

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Корпоративна система HR- менеджменту готельного оператора**

**«Ramada Encore»**

Студента 6 курсу, 9м групи,

Спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

спеціалізації «Міжнародний готельний бізнес»

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Гарант освітньої

програми

д.е.н., проф.

Кайль Ольги

Вікторівни

Авдан Оксана

Григорівна

Бойко Маргарита

Григорівна

**Київ 2020**

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

Факультет Ресторанно-готельного Кафедра Готельно-ресторанного  
та туристичного бізнесу та бізнесу

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного  
бізнесу

проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві  
Кайль Ольги Вікторівни  
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Корпоративна система HR-менеджменту готельного оператора «Ramada Encore», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від “27” грудня 2019 р. № 4490

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – дослідження теоретичних та методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом готельного оператора

*Об'єкт дослідження* – є корпоративна система HR- менеджменту готельного оператора.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади ефективного управління персоналом готельного оператора.

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

Вступ

Розділ 1 Теоретичні основи дослідження щодо управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу

1.1 Поняття і сутність HR - менеджменту підприємств готельно- ресторанної сфери

1.2 Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємств готельно – ресторанного бізнесу

1.3 Кадрова стратегія як складова загальної стратегії підприємства готельно – ресторанного бізнесу

Розділ 2.Оцінка ефективності управління персоналом готельного оператора «Ramada Encore»

2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства «Ramada Encore»

2.2 Оцінка корпоративної системи HR- менеджменту готельного оператора «Ramada Encore»»

Розділ 3 Вдосконалення HR- менеджменту готельного оператора «Ramada Encore»

3.1 Програма удосконалення якості управління персоналом готельного оператора «Ramada Encore»

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

### 5. 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>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: 27.12. 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Авдан О.Г. (підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г. (підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Кайль О.В. (підпис)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Кайль О. В. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студентка обґрунтовано довела необхідність формування кадрової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу, аргументувала вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємств готельно – ресторанного бізнесу, оцінила ефективність управління персоналом готельного оператора «Ramada Encore» та проаналізувала фінансово-господарську діяльність підприємства «Ramada Encore».

У роботі було визначено кроки щодо удосконалення HR- менеджменту готельного оператора «Ramada Encore» та запропоновано програму удосконалення якості управління персоналом готельного оператора «Ramada Encore».

Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник

к.е.н., доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Авдан О. Г.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Кайль О.В.

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Бойко М.Г.

(прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Бойко М.Г.

(прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ”

2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	6
1.1 Поняття і сутність HR - менеджменту підприємств готельно- ресторанної сфери.....	6
1.2 Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємств готельно – ресторанного бізнесу.....	10
1.3 Кадрова стратегія як складова загальної стратегії підприємства готельно – ресторанного бізнесу.....	13
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE».....	17
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства «Ramada Encore»...17	17
2.2 Оцінка корпоративної системи HR- менеджменту готельного оператора «Ramada Encore».....	27
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE».....	41
3.1 Програма удосконалення якості управління персоналом готельного оператора «Ramada Encore».....	41
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

**Актуальність випускної кваліфікаційної роботи** обумовлена тим фактором, що українські підприємства на сьогоднішній день перебувають у непростих умовах мінливої ринкової ситуації. Саме тому вони мають концентрувати свою увагу не тільки на своєму основному виді діяльності, але і на розробці оптимальної та правильної кадрової стратегії, оскільки персонал є ключовим чинником, що визначає успіх будь-якого підприємства.

Технологія управління персоналом підприємства охоплює весь спектр функцій від прийому на роботу до звільнення працівників. Відповідно, за сучасних умов жодне підприємство не може функціонувати без чітко сформованої кадрової стратегії [15].

