальної реальності (VR) як інноваційної технології навчання працівників готельно-ресторанного підприємства. VR забезпечує імерсійне занурення співробітників у віртуальне навчальне середовище, що дозволяє підвищити їхню концентрацію та ефективність навчання.

Впровадження проекту обумовлює необхідність фінансування проекту у розмірі 2395,52 тис грн протягом року, що буде реалізовано за рахунок власних фінансових ресурсів. Проект буде впроваджено протягом 41 дня (від 1.06. до 10.07.24 року), при цьому він дасть можливість готувати професійний адміністративний та обслуговуючий персонал безпосередньо у закладі використовуючи сучасні інноваційні технології коучингу.

8. Проект впровадження VR-навчання на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель», що дасть можливість не тільки готувати професійний адміністративний та обслуговуючий персонал безпосередньо у закладі, використовуючи сучасні інноваційні технології коучингу, але й також стимулюватиме наявність комерційного ефекту, зокрема: ефекту економії за рахунок підготовки власних фахових працівників безпосередньо у закладі; комерційний ефект від здійснення навчання персоналу інших готельно-ресторанних закладів, щодо можливостей професійного навчання.

Результати розрахунків показали можливість додатково отримати надходження у розмірі 5139,24 тис грн, при цьому валовий прибуток закладу становитиме 2743,72 тис грн, чистий прибуток складатиме 2249,86 тис грн. Досить високою стане продуктивність праці персоналу залученого в проект, відповідний показник становитиме 374,98 тис грн на працівника, а також достатні показники рентабельності реалізації (за чистим прибутком), що складе 7,99%. Відповідно, проект заходів є економічно вигідним і може бути рекомендовано до впровадження у систему управління персоналом готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» вже у найближчій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинуеною ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. URL : http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/ inek_2015_1_26.pdf (дата звернення до ресурсу 12.04.2024 року)
2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
3. Бикова А.Л., Сальник Е.Д. Впровадження персонал-технологій у системі управління персоналом на торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2008/1936> (дата звернення до ресурсу 8.04.2024 року)
4. Варіс І.О., Саврасов Я.К. Використання віртуальної реальності в менеджменті персоналу. *Комп'ютерні ігри та мультимедіа як інноваційний підхід до комунікації. Матеріали II Всеукраїнської науково-технічної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів*. Одеса, 29-30 вересня 2022 р. - Одеса, Видавництво ОНТУ, 2022. С. 105-108.
5. Віртуальна реальність: принципи роботи та переваги для навчання - TeachHub. URL: <https://teach-hub.com/virtualna-realnist/> (дата звернення до ресурсу 22.04.2024 року)
6. Віртуальна та доповнена реальність (AV/VR) в індустрії гостинності. URL:<https://cases.media/article/virtualna-ta-dopovnena-realnist-vr-ar-v-industriyi-gostinnosti> (дата звернення до ресурсу 20.04.2024 року)
7. Волкова Т.В. Технологізація управління персоналом. Вісник Запорізького національного університету. *Економічні науки*. 2023. № 4. С. 159-163.
8. Волянська-Савчук Л., Чернушкіна Д., Попович І., Сторожук О. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних

технологій мотивування персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. № 56. С. 141–148

9. Гетьман О.О., Цибулько А.І. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки.* 2014. № 2. С. 5-15.

10. Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений.* 2015. № 11(2). С. 26-30.

11. Готельна сфера та віртуальна реальність: як VR-технології змінюють підходи до бронювання. URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/hotel-industry-and-virtual-reality-how-vr-is-changing-approaches-to-booking> (дата звернення до ресурсу 23.04.2024 року)

12. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с

13. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство.* 2018. Вип.17. С.216-224.

14. Джинджоян В.В. Сучасні інноваційні технології в менеджменті туризму та гостинності. *Ефективна економіка.* 2021. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/7.pdf (дата звернення до ресурсу 16.04.2024 року)

15. Джинджоян В.В., Бережна К.О. Досвід застосування моделей управління персоналом в сфері туризму та гостинності. URL: <http://info.dgu.edu.ua/bitstream/123456789/734/1/4.pdf> (дата звернення до ресурсу 20.04.2024 року)

16. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.

