

ISSN (print): 2415-8801  
ISSN (online): 2707-6164

# Інтелект

## XXI

№ 1 '2020



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2020

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**НАУКОВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕЛЕКТ ХХІ»**  
Заснований у 2010 році. Виходить 6 разів на рік.

Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 19206-9006 ПР,  
видане Державною реєстраційною службою України 5 липня 2012 року.

**Журнал внесено до списку друкованих періодичних видань,  
що входять до переліку наукових фахових видань України (економічні науки)  
(Наказ Міністерства освіти і науки України №41 від 17.01.2014 р.)**

**Журнал включено до міжнародної наукометричної бази  
Index Copernicus**

**Засновники:**

Національний університет харчових технологій,  
ГО «Інститут проблем конкуренції»

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

<b>Гуткевич Світлана Олександрівна</b>	– <i>головний редактор, доктор економічних наук, професор</i>
<b>Солоха Дмитро Володимирович</b>	– <i>відповідальний секретар, доктор економічних наук, професор</i>
<b>Корінько Микола Данилович</b>	– <i>доктор економічних наук, професор</i>
<b>Сафонов Юрій Миколайович</b>	– <i>доктор економічних наук, професор</i>
<b>Борщ Вікторія Ігорівна</b>	– <i>кандидат економічних наук, доцент</i>
<b>Головко Олег Павлович</b>	– <i>кандидат економічних наук</i>
<b>Віргінія Юренієне</b>	– <i>доктор наук, професор (Литва)</i>
<b>Мусіна Аміна Аміржановна</b>	– <i>доктор економічних наук, доцент (Казахстан)</i>

**Програмні цілі видання:** розвиток науки і освіти, популяризація економічних знань, формування економічного типу мислення, інформування наукового середовища про сучасні дослідження та розробки в сфері економіки. Відповідальність за точність поданих фактів, цитат, цифр і прізвищ несуть автори матеріалів. Редакційна колегія матеріали не повертає. Редакційна колегія не завжди поділяє думку авторів. У разі передруку посилання на журнал «Інтелект ХХІ» обов'язково. Друкується за погодженням редколегії журналу.  
Технічний секретар – Петрова О.В.

Офіційний сайт: [www.intellect21.nuft.org.ua](http://www.intellect21.nuft.org.ua)  
E-mail: [journal@intellect21.nuft.org.ua](mailto:journal@intellect21.nuft.org.ua)

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 20,46.  
Підписано до друку 28.02.2020 р. Замов. № 0320/91. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»  
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а  
Телефони: +38 (0552) 39 95 80, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.

## ЗМІСТ

**СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ**

<b>Баранов В.В.</b> ДОСВІД РОЗБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ.....	9
<b>Дядик Т.В., Загребельна І.Л.</b> МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ РОБОЧОЇ СИЛИ.....	15
<b>Урсова З.П.</b> ДОСВІД КРАЇН СВІТУ З УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	20

**НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

<b>Артем'єва О.О.</b> ВІПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТУ РАХУНКІВ ІВАН ЯК ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У СВІТОВИЙ ПРОСТІР.....	25
<b>Бердар М.М.</b> УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	31
<b>Дем'янчук М.А.</b> ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ АКТИВІВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ВНАСЛІДОК ВИНИКНЕННЯ КІБЕРІНЦИДЕНТІВ.....	36
<b>Залунина О.М.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОЛЯ У СФЕРІ ПОБУДОВИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	44
<b>Косіченко І.І.</b> МЕГАТРЕНДИ СУЧАСНОЇ ЕВОЛЮЦІЇ КОНСАЛТИНГОВОГО РИНКУ .....	49
<b>Лебедєва Н.А.</b> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ.....	55
<b>Лещук Г.В.</b> ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	60
<b>Мельник В.М., Савастєєва О.М.</b> ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВИ В ЧАСТИНІ БЮДЖЕТОУТВОРЕННЯ.....	65
<b>Рудаченко О.О.</b> ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЩОДО ЗНИЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ В КРАЇНІ.....	71
<b>Рябенька М.О., Мазуркевич І.О.</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	75
<b>Смагло О.В.</b> ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	81
<b>Смочко В.Ю.</b> ФІНАНСОВІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	85
<b>Хіміч О.В.</b> МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	92
<b>Юдіна С.В., Нагорнюк Г.О.</b> ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ДОМОГОСПОДАРСТВ.....	98