Як і кожна стратегія, кадрова стратегія може дозволити забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії на різні періоди. Адже основне в стратегії – це розуміння, за рахунок чого підприємство зможе успішно реалізовувати свої плани та завдання, зберігаючи і вдосконалюючи при цьому свої конкурентні переваги. Своєчасне, науково обґрунтоване розроблення кадрової стратегії дозволить підприємствам під час фінансово-економічної кризи або наявності проблем в системі управління персоналом зберегти наявний кадровий потенціал, підвищити ефективність його вмотивованість та використання.

**Ступінь розробленості проблеми.** Значний внесок у розв'язання проблем формування, управління й розвитку персоналу з урахуванням сучасних потреб висвітлено в роботах багатьох українських учених, серед яких: В.П. Антонюк, Д. Б. Богиня, Н. І. Верхоглядова, О. А. Грішнова, А. М. Колот, О. О. Корогорова, М. Д. Романюк, М. В. Семикіна.

Вагомими є теоретичні доробки вчених, що репрезентують туристичну науку: Г.П. Андреевої, М. В. Босовської, Н. І. Ведмідь, В. ФКифяка, С. В. Мельниченко, В. Ф. Семенова, Т. І. Ткаченко, Л. М. Томаневич та ін.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом готельного оператора.

У відповідності до поставленої мети у роботі поставлено та вирішено такі **завдання:**

- Розглянути поняття і сутність HR-менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- Дослідити вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємств готельно – ресторанного бізнесу;
- Розкрити методи та технології формування кадрової стратегії як складової загальної стратегії підприємств готельно – ресторанного бізнесу;
- Здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- Виконати оцінку корпоративної системи HR- менеджменту готельного оператора;
- Запропонувати програму удосконалення якості управління персоналом готельного оператора;
- Оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є корпоративна система HR- менеджменту готельного оператора.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні засади ефективного управління персоналом готельного оператора.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є положення сучасної економічної теорії, менеджменту, економіки, праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо дослідження HR - менеджменту готельно-ресторанного бізнесу.



Інформаційним забезпеченням дослідження є статистична, економічна, організаційної інформація досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти та статистичні матеріали України, звіти й аналітичні публікації організацій у сфері готельного бізнесу, довідково-інформаційні видання, вітчизняні та зарубіжні періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет. У роботі використано законодавчі та нормативні документи, що безпосередньо стосуються підприємств готельного бізнесу, зокрема Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів, інструкції та положення.

**Базою дослідження** обрано готельний оператор «Ramada Encore».

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробці нових теоретичних основ, методичних рекомендацій і розроблення практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом готельного оператора.

**Практичне значення.** Результати досліджень дозволяють розробити та реалізувати її практичне впровадження та підвищити ефективність HR – менеджменту готельного оператора. Реалізація практичних заходів дозволить готельному оператору використовувати інтелектуально-творчий потенціал персоналу, що надасть стійку конкурентну перевагу підприємству на ринку праці.

**Публікації.** Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (Додаток А.).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1 Поняття і сутність HR - менеджменту підприємств готельно-ресторанної сфери

Сьогодні українські підприємства перебувають у непростих умовах мінливої ринкової ситуації, саме тому вони мають концентрувати свою увагу не тільки на своєму основному виді діяльності, але і на розробці оптимальної та правильної кадрової стратегії, оскільки персонал є ключовим чинником, що визначає успіх будь-якого підприємства [20].

Набір працівників є важливим елементом процесу управління персоналом в підприємствах готельної індустрії. Він включає в себе не лише комплектацію штату, але і створення резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням майбутніх змін (вихід співпрацівників на пенсію, завершення терміну дії контрактів, декретні відпустки тощо[18].

Менеджер з персоналу повинен чітко уявляти, якими якостями повинен володіти претендент на ту чи іншу вакансію. Для персоналу готелів важливі наступні параметри: антропометричні характеристики, зовнішній вигляд, невербальні характеристики поведінки, кінестатичні критерії, професійні знання та ін. При проведенні співбесіди HR- менеджер оцінює не тільки зміст відповідей, які дає претендент, але і цілий ряд інших показників. Це допоможе йому створити сприятливий мікроклімат в колективі, щоб кожний із співробітників міг максимально професійно розкритися, проявити свої здібності [18].