17. Калініченко Л.Л., Старигана Ю. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 948–951.

18. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету відносин та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.

19. Килин О.В., Тимчишин Ю.В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 20–24.

20. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143–147.

21. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.

22. Кучеренко Д.Г., Шморгун Н. П. Вплив розвитку інноваційної системи на удосконалення процесу управління персоналом. *Економіка і управління*. 2011. № 3. С. 67-72.

23. Лобза А.В., Юрченко К.А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 74-80.

24. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4. С. 203–206.

25. Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О. та інш. Управління персоналом Х.: НТУ «ХП», 2009. 442 с.

26. Мішина С., Мішина О. Інноваційні методи управління персоналом. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали міжнарод.*

науково-практ. конф., 31 трав. 1 черв. 2018 р.: тези допов. Х.: ХНЕУ ім. С. М. Кузнеця, 2018. С. 318–319.

27. Мутерко Г.М. Інноваційні технології формування персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2008/1936> (дата звернення до ресурсу 18.04.2024 року)

28. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД*. 2018. № 1(119). С. 45–54.

29. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Х. : вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

30. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4(21). С. 297–304.

31. Островська О. В., Остапенко Т. Г. Моделі управління персоналом на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 3(1). С. 35-38.

32. Офіційна інформація про діяльність підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». URL: <https://www.hotelternopil.com/> (дата звернення до ресурсу 21.04.2024 року)

33. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/emitents/reports> (дата звернення до ресурсу 21.04.2024 року)

34. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз: зб. наук. праць* / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 3. С. 204-212.

35. Полтавська О. В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції:*

практика та досвід. 2015. № 1. С. 67–72.

36. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр.* / ред. М. Зверяков. Вип. 34. Одеський держ. екон. ун-т, 2018. С. 140–147

37. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 324 с.

38. Рябенька М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75 – 80.

39. Свінцицька О.М., Богоявленська Ю.В. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 14. С. 184 – 188.

40. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського*. Вип. 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (дата звернення до ресурсу 9.04.2024 року)

41. Смутчак З.В., Ситник О.Ю., Легінькова Н.І. Інноваційний розвиток персоналу в контексті впровадження стандарту. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 3. С. 212-217.

42. Сочинська-Сибірцева І.М. Розвиток технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2012. Вип. 21. С. 51-55.

43. Сухоруков А.М., Ляшок Н.Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіонів*. 2010. С.95 – 98.

44. Технології майбутнього в готельній індустрії. Як інновації змінять готельний бізнес? URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/future-technologies-in-the-hotel-industry-what-innovations-will-change-the-hotel-business> (дата звернення до ресурсу 22.04.2024 року)

45. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення до ресурсу 11.04.2024 року)
46. Томаля Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 271–274.
47. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.
48. Харазашвілі М. Л., Шостак Л. В. Зарубіжний досвід мотивації праці працівників. *Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи*. 2022. № 11. С. 46–51.
49. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип.10. ч.2. С. 121 – 125.
50. Харченко Т. О., Бут С. С. Моделі управління персоналом в сучасних умовах. *Virtus: Scientific Journal*. 2018. № 28. С. 212-216.
51. Харченко Т.О., Атаманенко О.О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 5 (22). С. 169-174.
52. Харченко Т.О., Боровий Ю.В. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2022. № 53 (1026). С. 178–181.
53. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Підручник. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с.
54. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навчально-

методичний посібник. К. МАУП. 2001. 112 с.

55. Шелуденко А. Як підприємства використовують технології VR у навчанні. URL: <https://medium.com/temy-ukraine/> (дата звернення до ресурсу 21.04.2024 року)

56. Шмиголь Н.М. Система управління мотивацією працівників як інструмент формування доходів підприємства. *Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 175–179.

