

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«КАДРОВА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК»»**

Студента 2 курсу, 1м групи,  
спеціальності  
073 Менеджмент  
спеціалізації Готельний і  
ресторанний менеджмент

---

*підпис  
студента*

Ляшенко Олександра  
Вячеславовича

Науковий керівник  
канд. екон. наук, доцент

---

*підпис  
керівника*

Компанець Катерина  
Андріївна

Гарант освітньої програми  
докт. екон. наук, доцент

---

*підпис  
гаранта*

Ведмідь Надія  
Іванівна

**Київ 2018**

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Ляшенку Олександрю Вячеславовичу

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Кадрова стратегія готелю «Хрещатик», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «17» жовтня 2017 р. № 3330.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:  
*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу  
*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу  
*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу
4. **Перелік графічного матеріалу, рис.:**

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом )

<b>ВСТУП</b>
<b>Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ СНОВИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА</b>
1.1. Сутність та класифікація кадрових стратегій на підприємств готельного-господарства
1.2. Соціально-економічне значення системи підготовки кадрів на підприємствах готельного господарства в умовах переходу до ринку.
1.3. Завдання кадрової стратегії та нові компетенції у формуванні кадрового потенціалу підприємства
Висновки до першого розділу.
<b>Розділ II. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК»</b>
2.1 Організаційно-економічні характеристики готелю «Хрещатик»
2.2. Аналіз професійно-кваліфікаційного складу кадрів.
2.3 Дослідження ефективності використання та аналіз забезпечення трудовими ресурсами готелю «Хрещатик»
Висновки до другого розділу.
<b>Розділ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ГОТЕЛІ «ХРЕЩАТИК»</b>
3.1. Розробка рекомендацій щодо створення підсистеми кадрового аудиту в готелі «Хрещатик»
3.2. Опрацювання стратегії стимулювання продуктивності працівників готельного комплексу.
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення кадрового потенціалу готелю «Хрещатик»
Висновки до третього розділу.
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>
<b>ДОДАТКИ</b>

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та задача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Компанець К.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.-----

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_

(підпис

студента)

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Ляшенко Олександр Вячеславович виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи кадрової стратегії підприємств готельного бізнеса; провів дослідження ефективності використання та аналіз забезпечення трудовими ресурсами готелю «Хрещатик». На основі отриманих результатів розробленні рекомендацій щодо створення підсистеми кадрового аудиту в готелі «Хрещатик». Студент економічно обґрунтував запропоновані заходи щодо удосконалення кадрового потенціалу готелю.

Випускна кваліфікаційна робота є звершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

## 12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Н.І. Ведмідь

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	
Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	
1.1. Сутність та класифікація кадрових стратегій на підприємств готельного- господарства	
1.2. Соціально-економічне значення системи підготовки кадрів на підприємствах готельного господарства в умовах переходу до ринку.	
1.3. Завдання кадрової стратегії та нові компетенції у формуванні кадрового потенціалу підприємства	
Розділ II. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК»	
2.1 Організаційно-економічні характеристики готелю «Хрещатик»	
2.2. Аналіз професійно-кваліфікаційного складу кадрів.	
2.3 Дослідження ефективності використання та аналіз забезпечення трудовими ресурсами готелю «Хрещатик»	
Розділ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ГОТЕЛІ «ХРЕЩАТИК»	
3.1. Розробка рекомендацій щодо створення підсистеми кадрового аудиту в готелі «Хрещатик»	
3.2. Опрацювання стратегії стимулювання продуктивності працівників готельного комплексу.	
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення кадрового потенціалу готелю «Хрещатик»	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Важливою умовою здійснення економічних реформ в Україні є вдосконалення системи управління підприємств, впровадження сучасних досягнень менеджменту, одним із складових елементів якого є стратегічне управління. Необхідно відзначити, що питання теорії і методології розробки системи прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах належать до таких, що недостатньо глибоко розроблені і висвітлені у вітчизняній економічній літературі.

Будь-яка стратегія підприємства направлена на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а оскільки персонал є головним елементом цієї соціальної системи, тому саме кадрова складова загальної стратегії розвитку підприємства набуває особливого значення.

Кадровою політикою традиційно вважають систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії. Тому методи роботи з персоналом фірма використовує згідно з обраною концепцією бізнесу.

**Актуальність теми** обумовлена необхідністю удосконалення управління соціально-економічним розвитком колективу безпосередньо в ВАТ готель «Хрещатик», на базі якого виконувалась випускна кваліфікаційна робота, впровадження в практику його управління соціальних технологій, покликаних забезпечити регульоване відтворення конкретних соціально-економічних процесів в трудовому колективі.

Ця необхідність продиктована певними недоліками, що мають місце в системі соціального та економічного управління колективом в готельному підприємстві, це: відсутність планування соціального та економічного розвитку, порушення принципів демократизації управління, форм і методів самоуправління.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

У відповідності з метою дослідження в дипломній роботі будуть розглянуті й вирішені наступні **завдання**:

- виявлення теоретичних передумов і принципів формування трудового колективу, управління ним з точки зору його сутності, відносин власності і забезпечення поєднання економічних інтересів всіх суб'єктів господарювання;
- аналіз існуючої системи управління соціально-економічним розвитком колективу;
- аналіз джерел коштів, спрямованих на соціальні заходи на підприємстві;
- оцінка внутрішніх взаємовідносин в колективі готельного комплексу;
- оцінка основних напрямків кадрової політики;
- аналіз стану виробничих та побутових умов праці персоналу;
- розробка пропозицій по вдосконаленню управління трудовим колективом на основі подальшого впровадження і розвитку самоуправління, посилення стимулюючих можливостей розвитку трудового колективу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, організації планування його соціального розвитку, використання інформаційних технологій в системі соціального управління підприємством.

**Об'єктом дослідження** - процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

**Інформаційною базою** написання даної роботи є аналіз спеціальної літератури; нормативних актів, спеціальної літератури, відомчих матеріалів, даних статистичної і бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства, безпосереднього власного спостереження, матеріали Інтернет-ресурсів.

**Теоретико-методичну основу** магістерської роботи склали економіко-статистичні методи аналізу і принципи системного підходу до дослідження



соціальних процесів, урядові документи з питань ринкових відносин, удосконалення господарського механізму діяльності підприємств, соціальним розвитком їх трудових колективів.

**Методи дослідження:** опитування, анкетування, інтерв'ювання, економічний аналіз (метод порівняння, графічний метод, планування основних показників діяльності підприємства на основі фактичних даних), збір та обробка інформації. У роботі використано соціологічні методи збору інформації, математико-статистичні, комп'ютерні методи обробки інформації, результати дослідження подано у формі таблиць.

**Практичне значення роботи** полягає в можливості застосування на практиці результатів дослідження, реалізації методичних підходів до оптимізації методів управлінської праці в організації та використання в господарсько-фінансовій діяльності пропозицій щодо їх реалізації.

**Структура магістерської роботи.** Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів і висновків, містить \_\_\_ сторінки основного тексту, \_\_\_ таблиць і \_\_\_ рисунків, \_\_\_ додатків, викладених на \_\_\_ стор. Перелік використаної літератури включає \_\_\_ найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО- ГОСПОДАРСТВА

### 1.1 Сутність та класифікація кадрових стратегій на підприємствах готельного- господарства

Кадрові процеси на підприємстві протягом тривалого періоду передбачали необхідність для персоналу уміти працювати в рамках заданої технології, виконуючи конкретно поставлені задачі. У таких умовах оцінка персоналу зводилася саме до виявлення відповідності чи, навпаки, невідповідності працівника його професійному середовищу.

На зміну такому підходу приходить доктрина розвитку людських відносин. При цьому від персоналу окрім виконання посадових обов'язків на високому рівні, стали вимагати активного включення в корпоративну культуру організації, творчого підходу до роботи, уміння працювати в команді, розвитку комунікативних навичок. Працівник повинний уміти трудитися в умовах конкуренції. Тому в такій ситуації при оцінці персоналу на перший план виходять такі аспекти як індивідуальні здібності, наявність потенціалу росту, орієнтація на досягнення результату.

Сприяння розвитку цих аспектів допомагають кадрова політика та кадрова стратегія підприємства.

Кадровою політикою традиційно вважають систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії. Тому методи роботи з персоналом фірма використовує згідно з обраною концепцією бізнесу.

Про ефективність кадрової політики, її вплив на загальний стан компанії можна говорити, якщо в організації наявні:

- планування ресурсів (оцінка наявних трудових ресурсів, визначення майбутньої потреби у кадрах та способів пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінки результативності минулого набору);
- відбір та адаптація персоналу (оцінка результативності відбіркових процедур та адаптаційних заходів);
- система стимулювання (атестація, персоніфікація заробітків, моніторинг рівня оплати на ринку праці);
- ротація персоналу (система кадрового моніторингу, певний соціально-психологічний клімат, внутрішні комунікації, оцінка результативності методів планування кар'єри).

Стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач підприємства або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів. Насамперед, до них відноситься система цілей, до якої входять місія, загальноорганізаційні і специфічні цілі.

Інший елемент стратегії — пріоритети, або ведучі принципи розподілу ресурсів (у даному випадку — людських). їх можна направляти на рішення найбільш важливих для підприємства проблем; виділяти пропорційно потребам; надавати усім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності. Перший підхід доцільний у переломні моменти діяльності підприємства, коли сили потрібно концентрувати на вирішальних напрямках, другий і третій — у період спокійного розвитку.

Елементом стратегії виступають правила здійснення управлінських дій, зокрема, роботи з кадрами. Для розробки стратегії необхідна спільна робота багатьох людей, тому у великих західних фірмах для цієї мети часто створюються спеціальні групи у 10-15 осіб, що складаються з керівників основних підрозділів і фахівців вищої кваліфікації, представників колективу, зовнішніх консультантів. їхніми зусиллями розробляються ключові принципи стратегії, її альтернативні моделі і сценарії подій.

У більшості випадків підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Основною стратегією, що відображає способи досягнення місії підприємства, є генеральна стратегія. Відповідно до генеральної стратегії розробляються функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими функціональними підрозділами. Місце кадрової стратегії в системі управління організацією наведено на рис.1.1.

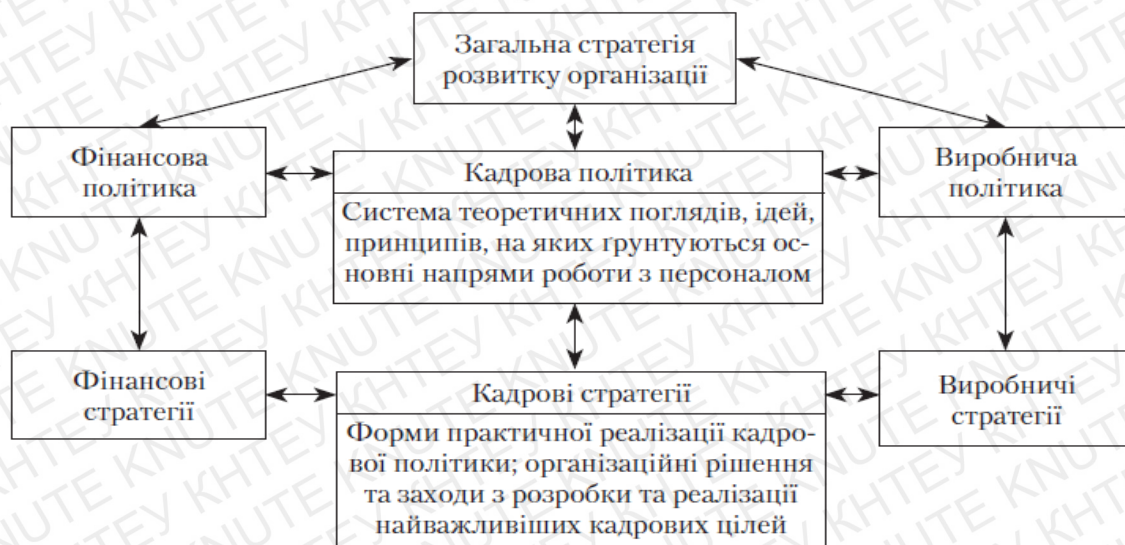


Рис. 1.1. Місце кадрової стратегії в системі управління організацією

Джерело: [6]

Так, в умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія.

Дослідження в галузі стратегічного управління дають можливість нам зробити висновок, що використання стратегії в процесі формування та розвитку кадрового потенціалу є підходом, який дозволяє ефективно розподілити людські ресурси підприємства та скоординувати дії керівництва для досягнення цілей підприємства.

Дослідження показали, що не існує єдиної думки щодо сутності кадрової стратегії підприємства (Табл. 1.1.).

В управлінській практиці суттєву роль відіграє вироблення довготермінових заходів з управління ресурсами, до яких належать і кадрові ресурси (кадровий потенціал). При розробленні стратегії діяльності організації

важливим є визначення оптимальної тривалості стратегічного періоду. Ним, як правило, є період часу, протягом якого в діяльності організації (підприємства) відбуваються суттєві якісні і (або) кількісні зміни. На думку більшості вчених, стратегічний період повинен охоплювати понад 10 років. Тривалість періоду, протягом якого відбуваються стратегічні зміни, залежить від сфери діяльності організації, динаміки чинників зовнішнього середовища, виду задіяних ресурсів. Мінімальний період для відчутних стратегічних змін персоналу організації становить в середньому п'ять років. Тому стратегія управління персоналом організації має розроблятися на кожні п'ять років.

*Таблиця 1.1.*

### **Трактування дефініції «кадрова стратегія»**

<b>№</b>	<b>Підхід до визначення кадрової стратегії</b>	<b>Автор</b>
1	у своїй класифікації виділяє «трудова стратегія», до якої входить стратегія мотивації праці та стратегія впливу науково-технічного розвитку на потребу у трудових ресурсах та їх облік	М. І. Круглов
2	вважає, що економічна стратегія підприємства повинна містити стратегія стимулювання персоналу фірми, що передбачає розроблення систем мотивації працівників фірми, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства	А. П. Градов
3	виділяє «соціальну стратегія фірми», спрямовану на досягнення цілей щодо: створення нормальних умов праці та відпочинку працівників; забезпечення їх безпеки; задоволення та розвитку потреб працівників; покращення стану здоров'я та підвищення тривалості їх життя	Р. А. Фатхутдінов
4	при забезпеченні підприємства трудовими ресурсами вони пропонують застосовувати диференційований системний підхід. У своїй стратегії автори виділяють заходи щодо планування, добору та розстановки кадрів; підвищення ефективності використання та спеціалізації кадрів; мотивація персоналу	В. Д. Немцов Л. Є. Довгань.
5	під цією стратегією розуміє довгострокову програму конкретних дій щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної переваги	С. А. Попов
6	довгостроковий, якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його удосконалення, задоволення потреб працівників та досягнення поставлених цілей підприємства.	Т.І. Ткаченко
7	комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації. Стратегія управління персоналом є складовою загальної стратегії діяльності організації	А.Я. Кібанова
8	це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики	В.С. Лозниця

Мистецтво розроблення кадрової стратегії полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів стали конкретні дії, які забезпечували б високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу.

Будь-яка організація може обрати одну із таких стратегій:

1) стратегія підприємництва. Її обирають організації, які прагнуть розвинути нові напрями діяльності. У таких організаціях відбувається інтенсивна заміна наявного персоналу новими, як правило, молодими, працівниками-новаторами. Система мотивації праці різко індивідуалізується і спрямовується на розвиток індивідуальних можливостей особистості;

2) стратегія динамічного зростання. Її основою є модифікація цілей діяльності організації, балансування між змінами і стабільністю. У ній поєднуються збереження і розвиток наявного кадрового потенціалу з доббором висококваліфікованих працівників на ключові позиції, які забезпечують модернізацію організації. Система винагороди ґрунтується на поєднанні індивідуальних і групових стимулів;

3) стратегія прибутку. Нею послуговуються стабільні організації, які мають добре відпрацьований механізм діяльності, кваліфікований персонал із потенційними можливостями розвитку. У них не спостерігається значних кадрових змін, зі сторони залучаються тільки ті фахівці, у компетенції яких є нагальна потреба. Стимулювання працівників стабільне й урівноважене в межах професійно-кваліфікаційних груп;

4) стратегія ліквідації. До неї вдаються організації, які балансують на межі банкрутства. Її ознаками є інтенсивне скорочення чисельності працівників, різноманітні способи мінімізації витрат на утримання персоналу (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, відпустки без утримання, внутрішні переміщення працівників тощо). Набір нових працівників не проводиться, а стимулювання здійснюється в межах посадових окладів;

5) стратегія зміни курсу. Ця стратегія є ефективною, коли стабільно працююча організація починає боротьбу за збільшення прибутковості, освоєння нового чи розширення наявного ринку. Із цим пов'язані створення нових робочих місць, інтенсивне внутрішнє переміщення працівників і набір кваліфікованих фахівців зі сторони, відчутні зміни у системі стимулювання працівників (найкардинальніші – на напрямках зміни курсу)[7].

Використання її є виправданим за необхідності виходу організації з кризового стану шляхом зміни курсу. За таких умов кадрова стратегія полягає в консолідації кадрів, у певних обмеженнях системи стимулювання, доки організація не досягне стабільних результатів.

На сучасному етапі більшість вітчизняних виробничо-господарських організацій обирають стратегію динамічного зростання.

Розроблення кадрової стратегії, яка ґрунтується на стратегії динамічного зростання, передбачає поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служб управління персоналом, взаємозв'язків системи із зовнішнім середовищем. Безпосередні обов'язки щодо розроблення кадрової стратегії покладаються на вищій та виконавчо-розпорядчий органи управління організацією.

Кадрова стратегія повинна враховувати певні фінансові, матеріальні, соціальні обмеження її функціонування. Фінансові обмеження зумовлені лімітом коштів на утримання персоналу. Оскільки ці кошти можуть спрямовуватися на різні цілі (підвищення заробітної плати всіх працівників чи окремих категорій, розширення штатів при збереженні наявного рівня оплати праці, купівля засобів оргтехніки тощо), то фінансові обмеження суттєво впливають на стратегію управління персоналом. Матеріальні обмеження стосуються наявної інфраструктури організації (приміщень, обладнання, засобів механізації праці та ін.). Соціальні обмеження є результатом загальних тенденцій розвитку ринку праці в країні і в регіонах, соціальної політики держави, вимог профспілкових організацій до працедавців тощо.

На формування кадрової стратегії впливає організаційна структура служб управління персоналом: внутрішня побудова цих служб, службово-професійний склад працівників, ступінь централізації кадрових служб. Залежить воно і від взаємозв'язків організації із зовнішнім середовищем.

Ефективне розв'язання будь-яких проблем виробництва і управління неможливе без стратегічного бачення наслідків прийнятих рішень. Повною мірою це твердження стосується і проблем управління персоналом. Оптимізація зайнятості, забезпечення необхідними людськими ресурсами потреб виробництва можливі лише за умови розроблення організаціями стратегій управління персоналом [14].

Існує два типи кадрових стратегій (рис.1.2.).