Опираючись на збалансоване поєднання людських ресурсів, транснаціональних перетворень підприємств готельно - ресторанного бізнесу та безперервна адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища

управління персоналом в системі менеджменту підприємства повинно складатися з шести таких елементів (Рис.1.1.)

Підсистеми управління персоналом					
Елементи системи управління персоналом	Методологія управління персоналом	Філософія управління персоналом	Концепція управління персоналом	Принципи і методи управління	Моделі управління персоналом
	Кадрова політика	Стиль керівництва	Правила трудового розпорядку	Колективний договір	Кадрове планування
	Залучення персоналу	Підбір персоналу	Відбір персоналу	Оформлення на роботу	Адаптація персоналу
	Оцінка персоналу	Методи оцінки	Оцінка потенціалу робітників	Оцінка індивідуального внеску	Атестація персоналу
	Розміщення і мотивація персоналу	Управління кар'єрою	Умови та безпека праці	Оплата праці та стимулювання персоналу	Рух персонал
	Навчання персоналу	Професійна підготовка	Підвищення кваліфікації	Перепідготовка кадрів	Податкова освіта

**Рис. 1. 1. Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації**

*Джерело: складено на основі [27]*

Кожен із зазначених елементів сучасної підсистеми управління персоналом складається з наступного:

1. Формування, функціонування та розвиток управління персоналом повинні базуватися на застосуванні сучасних методологічних підходів.

Основними компонентами методології управління персоналом є:

- філософія управління персоналом;
- концепція управління персоналом
- принципи та методи управління персоналом;
- моделі управління персоналом [11, с. 27].

2. Управління персоналом реалізовується за допомогою проведення кадрової політики організації.

Кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які спрямовані на досягнення завдань і стратегічних цілей організації та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо - організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища [27, с.5].

3. Залучення персоналу – захід із наймання персоналу для задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел [34, с.28].

4. Оцінка персоналу реалізується для визначення відповідності працівника вакантній чи займаній посаді.

5. Розміщення і мотивація персоналу – це важливі функції управління персоналом.

6. Навчання персоналу необхідне для відповідності професійних знань і вмінь працівників сучасному рівню управління і виробництва.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства індустрії гостинності безпосередньо залежить від мотивації персоналу. В свою чергу, впровадження системи мотивації персоналу, яка не вичерпується прийнятою на підприємстві системою заробітної плати, неможливе без уявлення загальної картини, яка характеризує систему ціннісних орієнтацій кожного працівника, його мотивів [5].

При побудові системи мотивації важливо забезпечити відповідність зовнішніх та внутрішніх оцінок і винагороду як умови гармонійної та продуктивної праці персоналу [31].

«П'ять рівнів ролі HR», за Д. Салліваном включають опис основних функцій HR менеджменту: управління інформаційними потоками і здійснення базових операцій; реалізацію основних функцій; координацію зусиль, спрямованих на підвищення продуктивності; забезпечення конкурентних переваг через таланти; прийняття стратегічних рішень[32].

Не менш важливу роль в роботі HR- менеджера відіграє створення, дотримання і розвиток корпоративної культури. Безпосередній обов'язок HR-менеджера полягає у забезпеченні оптимальної організації роботи персоналу, завдяки створенню сприятливих умов для плідної співпраці, ефективної взаємодії усіх членів команди, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, забезпечення синхронізації роботи та системності в обміні інформацією [17].

Корпоративна культура посідає визначне місце в підприємствах готельної індустрії, яка охоплює і стандарт технології обслуговування, і стандарти зовнішнього вигляду, і стандарти поведінки обслуговуючого персоналу. Крім того, важливим функціональним обов'язком менеджера з персоналу є навчання кадрів[14].