УДК 658.3:640.4:640.43 (045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13>**Рябенка М.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Мазуркевич І.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

### УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

*У статті досліджено процес управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства, який виходить на кардинально новий рівень розвитку. Основу сучасної системи управління персоналом підприємств даної сфери становить зростаюча роль особистості робітника. Виокремлено персонал як головний чинник забезпечення конкурентоспроможності та успіху діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Охарактеризовано сутність процесу управління персоналом та проведено дослідження методів і принципів управління та відзначено, що ефективність методів управління залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації. Висвітлено низку рекомендацій щодо усунення плінності кадрів, які необхідно використовувати у вітчизняних закладах готельно-ресторанної сфери. Основною ідеєю статті є встановлення взаємозв'язку якості готельно-ресторанного продукту й якості персоналу. Наведено класифікацію вимог до різних категорій працівників. На основі проведеного дослідження сформульовано основні кадрові проблеми підприємств готельно-ресторанної сфери та запропоновано напрями їх вирішення.*

*Ключові слова:* готельно-ресторанний заклад, управління персоналом, кадри, плінність кадрів, методи управління.

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

**Рябенкая М.А., Мазуркевич И.А.**

*В статье исследован процесс управления персоналом в гостинично-ресторанных заведениях, который выходит на кардинально новый уровень развития. Основу современной системы управления персоналом предприятий данной сферы составляет возрастающая роль личности работника. Персонал является главным фактором обеспечения конкурентоспособности и успеха деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Охарактеризована сущность процесса управления персоналом и проведено исследование методов и принципов управления. Отмечено, что эффективность методов управления зависит от их мотивационной направленности, системности и наличия механизма их реализации. Освещен ряд рекомендаций по устранению текучести кадров, которые необходимо использовать в отечественных заведениях гостинично-ресторанной сферы. Рассмотрены вопросы формирования персонала в сфере гостинично-ресторанного бизнеса. Основной идеей статьи является установление взаимосвязи качества гостинично-ресторанного продукта и качества персонала. Приведена классификация требований для различных категорий работников. На основе проведенного исследования сформулированы основные кадровые проблемы предприятий гостинично-ресторанного хозяйства и предложены направления их решения.*

*Ключевые слова:* гостинично-ресторанное заведение, управление персоналом, кадры, текучесть кадров, методы управления.

### MANAGEMENT OF ENTERPRISE A PERSONNEL HOTEL-RESTAURANT SPHERES

**Ryabenka Maryna, Mazurkevych Iryna**

*The article discusses the process of management of enterprise a personnel hotel-restaurant spheres, which is going to a radically new level of development. The basis of the modern personnel management system of the hotel-restaurant spheres is the growing role of the employee personality. The basic human tendencies of providing competitive and activity success of companies of a hotel-restaurant spheres were distinguished. Methods and principles of a personnel management are explored and the matter is described. It is noted that the effectiveness of management methods depends on their motivational orientation, systematic nature and availability of a mechanism for their implementation. Some recommendations of reducing staff*

*turnover that have to be used at the native companies of a hotel-restaurant industry are developed. Management methods are one of the fundamental elements of the management system, because it is with their help you can carry out both the study of the enterprise management system, and the methods themselves ensure the achievement of goals and objectives for the enterprise. Personnel development management should open up the hidden knowledge of staff, expand the boundaries of that knowledge, change relationships between people and, thus, increase the human capital, which is today the most valuable resource of organizations, determine its level of competitiveness and ensure productivity growth. For success and ability to compete and ensure the successful, it is necessary to optimize the return not only on capital investments in material and financial resources, but also in human resources. In other words, create comfortable working conditions, be able to analyze and implement current methods of work, motivate and support the initiative of their employees, train and develop their skills. You need to do all this in order to be productive and to improve hotel and restaurant business. The article considers the questions of formation of personnel in the hospitality industry. The main idea of the article is the relationship of the quality of hotel and restaurant products and quality of staff. Classification of requirements for different categories of workers. On the basis of the research are formulated the main personnel problems for hotels and restaurant and proposed directions for their solution*

**Keywords:** hotel and restaurant establishment, personnel management, personnel, staff turnover, management techniques.