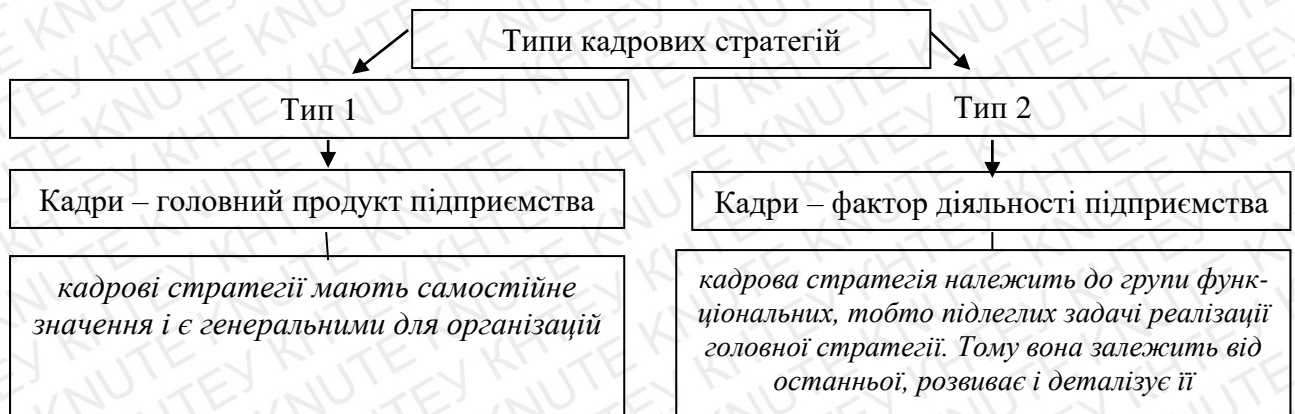


Рис. 1.2. Типи кадрових стратегій на підприємстві

Джерело: складено автором [4, 5, 6]

У залежності від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може виступати в двох формах — концентрованої і диверсифікованої.

Так, диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природнокліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т. п. При цьому основною задачею даної стратегії є забезпечення незалежного розвитку об'єктів на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги.



У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

Основні види кадрових стратегій, що виступають у підприємстві залежно від основної стратегії розвитку, залежно від стадії та темпів розвитку організації та операційні стратегії наведені в табл. 2.1.

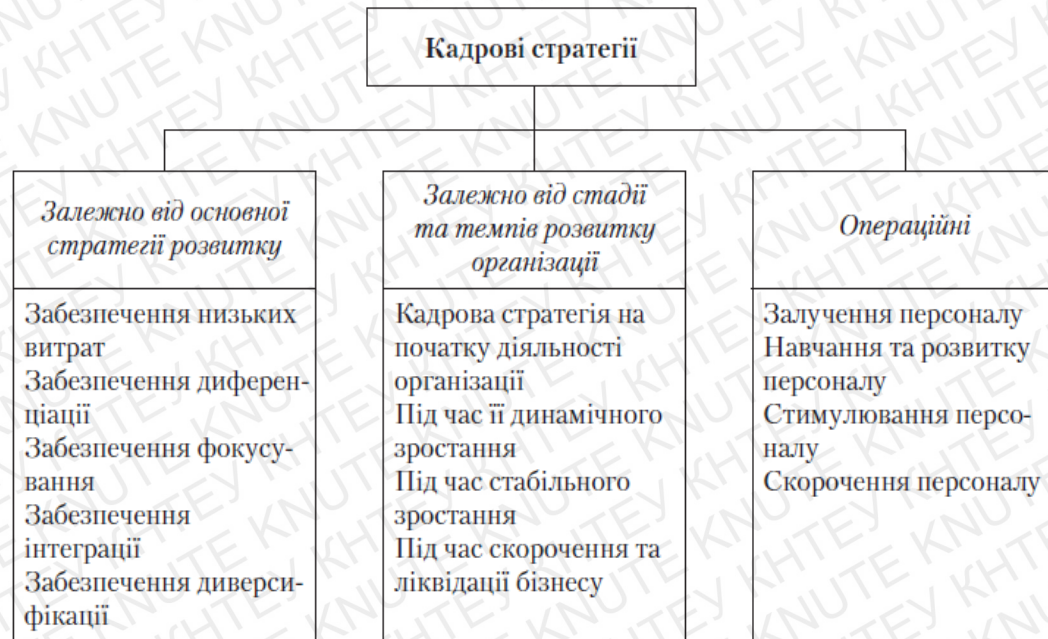


Рис. 1.3. Типи кадрових стратегій на підприємстві

Джерело: [5, 6]

В реальних умовах розвитку українського бізнесу ні корпоративні стратегії, ні функціональні програми не будуть реалізовані, якщо існуючий кадровий потенціал не буде відповідати вимогам стратегічного управління. Важливою умовою стратегічного управління і важливою складовою частиною усіх стратегій є зміна процедур і стандартів роботи персоналу. Ця необхідність суттєво впливає на поведінку персоналу організації. Поява нових задач і ліквідація окремих видів діяльності може викликати незгоду їх виконавців або їх професійну невідповідність задачам. Крім того, для розробки та реалізації стратегій виникає необхідність переміщення працівників між робочими місцями та структурними підрозділами. Це приводить до необхідності:

- 1) визначення фактичних та потенційних можливостей персоналу основних підрозділів, в яких необхідно провести зміни для реалізації стратегій;
- 2) розробки програми перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- 3) застосування системи мотиваційних заходів та оцінки роботи персоналу.

Реалізація цих напрямів формування функціональної кадрової стратегії залежить від стратегічного типу організації та її маркетингової інноваційної активності.

Багатьом організаціям не лише в Україні, а й в усьому світі, бракує висококваліфікованих, ініціативних, з творчим потенціалом працівників усіх посадових рівнів, але в першу чергу менеджерів зі стратегічним мисленням і вмінням ефективно вирішувати тактичні завдання [9].

## **1.2 Соціально-економічне значення системи підготовки кадрів на підприємствах готельного господарства в умовах переходу до ринку.**

У сучасних умовах, поряд із фінансовим і виробничим капіталом, знання, вміння, трудові навички, ініціатива, підприємливість робітників стають все більш важливим стратегічним ресурсом [46].

*По-перше*, люди наділені інтелектом, їхня реакція на зовнішній вплив (управління) – емоційно-осмислена, а не механічна, а тому, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім.

*По-друге*, люди спроможні до постійного удосконалювання і розвитку. В умовах сучасного науково-технічного прогресу, здатність співробітників до постійного вдосконалювання і розвитку являє собою найбільш важливе і довгострокове джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

*По-третє*, трудове життя людини продовжується в сучасному суспільстві 30-50 років, тобто відношення людини та організації можуть носити довгостроковий характер.

*По-четверте*, кожна людина унікальна. Немає двох абсолютно однакових людей. Відповідно, реакція різних членів організації на той самий метод управління може бути цілком різноманітною.

*По-п'яте*, на відмінність від матеріальних і природних ресурсів, люди приходять в організацію усвідомлено, із визначеними цілями й очікують від організації допомоги в реалізації цих цілей. Задоволеність робітника взаємодією з організацією є такою ж необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволеність організації. Адже не секрет, що людина працює в першу чергу для того, щоб одержати матеріальну винагороду з її допомогою задовольняти свої потреби [8].

Рівень розвитку сфери послуг, поряд із промисловим виробництвом і сільським господарством, давно вже став одним із показників економічного розвитку України. В промислово розвинутих країнах в даний час сфера послуг домінує в економіці, складаючи більше половини валового національного продукту [2].

Особливе місце в сфері послуг займають послуги туристичної індустрії, серед яких найвагомішими є: готельний сервіс, послуги харчування, транспортні послуги, розваги, страхування тощо.

За даними зарубіжних джерел [5] туризм підтримує близько 50 суміжних галузей. При цьому створення одного робочого місця в галузі туризму в 20 разів дешевше, ніж у промисловості. Окупність вкладеного капіталу забезпечується протягом 2-4 років. Розвиток готельно-ресторанної галузі є надзвичайно актуальним і для України.

У київських готелях пустує, як мінімум, половина номерів. І це при тому, що, по даним *Colliers International* (Україна), пожвавлення ділової активності в країні збільшило заповнюваність готелів верхнього цінового сегмента в столиці. Якщо на початок 2017 р. цей показник становив 30%, то до кінця виріс до 35-37%. При цьому середня вартість проданого номера в день (*ADR*) для готелів категорії 5\* досягає 155-160 євро.

Якісні готелі середнього цінового сегмента відроби́ли 2017 рік із заповнюваністю 40-50%. Серед іноземців традиційно затребувані готелі вищого цінового сегмента, яких зараз у Києві досить багато. Що стосується внутрішніх туристів, то вони орієнтуються, у першу чергу, на невисокі ціни, зручне місце розташування й гарний сервіс. Пропозиція якісних бюджетних готелів на даний момент обмежена, і активного розвитку цього сегмента в 2018 р. не очікується.

Незначне підвищення завантаження готелів зовсім не свідчить про те, що на готельному ринку все добре.

Завантаження 40% може видатися відмінним результатом тільки на тлі 30%. Про вихід із кризи можна буде говорити, якщо показник заповнюваності номерів досягнеться 55-60%. Тільки тоді доцільно розморожувати вже готові об'єкти й інвестувати в нові. А поки, швидше за все, навіть ті мережі, які продовжують видавати новини про відкриття нових готелів, однаково будуть постійно переносити дати прем'єр (відкриття),

Зараз у столиці, за даними головного управління статистики й управління туризму КДМА, функціонує 167 об'єктів, що надають послуги тимчасового розміщення людей (від п'ятизіркових готелів до хостелів і апартаментів). З них 27 готелів категорії 4-5 зірок, 48 категорії 2-3 зірки й близько 30 готелів категорії 1 зірка та без «зірковості». Найбільша частка загального номерного фонду (близько 46%) припадає на готелі категорії 3 зірки.

Під управлінням міжнародних мережних операторів перебувають 9 готелів верхнього і середнього цінових діапазонів, зокрема, *Hyatt, Radisson Blu, Intercontinental, Holiday Inn, Wyndham Hotel Group* вийшов на ринок із брендом середньої категорії *Ramada Encore, Accor hotels* почав розвиток з відкриття *Ibis, Fairmont Raffles Hotels International* відкрив *Fairmont Grand Hotel, Hilton Hotels & Resorts* – п'ятизірковий комплекс *Hilton Kyiv*.

Реалізація стратегічних задач та короткострокових планів кожної організації передбачає виконання її персоналом певних дій. Це залежить від певних матеріальних та природних ресурсів, що використовує організація, її структури та культури, але в першу чергу визначається її організаційними

цілями. Відповідно, задача управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні потрібної для досягнення організаційних цілей поведінки кожного працівника. Окрім якісного, існує ще і кількісний аспект управління персоналом. Організація повинна мати достатню для реалізації своїх цілей кількість робітників. У загальному вигляді управління людськими ресурсами зводиться до забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують певні функції.

Формування кадрової стратегії набуває все більш важливе значення як фактор підвищення конкурентної спроможності, довгострокового розвитку. Більшість спеціалістів формують сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи й відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); по переважній формі організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична) тощо. При цьому ними відмічається наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, особливо в останні два десятиліття. Характерна риса в організації роботи з персоналом в рамках нової концепції – намагання кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

Для того, щоб організація досягла цілей, які вона собі поставила, використовуються різні ресурси – праця людей, устаткування, земля, кошти. При всьому різноманітті ресурсів, що використовуються, вони традиційно підрозділяються на три основні групи – натуральні або природні, матеріальні та людські. Управління ресурсами лежить в основі управління організацією й особливе місце займає управління людьми або трудовими ресурсами. Це пояснюється тим, що за своїми характеристиками люди дуже відрізняються від будь-яких інших істот, потребують особливих методів управління.

Сучасне готельне господарство у всьому світі стало на індустріальну основу і є самостійною галуззю економіки майже кожної країни.

За даними зарубіжних джерел [12] туризм підтримує близько 50 суміжних галузей. При цьому створення одного робочого місця в галузі туризму в 20 разів дешевше, ніж у промисловості. Окупність вкладеного капіталу забезпечується протягом 2-4 років.

Індустрія гостинності – одна з найбільших індустрій світу, в якій зайнято більш ніж 20 млн. осіб. В жодній іншій індустрії немає такої великої кількості службовців, що вступають у контакт зі споживачами цих послуг [2].

Важливою складовою туристичного бізнесу є його кадрове забезпечення. У системі туризму України зайнято близько 100 тис. ос., використовується майже 200 професій і спеціальностей [10].

В Україні зростаюча конкуренція в готельному бізнесі вимагає постійного підвищення якості послуг з обслуговування. Це потребує підвищення кваліфікаційних вимог і рівня компетенції до всіх категорій персоналу (в першу чергу служб, які опікуються станом номерного фонду).

Потребу систематичного підвищенні кваліфікації персоналу обумовлює і глобалізація туристичного ринку, а отже, якість послуг і обслуговування має зіставлятися з прийнятими міжнародними стандартами. Проте, значна частина обслуговуючого персоналу та інших фахівців готелів або зовсім не мають спеціальної галузевої освіти, або не володіють навичками сучасних готельних (в першу чергу інформаційних) технологій, та знаннями етики і психології обслуговування клієнтів. Проте, суттєва частина персоналу готелів має значний досвід роботи, якого бракує випускникам спеціалізованих навчальних закладів.

Оскільки товар, запропонований індустрією гостинності, відноситься до явищ нематеріального характеру, для цієї галузі велике значення мають її трудові ресурси – люди, що в ній працюють. Часто зовнішньо один готель, ресторан або туристичне агентство дуже схожі на інші, але їх розрізняє професіоналізм службовців.

Тут не можливо створити «запас» послуг, туристський продукт швидко псується і тому відразу ж передається буквально «з рук до рук» від виробника

до споживача. Ось чому так актуалізуються проблеми підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу як для сфери управління, так і для сфери виробництва послуг і обслуговування, виховання відповідальності за доручену справу, формування системи оцінки, стимуляції і мотивації керівників і спеціалістів, налагодження безперервного і випереджаючого навчання, переведення його на міжнародні стандарти.

Люди, зайняті в сфері гостинності повинні бути цілком орієнтовані на клієнта. Вони самі є свого роду частиною товару, запропонованого їхньою компанією. Як вони відповідають по телефону, вітають гостя і вирішують його проблеми – все це сприяє тому, чи буде він задоволений запропонованими послугами. Треба, щоб кожний службовець думав про клієнта і робив усе для того, щоб створювати і підтримувати уявлення про клієнта як про вищу цінність, що необхідно задовольнити.

Проблеми керівництва трудовими ресурсами в туризмі ускладнюються тим, що переважна частина робітників приходить з дуже невеликим досвідом, а то і зовсім без усякої фахової підготовки, не говорячи вже про величезну культурну різницю робітників індустрії.

Якщо людина має намір працювати в туризмі, вона повинна знати більше, ніж знала би 20 років тому. Хоча світ не стає більшим, збільшується кількість подорожуючих. І вибір місць подорожі сьогодні більш багатий. Сучасний транспорт робить можливим подорожі людей в усі куточки планети і індустрія туризму надасть їм розміщення в будь-якому замовленому місці [38].

Сучасне готельне господарство у всьому світі стало на індустріальну основу і є самостійною галуззю економіки майже кожної країни.

### **1.3 Завдання кадрової стратегії та нові компетенції у формуванні кадрового потенціалу підприємства**

Завданнями кадрової стратегії для будь-якого підприємства є наступні:

- Формування вимог до професійних якостей персоналу;

- проектування нових кадрових підрозділів та розробка організаційних механізмів управління персоналом;
- розробка системи організації оплати праці і стимулювання працівників у контексті стратегії розвитку підприємства;
- оцінка і вибір варіантів залучення, використання, розвитку, переміщення та звільнення персоналу;
- визначення напрямів та способів розвитку персоналу;
- стимулювання своєчасного звільнення підприємства від осіб, які не відповідають сучасним вимогам і не спроможні опанувати нові технології;
- поліпшення морально-психологічного клімату у колективі, залучення персоналу до участі в управлінні організацією.

Управління персоналом при застосуванні ефективної кадрової стратегії в сучасних умовах має базуватися на наступних принципах – Табл.1.2. [8]:

*Таблиця 1.2.*

### **Принципи управління персоналом при формуванні кадрової стратегії підприємства**

№	Принцип	Характеристика
1	Людина – основа корпоративної структури	Відомі фірми приділяють велику увагу персоналу; коли людина стає на чолі змін, вони стають рушійною силою цих змін
2	Менеджмент для всіх	Управління має відбуватись на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво ("команда") та нижнє (оперативнє) керівництво ("співробітники")
3	Ефективність як критерій успіху організації	полягає в досягненні цілей з оптимальним використанням ресурсів і максимізації прибутків
4	Взаємовідносини як критерій успіху організації	Проблеми, що виникають зі "світу почуттів" (психологічні відносини, комунікації, мотиви) мають бути пріоритетними в порівнянні із проблемами зі "світу фактів" (техніка, технологія, організація)
5	Якість, як критерій ефективності	Необхідно працювати з п'ятьма взаємопов'язаними підсистемами якості: особиста якість, якість команди, якість продукту, якість сервісу й якість організації
6	Команди як критерій успіху організації	Всі хто працює в організації – співпрацівники. Всі вони члени соціальної групи (команди) всі команди і окремі робітники, що входять до команди, вносять свій внесок як до успіху, так і до поразок
7	Навчання	Ключ до розвитку і змін і невіддільна частина життєво важливого процесу просування в організації



*Джерело: [5, 6]*

Відомо, що успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками: здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення її мети та здатністю «вгадати», які мотиви («сигнали») спонукають працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін [2].

Для досягнення організаційної мети необхідно, щоб працівники володіли конкретними фаховими вміннями і навичками та мали змогу їх практично використовувати. Один з найпоширеніших поглядів на зазначену проблему ґрунтується на визначенні організаційних здатностей та компетенцій підприємства як найбільш впливових чинників його успішного довгострокового розвитку. Тобто компанія повинна створювати необхідні умови не лише для розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, а й для ефективної реалізації їхнього потенціалу, оскільки сучасна кадрова стратегія полягає як у визначенні шляхів розвитку цих компетенцій всього персоналу організації, так і кожного із співробітників окремо. У зв'язку з цим, одним з найважливіших завдань керівництва є визначення необхідної виробничої поведінки або її моделювання на підставі аналізу цілей організації. Методом моделювання виробничої поведінки, що стає доволі популярним, є метод визначення компетенцій, або створення «портрету компетенцій». Суть цього методу полягає в обґрунтуванні набору компетенцій, необхідних працівникові для успішного виконання виробничих функцій.