Індустрія гостинності вимагає постійного поновлення й удосконалення знань, умінь і навичок у багатьох сферах діяльності, насамперед, у сфері спілкування. Саме технологія спілкування багато в чому визначає рівень професійної підготовки працівника в сфері гостинності [3].

Навчання і підготовка кадрів проводиться HR- менеджером цілеспрямовано й на постійній основі. Як вважають фахівці ведучих корпорацій, значні кошти, що вкладаються у процес навчання і підготовки кадрів, повністю окупаються у найкоротший термін. Саме ці витрати є найбільш приємними на підприємстві [36].

Отже, така посадова одиниця в організаційній структурі підприємств індустрії гостинності як HR- менеджер є важливою і потрібною, адже саме ця людина є однією із головних ланок підприємства в створенні та вдосконаленні механізму управління персоналом, а також особою, яка при цілеспрямованій і планомірній роботі з персоналом може підвищити якість послуг, що надає підприємство готельної індустрії. HR менеджер, виступає в ролі бізнес-партнера

та поєднує у своїй роботі і значну кількість навиків, що знаходять своє відображення за межами функцій спеціаліста з персоналу [35].

HR-фахівець повинен зосереджуватись на просуванні корпоративних цінностей і дотриманні високих внутрішніх етичних стандартів, створенні умов для ефективної співпраці та спільного прийняття рішень[37].

## **1.2 Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємств готельно – ресторанного бізнесу.**

Сутність корпоративної культури у системі управління персоналом підприємства визначають:

- ✓ загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.) [22];
- ✓ реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.) [10, с.57].

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Основна мета корпоративної культури, як явища, – допомогти людям більш продуктивно виконувати свої обов'язки в організаціях і отримувати від цього більше задоволення. А це, в свою чергу, призведе до поліпшення показників економічної ефективності діяльності організації в цілому. Адже, згуртований, спонукуваний єдиною метою колектив принесе набагато більше користі, ніж «співтовариство рядів розброду і хитання». Ефективність бізнесу для

організації є найважливішим показником, поза всяким сумнівом. Очевидно, що вплив на неї корпоративної культури організації, величезна[33].

Корпоративна культура – це не тільки імідж компанії, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей і, отже, підвищення конкурентоспроможності [1, с.132].

Так, корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства. Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях [12, с.72].

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям[38].

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою наступних показників:

- 1) товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);
- 2) розподільність корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури);
- 3) ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях).

У тих підприємствах, де керівник розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за:

- розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження;
  - контроль, реалізацію;
  - впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;
  - створення на підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;
  - формування лояльності персоналу до керівників підприємства;
- розробку нормативних принципів поведінки персоналу[23];
- формування системи цінностей і мотивації персоналу, необхідних для забезпечення успішної діяльності підприємства;
  - розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки [8, с.102].

Грамотно поставлена кадрова робота на підприємстві, розвинена корпоративна культура і система мотивації співробітників можуть істотно вплинути на продуктивність праці персоналу [27].

З метою забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності, керівництву українських підприємств необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури. Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу [9]. Формування позитивної корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств та їх продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.



### **1.3 Кадрова стратегія як складова загальної стратегії підприємства готельно – ресторанного бізнесу**

Технологія управління персоналом підприємства охоплює весь спектр функцій від прийому на роботу до звільнення працівників. Відповідно, за сучасних умов жодне підприємство не може функціонувати без чітко сформованої кадрової стратегії [25].

Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника стратегії розвитку підприємства в цілому [29].

Стратегічне управління має бути пов'язане з визначенням цілей підприємства, з підтримкою взаємовідносин з оточуючим середовищем, яке дозволяє йому досягти поставлених завдань та відповідає внутрішнім можливостям. Потенціал підприємства та стратегічні можливості визначаються наявним станом кадрового потенціалу, тобто спостерігається взаємодія з процесом управління персоналом [2].