57. Шостак Л.В., Болодан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). URL: <http://inneco.org/article/view> (дата звернення до ресурсу 6.04.2024 року)

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика моделей управління
персоналом підприємства

Показник	Японська модель	Американська модель	Західноєвропейська модель
1	2	3	4
Концепція управління персоналом	Об'єктом управління є трудовий колектив, група працівників структурного підрозділу підприємства. Притаманна актуальність людського фактора в управлінні виробництвом	Об'єктом управління є особистість, працівник із притаманними якостями, знаннями, здібностями. Увага до людини як до виконавця	Об'єктом є трудовий колектив із концентрацією уваги на професійно-кваліфікаційних якостях. Увага до людини чисто формальна, використання працівника виключно як виробничого виконавця
Спрямованість управління персоналом	Удосконалення соціально-трудових відносин	Отримання прибутку від застосування трудових ресурсів	Оптимальне використання трудових ресурсів
Загальний принцип управління персоналом	«Знизу-догори»	«Зверху-донизу»	Зустрічне управління
Характер прийняття управлінських рішень	Прийняття рішень за принципом консенсусу із залученням багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	Індивідуальний принцип прийняття рішень із залученням незначної кількості людей до прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень із залученням небагатьох людей до підготовки й одноосібне прийняття рішення
Особливості управління персоналом	Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи. Уникнення конфронтації, двозначності керівництва, наголос на гармонії. Підготовка універсальних керівників	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення. Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності. Підготовка вузько-спеціалізованих керівників	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення. Міжособистісна конкуренція. Підготовка вузько-спеціалізованих керівників
Організаційна культура в управлінні персоналом	Притаманні колективна відповідальність і звітність, загальна організаційна культура і філософія	Притаманні індивідуальна відповідальність та брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії	Переважає індивідуальна відповідальність та відсутня загальна організаційна культура
Оцінка результатів трудової діяльності персоналу	Оцінювання колективного результату	Оцінювання індивідуального результату	Оцінювання колективного результату

продовження додатку А

1	2	3	4
Кар'єра персоналу	Довічний найм, при цьому кар'єрне зростання повільне, згідно з урахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Короткочасне наймання на контракт-ній основі за стрімкого кар'єрного зростання, зумовленого особистими результатами	Поєднання довговічного і короткочасного наймання, а кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
Підвищення кваліфікації персоналу	Без відриву від виробництва (на робочому місці) і вважається довгостроковою інвестицією	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки і сприймається як загроза плинності кадрів	Без відриву від виробництва у поєднанні з програмами підготовки; вважається необхідним
Розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності	Відсутність чітко визначених посад і завдань усередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Визначення повноважень окремих робочих груп
Оплата праці	За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями працівника	За показниками роботи групи
Мотиваційний механізм управління трудовою діяльністю	Основа - ментальні цінності	Метод «батога і пряника»	Застосування різноманітних методів на розсуд керівництва

Джерело: складено автором на основі [42, с.52]

Перелік інноваційних методів за функціональними сферами управління
персоналом підприємства

Функціональні сфери управління персоналом	Перелік інноваційних методів управління персоналом
Підбір, відбір персоналу	Хедхантинг
	Лізинг персоналу
	Аутстафінг
	Скринінг
	Temporary staffing
	Executive Search
	On-line рекрутмент
Адаптація персоналу	Shadowing («стеження»)
	Buddying
	Тренінги
Оцінка персоналу	Ділові ігри
	Кейс-метод
	Ассесмент-центр
	Організаційні тести
Мотивація персоналу	Грейдинг
	Безтарифні системи оплати праці
	Гейміфікація
	«Соціальна карта співробітника»
Навчання персоналу	Баскет-метод
	Екшн-навчання
	Кейс-навчання
	Дистанційне навчання (Skype- навчання, вебінари)
	Мастер-класи
	Відеонавчання
	Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)
	«Корпоративний on-line університет»
	«Віртуальна школа»
Управління діловою кар'єрою	Коучинг
	Secondment (своєрідне тимчасове «відрядження» на інше місце роботи)
	«Кар'єрний портал»
	«Ярмарок вакансій»