У зарубіжній науці термін «компетенція» є центральним поняттям всієї концепції управління людськими ресурсами та персонал-стратегії. Компетенція організації розглядається вченими як сума взаємопов'язаних знань, умінь і здібностей персоналу, необхідних для виконання роботи, способи спілкування, стереотипи поведінки, а також зусилля, що докладаються. Причому сукупність знань передбачає володіння інформацією, необхідною для виконання професійних дій і визначає інтелектуальний потенціал людини. Навички ж володіння засобами і методами виконання певних завдань виявляються в

широкому діапазоні: від фізичної сили і вправності до спеціалізованого навчання. Під способами спілкування розуміється принципово новий чинник, поведінкова характеристика, яка необхідна працівникові для успішного виконання робочих функцій, що й відображає необхідні стандарти поведінки. Тобто, компетенція - це здатність працівника (або організації в цілому) відтворити певний тип поведінки для досягнення організаційних цілей та якість, що сформувалася в стійку поведінку [6]. Прикладами компетенції можуть бути (Табл. 1.3.):

Таблиця 1.3.

**Основні компетенції, що сприяють формуванню та реалізації  
кадрової стратегії на підприємстві**

№	Компетенція	Характеристика
1	Гнучкість	працівник, який володіє такою компетенцією, успішно пристосовується та ефективно діє в мінливих ситуаціях і з різними людьми
2	Ініціативність	впроваджує нові підходи і чинить дії, спрямовані на підвищення ефективності, до того моменту, коли їх зажадає керівництво/організація
3	Вирішення управлінських проблем	збирання та аналіз інформації, визначення проблем, вироблення альтернативних рішень і вибір курсу дій
4	Вплив на оточуючих	передача необхідної інформації, подолання бар'єрів і опору, здатність визначати дії людей

*Джерело: Складено автором на основі [5, 6]*

Компетенції об'єднують здібності та мотивацію співробітника і описують його виробничу поведінку, тобто є кваліфікаційною характеристикою людини і служать основою для прийому на роботу, посадового переміщення, винагороди або прийняття інших рішень у сфері управління персоналом.

«Компетенції підприємства» доцільно розглядати у двох площинах: для позначення наявності знань, умінь і навичок у певній сфері діяльності та для визначення відповідності вимогам певного виду роботи або реалізації певного напрямку діяльності. Виходячи з цього, видається логічним визначення компетенцій організації як невід'ємної складової його стратегічних активів, що віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, які в поєднанні з унікальною технологією дозволяють

створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність у певному ринковому оточенні [3].

Компетенції персоналу при формуванні та реалізації кадрової стратегії підприємства ідентифікують за п'ятьма рівнями (Рис.1.4.):

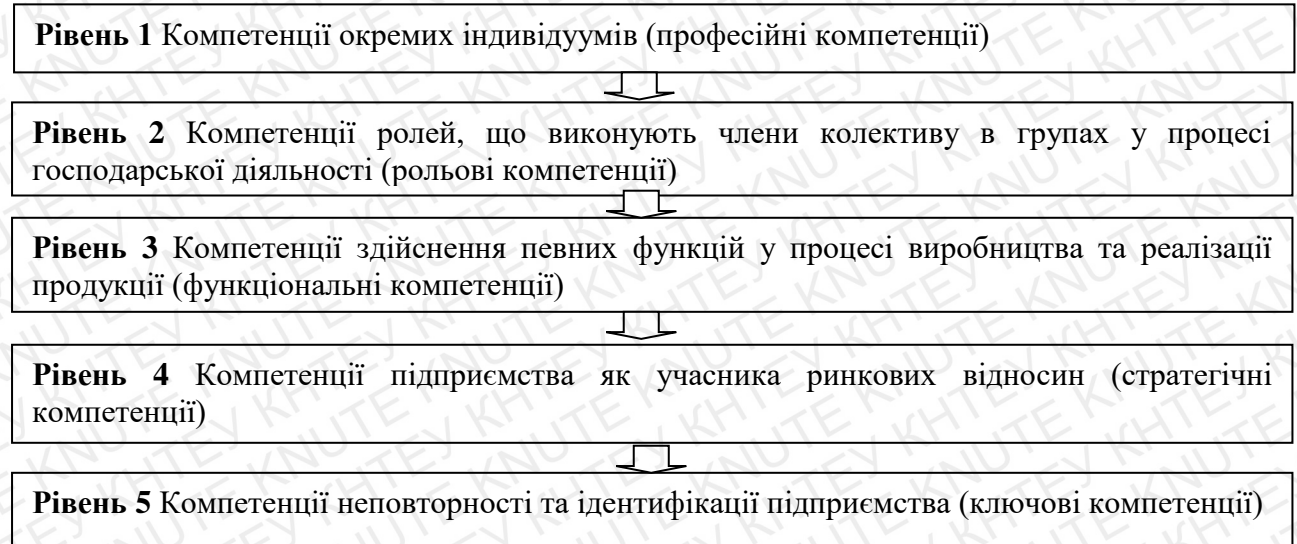


Рис. 1.4. Компетенції персоналу при формуванні та реалізації кадрової стратегії підприємства

*Джерело: Складено автором на основі[17]*

Функціональні компетенції визначаються характерними здатностями підсистем підприємства здійснювати виробничі та комерційні функції максимально ефективним способом. Наголошуючи на стратегічній важливості таких компетенцій, деякі дослідники називають їх стратегічними, оскільки вони є «стратегічно значущими для бізнес-одиниці» та втілюються у певних напрямках діяльності, в яких бізнес-одиниця є «найсильнішою» [1].

Компетенції, які можуть забезпечувати потенційний доступ підприємства до різних ринків, створюють відмітні характеристики кінцевого і не можуть бути відтвореними конкурентами, оскільки являють собою складну взаємодію окремих індивідуальних технологій та навичок, створюють групу ключових компетенцій підприємства [6].

На відміну від стратегічних, ключові компетенції дозволяють реалізувати принцип проактивної поведінки підприємства, згідно з яким останнє не тільки пристосовується до умов, які виникають у ринковому середовищі, а

намагається створювати нові можливості для власного розвитку шляхом активного впливу на оточення [3]. Особисті компетенції утворюють базис компетенцій підприємства як складної відкритої соціально-інституційної та техніко-технологічної системи.

Персонал компанії як один із найважливіших ресурсів розвитку організації, потребує відповідного спрямування на досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії, а організаційне вдосконалення та управління цим потенціалом через формування кадрової стратегії стає пріоритетною функцією менеджменту, що й забезпечує його ефективність.

Поряд зі специфічними при формуванні кадрової стратегії підприємства існують базові елементи управління персоналом на кожному підприємстві, такі як: оперативний облік кадрів; організаційне вдосконалення; оцінка компетенції; контроль за продуктивністю праці та контроль трудової дисципліни. Кадровий облік є достатньо зрозумілою і досить регламентованою процедурою, це ядро системи, що служить постачальником інформації для решти елементів управління.

Організаційне ж вдосконалення та контроль за професійною відповідністю персоналу і продуктивністю його праці при реалізації кадрової стратегії підприємства вимагають експертного підходу на основі аналізу безлічі факторів та обробки значної кількості інформації. Така діяльність потребує спеціальних інструментів, а саме програмного забезпечення. Оцінка ділових якостей персоналу (його компетентності, відповідальності, ефективності роботи і т.д.) дозволяє аналізувати ефективність діяльності підрозділів шляхом проведення атестацій, складання іспитів з курсів перепідготовки, порівняння кваліфікації різних співробітників усередині професійних груп, рівнів (профілів) вимог і кваліфікації кожного з них. Оцінка професійної відповідності персоналу всередині однієї професійної групи з урахуванням коефіцієнта придатності служить підставою для розробки актуальних заходів (навчання, ротатії, скорочення і т. д.), спрямованих на поліпшення його якісних характеристик.

## Розділ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ХРЕЩАТИК»

#### 2.1 Організаційно-економічні характеристики готелю «Хрещатик»

Згідно із українським законодавством, акціонерним товариством (АТ) є господарське товариство, яке має статутний капітал (фонд) поділений на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. АТ несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій [42]. Мінімальний розмір статутного капіталу АТ становить 1250 мінімальних заробітних плат виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) АТ.

У АТ, як у підприємства будь-якої форми власності є свої переваги та недоліки, які ми представили у Додатку В.

Незважаючи на велику кількість недоліків, АТ завдяки перевагам, на нашу думку, є на сучасному етапі розвитку економіки найбільш конкурентоспроможними. Акціонерні товариства розділяють на АТ публічного або приватного типу. Зокрема, публічне акціонерне товариство може здійснювати публічне та приватне розміщення акцій. Акціонери публічного товариства можуть відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та товариства.

Приватне акціонерне товариство може здійснювати тільки приватне розміщення акцій. У разі прийняття загальними зборами приватного акціонерного товариства рішення про здійснення публічного розміщення акцій до статуту товариства вносяться відповідні зміни, у тому числі про зміну типу товариства - з приватного на публічне. Кількісний склад акціонерів приватного акціонерного товариства не може перевищувати 100 акціонерів.

Порівняльну характеристику акціонерного товариства публічного та приватного типу представлено наочно у Додатку Г.

Досліджуване в роботі підприємство є акціонерним товариством закритого типу - ПрАТ готель «Хрещатик». Кадровий аудит на підприємстві здійснюється власними резервами та регулярно. Аналіз відбувається відповідно штатного розкладу інспектором з кадрів (Додаток Д).

При управлінні комерційною діяльністю на підприємстві виконуються функції процесу управління: планування, організація, облік і контроль. Це чотири основних принципи, якими керується вся діяльність підприємства. Отже, зваживши все вище перераховане, можна зробити висновок, що комерційна система на підприємстві добре розвинена, розгалужена, спрямована на споживача і поетапно продумана. Аналіз формування доходів та результатів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності готелю «Хрещатик» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

**Результати аналізу динаміки доходів фінансових результатів діяльності готелю «Хрещатик», тис. грн.**

№ з/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017/2015	
					Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	342,2	287,6	260,3	-81,9	0,76
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	22,3	17,9	9,4	-12,9	0,42
3	Валовий прибуток	179,0	148,3	140,7	-38,3	0,79
4	Інші операційні доходи	4,6	3,2	7,3	2,7	1,59
5	Адміністративні витрати	(22,4)	(12,1)	(11,3)	11,1	0,50
6	Витрати на збут	(14,2)	(12,7)	(9,6)	4,6	0,68
7	Інші операційні витрати	(73,7)	(26,4)	(8,5)	65,2	0,12
8	Прибуток від операційної діяльності	100,3	24,3	28,6	-71,7	0,29
9	Дохід від участі в капіталі	11,7	10,1	0	-11,7	0,00
10	Інші фінансові доходи	9,6	8,1	0	-9,6	0,00
11	Інші доходи	15,1	12,0	7,0	-8,1	0,46
12	Фінансові витрати	(2,9)	(2,6)	(5,3)	-2,4	1,83
13	Втрати від участі в капіталі	0	0	(8,5)	-8,5	0,00
14	Інші витрати	0	(4,3)	(5,6)	-5,6	0,00
15	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	106,8	29,6	25,2	-81,6	0,24
16	Прибуток від звичайної діяльності	80,1	22,2	19,6	-60,5	0,24

17	Чистий прибуток	80,1	22,2	19,6	-60,5	0,24
----	-----------------	------	------	------	-------	------

Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства

Наведені дані свідчать, що протягом 2015-2017 рр. показники основних складових доходів готелю «Хрещатик» знизились.

Економічний потенціал досліджується за двома аспектами: як сукупність майна та як загальна вартість джерел його фінансування. Проаналізуємо основні показники господарської діяльності готелю «Хрещатик (табл. 2.2.) на основі його фінансової звітності.

Таблиця 2.2.

**Динаміка і структура елементів активів балансу готелю «Хрещатик»**

№ з/п	Показники	2015 р.		2016 р.		2017 р.	
		тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Необоротні активи:						
1.1	Основні засоби	467,1	60,02	454,5	49,48	667,10	79,88
1.2	Довгострок. фін. інвест.	94,4	12,13	244,8	26,65	9,3	1,11
1.3	Інші необоротні активи	0,3	0,04	0,3	0,03	0,3	0,04
	Разом:	561,8	72,18	699,6	76,17	676,7	81,03
2	Оборотні активи:						
2.1	Запаси	143,6	18,45	102,9	11,20	99,3	11,89
2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	48,1	6,18	12,8	1,39	8,7	1,04
2.3	Дебіторська заборгованість за розрахунками	6,3	0,81	14,0	1,52	4,4	0,53
2.4	Інша поточна дебіторська заборгованість	0,6	0,08	0	0,00	7,0	0,84
2.5	Грошові кошти та їх еквіваленти	17,3	2,22	89,1	9,70	25,4	3,04
2.6	Інші оборотні активи	0,6	0,08	0,1	0,01	13,6	1,63
	Разом:	216,5	27,82	218,9	23,83	158,4	18,97
3	Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
	Усього:	778,3	100	918,5	100	835,1	100

Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства

Відповідно до даних табл. 2.2, частка необоротних активів зростає від року в рік – на 9 в.п., тоді як оборотні активи (безпосередньо пов'язані з операційною діяльністю) відповідно зменшились. Причому варто відмітити, що

основні засоби значно збільшили свою долю – це пов'язано з придбанням будівлі та інших основних засобів.

Довгострокові фінансові інвестиції збільшились аж до 26 % у 2015 р., що свідчить про значну активізацію в інвестиційній сфері, але з початком фінансової кризи зменшились до 1 %, що зумовлено скороченням обсягів інвестиційної діяльності.

В оборотних же активах не було значних змін окрім зменшення запасів, що пов'язано зі послабленням операційної діяльності. Також зменшилися грошові кошти та їх еквіваленти, але лише у порівнянні до 2016 р. (при чому грошові кошти залишаються, у зв'язку зі специфікою діяльності підприємства, постійними надходженнями платежів на рахунок від клієнтів, тому на кінець періоду завжди залишаються кошти на рахунку в банку, але кожного року ця сума різна, оскільки поведінка клієнтів також є різною).

Визначимо джерела фінансування розвитку підприємства та залучення коштів – розглянемо пасиви балансу. Пасиви балансу показують звідки підприємство бере кошти на свою діяльність. Це можуть бути власні або залучені кошти. Динаміку пасиву балансу можна простежити у табл. 2.3. Основою формування фінансових ресурсів досліджуваного підприємства є власний капітал, що свідчить про фінансову стійкість підприємства. З кожним роком частка власного капіталу у структурі капіталу готелю «Хрещатик» збільшується завдяки збільшенню його обсягу та зменшенню обсягу позик. За досліджуваний період сума власного капіталу в структурі капіталу готелю «Хрещатик» збільшилась на 22,16 %.

Найбільшу частку в структурі власного капіталу досліджуваного підприємства займає нерозподілений прибуток. Причиною є отримання позитивних фінансових результатів та зменшення рівня реінвестування отриманих коштів та послаблення інвестиційної діяльності.

Залучення позикових коштів в оборот підприємства – явище нормальне. Це сприяє тимчасовому поліпшенню фінансового стану за умови, якщо вони не заморожуються на тривалий час в обороті і вчасно повертаються. В іншому разі



може виникнути прострочена кредиторська заборгованість, що в остаточному підсумку призводить до виплати штрафів і погіршення фінансового стану. На підприємстві існують лише поточні зобов'язання, тобто ті зобов'язання, які будуть погашені протягом операційного циклу або протягом 12 місяців від дати складання балансу.

Таблиця 2.3.

### Динаміка і структура пасивів балансу готелю «Хрещатик»

№ з/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017/2015	
					Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Власний капітал	292,0	360,5	356,7	64,7	+22,16
З нього:						
1.1	Статутний капітал	100,0	100,0	100,0	-	-
1.2	Резервний капітал	21,4	22,5	23,7	+2,3	+10,74
1.3	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	170,6	238,0	233	+62,4	+36,57
2	Позичковий капітал	486,3	558,0	476,4	-9,9	-2,04
З нього:						
2.1	Короткострокові кредити банків	113,4	50,4	56,0	-57,4	-50,62
2.2	Короткострокова заборг. За товари, роботи, послуги	364,1	495,4	393,0	+28,9	+7,93
2.3	Зі страхування	0	0,8	0	-	-
2.4	Інші поточні зобов'язання	8,8	11,4	27,4	+18,6	+211,36
Всього:		778,3	918,5	835,1	+56,8	+7,3

Джерело: розраховано та складено автором за даними офіційної звітності підприємства

На досліджуваному підприємстві спостерігається тенденція збільшення обсягу власного капіталу. Так, нерозподілений прибуток за досліджуваний період зріс на 62,4 тис. грн. Або майже на 37 %. Це викликано в свою чергу прибутковістю основної діяльності підприємства за вказаний період. Другий за значенням вплив має резервний капітал – його збільшення протягом усього періоду на 10,75 % або 2,3 тис. грн. Також сприяло збільшенню суми власного капіталу підприємства (табл. 2.4.).

З табл. 2.6 видно, що позичковий капітал підприємства складається з поточних зобов'язань. Забезпечення наступних витрат і платежів, довгострокові зобов'язання та доходи майбутніх періодів – відсутні. Тобто за

досліджуваний період відбувалися не досить істотні зміни в структурі поточних зобов'язань готелю «Хрещатик». Найбільшого зростання за період 2015-2017 рр. досягли інші поточні зобов'язання. Вони збільшилися майже у 3 рази і становили 8,8 тис. грн. у 2015 р., 11,4 тис. грн. у 2016 р. і 27,4 тис. грн. у 2017 р. відповідно.

Таблиця 2.4

**Динаміка елементів власного та позикового готелю «Хрещатик», тис. грн.**

№ з/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017/2015	
					Абс.	Відн.
1	Статутний капітал	100,0	100,0	100,0	0	-
2	Інший додатковий капітал	-	-	-	-	-
3	Резервний капітал	21,4	22,5	23,7	2,3	10,75
4	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	170,6	238,0	233	62,4	36,58
5	Неоплачений капітал	-	-	-	-	-
	Всього власний капітал:	292,0	360,5	356,7	64,7	22,16
7	короткострокові кредити банків	113,4	50,4	56,0	-57,4	-50,62
8	Короткострокова заборгованість за товари, роботи, послуги	364,1	495,4	393,0	28,9	7,94
9	Поточні зобов'язання за розрахунками:					
9.1	зі страхування	0	0,8	0	0	-
9.2	інші поточні зобов'язання	8,8	11,4	27,4	18,6	211,36
	Всього поточний капітал:	486,3	558,0	476,4	-9,9	-2,04

*Джерело: розраховано та складено автором за даними офіційної звітності підприємства*

Ще одним позитивним показником готелю «Хрещатик» є короткострокова заборгованість підприємства за послуги. Загальний його приріст склав 7,94%, хоча динаміка була нестабільною: у 2015 р. 364,1 тис. грн., у 2016 р. – 495,4 тис. грн., у 2017 р. – 393,0 тис. грн.

Щодо інших складових поточних зобов'язань готелю «Хрещатик», усі вони мали від'ємне значення. Так, короткострокові кредити банків скоротилися на 50,62% (2015 р. – 113,4 тис. грн., у 2016 р. – 50,4 тис. грн., у 2017 р. – 56,0 тис. грн.). Залучати кредити кожного року ставало складніше, особливо у 2015 р. Кредити банків на підприємстві складають 10% від загальної суми кредиторської заборгованості, що не має значного навантаження на діяльність

підприємства, але тим не менш має вплив на формування його платоспроможності. Це також відображається на фінансових результатах готелю «Хрещатик», оскільки кредити є короткостроковими, а тому погашаються у рік їх видачі.