**Постановка проблеми.** Найважливішою проблемою сучасного етапу розвитку економіки виступає поліпшення управління персоналом підприємств готельного та закладів ресторанного господарства, оскільки ефективне управління людськими ресурсами стає важливим чинником конкурентоспроможності підприємств і досягнення ними економічних успіхів.

В управлінській практиці до останнього часу було відсутнє саме поняття «управління персоналом». Увага приділялася проблемам управління персоналом на рівні країни та регіонів, а також питанням управління підготовкою кадрів та соціального розвитку. Більшу частину робіт з управління персоналом виконували, як правило, керівники підрозділів, тоді як існуючі в організаціях відділи кадрів не були ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центрами кадрової роботи.

Перехід до ринкової економіки принципово змінює стан у сфері управління персоналом підприємств готельного та закладів ресторанного господарства, оскільки ринок ставить їх у принципово нові відносини з органами державної влади, іншими готельними та ресторанными підприємствами.

У сучасних умовах управління персоналом є важливим складником, який визначає успішність функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. Необхідність виживання в умовах ринку зумовлює постійний пошук переваг, здатних стати чинниками конкурентоспроможності на сучасному етапі. У цій ситуації науково обґрунтований, творчий підхід до управління персоналом може забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємств готельного та закладів ресторанного господарства.

Актуальність дослідження питання управління персоналом на підприємстві готельно-ресторанної сфери пояснюється підвищеними вимогами клієнтів, оскільки персонал підприємств даної сфери є важливим складником кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готельно-ресторанного бізнесу – функцію управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу та дослідженню особливостей управління персоналом присвячено велику кількість наукових праць як вітчизняних, так і закордонних учених. Дослідженням проблем займалися такі вчені: П.В. Журавльов, С.В. Шекшня, А.А. Лобанов, М. Мескон, М.І. Кабуш-

кін, В.О. Квартальнов, Хікін, Макаулей, Джан і Ву [1; 3]. А.І. Кравченко, Р.Д. Хунагов, Д. Сільверман, Д. Томпсон розробили питання вдосконалення системи управління персоналом у готельному господарстві, яке пов'язане з упровадженням універсальних підходів.

Серед закордонних учених фундаментально досліджено систему управління персоналом підприємства в працях Р.С. Каплана [10] і Д.П. Нортон, Дж. Деардена [11] та ін. Однак, незважаючи на вагомий науковий доробок провідних учених-економістів, існує потреба в акцентуванні уваги на проблемах підвищення ефективності управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідження основних елементів організації та обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери; конкретизація інноваційних підходів до управління персоналом і адаптація їх використання в готельно-ресторанному комплексі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства є для нашої країни дуже актуальною, оскільки даний чинник не тільки запорука ділового успіху та репутації підприємства, а й результат загального враження про культуру гостинності нашої країни. Згідно зі статистичними даними, наведеними Державною службою статистики України [8], після економічної та політичної кризи в країні туристична галузь поступово нарощує темпи розвитку. Стан руху туристів у країні немає чіткої стабільності, проте помітні позитивні зміни за останні роки. Готельно-ресторанна галузь в Україні лише починає активно та продуктивно розвиватися, зіштовхуючись із потребою у кваліфікованих кадрах. Кількість відповідних фахівців не задовольняє потреби ринку, що негативно впливає на якість надання послуг у готельно-ресторанному бізнесі.