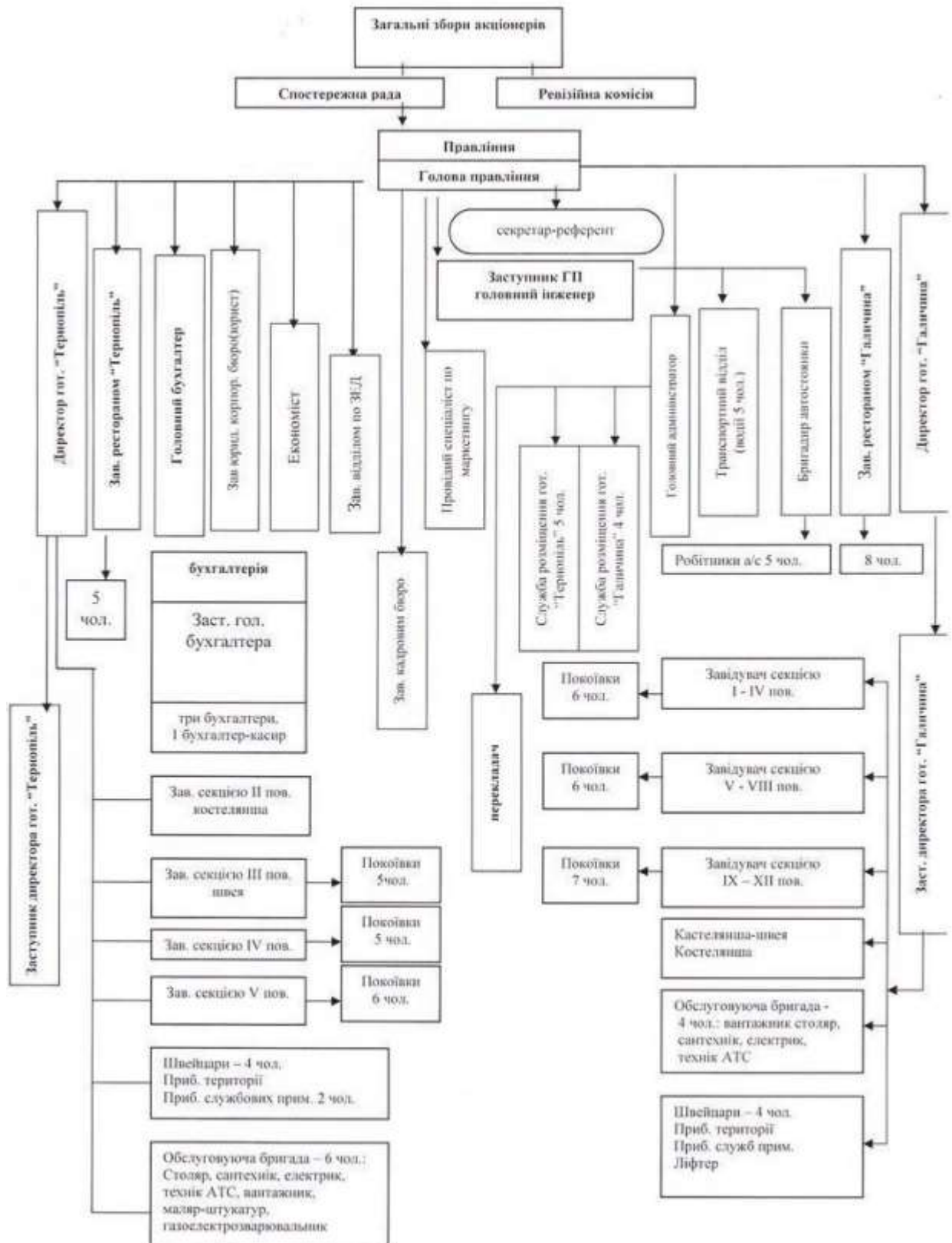
Джерело: складено автором на основі [36, с.142]

Умови для успішного впровадження нових технологій управління
персоналом готельно-ресторанних підприємств