Найбільшу частку в структурі позикового капіталу готелю «Хрещатик» займає кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Так, частка даного показника в структурі позикового капіталу підприємства в 2015 р. становила 75%, в 2016 р. вона вже становила 88,8%, а в 2017 р. була на рівні 82,5%. Як свідчать наведені дані, одним з основних внутрішніх джерел фінансування підприємства є отриманий та реінвестований підприємством чистий прибуток, отриманий внаслідок його поточної діяльності.

Аналіз формування доходів та результатів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності готелю «Хрещатик» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**Аналіз динаміки доходів фінансових результатів діяльності підприємства готелю «Хрещатик», тис. грн.**

№ з/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017/2015	
					Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2429,2	872,6	601,3	-1827,9	-75
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	226,3	178,9	96,4	-129,9	-57
3	Валовий прибуток	1798,0	548,3	404,7	-1393,3	-77
4	Інші операційні доходи	4,6	12,2	7,3	2,7	59
5	Адміністративні витрати	(42,4)	(32,1)	(26,3)	16,1	-38
6	Витрати на збут	(24,2)	(17,7)	(11,6)	12,6	-52
7	Інші операційні витрати	(730,7)	(266,4)	(85,5)	645,2	-88
8	Прибуток від операційної діяльності	1005,3	244,3	288,6	-716,7	-71
9	Дохід від участі в капіталі	21,7	20,1	0	-21,7	-100
10	Інші фінансові доходи	12,6	26,1	0	-12,6	-100
11	Інші доходи	30,1	16,0	15,0	-15,1	-50
12	Фінансові витрати	(2,9)	(4,6)	(5,3)	-2,4	83
13	Втрати від участі в капіталі	0	0	(38,5)	-38,5	-
14	Інші витрати	0	(4,3)	(5,6)	-5,6	-
15	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1066,8	297,6	254,2	-812,6	-76
16	Прибуток від звичайної діяльності	800,1	223,2	190,6	-609,5	-76
17	Чистий прибуток	800,1	223,2	190,6	-609,5	-76

Джерело: розраховано та складено автором за даними офіційної звітності підприємства

Наведені дані свідчать, що протягом 2015-2017 рр. показники основних складових доходів готелю «Хрещатик» знизились. Так, дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) за аналізований період зменшився на 75 % і становив 601,3 тис. грн. у 2017 р., тоді як у 2015 р. його обсяг складав 2429,2 тис. грн. Відповідно, це відобразилося і на валовому прибутку підприємства (-77 % за 2015-2017 рр.).

Інші операційні доходи мали незначний вплив на прибуток від операційної діяльності, який протягом аналізованого періоду зменшився на 71 % і його падіння склало 717 тис. грн. Найбільшими темпами зниження обсягу прибутку від операційної діяльності відбувалося протягом 2016 р. – скорочення склало 76 %. Разом з тим, впродовж 2017 р. ситуація дещо покращилась – ріст склав 44 тис. грн. Подібні зрушення зумовлені скороченням адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат на 68%. Також спостерігається отримання доходу від участі в капіталі. Річна сума доходів 2015 та 2016 рр. становила близько 20 тис. грн. Однак, у 2017 р. з'являються втрати від участі в капіталі у розмірі 38,5 тис. грн., що спричинило зменшення річного доходу підприємства.

Фінансову діяльність підприємства можна прослідкувати в наступних статтях: інші фінансові доходи (зростання у 2 рази протягом 2016 р.), фінансові витрати (за останні три роки зросли на 83 % через збільшення відсоткових ставок по банківським кредитам). Не зважаючи на це, чистий прибуток підприємства зменшився на 76 %. Найбільші темпи падіння цього показника спостерігаються протягом 2016 р. – 72 %. Протягом же 2017 р. зниження обсягу чистого прибутку уповільнилось і склало лише 15 %. Проаналізовані показники в період 2015-2017 рр. свідчать лише про зменшення рівня доходності підприємства, але не про його збитковість. Отже, підприємство продовжувало працювати на прибутковому рівні.

Аналіз використання виробничих ресурсів включає в себе аналіз використання основних засобів, оборотних активів, використання трудових

ресурсів. Основні техніко-економічні показники підприємства представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Основні техніко-економічні показники готелю «Хрещатик»

№ з/п	Показники	Роки			Відх. 17/15 р.	
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньорічна вартість основних засобів за залишковою вартістю, тис.грн.	8992	12397	14366	5374	160
2	Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	9658	11305	14048	4390	145
3	Середньооблікова кількість працівників, осіб	145	145	145	-	100
4	Фондоозброєність	62,01	85,42	99,08	37,07	-
5	Фондовіддача	2,17	1,81	1,79	-0,38	-
6	Матеріаловіддача	1,53	1,52	1,46	-0,07	95
7	Матеріаломісткість	0,53	0,58	0,61	0,08	115
8	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	19,3	12,5	8,29	-11,01	-
9	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	8,21	8,48	9,46	1,25	115
10	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,87	3,57	3,35	-0,52	87
11	Тривалість оборотності оборотних активів, дні	94	102	109	15	116
12	Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	30	16	15	-15	-
13	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис.грн.	42,48	46,11	50,90	8,42	120

Джерело: розраховано та складено автором за даними офіційної звітності підприємства

Отже, за останні три роки спостерігалась тенденція до розширення виробничої потужності підприємства на 5374 тис. грн., або на 60% в порівнянні з 2015 роком. Середньорічна вартість оборотних активів збільшилась на 4390 тис. грн., або 45%. Спостерігалось зростання продуктивності праці на 15 % та збільшення заробітної плати на 8,42 тис. грн. На 0,38 тис. грн. зменшилась фондовіддача та на 37,07 тис. грн. збільшилась фондоозброєність підприємства.

Рентабельність – відношення прибутку до витрат, понесених для отримання цього прибутку. Показники оцінки ефективності господарської діяльності готелю «Хрещатик» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

## Динаміка показників ефективності господарської діяльності готелю «Хрещатик»

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відх. 17/15 р.	
			2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Рентабельність госп. д-сті	збільшення	25	15	13	-12	0,52
2	Прибутковість виручки	збільшення	32	24	22	-10	0,68
3	Чиста рентабельність виручки від реалізації	збільшення	16	10	9	-7	0,56
4	Рентабельність активів	збільшення	30	16	15	-15	0,5
5	Рентабельність вл.кап.	збільшення	32	17	16	-16	0,5

*Джерело: розраховано та складено автором за даними офіційної звітності підприємства*

Одним з показників фінансового стану є показник ліквідності – здатність швидко продати активи та отримати гроші для оплати своїх зобов'язань; швидкість перетворення активів в кошти.

Аналізуючи рівень забезпеченості досліджуваного підприємства основними фондами, необхідно звернути увагу на їх відтворення і технічний стан. З цією метою рекомендується визначати і давати оцінку динаміки коефіцієнтів вибуття, оновлення, зносу і частки машин та обладнання в загальній вартості основних фондів та показників ефективності використання основних засобів (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8.*

### Динаміка показників відтворення та ефективності використання основних фондів готелю «Хрещатик»

№ з/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відх. 17/15 р.	
					Абс.	Абс.
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт оновлення	0,0112	0,0115	0,0078	0,00	0,70
2	Коефіцієнт вибуття	0,0112	0,0115	0,0076	0,00	0,68
3	Коефіцієнт зносу	0,4872	0,5030	0,5247	0,04	1,08
4	Частка машин та обладнання, %	26,24	27,95	28,98	2,74	1,10
5	Фондоозброєність праці, тис. грн/ос.	50,69	53,17	63,34	12,65	1,25
6	Фондовіддача, грн.	0,0763	0,0952	0,2054	0,13	2,69
7	Фондоємність, грн.	12,5201	10,5018	4,8689	0,00	0,70

*Джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження*

Дані таблиці свідчать про погіршення стану основних фондів підприємства. Так, щодо показника коефіцієнту зносу основних фондів виявлено чітку негативну тенденцію: за досліджений період зношеність основних фондів в 2017 році порівняно з 2015 роком виросла майже на 8%.

Тенденціями розвитку потенціалу основних фондів стало підвищення рівня віддачі на кожну гривню використаних в виробництві засобів та зменшення рівня фондоемності продукції. Так рівень фондівіддачі основних фондів виріс в 2017 році порівняно з 2015 роком більш ніж в 17 раз, що пов'язано з ростом обсягів виробництва, зменшенням середньорічної вартості фондів майже на 9% а також збільшенням частки машин та обладнання на 6%.

При оцінці та аналізі потенціалу матеріальних ресурсів слід виділити кількісний – вартість матеріальних ресурсів та якісні показники, серед яких досліджені матеріалоемність продукції, частка матеріальних витрат в загальній сукупності витрат, оборотність матеріальних ресурсів тощо (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

**Динаміка показників оцінки потенціалу матеріальних ресурсів  
готелю «Хрещатик»**

№ з/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Матеріалоемність продукції, грн.	0,41	0,51	0,58	0,17	1,41
2	Коефіцієнт зворотності матеріальних витрат	1,4	2,3	3,0	1,6	2,14
3	Коефіцієнт завантаження основних фондів	0,41	0,43	0,33	-0,08	0,80
4	Частка мат. витрат в операційних витратах, %	42,67	46,57	47,39	4,72	1,11

*Джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження*

Як видно з таблиці, за досліджений період підвищився рівень ефективності використання матеріальних ресурсів, що підтверджено тенденціями зростання коефіцієнту зворотності матеріальних ресурсів в 1,7 рази від рівня 2015 року та коефіцієнту матеріалоемності продукції, який зріс в 2017 році у 1,2 рази порівняно із 2015 роком.

Далі проаналізуємо вплив показників внутрішнього середовища. Оскільки саме показники внутрішнього середовища ілюструють ресурси підприємства які є основою його наявного потенціалу та резервом для формування нових можливостей розвитку прихованого потенціалу, в т.ч. і кадрового. Найвпливовішими групами цих показників, на нашу думку, виступатимуть: маркетинг, фінанси, виробництво, організація та кадри.

У кожній групі показників внутрішнього середовища підприємства готелю «Хрещатик» ми виділили найвпливовіші та оцінили їх вплив на підприємство. Характеристика впливу внутрішнього середовища на діяльність готелю «Хрещатик» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

#### Аналіз показників внутрішнього середовища готелю «Хрещатик»

Функціональні сфери	Ефективність складників внутрішнього середовища					Важливість		
	Дуже сильна	Сильна	Нейтральна	Слабка	Дуже слабка	Висока	Середня	Низька
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Маркетинг</i>		•			•			
Репутація підприємства та продуктів, рівень розвитку продуктів-брендів	•				•			
Ринкова доля	•				•			
Загальна якість продукту	•				•			
Рівень сервісу		•			•			
Виробничі витрати			•			•	•	
Просування через партнерів		•			•			
Ефективність просування			•		•			
Ефективність роботи спеціалістів з продажу		•			•			
<i>Фінанси</i>			•			•		
Рівень прибутковості				•		•		
Фінансова стабільність			•				•	
Рентабельність інвестицій			•			•		
<i>Виробництво</i>		•				•		
Рівень інновацій та технологічний рівень			•			•		
Стан основних фондів		•					•	
Виробничі резерви			•				•	
Сучасність технологій			•			•		



<i>Організація та кадри</i>				•		•		
Орієнтованість на прибуток		•				•		
Загальна кваліфікованість та компетентність керівництва			•			•		
Кваліфікованість персоналу				•		•		
Рациональність розподілу прав та відповідальності			•			•		

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Комплексному уявленню про сильні і слабкі сторони готелю «Хрещатик», а також оцінці перспектив і загрози подальшого розвитку підприємства допоможе SWOT-аналіз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

### SWOT-аналіз готелю «Хрещатик»

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА (перелік сильних і слабких сторін)	<b>Сильні сторони (S)</b> 1.широкий спектр зв'язків керівництва компанії у сфері бізнесу і політичних кругах; 2.наявність потужної матеріально-технічної бази; 3.можливості по залученню капіталу під нові проекти; 4.мобільність і гнучкість структури	<b>Слабкі сторони (W)</b> 1.відсутність чіткого позиціонування продукції; 2.нецентралізоване ухвалення рішень; 3.відсутність єдиної інформаційної системи; 4.відсутність маркетингового стратегічного планування розвитку підприємства 5.відсутність посади кадрового аудитора
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА (перелік можливостей і загроз)	<b>SO-стратегія</b> 1.Розширення участі на ринку за рахунок збільшення суми реінвестованого прибутку 2.Привернення уваги можливих клієнтів шляхом реклами 3. Розробка оптимальної системи стимулювання працівників	<b>WO-стратегія</b> 1.Збільшення витрат на реалізацію програм навчання фахівців 2. Залучення довгострокового кредиту на проведення технічного переозброєння підприємства
	<b>Загрози (T)</b> 1.укрупнення бізнесу конкурентів (робота за шаблоном і економія на масштабі виробництва); 2.введення регламентуючих та обмежуючих заходів щодо діяльності компанії; 3.залежність бізнесу компанії від економічної ситуації на ринку і від політичних чинників; 4.непередбачуваність поведінки зовнішнього бізнес-середовища (велике число конкурентів і непередбачуваність їх поведінки на ринку)	<b>WT-стратегія</b> 1.Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг

Джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження

За призначенням, SWOT-аналіз є «інструментом» для підготовки реалістичних і здійсненних планів дій, в яких разом з середньостроковими стратегічними цілями визначаються короткострокові оперативні цілі.

Таким чином, готелю «Хрещатик» має наступні потенційні можливості: розширення видів продукції і охоплення додаткових ніш на ринку; зміцнення позицій за рахунок рекомендацій клієнтів; розширення мережі зростання разом з ринком. Відповідним чином вибудовується і загальна стратегія розвитку підприємства, і кадрова стратегія, що визначає межі та основні цілі проведення кадрового аудиту на підприємстві, що покликаний не тільки здійснити перевірку наявних трудових ресурсів, а й визначити можливості оновлення та поповнення штату працівників.

## 2.2 Аналіз професійно-кваліфікаційного складу кадрів

Керівництво готелю «Хрещатик» постійно шукає нові шляхи розвитку підприємства, відкриття нових напрямків діяльності, збільшення об'ємів послуг що надаються, збільшення частки на ринку та відповідне зростання кількості робочих місць. На сьогоднішній день в штаті підприємства перебувають 25 осіб (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Склад і структура персоналу підприємства готелю «Хрещатик»

Склад і структура персоналу	Осіб	%
Чисельність працівників, всього	40	100
<b>СТАТЬ</b>		
Чоловіки	23	58
Жінки	17	42
<b>ОСВІТА</b>		
Повна вища освіта	31	78
Середня освіта	9	22
<b>СТАЖ РОБОТИ</b>		
Більше 5 років	25	63
До 5 років	15	27

Джерело: складено автором за даними підприємства

Господарські відносини між підприємствами-партнерами оформлюються шляхом підписання договорів, угод, листування, а розрахунки здійснюються у

національній валюті в безготівковій формі. Бартерні контракти у підприємства відсутні.

Найзначимими контрагентами споживачами послуг підприємства є: ПАТ «Укртелеком», ПАТ «Ощадний Банк України», ТОВ «Нова Пошта», ПАТ «Приват Банк» та інші.

Безпосередню діяльність підприємство здійснює на власній матеріально-технічній базі, розташованій в м. Київ. Безпосереднє спілкування з контрагентами здійснює директор та заступник директора.

Готель «Хрещатик» має два розрахункових рахунки в національній валюті, кредитний та валютний відкриті у ПАТ «Укрсоцбанк» та ПАТ "Приватбанк". З метою швидкого збільшення обсягу оборотних коштів, підприємство має активний овердрафт в установах банків.

Основною проблемою підприємства у відносинах з контрагентами є криза неплатежів, зниження обсягів виробництва в різних галузях господарства, та падіння рівня платоспроможності населення. Але, незважаючи на всілякі негаразди, підприємство користується високим авторитетом у партнерів та споживачів, оскільки за роки існування довело, що здатне ефективно працювати, бути надійним партнером по бізнесу.

Негативно впливає на комерційну діяльність жорстка податкова політика держави, що позбавляє підприємство, необхідних йому, оборотних коштів та примушує шукати шляхи обходу податкового законодавства.

Зовнішньоекономічну діяльність підприємство не здійснює.

Управління персоналом є важливим та безперервним процесом в кожній організації. Не можна виконати перелік якихось завдань чи робіт в управлінні кадрами та вважати їх достатніми. Управління персоналом в організації повинно здійснюватися постійно, хоча окремі його заходи направлені на реалізацію того чи іншого складового елементу управління персоналом, що виступають послідовно як самостійні.

Основними етапами управління персоналом готелю «Хрещатик» є такі:

- планування персоналу, головною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;
- підприємство залучає персонал та створює резерв потенційних кандидатів для заміщення усіх посад;
- відбувається відбір кадрів, в процесі якого здійснюється оцінка кандидатів та відбираються кращі із претендентів;
- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників організації з метою залучення та збереження кадрів;
- професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого введення нових працівників в організацію та реалізації їх потенціалу;
- навчання персоналу відбувається як безперервний процес, що є необхідною умовою для ефективного виконання робіт;
- проходить оцінка діяльності працівників (атестація кадрів), але не регулярно, що є мінусом;
- на даному підприємстві практикується ротація кадрів, з метою підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників;

Основою формування кадрової політики готелю «Хрещатик» виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу.

Кадрова політика підприємства ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку.

Кадрова політика на підприємстві будується на принципах, наведених на рис. 2.1.

Звісно, ці всі принципи потребують вдосконалення і розвитку, адже саме сумлінне їх виконання призводить до успішної діяльності підприємства. Сьогодні готель «Хрещатик» в основу кадрової політики заклав три базових принципи: персонал-стратегія, кадрова логістика, кадрова компетенція.

Ці принципи охоплюють усі аспекти кадрової діяльності: систему кадрового планування підприємства; методи і джерела задоволення кадрових потреб; систему оцінки і відбору кандидатів на заміщення вакантних посад; рішення проблем адаптації прийнятого на роботу персоналу; систему безперервного удосконалення кваліфікаційного рівня працівників концерну; атестацію керівників і фахівців; формування резерву; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах товариства, підвищення культури. За період існування підприємства, не було випадків довгострокового припинення роботи з тих чи інших причин. Це говорить про стабільну і налагоджену роботу структури, конструктивне розподілення навантаження на обладнання та трудові ресурси.