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів, що логічно впливають один з іншого [30]. До формування, втілення та подальшої реалізації стратегії висувуються такі вимоги:

- визначити пріоритетні внутрішні процеси забезпечення успішної реалізації стратегії;
- втілити і довести до реалізації цілі внутрішніх процесів через створення вартості;

- чітко формулювати стратегічні завдання та інформувати співробітників щодо важливості і вчасності їх виконання;
- визначити і вирішити проблем реалізації стратегії.

Цінність кадрової стратегії полягає в корпоративній культурі, що припускає злагоджену командну роботу і відповідну мотивацію, бачення сформоване і узгоджене всередині топ-команди. Також наявність ресурсів (люди, гроші, час), прописаних і зрозумілих бізнес-процесів, системної комунікації (зсередини назовні: спочатку співробітникам, потім клієнтам, потім ринку), підтримки швидких перемог і постійна підтримка керівника [19].

Кадрова стратегія повинна мати зв'язок з місією, баченням, корпоративними цінностями, культурою, стилем управління і іміджем організації. Однак, нова кадрова стратегія – це початок ряду змін, які необхідно виконати в кадровій діяльності, щоб відповідати обраному стратегічному напрямку [41].

Для лідерів, важливіше за все знайти способи активізації пошукових систем співробітників. Часто неможливо ігнорувати показники ефективності, подолати політику, бюрократію. Незважаючи на ці труднощі, лідери повинні знайти спосіб активувати пошукові системи для працівників: заохочувати їх грати на свої сильні сторони, створюючи можливості для експерименту та допомагаючи їм персоналізувати мету роботи [16].

Процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства, удосконалювати процеси, створювати і налаштовувати інструменти, вирішувати завдання діючого і майбутнього бізнесу [19].

Що стосується зовнішнього середовища, то підприємство може розробляти та впроваджувати різні кадрові стратегії. В таблиці 1.1. представлена матриця

можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому.

Таблиця 1.1

### Матриця кадрових стратегій

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		<i>високий</i>	<i>середній</i>	<i>низький</i>
Рівень стійкості організації	<i>високий</i>	«Розвиток»		
	<i>середній</i>		«Стабільність»	
	<i>низький</i>			«Спад»

Джерело: складено на основі [28]

Щодо характеристики варіантів кадрових стратегій, то вона представлена у таблиці 1.2.

В практичній галузі розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства. Певною мірою це обумовлене суттєвими розбіжностями в розумінні розвитку персоналу [13].

Розвиток персоналу – це, передусім, складний комплекс організаційно - економічних заходів щодо навчання персоналу, його перекваліфікації та перепідготовки. Також сюди відносять професійну адаптацію персоналу, оцінку кандидатів на вакантні посади, планування трудової кар'єри й службово-професійне просування персоналу, його періодичну атестацію [7].

Сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [21].

Підкреслюючи ключову роль розвитку підприємства загалом та розвитку персоналу зокрема, вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, його оцінку, винагородження й розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі розвитку підприємства [6].

Таблиця 1.2

**Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства  
і рівня зростання чисельності персоналу**

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
1	2
<p>«Розвиток» (зростання загальної потреби кадрів)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення, відбір та оцінка персоналу;</li> <li>- розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>- підвищення рівня заробітної плати;</li> <li>- поліпшення умов і організації праці;</li> <li>- підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу;</li> <li>- розширення пакета соціальних послуг;</li> <li>- формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості;</li> <li>- постійне підвищення кваліфікації;</li> <li>- забезпечення можливостей службового і зростання</li> </ul>
<p>«Стабільність» (чисельність персоналу постійна)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності)</li> <li>- проводиться на основі існуючих заходів;</li> <li>- рівень заробітної плати носить стабільний характер;</li> <li>- мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень;</li> <li>- планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією;</li> <li>- внутрішнє переміщення;</li> <li>- перенавчання працівників;</li> <li>- посилення соціальних гарантій;</li> <li>- організація виходу на пенсію.</li> </ul>
<p>«Спад» (скорочення чисельності персоналу)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями;</li> <li>- невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями;</li> <li>- організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні;</li> <li>- стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу.</li> </ul>