№	Перелік дій	Умови для успішного впровадження нових технологій управління
Мета впровадження сучасних технологій управління персоналом		
1.	1. Визначення мети 2. Обґрунтування мети 3. Формування мети 4. Постановка мети 5. Коректування мети	1. Рівень наукового розвитку і кваліфікації 2. Облік об'єктивних законів 3. Система інтересів 4. Кількість і цінність інформації
Вибір технологій управління		
2.	1. Оцінка механізму управління 2. Вибір методів управління 3. Обґрунтування методів 4. Комбінування методів	1. Особливості механізму управління 2. Склад засобів впливу 3. Відповідність засобів впливу
Пошук інформації, щодо переваг та недоліків впровадження технологій управління		
3.	1. Накопичування інформації 2. Зберігання інформації 3. Пошук інформації 4. Обробка інформації 5. Передача інформації	1. Кількість інформації 2. Цінність інформації 3. Можливість інформаційної системи 4. Автоматизація обробки
Аналітична діяльність		
4.	1. Оцінка параметрів 2. Розрахунок показників 3. Графічна робота 4. Класифікація, аналіз	1. Метод аналізу 2. Кваліфікація робітників 3. Автоматизація розрахунків і логічних операцій
Прийняття рішення щодо вибору технологій управління персоналом		
5.	1. Пошук варіантів дій 2. Визначення критеріїв вибору 3. Співставлення варіантів 4. Організаційне оформлення 5. Прийняття рішень	1. Методика розробки 2. Досвід і кваліфікація керівника 3. Використання сучасної техніки 4. Стиль роботи
Реалізація та впровадження нових технологій управління		
6.	1. Доведення рішення до виконавців 2. Роз'яснення і уточнення рішення 3. Розподіл завдань 4. Наділення повноваженнями 5. Контроль виконання	1. Тип організації 2. Дисципліна 3. Соціально-психологічний клімат 4. Авторитет керівника 5. Стиль управління

Джерело: складено автором на основі [27]

Організаційна структура підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»



Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022 рік

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності Середня кількість працівників: 46 Адреса, телефон: 46001 м.Тернопіль, вул.Замкова 14, (0352) 430051 Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Приватне акціонерне товариство "Тернопіль-готель" Тернопільська обл. Акціонерне товариство Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	Дата	КОДИ
		за ЄДРПОУ	01.01.2023
		за КАТОТТГ	14038383
		за КОПФГ	UA61040490010069060
		за КВЕД	230
			55.10
			v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2022 р.
 Форма №1

		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	0	
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 971	6 732	
Основні засоби	1010	21 186	22 808	
первісна вартість	1011	41 829	44 585	
знос	1012	(20 643)	(21 777)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	231	231	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	

Усього за розділом I	1095	27 388	29 771
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	431	1 455
Виробничі запаси	1101	358	1 390
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	73	65
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 514	9 374
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	508	1 282
з бюджетом	1135	1 301	263
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30	70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	952	3 200
Готівка	1166	84	379
Рахунки в банках	1167	868	2 821
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	10 736	15 644
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	38 124	45 415

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 461	1 461
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	5 884	5 884
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 662	24 243
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	24 007	31 588
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	577	548
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	577	548
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	577	548
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	12 228	11 961
розрахунками з бюджетом	1620	55	171
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	16	11
розрахунками з оплати праці	1630	149	130
одержаними авансами	1635	1 087	1 006
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5	0
Усього за розділом III	1695	13 540	13 279
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	38 124	45 415

Примітки: д/н

Керівник

Головко Станіслав Миколайович

Головний бухгалтер

Куземська Г.С.

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Тернопіль-готель"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2023
14038383

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 800	20 338
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 353)	(14 357)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	10 447	5 981
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	6
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(3 620)	(3 116)
Витрати на збут	2150	(128)	(691)
Інші операційні витрати	2180	(104)	(185)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	6 595	1 995
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 976	1

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(338)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(424)	(245)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8 147	1 413
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-566	-40
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	7 581	1 373
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 581	1 373

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7 412	6 558
Витрати на оплату праці	2505	3 692	3 538
Відрахування на соціальні заходи	2510	722	735
Амортизація	2515	2 226	2 290
Інші операційні витрати	2520	6 577	5 811
Разом	2550	20 629	18 932

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	5 842 908	5 842 908
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5 842 908	5 842 908
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,297470	0,234990

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,297470	0,234990
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: д/н

Керівник

Головко Станіслав Миколайович

Головний бухгалтер

Куземська Г.С.