<b>Кадрова політика готелю «Хрещатик»</b>	
	повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності
	у центрі економічного управління є не фінанси, а людина і його ініціатива
	результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості
	максимальне делегування функцій управління працівникам
	необхідність розвитку мотивації працівників

Рис. 2.1 Кадрова політика готелю «Хрещатик»

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Для досягнення максимальних результатів за мінімальних затрат, враховуючи умови існування кризи та стрімкого скорочення персоналу, керівництво готелю «Хрещатик» прагне надавати змогу додаткового навчання своїх робітників. Мається на увазі не підвищення кваліфікації в межах професій. Відділу кадрів на підприємстві у чистому вигляді не створено. За організацію всього процесу щодо розвитку персоналу на підприємстві відповідає директор, його заступник, головний бухгалтер та юрист. Основні положення, завдання і права працівників визначаються Колективним договором готелю «Хрещатик» та посадовими інструкціями.

В процесі господарської діяльності підприємство у відповідності з трудовим договором здійснює оплату праці своїх працівників. Крім того, у підприємства виникають і інші розрахункові відносини з персоналом: по відшкодуванню нестач, отриманню і використанню підзвітних сум, відрядження та ін. Ці розрахункові відносини регламентуються нормативними документами, наведеними в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Нормативні документи, що регулюють облік розрахунків з персоналом готелю «Хрещатик»**

№ пор.	Назва документу	Ким і коли затверджений, № документу	Короткий зміст	Використання в обліку
1	2	3	4	5
1	Декрет "Прибутковий податок з громадян"	КМУ від 26.12.92 р. №13-92, зі змінами та доповненнями	Визначає порядок нарахування та утримання прибуткового податку з доходів громадян	Використовується при нарахуванні та утриманні прибуткового податку з громадян
2	Закон України «Про оплату праці»	Постанова ВРУ від 11.09.96 р., зі змінами та доповненнями.	Регламентує основні засади по оплаті праці в Україні.	Використовується при нарахуванні та утриманні з/п, а також при відображенні в обліку з/п
3	Інструкція зі статистики зарплати	Наказ МФУ від 11.12.95 №323	Встановлює загальний порядок подання достовірних статистичних даних до держорганів згідно затверджених норм.	Використовується при контролі за достовірними даними по з/п
4	Інструкція зі статистики чисельності працівників, зайнятих у НГ України	Наказ Мінстату України № 171 від 07.07.95 р.	Встановлює загальний порядок подання достовірних статистичних даних до держорганів згідно затверджених форм.	Використовується при контролі за достовірними даними по чисельності працівників
5	Порядок визначення розмірів збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування) матеріальних цінностей	Постанова КМУ від 22.01.96 р. № 116	Визначає порядок розрахунку розмірів збитків від розкрадання, нестачі, псування окремих видів цінностей.	Використовується при визначенні суми збитків за матеріальні цінності
6	Інструкція про прибутковий податок з громадян.	Наказ ГДПУ від 21.04.93 р. №64	Визначає порядок практичного застосування Декрету КМУ "Про прибутковий податок з громадян".	Використовується при визначенні прибуткового податку з громадян.

7	Про норми відшкодування витрат на відрядження в межах України та за кордон.	Постанова КМУ від 30.05.2000 року № 850.	Встановлю норми добових витрат, перерахунок коштів у національну валюту при відрядженні за кордон, встановлює, які витрати включаються до валових витрат підприємства.	Використовується в обліку при визначенні норм добових витрат
8	Інструкція про службові відрядження в межах України та за кордон	Наказ МФУ від 10 червня 1999 року № 146.	Роз'яснює порядок відрядження в межах України працівників підприємств усіх форм власності, порядок відрядження за кордон працівників підприємств усіх форм власності.	Використовується при відрядженнях працівників в межах України, а також за кордон

*Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства*

Щодо кваліфікації персоналу готелю «Хрещатик», то в наявності високого рівня підготовки працівників тут не виникає сумнівів, адже весь управлінський персонал має вищу освіту та досвід роботи.

Прийом на роботу, звільнення працівника, надання відпустки чи переведення на іншу посаду на підприємстві оформлюється наказом.

Основною мотивацією працівників готелю «Хрещатик» є матеріальна винагорода – надання премії.

При оцінці роботи працівника враховуються наступні умови та показники преміювання: якість обслуговування; швидкість виконання робіт; відсутність скарг; відсутність запізнь без поважних причин; відсутність порушень трудової дисципліни;

Суми премій оформляються по Поданням заступника директора та надаються на затвердження директору.

Для узагальнення інформації про розрахунки з персоналом з оплати праці використовується балансовий рахунок 661 «Розрахунки з оплати праці».

По кредиту рахунку 661 відображається нарахована основна і додаткова зарплата, премії, допомога з тимчасової непрацездатності та ін. По дебету – виплата заробітної плати, премій, допомоги, матеріальної допомоги, суми утриманих платежів.

Облік розрахунків з оплати праці готелю «Хрещатик» ведеться згідно з методологією наведеною в законодавстві. Ця тема актуальна, як з точки зору

забезпечення матеріального становища працівників, так і забезпечення різних фондів відрахувань для подальшого використання. Отже, в готелі «Хрещатик» мотивації працівників приділяють достатньо уваги, оскільки заробітна плата досить невелика. А що до інших методів мотивації, то в окремих випадках працівників мотивують похвалою його роботи та отриманих результатів.

### 2.3 Дослідження ефективності використання та аналіз забезпечення трудовими ресурсами готелю «Хрещатик»

Звернемось до практики та оцінимо потенціал готелю «Хрещатик» за допомогою факторного методу (Табл. 2.14).

Згідно даних табл., середньооблікова чисельність персоналу практично не змінювалася, винятком може бути тільки 2016 рік, середньомісячна зарплата персоналу виросла на 28%, рівень продуктивності праці виріс в 2016 р. в готелі «Хрещатик» в порівнянні з 2015 р. більш ніж втричі. Це було пов'язано із збільшенням обсягів виробництва за досліджений період майже в'ятеро та зменшенням рівня персоналу.

Таблиця 2.14.

#### Показники оцінки трудового потенціалу готелю «Хрещатик»

№ з/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення	
					+/-	%
1	Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	38	41	40	2	1,05
2	Середньомісячна зарплата персоналу, грн.	2506,6	3005,1	3230,4	723,8	1,28
3	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	3,70	5,98	8,07	4,37	2,18
4	Коефіцієнт прибуття персоналу	0,04	0,10	0,13	0,09	3,25
5	Коефіцієнт вибуття персоналу	0,22	0,37	0,22	0	1

Джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження

В 2016 році тенденція змінилася – продуктивність зменшилася порівняно з попереднім роком більш ніж на 35 %, що було пов'язано із падінням виробництва продукції на 41 %. Коефіцієнти прибуття і вибуття персоналу свідчать про те, що в жодний рік дослідженого періоду чисельність прийнятих на роботу не перевищувала кількості звільнених.



У готелі «Хрещатик» задля оцінки системи ефективного управління та виявлення причин відхилень, проаналізуємо показники ефективності управління на основі даних, отриманих від (табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

**Показники ефективності управління готелю «Хрещатик» у 2017 р.**

Показник	Одиниця виміру	Значення
Ефективність управління	%	102
Рівень автоматизації та механізації праці управлінського персоналу	грн/ос.	3765
Ефективність праці в системі управління	грн/ос.	78529
Економічність праці в системі управління	%	12
Коефіцієнт надійності системи управління		0,43
Коефіцієнт абсолютного використання інформації		0,75

*Джерело: розраховано та складено автором за даними офіційної звітності підприємства*

Таким чином, можемо зробити висновок, що автоматизація та механізація сприяє продуктивності праці та економії ресурсів.

Теоретичні узагальнення з питань виявлення діючої системи управління кадрами, ґрунтуються на матеріалах опитування персоналу, які наведені у табл. 2.16.

Це дослідження мало на меті визначити чи використовують керівники підприємства систему мотивації праці при управлінні персоналом, як часто вона змінюється тощо. Результати показали, що 4% керівників взагалі не використовують мотивацію персоналу в процесі структурних, функціональних та інших перетворень, тобто навіть заробітна плата персоналу не має належного стимуляційного впливу, 28% використовують одночасно і матеріальну і моральну мотивацію, 56% тільки матеріальну, а 12% - моральну.

Треба враховувати ці фактори, а також те, що є різниця у смаках та особистих думках кожного працівника. Це можна зробити через створення так званої ідеальної роботи. Саме через неї керівник прагне до підвищення інтегральної продуктивності та забезпечує згоду та підтримку максимальної кількості підлеглих.

Таблиця 2.16

## Результати дослідження мотиваційної системи готелю «Хрещатик»

№ п/п	Питання	Питома вага за відповідями, %
1.	Чи здійснюється мотивація персоналу в процесі структурних, функціональних та інших перетворень на підприємстві	100
	не здійснюється	4
	матеріальна і моральна	28,0
	тільки матеріальна	56,0
	тільки моральна	12,0
2.	Як часто змінюється система стимулювання на підприємстві	100
	раз у квартал	4,0
	раз у півроку	8,0
	раз на рік	88,0
3.	Які причини на вашу думку зумовлюють зміну системи стимулювання на підприємстві	100
	дослідження результатів погіршення результатів фінансово-господарської діяльності та продуктивності праці	4,0
	зниження продуктивності праці та погіршення соціально-психологічного клімату	4,0
	погіршення фінансово-економічної діяльності	66,0
	зниження продуктивності праці	20,0
	погіршення соціально-психологічного клімату	6,0

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

На думку керівництва підприємства ідеальна роботи повинна:

- мати цілісність (приводити до визначеного результату) та оцінюватися працівниками як важлива і та, що заслуговує бути виконана;
- надати можливість працівнику приймати рішення, які необхідні для виконання поставленої перед ним задачі (повинна бути автономія у встановлених межах);
- забезпечити зворотній зв'язок з працівником;
- приносити справедливе з точки зору працівника винагороду.

Спроектована згідно з цими принципами робота, на думку керівництва, забезпечує внутрішнє задоволення підлеглого. Такій міцний мотиваційний фактор стимулює якісне виконання роботи, а також, за законом підвищення потреб, стимулює до виконання більш складної роботи. На основі цих принципів можна розробити модель характеристик роботи (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

### Модель характеристик роботи

Основні параметри роботи	Основні психологічні стани	Мотивація працівника та результати роботи
Різноманітність умінь та навичок, цілісність роботи, важливість роботи	Відчуття важливості роботи	Висока внутрішня робоча мотивація
Автономія	Відчуття відповідальності за результати	Високе задоволення від роботи
Зворотній зв'язок	Гордість за успішне завершення роботи	Низька текучість кадрів

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

За таким психологічним станом посилюються, на думку керівництва, потреба персоналу в професійному зростанні та необхідність отримання задоволення від роботи (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

### Вподобання працівників готелю «Хрещатик» у своїй роботі

Вподобання	Характеристика
Різноманітність умінь та навичок	Характеризує ступень, при якому робота потребує різноманітних дій під час її виконання. Ця ступень передбачає використання різних навичок та талантів персоналу. На думку керівників, якщо працівник відчуває, що хтось ще може зробити цю роботу також добре, то вона навряд чи буде мати для нього цінність та маловірогідне, що він буде відчувати почуття гордості від виконання цієї роботи. Робота, яка не використовує будь-яких навичок працівника не викликає потреби у подальшому навчанні.
Цілісність роботи	Розуміється завершеність робочої операції як цілої та визначеної частини роботи або виконання роботи від початку та до кінця з результатом (визначеність завдання).
Важливість роботи	Ступень впливу роботи, яка виконується, на життя або роботу інших людей на підприємстві. Поняття важливості тісно пов'язано з системою цінностей виконавця. Робота може бути цікавою та захоплюючою, але люди будуть залишатись незадоволеними до тих пір, доки вони не відчують, що їх робота має важливість та її необхідно виконувати.
Автономія	Вона характеризує, наскільки робота забезпечує свободу та незалежність працівника при розробці графіка виконання роботи та дій, які використовуються для досягнення потрібного результату. Для будь-якого працівника існує свій оптимальний рівень автономії, якій надає йому реальне відчуття особистої відповідальності та не веде до стресів.
Зворотній зв'язок	Зворотній зв'язок забезпечує отримання працівниками інформації про якість роботи, яку вони виконують. Ефективність зворотнього зв'язку залежить від цілісності роботи. Легше забезпечити зворотній зв'язок за результатами «закінченої» роботи. Розширюючи фронт кожної роботи так, щоб працівник відповідав за декілька взаємопов'язаних операцій та забезпечував цілісність роботи та при цьому використовував самоперевірку, тобто особистий зворотній зв'язок.

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Головним фактором для працівників на підприємстві є заробітна платня та премії щоквартально. Інші засоби або не використовуються або не знайшли

підтримки у працівників. Шляхи по оптимізації кадрових процесів наведені у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

### Заходи для оптимізації кадрових процесів готелю «Хрещатик»

Заходи 1	Характеристика 2
Гроші, матеріальні стимули, зарплатня	Не інтерпретується
Вказані вище мотиватори згадуються два й більше разів	Дуже велика зацікавленість до матеріального аспекту
Результат	Орієнтація на результат
Відповідність оплати за результатами праці, справедливості відповідно зі внеском	Велике значення має не скільки сума винагорода, скільки прийняття її співробітником як справедливої або несправедливої в співвідношенні з результатами праці
Оцінка, похвала, винагорода тощо	Зовнішня референція, найбільш значні для людини є фактори зовнішньої суб'єктивної оцінки
Слава, пошана тощо	Людина дуже орієнтована на визнання, часто має серйозні комплекси
Кар'єра, кар'єрне зростання, перспектива тощо	Орієнтація на кар'єрне зростання. Якщо цей мотиватор зустрічається більш одного разу, то це свідчить про перебільшення значності кар'єрного зростання
Статус	Орієнтація не скільки на матеріальні, скільки на статусні фактори
Професійне зростання, майстерність, розвиток тощо	Орієнтація на професійний розвиток та зростання як самостійну дорогоцінність
Розуміння цілей	Співробітник найбільш ефективен у тих ситуаціях, коли розуміє та поділяє цілі більш високого рівня
Ідея	Мотивація у цілому все та же, що й у попередньому випадку, але на більш високому рівні
Чітка мета	Необхідні чіткі формулювання, або є негативний досвід у даній сфері
Азарт, змагання, прагнення перевершити інших тощо	Для ефективної роботи такому співробітнику необхідно постійно зрівнювати свій результат з результатами інших людей або з вже досягнутими власними результатами
Зацікавленість	Орієнтація на цікаву роботу, однак необхідно знати, що під цим розуміється
Творча робота	Деяк та же, що й у попередньому випадку
Повноваження, відповідальність, самостійність	Зацікавленість у високому рівні самостійності
Добрий керівник, особистість керівника	Орієнтація у значній ступені на особистість керівника. Саме особистість керівника буде значно впливати на мотивування співробітника
Відношення, колектив, мікроклімат тощо	Орієнтація на відношення з людьми як на один з найважливіших факторів
Рівноправність у відносинах	Можливі наявність високих амбіцій, невміння

	працювати під тиском
Бажання	Людина орієнтована на ту роботу та ті відносини, які викликають бажання працювати або проявити себе
Самореалізація	Високий рівень мотивації
Нормальний режим роботи	Можливий негативний досвід у даній сфері діяльності або хворобне відношення до даного фактору
Можливість уникати неприємностей тощо	Судячи з всього респондент відноситься до «зникаючого» типу
Гігієнічні фактори	Значні фактори зовнішнього комфорту; можливий негативний досвід в даній сфері діяльності

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Використання цих заходів дозволяє керувати співробітником в процесі роботи, дати відповідь на запитання, що ми можемо зробити для працівника, щоб у нього було найбільше прагнення та високий рівень мотивації до праці.

Задля встановлення основних мотивів та вподобань працівників, нами було проведено анкетування. Респонденти надали свої відповіді на питання, які було згруповано (табл. 2.20) та проаналізовано.

*Таблиця 2.20*

### **Результати опитування працівників готелю «Хрещатик»**

Група 1	Група 2	Група 3
1. Гроші 2. Визнання, оцінка 3. Самореалізація	1. Схвалення 2. Винагорода 3. Статус 4. Кар'єрне зростання	1. Задоволення від роботи 2. Гроші 3. Результат 4. Відповідність очікуванням – власних та інших співробітників

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Якщо взяти до уваги також особисті дані працівників, то можна казати, що до групи 1, 2, 3 переважно увійшли:

а) група 1 – працівники віком до 30 років, працюють на підприємстві до 3 років;

б) група 2 – працівники віком 40-50 років, працюють на підприємстві до 10 років;

в) група 3 – працівники віком 30-40 років, працюють до 5 років.

Аналізуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що діючі кадрові процеси на підприємстві не принесли очікуваного результату, не були прийняті співробітниками та не задовольняють їх потреби. Проведене опитування показало, що на перше місце працівники поставили матеріальні чинники.

Для більш повної оцінки ефективності кадрових процесів на підприємстві, доцільно визначити та порівняти в динаміці значення аналітичних показників, які відображають результати дії системи управління в цілому (табл.2.21).

Таблиця 2.21

### Ефективність системи управління персоналом готелю «Хрещатик»

№ з/п	Показники	Розрахунок	К
1	2	3	4
1.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K1 = \Delta\text{ФОП}/\Delta\text{Тоб}$	1,076
2.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та балансовим прибутком	$K2 = \Delta\text{ФОП}/\Delta\text{БП}$	1,067
3.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та валовим прибутком	$K3 = \Delta\text{ФОП}/\Delta\text{ВП}$	1,07
4.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання обсягів товарообороту та зростанням фонду оплати праці	$K4 = \Delta\text{ТО}/\Delta\text{ФОП}$	0,93
5.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання балансового прибутку та зростанням фонду оплати праці	$K5 = \Delta\text{БП}/\Delta\text{ФОП}$	0,94
6.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	$K6 = \Delta\text{Пр.}/\Delta\text{ФОП}$	0,90
7.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K7 = \Delta\text{Пр.}/\Delta\text{Ср.з/пл}$	0,91
8.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням фонду оплати праці	$K8 = \Delta\text{ЧП на 1 прац.}/\Delta\text{ФОП}$	0,91
9.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання чистого прибутку на 1 працюючого та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K9 = \Delta\text{ЧП на 1 прац.}/\Delta\text{Ср.з/пл}$	0,92
10.	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників	$K10 = \Delta\text{ФОП}/\Delta\text{Чпр}$	1,15

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Динаміка до збільшення коефіцієнту співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та товарооборотом підтверджує негативну тенденцію щодо побудови системи управління на підприємстві, тому, що не враховується зростання продуктивності праці через невідповідність зростання зарплати зростанням обсягів діяльності.

### Розділ 3

## НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ГОТЕЛІ «ХРЕЩАТИК»

### 3.1 Розробка рекомендацій щодо створення підсистеми кадрового аудиту в готелі «Хрещатик»

Під *кадровим аудитом* на сьогоднішній день ми можемо розуміти оцінку співробітників з метою визначення відповідності їхньої кваліфікації посадам, що вони обіймають, а також використовують як аналіз ефективності використовуваних підприємством технологій управління персоналом [5]. Проте, у трактуванні дефініції «кадровий аудит» в літературі немає єдиного підходу. Більшість вчених розглядають дану категорію відповідно до особливостей обраної наукової проблематики. Так, в науковій літературі кадровий аудит може розглядатися і як система заходів, направлених на соціальну компоненту процесу управління, і як рушійна сила, що сприяє досягненню стратегії розвитку підприємства.