За період із 2015 по 2018 р. загальна кількість туристів зросла з 2 019 576 до 4 557 447 осіб, тобто збільшилася у 2,25 рази. Значне зростання протягом досліджуваного періоду відбулося серед в'їзних (іноземних) туристів – з 15 159 у 2015 р. до 75 945 осіб у 2018 р., тобто більше ніж у п'ять разів. Кількість виїзних туристів збільшилася з 1 647 390 до 4 024 703 осіб, або у 2,4 рази. Потіки внутрішніх туристів зросли з 357 027 осіб у 2015 р. до 456 799 у 2018 р. (на 128%), проте найбільше зростання спостерігалось у 2017 р. (до

476 967, або на 133,6% порівняно з 2015 р.) [8]. Згідно зі статистичними даними, кількість закладів готельно-ресторанної сфери зросла у динаміці 2015–2019 рр. на 3%, при цьому кількість штатних працівників зросла на 17%, а середньомісячна заробітна плата – у два рази.

Незважаючи на позитивні тенденції, існує низка чинників, що стримують динамічний розвиток сфери послуг: погіршення макроекономічної ситуації; асинхронність процесів глобалізації; погіршення соціального середовища, пов'язане з високим рівнем бідності та деградації соціальної інфраструктури.

Основними проблемами готельно-ресторанного бізнесу в Україні є: невідповідність цінової політики якості наданих послуг співвідношення наданих готельно-ресторанних послуг по областях України; складність ведення бізнесу; велике податкове навантаження; високий рівень ризикованості інвестиційних вкладень через нестабільну соціально-економічну ситуацію в Україні; високий рівень конкуренції на ринку готельних і ресторанных послуг; низький рівень підготовки фахівців у галузі [5].

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції: 1) зміна підходів до управління персоналом; 2) розвиток руху та компетентність; 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної); 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури [9].

Принципи ефективного управління персоналом реалізуються у взаємодії та в поєднанні із загальними методами керування персоналом. У теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Методи управління є одним з основоположних елементів системи управління, оскільки саме з їх допомогою можна проводити як дослідження системи управління підприємством, так і саме методи забезпечують досягнення цілей і завдань для підприємства [2].

Сучасний процес управління персоналом містить у собі комплекс інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого та організаційного персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Абсорбуючи традиційні світові підходи до управління людськими ресурсами, він розширює існуючі рамки, виводячи управлінські процеси на потенційно новий рівень.

Управляти знаннями у сфері сервісу означає створювати такі умови, в яких накопичені знання і досвід ефективно використовується для вирішення конкретних важливих для підприємств завдань, використовуючи категоризацію знань в управлінні персоналом (табл. 1).

До готельних та ресторанных послуг сьогодні пред'являються підвищені вимоги. За абсолютно однакової матеріальної бази та способу надання послуги готелі та ресторани відрізняються один від одного якістю обслуговування, що передусім є чинником конкурентоспроможності. Відповідно, якість обслуговування залежить від організації обслуговування, рівня кваліфікації персоналу, манер роботи з клієнтами. Тому можна стверджувати, що персонал – це невід'ємна частина готельно-ресторанного продукту. Відповідно, якість продукту (послуги) безпосередньо залежить від якості персоналу. Оцінка якості наданої послуги здійснюється з урахуванням таких особливостей: важко об'єктивно оцінити якість послуг на відміну від якості товару; якість послуги оцінюється як на основі результату, так і процесу її надання; на оцінку якості послуги впливає порівняння очікувань споживача і реального рівня наданої послуги.

Аналіз діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства показав, що більшість керівників вважає персонал допоміжним ресурсом. Такий підхід призводить до помилок у відборі, прийнятті та розвитку персоналу. На відміну від сучасної української практики за кордоном давно склалося розуміння того, що клієнтоорієнтований підхід до надання послуги неможливо реалізувати без систематичної роботи з персоналом. Більшість підприємств готельного та закладів ресторанный господарства стикається з проблемою пошуку методів управління персоналом, спрямованих на мотивацію співробітників, розвиток їхніх професійних та особистих якостей.