*Джерело: складено на основі [28]*

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»

#### 2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

##### «Ramada Encore»

Готель «Ramada Encore Kiev» - новозбудований готель мережі Wyndham з відмінним сервісом для гостей, зайнятих в ділових поїздках, або тих, що подорожують з метою відпочинку. Сучасні та зручні номери готелю, органічно поєднані з характерною тільки бренду «Ramada Encore» концепцією «Лаундж – бар – ресторан», створюють умови для відпочинку і роботи в яскравій, енергійній і сучасній обстановці[26].

Готельний оператор «Ramada Encore» знаходиться у володінні ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС» та під управлінням DBI Hotels & Resorts і здійснює свою господарську діяльність по франшизі Ramada International Inc. Розташоване дане готельне підприємство за адресою: вул. Столичне шосе, 103, 03131, Київ, Україна. Офіційний сайт за посиланням: [ramadaencorekiev.com](http://ramadaencorekiev.com) . Він є найбільшим готелем Encore з:

- 21 поверхом;
- 322 номерами;
- 58 квартирами на довгий термін;
- більше 20 кімнат для переговорів;
- 4 ресторанами та барами;
- 14 конференц-залами, один з яких є найбільшим в українських готелях (місткість до 2000 місць).

Готельне підприємство «Ramada Encore » був побудований внаслідок необхідності проведення ЄВРО - 2012 та перспективи майбутніх інвестицій в

економіку України та загального зростання туристичного потоку. Готель вже зайняв певну частку ринку завдяки багатьом факторам, наприклад, низьким цінам у поєднанні з стильним яскравим інтер'єром.

Місією «Ramada Encore» є подарувати своїм гостям яскраві враження завдяки свіжій і неординарній концепції, комфортній атмосфері та інноваційному дизайну. Цінностями «Ramada Encore» наступні:

- ✓ Бути особливими - наша суть.
- ✓ Яскравість - наше обличчя.
- ✓ Комфорт і простота - наша мета.

Місія 2020 року готелю - бути провідним готелем в Україні в сегменті конференц-сервісу, і все, що робить компанія направлено на забезпечення виняткової подорожі для своїх гостей. «Ramada Encore» завжди прагне дарувати радість гостям та створювати незабутні враження, застосовуючи персональний підхід до кожного. Для досягнення місії готельне підприємство дотримується основних своїх цінностей: чесність, повага, єдність, доброта, вдячність, креативність, весела атмосфера.

Визначити стратегічні фактори впливу внутрішнього і зовнішнього середовища готелю можна маючи оцінки кожного з них. Так, для оцінки зовнішнього середовища використаємо PEST та SWOT - аналізи готельного підприємства «Ramada Encore».

PEST (Political, Economic, Social, Technological) аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для аналізу економічних, політико - правових, соціокультурних і технологічної сфер діяльності підприємства, що може істотно вплинути на весь ринок в цілому та на готельний бізнес зокрема. Зовнішні фактори можуть сприяти розвитку готельного підприємства, але можуть стати й

серйозною перешкодою для її діяльності. Результати аналізу даного готельного підприємства представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**PEST - аналіз зовнішнього середовища готельного оператора  
«Ramada Encore»**

Політична ситуація	Економічна ситуація	Соціальна
Політична анексія Криму, конфлікт на сході країни, нестабільність уряду, неефективна бюрократія, корупція. Зовнішній вектор є європейським.	Валюта нестабільна: 28-30/євро. Рівень інфляції -13%, ВВП на капітал - 4000 \$.	Населення - 45,4 млн. осіб (зменшується).
Екологічна	Технологічна	Правова база
Середній континентальний клімат, високий сезон – літо, Епідеміологічна захворюваність збільшується.	Середньоєвропейський рівень: 44% громадян користуються Інтернетом.	Нестабільність правової політики, Міністерства туризму не існує.