Категоріальна сутність кадрового аудиту відображена в різних наукових працях учених (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Трактування дефініції «кадровий аудит»

Сутність дефініції	Автор	Основний акцент
Аналіз ефективності соціальних програм компанії і перевірку їх відповідності міжнародним вимогам, законодавству і корпоративним стандартам	О. Шулус, Ю. Попов [39]	Соціальна складова
Оцінка відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям і стратегії розвитку бізнесу	Ю. Одегов, Т. Ніконов [23, 24]	Відповідність цілям
Система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу підприємства, що дозволяє визначити його відповідність цілям і стратегії розвитку	А. Кібанов [14]	Відповідність стратегії
Незалежний аналіз системи соціально-трудоових показників	А. Колот, А. Грішнова, О. Герасименко [11]	Незалежний аналіз

Процедура організаційно-правового і ділового (незалежного) оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства, його кадрового потенціалу відповідно до цілей і корпоративної стратегії розвитку підприємства	В. Жуковська [12]	Ефективність управління персоналом
Система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки й незалежної експертизи діяльності організації з управління персоналом, яка у поєднанні з фінансово-господарським аудитом дає змогу виявити не лише відповідність кадрового потенціалу цілям та стратегії розвитку, а також визначити ефективність системи управління персоналом та причини соціальних проблем (ризиків).	О. Герасименко [11]	Система підтримки
Спосіб вивчення ступеня готовності підприємства до змін шляхом визначення типажів членів трудового колективу та видів їх мотивації, виявлення існуючої в організації корпоративної культури шляхом оцінки схильності співробітників дотримуватися певних норм поведінки	І. Совершенна [32]	Готовність до змін

*Джерело: складено автором [5, 6, 12, 17, 25]*

Таким чином, проаналізувавши різні підходи до визначення поняття кадрового аудиту, пропонуємо визначати його наступним чином: кадровий аудит – процедура оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства, що дозволяє підвищити ефективність його діяльності.

В літературі також розрізняють кадровий, організаційний і комплексний – організаційно-кадровий аудит (рис. 3.1).

Організаційно-кадровий аудит містить в собі, як правило, 3 основних компоненти [7]:

- 1) аналіз організаційно-штатної структури;
- 2) аналіз системи управління персоналом, існуючої в компанії;
- 3) аналіз кваліфікаційного рівня, компетентності й вмотивованості персоналу.

Розглянемо докладніше саме кадровий аудит. Існує кілька основних причин, по яких підприємства сьогодні проводять кадровий аудит:

- планування організаційних змін, пов'язаних з розширенням і розвитком компанії;
- проблеми і збої в роботі однієї або декількох підсистем бізнесу;



- прихід в компанію нової команди топ-менеджерів з новим баченням розвитку компанії і її положення на ринку



Рис. 3.1 Види аудиту на підприємстві

*Джерело: складено автором на основі [7, 8]*

В сучасних умовах господарювання найчастіше поряд із проблемами суто бізнесового і технологічного характеру в підприємства можуть існувати і проблеми людських ресурсів. Виявити такі проблеми і знайти шляхи їх вирішення можливо в результаті проведення кадрового аудиту.

Хоча поняття «кадровий аудит» в даний час досить поширене, конкретний зміст цього терміну відомий далеко не всім. З одного боку під кадровим аудитом розуміють оцінку співробітників з метою визначення відповідності їхньої кваліфікації посадам, що вони обіймають, а з іншого – аналіз ефективності використовуваних підприємством технологій управління персоналом [1].

Однак слід зазначити, що у ході проведення кадрового аудиту визначається не тільки рівень відповідності співробітників займаним посадам, але й оцінюються особистісні якості і дається характеристика окремим працівникам. Крім того, також можна виявити існуючі в трудовому колективі

формальні і неформальні групи, їх лідерів, дослідити соціально-психологічний клімат на підприємстві та ін.

Кадровий аудит повинен сприяти вирішенню питання ефективного формування та використання трудового потенціалу персоналу, його відповідності стратегії, створенню сприятливого психологічного середовища у колективі [2].

Таким чином, кадровий аудит дає змогу проаналізувати: рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі, потреби у його професійному розвитку, стиль управління, соціально-психологічний клімат, інноваційний потенціал, розподіл персоналу на підприємстві та ін. [3].

Підсумовуючи вищезазначене, у кадровому аудиті розрізняють три основних блоки (елементи) оцінки системи управління персоналом підприємства (рис. 3.2):

- *суб'єктів управління персоналом*
- *об'єктів управління*
- *системи управління персоналом*

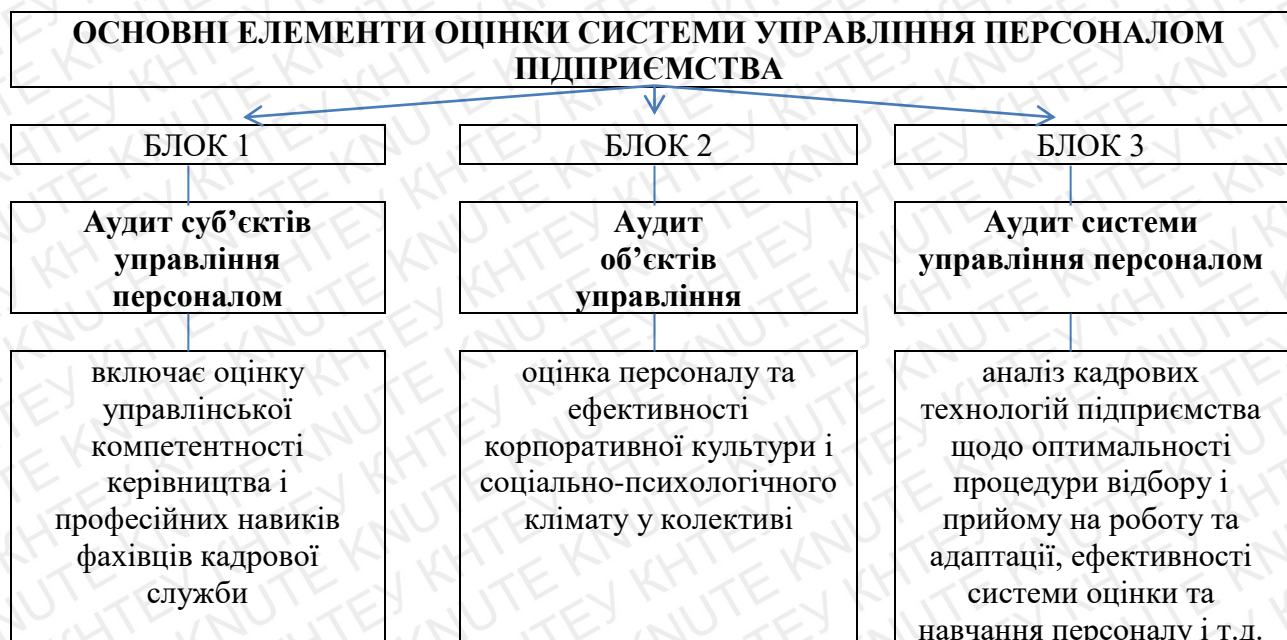


Рис. 3.2. Три основних блоки (елементи) оцінки системи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [7, 8]

Отже, кадровий аудит – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи структурного та кадрового потенціалу фірми її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття відповідних рішень в майбутньому.

У ході проведення кадрового аудиту повинен визначатися не тільки рівень відповідності співробітників займаним посадам, але має проводитись оцінка особистісних якостей і даватись характеристика окремим працівникам.

Кадровий аудит повинен сприяти вирішенню питання ефективного формування та використання трудового потенціалу персоналу, його відповідності стратегії, створенню сприятливого психологічного середовища у колективі. Кадровий аудит дає змогу проаналізувати: рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі, потреби у його професійному розвитку, стиль управління, соціально-психологічний клімат, інноваційний потенціал, розподіл персоналу на підприємстві та ін.

Можна виділити такі основні завдання кадрового аудиту (рис. 3.3):

<b>ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ</b>	
	<i>оцінка наявних трудових ресурсів та потреб підприємства в персоналі на перспективу;</i>
	<i>визначення способів і принципів підбору персоналу та оцінка ефективності програми відбіркових процедур;</i>
	<i>аналіз структури оплати праці та оцінка відповідності структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості діяльності підприємства;</i>
	<i>оцінка програм з точки зору ефективності навчання, формування мотивації до праці;</i>
	<i>оцінка атестації персоналу, періодичності її проведення та результатів і відповідних рішень;</i>
	<i>діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, рівня соціальної напруги у колективі та визначення потреби у підготовці і реалізації програм розвитку елементів комунікації;</i>
	<i>оцінка управлінського потенціалу і проектування управлінської діяльності на підприємстві та ін.</i>

Рис. 3.3. Основні завдання кадрового аудиту

*Джерело: складено автором на основі [7, 8]*

Відповідно, всі ці завдання відповідають основним видам кадрового аудиту на підприємстві: організаційно-правовий аудит персоналу (аудит організаційної структури, аудит статистичної звітності з персоналу, аудит обліку кадрових документів); функціональний аудит (аудит функцій служби управління персоналом, аудит кадрових процесів/функцій); аудит кадрового потенціалу (аудит компетентності/компетенцій персоналу, аудит групової ефективності та результативності) [7].

Підсумовуючи вищенаведене, можемо виділити рівні оцінки персоналу при проведенні кадрового аудиту на сучасному підприємстві:

- ✓ повсякденна оцінка,
- ✓ періодична оцінка,
- ✓ оцінка потенціалу (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1.*

### **Рівні оцінки персоналу при проведенні кадрового аудиту**

<b>Рівень оцінки</b>	<b>Періодичність</b>	<b>Метод</b>	<b>Можливості використання</b>
1. Повсякденна оцінка фахової діяльності (сильних і слабких сторін)	Один раз на день, один раз на тиждень	Анкетування по фактичних діях Обговорення	Зворотний зв'язок з оцінюваним із метою модифікації поведінки і навчання
2. Періодична оцінка виконання обов'язків	Один раз у півроку, рік	Анкетування по фактичних діях і результатах праці Інтерв'ю Обговорення	Визначення перспективи і розробка спільних цілей
3. Оцінка потенціалу	Разова, перманентна	Тестування Центр оцінки	Побудова кадрового прогнозу, планування кар'єри

*Джерело: [5,6]*

В той же час, оцінку персоналу зокрема та оцінку ефективності проведення кадрового аудиту загалом неможливо представити відокремленими від динаміки показників діяльності підприємства та результатів реалізації стратегії його розвитку,

Так, при визначенні показників діяльності підприємства, можна говорити про його конкурентоспроможність в цілому та конкурентоспроможність його

персоналу зокрема. При цьому особлива увага приділяється методам визначення конкурентоспроможності підприємства, результати яких, в свою чергу, відображають рівень ефективності проведення кадрового аудиту на підприємстві.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності спрямована на чотири їх головні класифікаційні ознаки: напрямок формування інформаційної бази; спосіб відображення кінцевих результатів; можливість розробки управлінських рішень; спосіб оцінки (рис. 3.4).

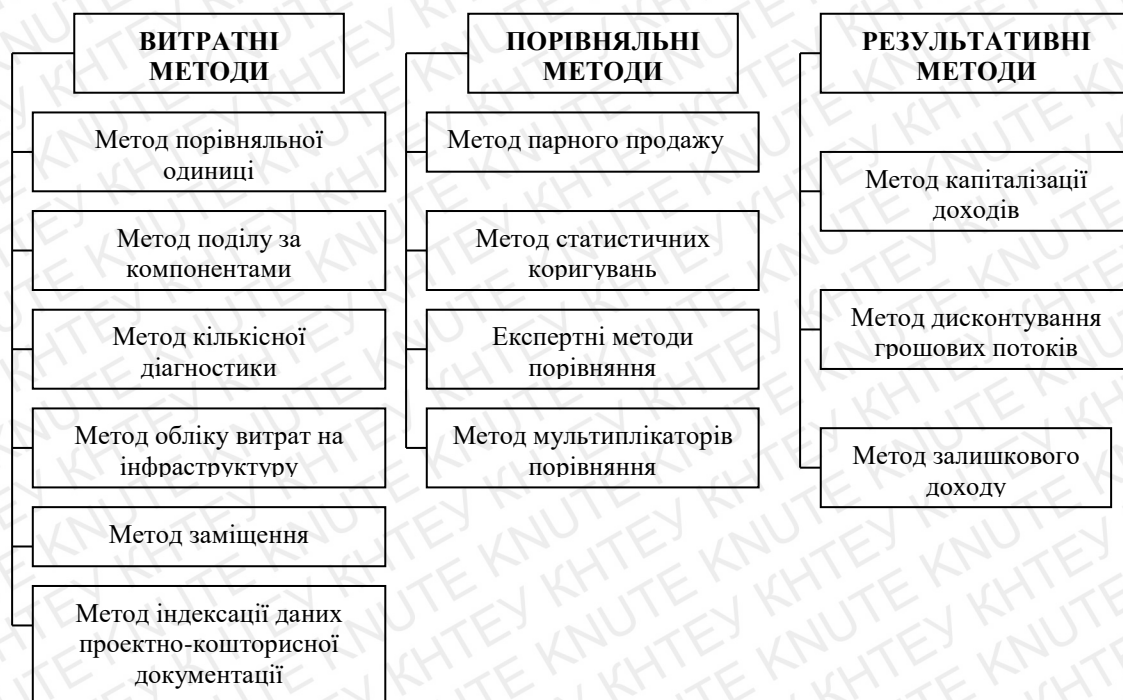


Рис 3.4. Загальна класифікація методів оцінки підприємства та його потенціалу  
Джерело: [6]

Поряд із труднощами у визначенні сутності кадрового аудиту сьогодні існує не менш важлива проблема, пов'язана з процедурою його проведення. Безумовно конкретизувати зміст і завдання кожного з етапів кадрового аудиту необхідно залежно від конкретної ситуації та/або об'єкту дослідження.

Аналіз наукових робіт дозволив розробити модель проведення кадрового аудиту, представлену на рис. 3.5.

<b>ЕТАП 1. ПОПЕРЕДНЯ ОЦІНКА УМОВ ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ</b>			
Одержання вихідної інформації	Попередня діагностика стану системи управління персоналом	Оцінювання можливості проведення аудиторської перевірки	
<b>ЕТАП 2. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ АУДИТОРСЬКОЇ ПЕРЕВІРКИ</b>			
Визначення цілей та об'єкту аудиту	Визначення системи показників	Вивчення способів дослідження об'єктів, що вивчаються	Визначення бюджету аудиторської перевірки
<b>ЕТАП 3. ЗБІР, ОБРОБКА ТА АНАЛІЗ АУДИТОРСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ</b>			
Визначення інформаційної бази	Збір необхідної для аналізу інформації	Аналітична обробка інформації	
<b>ЕТАП 4. ЕКСПЕРТИЗА АУДИТОРСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА ВИСНОВКИ</b>			
Визначення недоліків роботи та їх причин	Визначення розмірів соціально-трудова ризиків та можливостей	Аналіз відхилень, підсумкова оцінка результатів	Аудиторські висновки та пропозиції
<b>ЕТАП 5. ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ КАДРОВОГО АУДИТУ</b>			
Адміністративні методи	Матеріальне та моральне заохочення або покарання	Навчально-методичні заходи	

Рис.3.5. Модель проведення кадрового аудиту на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [7, 9, 15, 23]

Особливої уваги заслуговує наявність останнього етапу "Використання результатів кадрового аудиту". На жаль, більшість компаній, що надають послуги з аудиту, розглядають свій вид діяльності як консалтингову (консультаційну) і обмежуються лише самим процесом проведення аудиту і написанням певних висновків та рекомендацій. Більш повною (завершеною) ця процедура буде лише за наявності конкретних заходів як реакції на проведену аудиторську перевірку. Оскільки важлива не сама перевірка і її результати, а можливість подальшого розвитку об'єкту, які вона надає. У більшості випадків зовнішні аудитори не контролюють (не супроводжують) впровадження наданих

рекомендацій. Це, в свою чергу, призводить до того, що керівники підприємства та спеціалісти служби управління персоналом на власний розсуд інтерпретують надані аудиторами рекомендації та шляхи їх впровадження. Така інтерпретація дуже часто не збігається з задумами осіб, що проводили перевірку. Це в решті решт призводить до значного зниження ефективності проведення кадрового аудиту.

### **3.2 Опрацювання стратегії стимулювання продуктивності працівників готельного комплексу**

Оскільки стратегія стимулювання передбачає певну перевірку внутрішньої кадрової документації підприємства на предмет відповідності вимогам чинного трудового законодавства, кадрового діловодства, створення алгоритмів кадрового документообігу, документальне оформлення прийому, звільнення, переведення працівників підприємства, відображення відпусток, завдяки йому готель «Хрещатик» має можливість виявити шляхи покращення алгоритму ведення документації на підприємстві та проблемні моменти у веденні документації та розробити програму щодо його формування.

На будь-якому підприємстві обов'язково потрібно розробляти стратегію стимулювання та розвивати кадровий аудит, адже він допомагає виявляти низку ризиків для підприємства.

Головними причинами для проведення кадрового аудиту готелю «Хрещатик», зокрема, є:

- здійснення реорганізації в кадровій службі підприємства — звільнення/переведення працівника (передання справ колезі, підлеглому);
- реорганізація підприємства, відділів на підприємстві, реконструкція системи управління персоналом;
- реорганізація/купівля підприємства, злиття підприємства;
- уливання великої кількості нових кадрів;
- бажання оптимізувати роботу філії компанії;

- зміна власників підприємства.

Після того як постає питання про проведення кадрового аудиту, необхідно прийняти рішення, проводити його власним резервом чи запрошувати третю сторону. Практика діяльності готелю «Хрещатик» показала, що загалом реально провести кадровий аудит власним резервом. На цей процес витрачається чимало часу, але якщо підійти до нього структурно (написати план дій, погодити його з керівником), кадровий аудит буде продуктивним. Зазвичай проведення кадрового аудиту на підприємстві проводиться працівниками відділу кадрів. Керівник відділу контролює процес вибіркоким методом. Також доволі поширеною практикою є залучення до проведення кадрового аудиту сторонніх організацій, які спеціалізуються саме на кадровому діловодстві, проте до їх послуг на сьогоднішній день немає сенсу звертатися.

Цілі проведення кадрового аудиту готелю «Хрещатик» можуть бути взагалі різними — від виявлення помилок в оформленні кадрових документів до покращення роботи відділу й оптимізації процесу діловодства.

Розгляньмо основні завдання (варіанти) здійснення кадрового аудиту готелю «Хрещатик». Насамперед, кадровий аудит необхідно проводити, якщо змінився директор або власник підприємства. Адже він повинен знати всю необхідну інформацію, орієнтуватися в тому, що відбувається на підприємстві. Новий керівник має розуміти, у якому форматі ведеться кадрове діловодство, які ризики (штрафи) може понести підприємство в разі перевірки законодавчими органами влади.