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2021 рік

		Дата	КОДИ
			01.01.2022
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Тернопіль-готель"	за ЄДРПОУ	14038383
Територія		за КАТОТТГ	UA6104049001 0069060
Організаційно-пра вова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10

Середня кількість працівників: 55	
Адреса, телефон: 46001 м.Тернопіль, вул.Замкова 14, (0352) 430051	
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака	
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):	
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності	<input checked="" type="checkbox"/>

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 618	5 971
Основні засоби	1010	22 472	21 186
первісна вартість	1011	41 172	41 829
знос	1012	(18 700)	(20 643)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	231	231
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	28 321	27 388
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	298	431
Виробничі запаси	1101	153	358
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	145	73
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 084	7 514
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	180	508
з бюджетом	1135	941	1 301
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2	30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	135	952
Готівка	1166	96	84
Рахунки в банках	1167	39	868
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	7 640	10 736
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	35 961	38 124

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 461	1 461
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	5 884	5 884
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 289	16 662
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	22 634	24 007
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	638	577
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	638	577
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	638	577
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 795	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	8 987	12 228
розрахунками з бюджетом	1620	345	55
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	30	16
розрахунками з оплати праці	1630	129	149
одержаними авансами	1635	394	1 087
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9	5
Усього за розділом III	1695	12 689	13 540
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	35 961	38 124

Примітки: д/н

Керівник

Головко Станіслав Миколайович

Головний бухгалтер

Куземська Г.С.

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Тернопіль-готель"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2022

14038383

Звіт про фінансові результати**(Звіт про сукупний дохід)**

за 2021 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 338	8 481
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14 357)	(10 814)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	5 981	0
збиток	2095	(0)	(2 333)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	6	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(3 116)	(2 339)
Витрати на збут	2150	(691)	(239)
Інші операційні витрати	2180	(185)	(128)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 995	0
збиток	2195	(0)	(5 039)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1	0

Інші доходи	2240	0	5 756
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(338)	(490)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(245)	(57)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 413	170
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-40	-121
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 373	49
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 373	49

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 558	4 116
Витрати на оплату праці	2505	3 538	2 688
Відрахування на соціальні заходи	2510	735	588
Амортизація	2515	2 290	2 258
Інші операційні витрати	2520	5 811	4 417
Разом	2550	18 932	14 067

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	5 842 908	5 842 908
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5 842 908	5 842 908
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,234990	0,008390

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,234990	0,008390
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: д/н

Керівник

Головко Станіслав Миколайович

Головний бухгалтер

Куземська Г.С.

Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель»

№ п/п	Теми	Питання
1.	Освіта і підготовка	Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точним відображенням Ваших можливостей? Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?
2.	Трудова діяльність	Що з попередньої роботи відповідає цій? Чого Ви хотіли б уникнути в роботі? Чому?
3.	Хобі	Яких успіхів у своєму хобі Ви досягли? Чи займаєтеся Ви спортом?
4.	Амбіції і мотивація	Чи є у Вас альтернатива цій роботі? Що Ви думаєте про понаднормову роботу? Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цю роботу?
5.	Робота і організація	Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі? Чи може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі?
6.	Спеціальні технічні питання	Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею? Якби у Вас були засоби, яке дослідження Ви б провели?
7.	Питання на загальні теми	Які щоденні газети Ви читаете? До Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти?
8.	Родина	Як Ви ставитеся до подорожей усією родиною? Чи допомагаєте Ви своїм близьким?
9.	Здоров'я	Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям? Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання?
10.	Питання щодо самооцінки	Як би Ви описали себе?