*Джерело: складено автором*

Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності в найближчій перспективі декількох років. Проведений PEST-аналіз дає чіткий висновок - в даний час макроекономічна ситуація в Україні не стабільна та не приваблива як для традиційного виду бізнесу загалом, так і для бізнесу гостинності зокрема.

Досліджуючи навколишнє середовище підприємства, необхідно зосередити увагу на з'ясуванні того, які загрози та можливості воно приховує в собі. Оцінка сильних і слабких сторін є найважливішим початком вдосконалення концепції діяльності підприємства. Тому готель повинен аналізувати й оцінювати свій власний потенціал, і навіть чинники, що є поза сферою постійного контролю менеджерів і може вплинути на його стратегію. Однак, важливо враховувати та досліджувати середовище не тільки зовнішнє, але й внутрішнє для того, щоб успішно долати загрози та дієво використовувати нові можливості. У вирішенні цього питання допомагає проведення SWOT – аналізу, який допоможе йому у

досягненні цілей, і спрогнозувати, які перешкоди необхідно подолати або мінімізувати для досягнення бажаних результатів (рис.2.1)



**Рис. 2.1. SWOT аналіз готельного оператора «Ramada Encore»**

*Джерело: складено автором*



Отже, зроблений аналіз дає підстави стверджувати, що «Ramada Encore» займає достатньо сильні ринкові позиції і має позитивні перспективи подальшого розвитку. У поточній ситуації готельному оператору «Ramada Encore» необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін».

Виконавши дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища можна виділити привабливі напрямки маркетингових зусиль підприємства, на яких воно може домогтись конкурентних переваг. Конкурентними перевагами називають матеріальні та нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які стратегічно важливі для готелю й дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі.

З метою узгодження цілей, доведення до різного рівня виконавців і забезпечення виконання, особливу увагу слід приділити такому важливому етапу їх формування як побудова ієрархії (дерева) цілей.

На основі проведених досліджень можна сформувати дерево цілей підприємства та, зіставивши, цілі підприємства та маркетингові цілі між собою, сформувати його корпоративну стратегію.

Дерево цілей підприємства - це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» підприємства. Дерево цілей готельного оператора «Ramada Encore» представлено у додатку Б.

Цілі підприємства - це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах. Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. Оскільки цілей у даного підприємства багато, до того ж

вони різноманітні, виникає необхідність в їх сегментації на маркетингові цілі (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Співвідношення цілей готельного оператора  
«Ramada Encore» та маркетингових цілей**