За умови якщо відбувається передання справ від одного колеги до іншого під час переведення чи звільнення одного з них, кадровий аудит необхідний для того, аби працівник, який приймає справи, володів інформацією стосовно всього кадрового діловодства. Адже він повинен знати про всі недоліки в документації та оцінити всі можливі ризики для підприємства в майбутньому. Лише тоді новий співробітник матиме шанс якнайшвидше все покращити та вдосконалити.



У разі якщо на підприємстві не змінювався директор або власник, не відбулося жодних змін у кадровому відділі, керівник відділу кадрів повинен на щорічній основі ініціювати проведення кадрового аудиту на підприємстві.

У такому випадку за мету готель «Хрещатик» ставить:

- виявлення недоліків (ризиків);
- можливість приведення кількості документів із кадрового діловодства до мінімального;
- скорочення трудових і матеріальних витрат на постановку й ведення кадрового діловодства;
- забезпечення чіткого дотримання вимог трудового законодавства;
- підвищення ймовірності успішного проходження перевірок із боку Державної інспекції України з питань праці;
- ліквідація матеріальних й інших видів витрат у разі виникнення трудових спорів тощо.

Тобто кадровий аудит слід проводити не менш ніж раз на рік, і це допоможе мінімізувати ризики для підприємства. Адже існує таке поняття, як «людський фактор». Тож для додаткового контролю керівникові відділу кадрів раджу проводити вибіркового кадровий аудит, який не займе багато часу. Своєю чергою, потрібно вибірково взяти 10 особових справ працівників, 10 трудових книжок і перевірити на відповідність записів у трудових книжках із документами, які зберігаються в особовій справі. Частковий кадровий аудит можна проводити раз на 3–4 місяці. Так само можна здійснювати перевірку наказів на прийом, відпустку, переведення та звільнення працівників.

Перед початком проведення кадрового аудиту необхідно ознайомитися із документами, які погоджені чинним законодавством. Адже у своїй роботі фахівець відділу кадрів насамперед повинен керуватися чинними законодавчими актами України.

Для коректного ведення кадрового діловодства готелю «Хрещатик» обов'язковими є такі нормативні акти, як:

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII;

2. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР;
3. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР;
4. Закон України «Про колективні договори та угоди» від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ;
5. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням» від 18.01.2001 р. № 2240-ІІІ;
6. Закон України «Про державну допомогу сім'ям з дітьми» від 21.11.1992 р. № 2811-ХІІ;
7. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI;
8. Закон України «Про пенсійне забезпечення» від 05.11.1991 р. № 1788-ХІІ;
9. Закон України «Про основи соціальної захищеності інвалідів» від 21.03.1991 р. № 875-ХІІ;
10. Класифікатор професій ДК 003-2010;
11. Положення про робоче місце інваліда і про порядок працевлаштування інвалідів, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 03.05.1995 р. № 314;
12. Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників, затверджена наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. № 58;
13. Інструкція про службові відрядження в межах України і за кордон, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 13.03.1998 р. № 59;
14. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів» від 12.04.2012 р. № 578/5;

15. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження форми звітності № 3-ПН «Інформація про попит на робочу силу (вакансії)» та Порядку її подання» від 31.05.2013 р. № 316;

16. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження форми звітності № 4-ПН «Інформація про заплановане масове вивільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці» та Порядку її подання» від 31.05.2013 р. № 317;

17. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження форми звітності № 10-ПІ (річна) «Звіт про зайнятість і працевлаштування інвалідів» та Інструкції щодо заповнення форми звітності № 10-ПІ (річна) «Звіт про зайнятість і працевлаштування інвалідів» від 10.02.2007 р. № 42;

18. Наказ Державного комітету архівів України «Про затвердження Правил роботи архівних підрозділів органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій» від 16.03.2001 р. № 16;

19. Наказ Державного комітету статистики України «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці» від 05.12.2008 р. № 489.

Таким чином, проведення кадрового аудиту у готелі «Хрещатик» відбувається в декілька етапів, які представлено далі.

**Етап 1.** Детальне додаткове ознайомлення працівників із нормативно-правовими документами (про які мовилося вище).

**Етап 2.** Перевірка наявності й відповідності законодавству локальних актів.

Порядок роботи, розподіл обов'язків, організаційна структура підприємства регулюються актами, що створюються безпосередньо на підприємстві. Тобто перевіряються документи, на яких ґрунтується вся система управління персоналом підприємства. До них, зокрема, належать:

- Правила трудового розпорядку;
- Положення по роботі з кадрами;

- Штатний розпис;
- Посадові інструкції.

**Етап 3.** Звітність. На цьому етапі кадрового аудиту здійснюється перевірка наявності усіх 4-х форм звітності, що подаються до органів державної статистики (Форма № 1-ПВ (місячна), Форма № 1-ПВ (квартальна), Форма № 6-ПВ (річна), Форма № 7-ТНВ (річна)). Далі моніториться наявність 5-ти звітів до територіального органу Державної служби зайнятості (Форма № 3-ПН, Форма № 4-ПН, Форма № 1-ПА, Форма № 2-ТМ, Звіт «Інформація про зайнятість і працевлаштування громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню»). Потім перевіряється наявність форми, що подається до фонду соціального захисту інвалідів за місцем реєстрації підприємства (Форма № 10-ПІ (річна) та до військових комісаріатів (Форма № 6-Б (список юнаків, які підлягають приписці до призовної діяльності)).

**Етап 4.** Перевірка особових справ, обліку й ведення трудових книжок, особових карток форми № П-2. На цьому етапі доцільно провести аналіз правильності оформлення трудових угод, контрактів, стану ведення особових справ, інших кадрових документів щодо відповідності вимогам трудового законодавства України. Також слід перевірити наявність і повноту заповнення особових карток з обліку кадрів за формою № П-2. Далі треба встановити, чи на всіх працівників були заведені особові справи та чи наявні в них всі необхідні документи. Потім потрібно проаналізувати ведення та зберігання трудових книжок працівників, перевірити, чи вони заведені на всіх співробітників без винятку. До того ж необхідно переглянути правильність унесення всіх записів до трудових книжок і наявність заяв від працівників із проханням завести трудову книжку, якщо підприємство, на якому вони трудяться, для них є першим робочим місцем. Певна річ, треба проаналізувати правильність ведення журналу обліку трудових книжок і перевірити наявність заяв від працівників, яким після звільнення трудові книжки надсилалися поштою.

**Етап 5.** Аналіз правильності оформлення первинної облікової кадрової документації. Під час перевірки цього блоку потрібно звернути увагу на

оригінали всіх заяв і наказів про прийом на роботу, переведення на іншу посаду, надання відпустки, а також наказів про заохочення та дисциплінарні стягнення, посвідчень про відрядження, особистих карток працівників, табелів обліку робочого часу, графіків відпусток.

**Етап 6.** Перевірка процедур скорочення, змін умов праці, реорганізації підприємства (якщо такі були на підприємстві). Сюди включається також перевірка правильності реєстру листів непрацездатності.

За результатами проведення кадрового аудиту готується висновок, у якому зазначаються помилки, рекомендації з усунення помилок, а також роз'яснення щодо подальшої роботи відділу кадрів.

Слід також зауважити: під час проведення кадрового аудиту часто трапляється певна відсутність записів у трудових книжках або невідповідність записів посад класифікатору професій. В особових справах можуть бути не всі документи. Також буває, що відсутні заяви на прийняття на роботу, відпустку. Звісно, після проведення кадрового аудиту деякі документи вдається відновити. В інших можна виправити записи згідно із чинним законодавством. Типових помилок не можу відмітити. При проведенні кадрового аудиту я зіштовхувалася з усіма можливими недоліками ведення кадрового діловодства. У будь-якому разі в результаті потрібно по максимуму зменшити ризики для підприємства з боку державних перевіряючих органів.

Передусім власник бізнесу чи директор отримує загальну оцінку діяльності відділу кадрів підприємства. Керівник одразу розумітиме компетентність працівників цього відділу. У нього на руках буде юридичний аналіз трудових договорів й особистих справ співробітників, аналіз наказів, оцінка системи зберігання й обробки кадрової документації, своєчасності та правильності її оформлення (трудова книжка, журнали та реєстри обліку, реєстри наказів тощо). Власник бізнесу насамперед розумітиме ризики підприємства в разі перевірки органів державної влади.

У першу чергу такі дані — це інструмент управлінського обліку для будь-якого керівника: директора, власника бізнесу, керівника відділу кадрів.

Наразі ознайомимося із двома варіантами висновку по кадровому аудиту:

- Відсутність серйозних порушень ведення документації. Це гарний показник, адже керівник матиме впевненість, що в його компанії працюють справді кваліфіковані спеціалісти, на яких можна покластися, не турбуючись про перевірки державних органів.
- Наявність серйозних порушень ведення кадрового документообігу. Цей показник допомагає зрозуміти, що на підприємстві є певні проблеми стосовно кадрового діловодства. Але, навіть якщо під час кадрового аудиту були виявлені значні помилки, це шлях до активних дій. Можливо, фахівця відділу кадрів необхідно відправити на додаткове навчання з кадрового адміністрування, підвищити його кваліфікацію й надати час для виправлення власних допущених помилок. А згодом, безумовно, потрібно провести вибіркового аудит.

Таким чином, за будь-яких обставин після проведення кадрового аудиту керівник чітко зрозуміє, у якому напрямі йому рухатися та які процеси далі впроваджувати.

### **3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення кадрового потенціалу готелю «Хрещатик»**

Принципом оптимізації діяльності підприємства в процесі удосконалення кадрового потенціалу, є поєднання повноважень і відповідальності. Влада і відповідальність завжди існують разом. Вони нерозривні, але вони повинні бути і сумісними. Ця сумісність виявляється в обсягах влади і мірі відповідальності, відповідальності області влади і області відповідальності. Дія цього принципу повинна зупиняти зловживання владою і мотивувати серйозне відношення керівника до проблем, що вирішує і до людей, які виконують завдання. Не можна реалізувати повноваження і не нести відповідальності або уникати її, не можливо відповідати за те, що не входить у повноваження. Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси

організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Тому права кожної посадової особи чітко визначені.

У процесі функціонування готелю «Хрещатик» протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни управління, що притаманні будь-яким стадіям його економічного стану.

Незважаючи на проблеми, які мають місце у готелі «Хрещатик», підприємство можна вважати досить перспективним. Для нього важливо стабілізувати та закріпити економічний зріст, збільшити вартість активів і посилити конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, головною метою удосконалення процесу проведення кадрового аудиту готелю «Хрещатик» стає його адаптація до змін зовнішнього середовища, створення умов для розвитку підприємства, підвищення його вартості, конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Важливо на етапі проектування програми вдосконалення процесу проведення кадрового аудиту готелю «Хрещатик» сформулювати цілі та завдання реструктуризації таким чином, щоб вони враховували не тільки існуючі внутрішні та зовнішні фактори впливу на готель «Хрещатик», а й виникнення можливих вірогідних галузевих, регіональних, господарчих, технічних та фінансових загроз у перспективі.

Крім того, реструктуризація готелю «Хрещатик» не повинна носити одноразовий характер, хоч вона і не є частиною ділового циклу підприємства, її варто проводити не відстаючи від змін зовнішнього середовища. Однак, будь-які заходи з реструктуризації повинні мати логічне завершення у вигляді результатів діяльності підприємства після їх застосування.

Саме на це і має бути направлено проведення заходів, що сприятимуть процесу проведення кадрового аудиту, адже персонал відіграє ключову роль у добробуті підприємства.

Проведення запропонованих заходів сприятиме майновому та організаційному зміцненню конкурентних позицій готелю «Хрещатик», стабілізації внутрішнього середовища, успішному подоланню кризи,

формуванню основи для поступального розвитку у майбутньому, окрім того вони здатні забезпечити швидкість та адекватність управління, підвищити антикризову стійкість підприємства.

На сьогоднішній день зростає кількість запитів власників і вищого керівництва підприємств до консультаційних організацій на проведення системних змін у менеджменті, створення груп стратегічного планування, організації робочих та проектних груп, залучення зовнішніх спеціалістів для процесу проведення кадрового аудиту. Але більшість підприємств, як і готель «Хрещатик» не має фінансової можливості звернутися до консультаційної організації та скористатися її послугами.

Таким чином, розробкою та впровадженням змін, пов'язаних з удосконаленням процесу проведення кадрового аудиту готелю «Хрещатик» повинно займатися безпосередньо керівництво підприємства. Але ефективність змін залежить, насамперед, від персоналу підприємства. Програма вдосконалення управління процесом проведення кадрового аудиту готелю «Хрещатик» наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Програма вдосконалення управління кадровим потенціалом готелю  
«Хрещатик»**

<b>НАПРЯМОК</b>	<b>ЗМІСТ</b>	<b>ТЕРМІН</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ</b>	Розробка ефективної системи добору, відбору та навчання персоналу підприємства зі створенням нової посади «інспектор з кадрів», що дозволить приділити ретельну увагу пошуку кваліфікованих та надійних кадрів, їх ефективному працевлаштуванню та навчанню.	0,5 року
	Формування сучасного, з новими поглядами, колективу працівників підприємства, що дає позитивні результати при загальній оцінці його ефективності.	1,5 року
<b>ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ</b>	Розробка ефективної системи навчання персоналу, вживання таких дієвих заходів як: тренінги, семінари, конференції, відрядження, курси підвищення кваліфікації тощо	0,5 року



	Розробка ефективної системи охорони праці персоналу підприємства, що виступає досить вагомим мотиваційним фактором для працівників підприємства та дозволить йому забезпечити себе від надлишкової плінності.	0,5 року
<b>ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ</b>	Формування ефективної системи оплати праці працівників підприємства, що дозволить підвищити зацікавленість працівників у роботу та позитивним чином вплине на показник плінності кадрів на підприємстві, а також дозволить підвищити загальну продуктивність праці.	2 роки
	Запровадження системи соціально-медичного страхування для працівників, розширення спектру соціально-культурних заходів (екскурсійні програми, корпоративні свята, відвідування театру, виставок), які сприятимуть згуртованості колективу.	1 рік
<b>ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ</b>	Розробка ефективної системи проведення процесу кадрового аудиту на підприємстві, включаючи підготовчий етап, етап реалізації та етап контролю	
	та порівняння результатів. Формування надійної системи комунікаційного та інформаційного забезпечення підприємства. В умовах ринкового середовища, коли параметри та елементи зовнішнього середовища можуть швидко змінюватися, своєчасне одержання необхідної інформації часто відіграє вирішальну роль, інформація є найважливішим стратегічним ресурсом.	1 рік
		1 рік

*Джерело: складено автором*

Етапи складання планів та відповідальність і повноваження кожного учасника процесу планування удосконалення процесу проведення кадрового аудиту готелю «Хрещатик» наведені в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Матриця розподілу функціональних обов'язків готелю «Хрещатик» при проведенні кадрового аудиту**

Зміст діяльності	Попередній аналіз	Аналіз економічної доцільності	Складання плану	Організація роботи	Реалізація плану
<b>Відповідальна особа</b>					
Головний бухгалтер	Р	Р	Р	С	С
Директор	С	Р	С	С	С
Заступник директора	+	С	+	+	Р
Менеджер	+	С	+	+	Р

персоналу					
Юрист	+	С	+	+	Р

*Умовні позначки: р - наявний знак відповідає тому, що керівник безпосередньо приймає участь безпосередньо в реалізації даного проекту. с – наявний знак відповідає тому, що керівник безпосередньо відповідає за виконані ним обов'язки, а також приділяє увагу тому, що слідкує за виконанням завдань. + - наявний знак відповідає тому, що керівник лише спостерігав за тим, як відбувався процес.*

*Джерело: складено автором*

Успішність виконання проекту залежить від спільної діяльності усіх працівників підприємства, від досконалості виконання своїх функцій і обов'язків під час реалізації перетворень по оптимізації діяльності та процесу проведення кадрового аудиту готелю «Хрещатик».

При моделюванні процесу управління кадровим аудитом підприємства, вирішального значення набуває управління кадровим потенціалом, оскільки саме від ефективності роботи персоналу залежить конкурентоспроможність підприємства та його позиціонування на ринку.

Таким чином, ми пропонуємо удосконалити процес управління трудовим потенціалом готелю «Хрещатик».

Формуванню даного виду потенціалу готелю «Хрещатик» сприятимуть застосування прогресивних методів його оцінки (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

### **Методи оцінки управління кадровими процесами готелю «Хрещатик»**

<b>Назва методу</b>	<b>Коротка характеристика</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Метод анкетування	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем і де фіксуються усі істотні позитивні та негативні характеристики.
Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні та негативні характеристики працівника, які обумовлюють розмір його трудового потенціалу.
Метод класифікації	Трудовий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжування усіх працюючих підприємства, за визначеним критерієм, а також вибір трудових характеристик найкращого з них у якості еталонного значення.
Метод порівняння парами	Трудовий потенціал окремого працівника визначається шляхом багатоетапного співставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників компанії, які виконують схожі роботи.

Рейтинговий метод	Трудовий потенціал працівника визначається на основі оцінювання його істотних трудових якостей по оціночним шкалам, які розпрацьовуються оцінювачем за певними критеріями (в залежності від мети аналізу).
Метод визначеного розподілу	Трудовий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які у сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок.
Метод оцінки за вирішальною ситуацією	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації. Можливо також встановлення бажаних критеріїв, які формують еталонне значення трудового потенціалу.
Метод шкали спостереження за поведінкою	У цілому метод базується на постулатах попереднього, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічної поведінки, стресових навантажень тощо. Оцінка трудового потенціалу працівника проводиться “від негативного”.
Метод інтерв'ю	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання.
Метод “360 градусів”	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудового оточення (співробітниками які з ним працювали).
Тестування	Трудовий потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів).
Метод ділових ігор	Трудовий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі у імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію.
Метод оцінки на базі моделей компетентності	Трудовий потенціал працівника визначається за допомогою формалізованих (математичних) моделей компетентності, які представляють собою системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик суттєвих у рамках конкретної організації.

*Джерело: складено автором на основі [37]*

З метою оптимізації загального стану підприємства шляхом фокусування на удосконаленні трудового потенціалу готелю «Хрещатик», слід зазначити, що даний аспект можливий лише за системного та поетапного процесу впровадження та управління. Таким чином, нами запропонована модель управління трудовим потенціалом підприємства, що складається з чотирьох основних етапів (рис. 3.6).

Як правило, у практиці господарського аналізу використовуються попарні лінійні зв'язки. Виокремлення двох факторів по кожному з трьох векторів та уникнення лінійності зв'язків між ними дозволяє, з одного боку, на базі

статистичного аналізу, формалізувати модель, а з іншого, уникнути невинновданого спрощення трудових відносин.