У забезпеченні результативності процесу управління матеріальним стимулюванням на підприємствах готельно-ресторанного господарства велике значення має етап оцінювання компетентностей персоналу, зокрема як під час відбору та найму, організації професійного розвитку працівників, так і під час матеріального стимулювання. Компетентність має стати одним з інструментів виміру індивідуальних показників роботи і через них – потенціалом впливу на результативність діяльності підприємства у цілому [6].

Таблиця 1. Категоризація знань в управлінні персоналом

Категорія знань	Пояснення
Знання спеціальних завдань	Містять знання про специфічні робочі процеси, процедури, послідовність кроків, різноманітних дій і стратегій, необхідних для виконання технологічно обслуговуючих завдань. Цей тип знань дає змогу узагальнювати однотипні знання і дає можливість співробітникам координувати дії, не вдаючись до зовнішніх комунікацій
Знання супровідних завдань	Містять розподілені співробітниками групи загальні знання про виконання виробничих завдань, як це зазвичай відбувається за групової форми роботи. Це розподілені усіма співробітниками цінності, норми довіри, відносини і пізнавальний консенсус в організації. Саме вони створюють сумісну, неконфліктну інтерпретацію подій
Знання на основі транзакційної пам'яті	Партнерам по роботі необхідно розуміти особливості роботи один одного, які проявляють у різних знаннях, перевагах, слабкостях та інших цінностях, у взаємовідносинах і зв'язках між співробітниками закладу. Знання на основі транзакційної пам'яті дають змогу досягати цілей, допомагати членам команди компенсувати слабкі сторони і передбачати дії один одного, надаючи інформацію, підтримуючи зв'язки між експертними знаннями членів групи
Знання, пов'язані з обслуговуванням клієнтів	Передбачає знання поточних та перспективних вимог і окремих споживачів та цільової групи клієнтів

Сьогодні у практиці роботи готелів і ресторанів застосовуються кваліфікаційні вимоги до співробітників, які призначені для визначення посадових обов'язків працівників, планування їх професійного зростання, організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації відповідно до розвитку вимог до якості та продуктивності послуг, підбору, розстановки і використання кадрів, а також обґрунтування прийнятих рішень. Кваліфікаційні вимоги, сформовані для готелів та ресторанів, ураховують специфіку сервісу і включають персонал декількох підсекторів: службу прийому і розміщення; службу обслуговування готельного і ресторанного фонду; службу організації харчування.

Із погляду кваліфікаційних вимог співробітників готелів та ресторанів можна розділити на три категорії: керівники, співробітники, що безпосередньо працюють із гостями, та допоміжний персонал. Для кожної категорії співробітників готелю чи ресторану існує свій набір професійних та особистих компетенцій, які необхідно враховувати під час найму персоналу, формування програм розвитку і побудови кар'єри (табл. 2) [2].

Високий рівень плинності кадрів завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом та управлінні підприємством узагалі, це свого роду індикатор негараздів (табл. 3). Аналізуючи діяльність готелів та ресторанів, можна зазначити, що за рейтингом та рівнем плинності кадрів її коефіцієнт становить 20,5%. У цілому по країні плинність кадрів становить 10,7%. Щоб визначити норми плинності, потрібно враховувати всі особливості готельно-ресторанного бізнесу. А для уникнення даного процесу необхідно демонструвати зацікавленість у працівниках та підкреслювати їх значення для закладу.

Із наведеного можна виділити слабкі та сильні сторони підприємств, такі як цікава робота, можливості навчання та підвищення кваліфікації, перспективи просування по службі, страхування, пільги та допомоги для працівників [7]. У деяких випадках висока плинність кадрів може негативно впливати на підприємство, але за інших обставин вона може бути навіть корисною.

Узагальнюючи зарубіжний досвід і проведені дослідження вітчизняних підприємств готельного та закладів ресторанного господарства, пропонуємо модель компетенцій для менеджера середньої ланки управління підприємства готельно-ресторанного господарства (табл. 4).