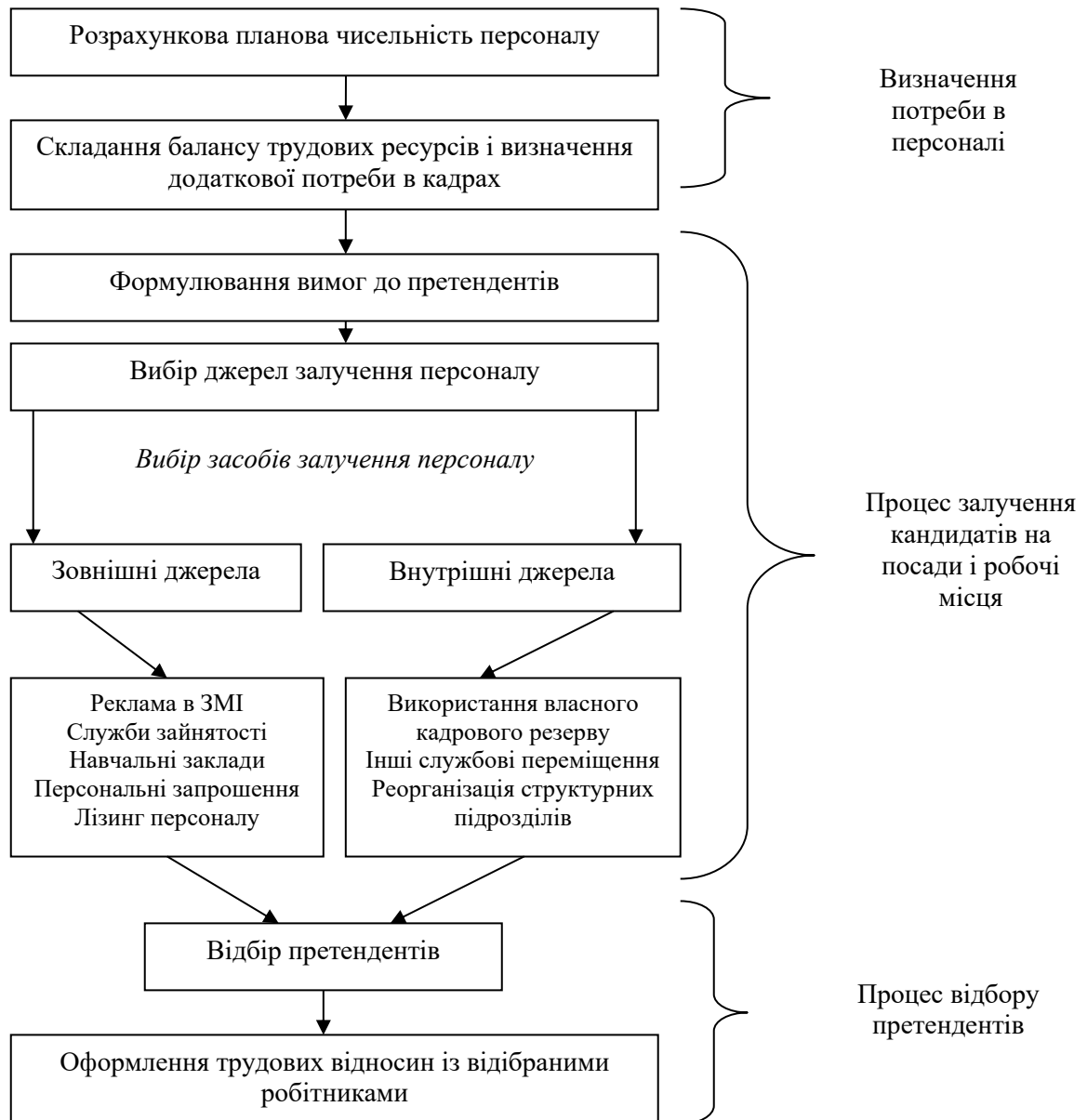
Джерело: складено автором самостійно

Види тестів, що застосовуються в процесі відбору персоналу на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель»

Найменування	Короткий опис
Методика «Оперативна пам'ять»	Для вивчення короткочасної пам'яті в тих випадках, коли вона несе основне функціональне навантаження
Методика «Пам'ять на числа»	Для оцінки зорової пам'яті, її обсягу і точності
Методика «Пам'ять на образи»	Для вивчення образної пам'яті
Методика «Червоно-чорна таблиця»	Для оцінки переключення уваги
Методика Мюнстерберга	Для визначення вибіркової уваги
Методика «Розміщення чисел»	Для оцінки довільної уваги
Методика «Компаси»	Для визначення просторових представлень
Методика «Складні аналогії»	Для оцінки логічного мислення
Методика Равена	Для вивчення логічності мислення
Опитувальник К. Леонгарда	Для виявлення напрямків характеру

Джерело: складено автором самостійно

**Схема послідовних дій при доборі працівників
на готельно-ресторанному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель»**



Джерело: складено автором самостійно

Використання засобів VR для моделювання практичних ситуацій та навчання персоналу готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»



Джерело: складено автором на основі [5]