ЕТАПИ	НАЗВА	ХАРАКТЕРИСТИКА
Етап 1	Розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статево-віковими та іншими критеріями.	<i>Сегментація персоналу підприємства повинна проводитися виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення. Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дозволить уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника та спростити процедуру визначення інтегрального показника</i>
Етап 2	Створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства	<i>Визначаються внутрішні фактори кожної групи (групова динаміка та лідерство), а також загального корпоративні чинники впливу (організаційний клімат, корпоративна культура тощо). Формування кількісних і якісних механізмів ідентифікації й обліку структури факторів. Кінцевим результатом цього кроку є визначення істотних факторів впливу на розмір трудового потенціалу окремих сегментів підприємства</i>
Етап 3	Комплексний опис та оцінка результатів діяльності підприємства	<i>У розрізі різних систем структуризації (сегментних систем), з проведенням факторного аналізу їх розміру</i>
Етап 4	Загальна оцінка	<i>Оцінка трудового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства</i>

Рис. 3.6. Алгоритм управління кадровим потенціалом розвитку готелю

«Хрещатик»

*Джерело: складено автором*

Аналіз розміру та факторних залежностей трудового потенціалу груп працівників, а також розробка по кожному з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними. З метою полегшення даного кроку

можна запропонувати використання сукупності наведених показників, а також достатньо розроблену методологію логічних таблиць.

В процесі написання роботи нами було проведено дослідження стану трудового потенціалу готелю «Хрещатик». З метою виявлення ставлення працівників до виконуваних обов'язків їх було запропоновано анкети, де вони за 10-бальною шкалою могли оцінити 9 основних параметрів своєї праці:

- 1) визнання роботи;
- 2) високий ступінь відповідальності;
- 3) можливості кар'єрного зростання;
- 4) високий рівнем доходів;
- 5) залежність системи оплати праці від кінцевих результатів;
- 6) можливість реалізації творчого потенціалу;
- 7) можливості розвитку професійних здібностей;
- 8) можливості самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції;
- 9) складність праці.

Працівникам було запропоновано оцінити кожен із критеріїв за такою схемою: 1 – повна невідповідність, ... , 10 – повна відповідність.

Результати анкетного опитування робітників готелю «Хрещатик» за перерахованими вище показниками наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.5

**Результати анкетного опитування працівників готелю «Хрещатик»**

Порядковий номер працівника	Порядковий номер показника і його місце за результатами анкетного опитування робітників								
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1	8	7	6	6	2	7	7	6	7
2	7	6	5	5	3	5	8	5	6
3	5	9	4	7	4	3	6	3	3
4	8	7	8	5	2	4	9	6	5
5	4	5	6	7	3	2	5	4	4
6	7	6	5	8	2	7	7	5	7
7	5	4	7	5	2	2	8	3	5

8	6	7	4	7	2	9	4	3	6
9	7	5	6	6	3	3	3	4	4
10	3	8	5	8	3	5	6	3	6
11	9	6	7	4	4	3	4	5	5
12	4	9	4	7	4	6	5	7	4
13	3	4	5	5	5	4	4	5	7
14	5	8	8	7	2	5	5	4	5
15	4	6	6	6	2	4	6	3	6
16	6	5	7	5	4	7	4	5	4
17	7	8	5	3	2	5	3	3	6
18	5	5	8	4	2	6	3	4	5
19	8	6	7	6	2	4	5	2	7
20	3	4	4	4	3	3	2	4	5
21	8	7	6	5	4	2	2	3	6
22	5	6	7	3	4	2	5	2	5
23	4	5	8	4	4	2	4	4	4
24	7	7	5	6	5	3	3	3	6
25	5	4	4	5	3	4	2	2	4

*Джерело: складено автором*

Таким чином, можна зробити висновок про те, що оптимізація трудового потенціалу на підприємстві є першочерговим його завданням для підвищення конкурентоспроможності та подальшого розвитку процесу проведення кадрового аудиту готелю «Хрещатик».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про утворення Координаційної ради з питань туристичної діяльності. Постанова Кабінету міністрів України від 14 травня 2015 р., № 388.
2. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг (Наказ Державної туристичної адміністрації України 16.03.04 № 19), URL: <http://rada.gov.ua./pravo>
3. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе : практикум / Е. В. Агамирова. - М.: Дашков и К°, 2016. - 176 с.
4. Александрова С. А. Кадровий контролінг в управлінні готельним підприємством / С. А. Александрова, Я. С. Ігнатенко, О. О. Голоскубова // Наукове фахове видання «Економічні науки» Луцького нац. техн. універс., серія «Економіка та менеджмент». – Випуск 13 (50). – Луцьк, 2016. – С. 6–12.
5. Александрова С. А. Кваліметрична оцінка як інструмент управління персоналом готелю / С. А. Александрова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – №3 (14) , том 2 – 2016. – Харків: ХНАДУ, 2016. – С. 36–40.
6. Аріон О. В. Організація транспортного обслуговування туристів. Навч. пос. – К.: Кондор. 2008. – 286 с.
7. Бабарицька В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг.- К.: Каравела, 2013. -324 с.
8. Беляцкий Н. П. и др. Управление персоналом: Уч. пособие / Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн.: Интер-пресссервис, Экономперспектива, 2012. – 420 с.
9. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М.Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с.
10. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства. - М.: АКПЕКТ - Пресс, 1995. -360 с.

11. Буйницька О. П. Інформаційні технології та технічні засоби навчання / О. П. Буйницька // Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2012. – 240 с.
12. Бунтова Н. В. Розвиток системи кадрового забезпечення готельного господарства України: методолого-методичні аспекти // Праця, зайнятість та соціально-трудова відносина. №4, 2006, – С. 125-130.
13. Валуев Ю. Б. Уровни компетенции собственника и наемного персонала в системе управления предприятием / Ю.Б. Валуев // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 1. – С. 3–12.
14. Використання інноваційних технологій в галузі туризму: монографія / [В. М. Зайцева, Д. Д. Гурова, О. М. Корнієнко, Т. С. Кукліна, С. М. Журавльова]. – Запоріжжя: Дике Поле, 2015. – 144 с.
15. Єсіпова К.А. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств / К.А. Єсіпова // Вісник КНТЕУ, 2012.- 25 – 34 с.
16. Житченко Г. О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал» // Економіка і суспільство. Випуск №12/2017. С. 255-259.
17. Забалдіна Ю. Б. Маркетинг туристичного підприємства. Навч. посіб. – К.: Каравела, 2012.
18. Зорин Е. В. Менеджмент персонала. Планирование карьеры в туризме. - М.: РМА, 2006 .
19. Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2012. – 246 с.
20. Коровина Ю. Разработка системы мотивации персонала в гостиничном бизнесе [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2002-1/09.shtml>
21. Кравець О. М. Управління людськими ресурсами готельного підприємства: плинність кадрів / О. М. Кравець, М. А. Мар'єнко : Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт)», (Харків, 28 квітня – 22 травня 2017 р.) ; Харків. нац. ун-т міськ. госп. ім. О. М. Бекетова. – Харків , 2017. – С. 127–129.



22. Критский М. М. Человеческий капитал [Текст] / М. М. Критский. – Л.: Изд-во ЛГУ, 2014. – 117 с.
23. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Навч. пос.- К.: “Кондор”, 2006. -412 с.
24. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2010.
25. Мазаракі А. А. Компетентнісна модель менеджера в галузевих стандартах вищої освіти України / А. А. Мазаракі, Т. І. Ткаченко // Науково-методичні підходи до викладання управлінських дисциплін в контексті вимог ринку праці: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 11-12 квіт. 2013 р.: у 2 т. – Дніпропетровськ: Біла К. О., 2013. – Т. 1. – С. 3–5.
26. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж Мейкенз; пер. с англ. – изд., прераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 1071 с.
27. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в управління суб’єктами туристичної діяльності // Вісник КНТЕУ, 2010. –131– 143 с.
28. Мильнер Б. З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации / Мильнер Б. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 177 с.
29. Непрерывное профессиональное образование: теория и практика.- Новосибирск: Издательство «Директ-Медиа», 2014.-286 с.
30. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-оесторанный бізнес: менеджмент: Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в готельно-ресторанному бізнесі [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: [http://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk11.htm](http://tourlib.net/books_ukr/nechauk11.htm)
31. Никитин Ю. А., Рукас-Пасичнюк В. Г. Компетентностный подход и инновационные компетенции персонала как основа инновационного развития организации / Ю. А. Никитин, В. Г. Рукас-Пасичнюк // Актуальні проблеми економіки.- 2014.- № 12 (162).- С. 48-57.

32. Роглев Х. Й., Левітас Г.Г., Драпушко Р.Г., Гарагонич В.В., Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти : Навч. посіб./ Під заг. ред. Мунін Г.Б. - К.: Кондор, 2011. - 443 с.
33. Савельєва В. Управління діловою кар'єрою. Навч. посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007.
34. Сахарчук Е. С. Модель образования в сфере туризма как инвариантная совокупность организационно-педагогических условий и принципов // Вестник Ассоциации туризма и сервиса. 2015 / №3, том 9, С. 54-58.
35. Сакун Л. В. Теория и практика подготовки специалистов сферы туризма в развитых странах мира: монография / Л.В. Скаун. - К.: МАУП, 2012 . - 399 с.
36. Скопень М. М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник / [М. М. Скопень, М. К. Сукач, О. П. Будя, О. І. Артеменко, Л. А. Хрущ]. – К.: Ліра-К, 2017. – 764 с.
37. Слиньков В. Н. Организация и методика проведения профессиональной подготовки на предприятии. Учебное пособие. - К.: КНТ, 2004.
38. Смаль І.В. Особливості і проблеми розвитку міжнародного туризму у контексті глобалізаційних процесів / І.В. Смаль // Вісник Львівського університету. – 2008. – Вип.. 24. – с. 327 – 355.
39. Смолій В.А., Федорченко В.К., Цибух В.І. Енциклопедичний словник-довідник з туризму. — Київ : Видавничий Дім «Слово», 2006. — 372 с.
40. Сотникова А. К. Управление карьерой: Учеб. пособие для вузов.- М.: Знание, 2001.
41. Стрижак О. Формування інтелектуального капіталу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / О. Стрижак. – Х., 2014. – 23 с.
42. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т.І.Ткаченко.-2-ге вид., - К.: КНТЕУ, 2009.- 463 с.

43. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики.- М.: Московский психолого-социальный институт, 1998.
44. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2001.
45. Федорченко В. К. Філософія туризму. Навч. пос. – К.: Кондор, 2009. – 314 с.
46. Філоненко І. М. Особливості та структура системи підготовки кадрів для туристичної сфери // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка № 4 (239), 2012, Ч. II. – С. 59-64.
47. Черній В.Г. Досвід підготовки майбутніх фахівців туристичної сфери в Україні та світі: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/cherniy-gv-dosvid-pidgotovki-maybutnih-fahivtsiv-turistichnoyi-sferi-v-ukrayini-ta-sviti/>.
48. Шекшня С. В. Планирование персонала и прием на работу. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-синтез”, 2007.
49. Щелин В. Роль реинжиниринга при автоматизации турбизнеса / В. Щелин // Антикризисный менеджмент. – 2004. - № 7. – с. 20 – 23.
50. Gretzel U, Law R. & Fuchs M. (eds.) (2010), Information and Communication Technologies in Tourism, Springer, New York, pp. 393-403.
51. Peter Drucker/ Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York: Harper&Row, 1973. – 234 с.
52. Psacharopoulos G. Returns to Investment in Education – Policy Research Working Paper 1067. January 2008.

**Стаття**

## Принципи побудови системи управління персоналом в організації та кадрового аудиту зокрема

№ з/п	Принцип	Зміст принципу
1	2	3
1.	<i>Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва</i>	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва
2.	<i>Первинності функцій управління персоналом</i>	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до робітників і їх чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом
3.	<i>Оптимальності співвідношення інтра- і інтрафункцій управління персоналом</i>	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції) і функціями управління персоналом (інтрафункції)
4.	<i>Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій</i>	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування
5.	<i>Прогресивності</i>	Відповідність системи управління персоналом передовим закордонним і вітчизняним аналогам
6.	<i>Перспективності</i>	При формуванні системи управління персоналом варто враховувати перспективи розвитку організації
7.	<i>Потенційних імітацій</i>	Тимчасове вибуття окремих робітників не повинно переривати процес здійснення яких-небудь функцій управління. Для цього кожний робітник системи управління персоналом повинний вміти імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника і одного-двох робітників свого рівня
8.	<i>Економічності</i>	Припускає найбільше ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження долі витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У випадку, якщо після заходів щодо удосконалювання системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їх здійснення

*Продовження дод. Б*

1	2	3
9.	<i>Комплексності</i>	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати усі фактори, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірний зв'язок, стан об'єкта управління і т.д.)
10.	<i>Оперативності</i>	Своєчасне прийняття рішень по аналізу та удосконалюванню системи управління персоналом, попереджаючих або оперативно усуваючих відхилення
11.	<i>Оптимальності</i>	Різноманітна проробка пропозиції по формуванню системи управління персоналом і вибір найбільше раціонального варіанта для конкретних умов виробництва
12.	<i>Простоти</i>	Ніж простіше система управління персоналом, тим краще вона працює. Безумовно, це виключає спрощення системи управління персоналом на шкоду виробництву
13.	<i>Науковості</i>	Розробка заходів щодо формування системи управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління з урахуванням зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
14.	<i>Ієрархичності</i>	В будь-яких вертикальних розтиних системи управління персоналом повинно забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками), принциповою характеристикою якого є несиметрична передача інформації «униз» (деагрегування, деталізація) і «нагору» (агрегування) по системі управління
15.	<i>Автономності</i>	У будь-яких горизонтальних і вертикальних розтиних системи управління персоналом повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
16.	<i>Узгодженості</i>	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між щодо автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями організації і синхронізовані в часу
17.	<i>Стійкості</i>	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», що при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того або іншого робітника або підрозділ у невигідне положення і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом

*Продовження дод. Б*

1	2	3
18.	<i>Багатоаспектності</i>	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різноманітних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому та ін.
19.	<i>Прозорості</i>	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію, діяльність усіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різноманітних по економічному змісті процесів управління персоналом
20.	<i>Комфортності</i>	Система управління персоналом повинна забезпечити максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, виробітки, прийняття і реалізації рішень людиною. Наприклад, вибіркова преса даних, розмаїтість опрацювання, спеціальне оформлення документів із виділенням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, виняток зайвої роботи при заповненні документів і т.д.
21.	<i>Концентрації</i>	Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль робітників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішенні основних задач або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
22.	<i>Спеціалізації</i>	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів і службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
23.	<i>Рівнобіжності</i>	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність
24.	<i>Адаптивності (гнучкості)</i>	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до змінюючихся цілей об'єкта управління та умов його роботи
25.	<i>Спадкоємності</i>	Припускає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях і різних спеціалістах, стандартне їх оформлення
26.	<i>Безперервності</i>	Відсутність перерв у роботі робітників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролеживання документів, простоїв технічних засобів управління і т.п.

**Закінчення дод. Б**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
27.	<i>Ритмічності</i>	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом
28.	<i>Прямоточності</i>	Упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з виробітку визначеного рішення. Вона буває горизонтальна і вертикальна (взаємозв'язку між функціональними підрозділами і взаємозв'язку між різноманітними рівнями управління)

*Джерело: [9,15]*



**Додаток В****Переваги та недоліки акціонерного товариства**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
1. Акціонерне товариство сприяє зростанню підприємницької активності та припливу капіталу в економіку, бо ті особи, які ніколи не використовували б свої капітали у сфері господарської діяльності та не наражалися б на ризик повної майнової відповідальності, охоче вкладають кошти в майно товариств з обмеженою відповідальністю.	1. Акціонерне товариство з огляду на невірні витрати, необхідні як для створення, так і для забезпечення діяльності його внутрішнього механізму, є найдорожчою формою підприємницького об'єднання.
2. Акціонерні товариства дозволяють обмежити ризик втрати капіталу, тому що особа, котра є учасником декількох акціонерних товариств, може компенсувати втрати в одному товаристві прибутками в іншому.	2. Управління акціонерним товариством порівняно з управлінням іншими підприємницькими об'єднаннями є складнішим. Органам управління великих акціонерних товариств властива значна інертність, вони не завжди можуть вчасно реагувати на зміну кон'юнктури ринку. Виконавчий орган, навіть за умов швидкої орієнтації в економічній ситуації, часто не має достатніх повноважень для прийняття необхідного рішення.
3. Акціонерне товариство є ідеальною формою участі великої кількості осіб у господарській діяльності, і, якщо акціонерне товариство діє успішно, зиск від його діяльності задовольняє значну частину його членів.	3. Великі дивіденди, які інколи має сплачувати акціонерне товариство з позаконотичних причин, можуть уповільнити темпи його розвитку і навіть призвести до економічної кризи.
4. Діяльність акціонерного товариства практично не залежить від життєвих обставин його учасників, і тому воно довговічніше порівняно з іншими підприємницькими об'єднаннями.	4. Контроль за діяльністю акціонерного товариства з боку міноритарних учасників часто є неефективним. Міноритарні акціонери, які перебувають у різних регіонах держави або навіть у різних частинах земної кулі, у зв'язку з бракомедності та професійних навичок у сфері управління та підприємництва не можуть реально впливати на діяльність акціонерного товариства, що створює можливість для зловживань з боку невеликої групи найманих менеджерів або власників контрольного пакета акцій.
5. Акціонерні товариства відкриті для суспільства, тобто зобов'язані публікувати баланси (звіти про витрати та прибутки), засвідчені незалежним аудитором, що дає можливість суспільству здійснювати громадський контроль діяльності виконавчих органів акціонерного товариства та запобігти можливим зловживанням.	5. Можливе таке акціонерне засновництво, коли заради отримання зиску створюються нежиттєздатні господарюючі суб'єкти ("мільні бульбашки"). Засновники створюють широку рекламу, залучають кошти в якості вкладу в статутний фонд товариства, підвищують курс акцій і реалізують їх, залишаючи інших акціонерів з порожніми руками (в тому числі й без дивідендів).

**Закінчення дод. В**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<p>6. Акціонерне товариство за кордоном має висококваліфікований управлінський персонал, оскільки виконавчі органи формуються з найманих працівників (приміром, діяльність товариства значною мірою залежить від управлінських навичок конкретного учасника). Часто найманий працівник прагне стати акціонером компанії, яка його наймає.</p>	<p>6. Можлива спекуляція акціями, яка, з одного боку, може погано вплинути на рентабельність підприємства і навіть спричинити кризу; з другого боку, вона розпалює нездорові інстинкти учасників товариства, бо очікування швидкого зиску без докладання праці породжує утриманські настрої рантьє. Акціонерна спекуляція може призвести до втрати майна багатьма учасниками та зрештою - до небажання великої маси людей довіряти свої гроші акціонерним товариствам. Це відбувається, коли акції купують не з метою отримання дивідендів від діяльності акціонерного товариства, а з метою отримання зиску від продажу, що може скінчитися крахом, і насамперед - для міноритарних акціонерів, котрі, не знаючи чинників впливу на підвищення та зниження курсу акцій і віддавши інколи свої останні заощадження, найчастіше втрачають свій капітал.</p>

*Джерело: складено автором на основі [47, 49]*