Під час створення моделі компетенцій задаються загальні критерії успішності для всіх співробітників. Це допомагає підприємствам сфери послуг рухатися в одному напрямі, розставити кадри для вищих позицій, орієнтуючись на єдині стандарти поведінки. Для створення критеріїв ефективної оцінки персоналу, як правило, потрібні кілька компетенцій, що описують основні ознаки ефективного функціонування готельно-ресторанного підприємства. Сукупність цих компетенцій утворює так звану модель компетенцій готелю чи ресторану.

У країнах із розвинутою ринковою економікою, як правило, підприємства готельного та заклади ресторанного господарства розробляють власні моделі компетенцій. Існує різний розподіл компетенцій за рівнями управління на рівні директора готелю та ресторану, топ-менеджера готелю або ресторану, менеджера середнього рівня управління та виконавця.

Таблиця 2. Професійні та особисті компетенції

Категорія персоналу	Професійні компетентності	Особисті компетентності
Керівники (менеджери)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціальні знання і досвід роботи в готельно-ресторанному бізнесі;</li> <li>– навички ділової та міжособистісної комунікації;</li> <li>– інноваційність, стратегічне бачення;</li> <li>– організаційні навички, вміння планувати свою роботу і роботу підлеглих;</li> <li>– делегування повноважень;</li> <li>– здатність навчати і розвивати співробітників;</li> <li>– уміння працювати в кризових ситуаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерські якості;</li> <li>– вміння переконувати;</li> <li>– шанобливе ставлення до підлеглих;</li> <li>– відповідальність;</li> <li>– висока продуктивність;</li> <li>– самоосвіта (самонавчання)</li> </ul>
Персонал, який безпосередньо працює з гостями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комунікативні навички;</li> <li>– уміння працювати як у команді, так і самостійно;</li> <li>– прийняття відповідальності;</li> <li>– володіння іноземними мовами;</li> <li>– навички ділового спілкування;</li> <li>– ініціативність;</li> <li>– знання організації готельно-ресторанного бізнесу;</li> <li>– уміння працювати в кризових ситуаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввічливість, доброзичливість;</li> <li>– стресостійкість;</li> <li>– висока працездатність, витривалості;</li> <li>– особиста гігієна, охайність;</li> <li>– дисциплінованість, пунктуальність</li> </ul>
Допоміжний персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціальні професійні знання і навички;</li> <li>– уміння працювати як у команді, так і самостійно;</li> <li>– відповідальність, ініціативність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввічливість, доброзичливість;</li> <li>– акуратність;</li> <li>– дисциплінованість, точність</li> </ul>

Таблиця 3. Найтиповіші причини плинності кадрів та шляхи їх усунення

Причина плинності	Шляхи усунення
1. Незадоволеність рівнем оплати праці; затримки виплати заробітної плати	<ul style="list-style-type: none"> <li>• провести або замовити дослідження заробітних плат, порівняти отримані дані з даними підприємства;</li> <li>• переглянути ставки там, де вони нижчі, і там, де вони вищі</li> </ul>
2. Важкі і небезпечні умови праці; неприйнятний режим роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробити заходи щодо поліпшення умов праці;</li> <li>• провести або замовити дослідження про задоволеність працівниками умовами роботи</li> </ul>
3. Причини особистого характеру	Працівники не відчувають потреби і необхідності своєї роботи в колективі

Таблиця 4. Модель компетенції менеджера підприємств готельного та закладів ресторанного господарства

Компетенції	Характеристика
<b>Індивідуальні риси</b>	<i>Творчість та відповідальність у прийнятті рішень.</i> Менеджер здатний визначати нестандартні варіанти вирішень завдань, генерувати різні ідеї. <i>Професійна адаптація.</i> Пристосування, звикання людини до вимог професії, засвоєння їм виробничо-технічних і соціальних норм поведінки, необхідних для виконання конкретних, заданих професією трудових функцій. <i>Стресостійкість.</i> Мобілізація внутрішніх ресурсів організму для того, щоб подолати перешкоду, впоратися зі складною ситуацією. <i>Самоорганізація.</i> Менеджер демонструє стабільну якість роботи під тиском або за опору. Ефективно використовує робочий час і правильно розставляє пріоритети.
<b>Міжособистісні навички</b>	<i>Бізнес-комунікація.</i> Осмислення бізнес-комунікації передбачає вміння менеджера правильно мотивувати персонал, що, своєю чергою, призведе до інтеграції організаційних та індивідуальних цілей співробітників. <i>Уміння працювати в команді.</i> Менеджер прагне бути повноцінним членом команди для досягнення спільної мети команди. <i>Встановлення контакту і вплив.</i> Менеджер уміє встановлювати контакти, виробляти і зберігати гарне враження.
<b>Навички управління</b>	<i>Лідерство й управління змінами.</i> Менеджер здатний приймати на себе роль лідера в команді. <i>Підприємницький підхід.</i> Менеджер упевнений у своїх професійних якостях і здібностях і в тому, що може домогтися більшого, не пасує перед обставинами і приймає виклики. <i>Розвиток підлеглих і колег.</i> Менеджер готовий брати на себе відповідальність за розвиток навичок своїх підлеглих.
<b>Навички прийняття рішень</b>	<i>Системне аналітичне мислення.</i> Менеджер знає джерела й уміє аналізувати інформацію (фінансову, статистичну), визначає причини, наслідки та інші взаємозв'язки. <i>Знання бізнесу.</i> <i>Стратегічне мислення.</i> Менеджер здатний бачити нестандартні варіанти вирішення завдань, генерувати різні ідеї.
<b>Мотивація</b>	<i>Орієнтація на клієнта.</i> Менеджер має схильність і бажання працювати з людьми. Розуміє мотиви і стилі поведінки клієнтів. <i>Енергійність.</i> Менеджер завжди проявляє енергійність, зібраність і здатність наполегливо трудитися. <i>Орієнтація на результат.</i> Менеджер орієнтується в роботі на вдосконалення процесу надання послуг із метою підвищення діяльності закладу і збільшення його доходів. <i>Лояльність.</i> Менеджер працює відповідно до правил і процедур. Працює на заклад і на справу.

Проведене нами дослідження показало, що багато готелів і ресторанів стикаються з низкою проблем, пов'язаних з якістю персоналу:

1. Відсутність профільної освіти.
2. Відсутність необхідних професійних та особистих якостей.
3. Низька адаптивність працівників. Високі психічні та фізичні навантаження, темп роботи, різноманітність функцій, робота в стресовій ситуації. Однак у більшості готелів та ресторанів програми адаптації відсутні, тому виникає інша кадрова проблема – висока плинність кадрів.
4. Проблема підтримки персоналу. Програми з підтримки повинні формуватися на основі аналізу плинності кадрів. Такі програми можуть бути розраховані на основну масу, на найбільш цінних працівників, ключові посади або окремі категорії співробітників.

5. Проблема командування. З одного боку, якість послуги і задоволення клієнтів залежать від індивідуальної роботи кожного співробітника, з іншого – від скоординованості дій усього персоналу й усіх підрозділів готелю та ресторану. Необхідно використовувати такі методи управління персоналом, які дають змогу розвивати індивідуальні здібності співробітників в інтересах закладу.

Вирішення деяких визначених проблем можливе за такими аспектами:

1. Формування і реалізація програм розвитку персоналу.
2. Оцінка ефективності роботи і побудова корпоративної системи мотивації співробітників.

3. Застосування системи грейдів, які охоплюють матеріальне стимулювання, оцінку змісту праці, оцінку продуктивності праці, управління кар'єрою тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Узагальнюючи дослідження питання управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства, необхідно зазначити, що, інвестуючи в розвиток людського капіталу, підприємства одержать значні переваги в майбутньому. Управління розвитком персоналу повинно розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом організацій, визначати рівень його конкурентоспроможності і забезпечувати зростання показників продуктивності праці.

Таким чином, підвищення якості готельно-ресторанних послуг можливе шляхом підвищення професіоналізму персоналу готелю та ресторану, зростання задоволеності працею співробітників, запровадження нових технологій управління персоналом.

Отже, власники готельно-ресторанного бізнесу повинні добре розуміти: для того щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток готелю або ресторану, їм необхідно оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки в матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські, тобто створити комфортні умови для праці, вміти аналізувати і запроваджувати актуальні методи роботи, мотивувати та підтримувати ініціативу своїх працівників, навчати й розвивати їхні вміння і навички, що призведе до підвищення рівня продуктивності праці та поліпшення діяльності готельно-ресторанного бізнесу.



## Список використаних джерел:

1. Журавлев П.В. Технологии управления персоналом. Настольная книга менеджера. Москва : Экзамен, 2009. 576 с.
2. Коломієць В.М. Організація торговельної діяльності у системі стратегічного управління готельно-ресторанним. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 23. С. 42–44.
3. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов ; 3-е изд., перераб. и доп. Минск : Новое знание, 2009. 367 с.
4. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД*. 2018. № 1(119). С. 45–54.
5. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4(21). С. 297–304.
6. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1 С. 67–72.
7. Коцалап С.О. Аналіз проблеми плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Управління персоналом підприємства*. 2013. № 8(114). С. 67–71.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.01.2020).
9. Томаля Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 271–274.
10. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma.,USA) : Harvard Business School Press, 1996.
11. Dearden J. Measuring profit center managers. *Harvard Business* September/October 1987. Vol. 65. P. 84–88.

## References:

1. Zhuravlev P.V. (2009) *Tekhnologii upravleniya personalom*. Nastol'naya kniga menedzhera. [Personnel management technologies. Manager's book]. M.: E'kzamen. (in Russian).
2. Kolomi'yecz' V. M. (2010) *Organi'zaczi'ya tovgovel'noyi di'yal'nosti` u sistemi` strategi`chnogo upravli`nnya gotel'no-restorannim*. [Organization of trading activities in the strategic management of the hotel and restaurant] *Investment: practice and experience*, no 23, pp. 42-44.
3. Kabushkin N.I. (2009) *Menedzhment gostinicz i restoranov*. [Management of hotels and restaurants]. Minsk: New knowledge. (in Russian).
4. Olena Ni'fi'atova (2018). Shlyakhi pi'dvishhennya efektyvnosti` upravli`nnya personalom gotel'no-restorannogo bi`znesu. [Ways to improve the efficiency of staff management of the hotel and restaurant business]. *Vi`snik KNUTD*, no 1 (119), pp. 45-54.
5. Onishhuk N.V. (2019) *Rozvitok i`ndustri`yi gostinnosti` v Ukrayini` ta svi`ti`*. [Development of the hospitality industry in Ukraine and in the world]. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, no4 (21), pp.297-304.
6. Poltav's'ka O.V. (2015) *Materi'al'ne stimulyuvannya personalu pi`dpriyemstv gotel'nogo gospodarstva na osnovi` kompetentni`snogo pi`dkhodu*. [Material incentives for hotel business staff based on a competent approach]. *I`nvesticzi`yi: praktika ta dosvi`d*, no. 1, pp. 67-72.
7. S.O. Koczalap (2013). *Anali`z problemi plinnosti` kadri`v na pi`dpriyemstvakh ri`znych sfer di'yal'nosti`*. [Analysis of the problem of staff turnover at enterprises of different spheres of activity]. *Upravli`nnya personalom pi`dpriyemstva*, no 8(114), pp. 67-71.
8. Turizm. Ofi`czi`jniy sayt Derzhavnoyi sluzhbi statistiki Ukrayini. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed 23 January 2020).
9. Tomalya T.S. (2017) *Osoblivosti` upravli`nnya personalom na pi`dpriyemstvakh gotel'no-restorannogo bi`znesu*. [Features of personnel management at the enterprises of the hotel and restaurant business]. *Vi`snik Khmel`nicz'kogo naczi`onal'nogo uni`versitetu*, no. 2, vol. 2, pp. 271-274.
10. Kaplan R. S. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston (Ma.,USA): Harvard Business School Press.
11. Dearden J. (1987) *Measuring profit center managers*. *Harvard Business*, no. 65, pp. 84-88.

E-mail: Marishka29@email.ua