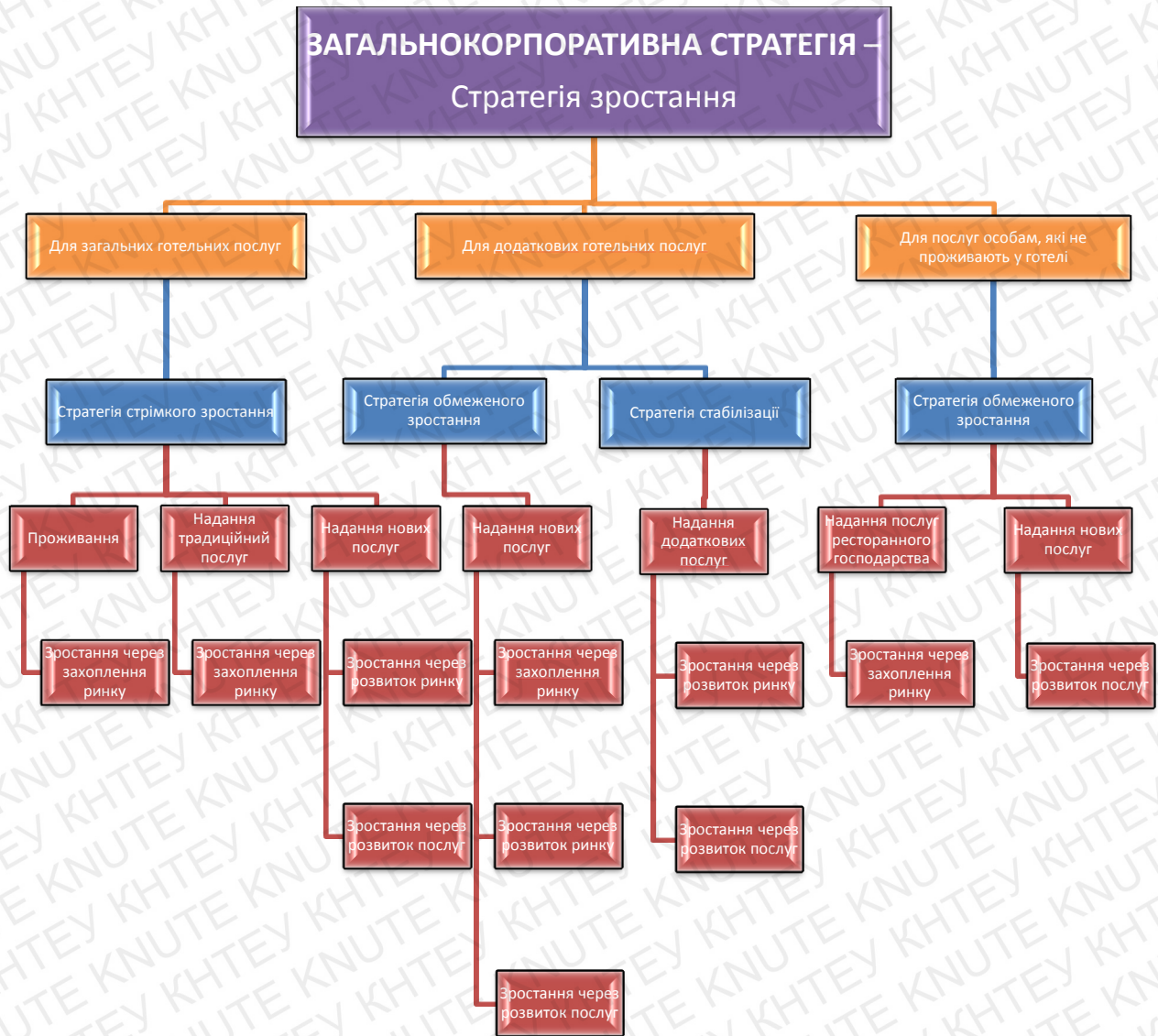
ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА	ЦІЛІ МАРКЕТИНГУ
Зміна ринкового сегмента	- Розширення сегмента; - Спеціалізація; - Зміна конкурентної орієнтації
Збільшення ефективності та лідерство в якості послуг	- Зміна структури номерного фонду; - Додаткові послуги; - Заходи якості; - Резерви зниження собівартості
Збільшення частки ринку	- Запровадження послуг, які відсутні у конкурентів. - Запровадження «унікальної» послуги
Зростання прибутку компанії	- Зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу. - Збільшення каналів розподілу.
Зміна цінової політики	- Запровадження системи знижок і бонусів. - Зміна цін.
Лідерство на ринку	- Використання низького рівня цін
Екологічність	- Впровадження соціальної політики

*Джерело: складено автором*

Основною цільовою групою готелю «Ramada Encore» є ділові туристи та ділові групи. Більшість гостей - представники українських компаній, тому основними мовами є українська та російська, другою основною мовою є англійська. Основним сегментом є середній клас. Основними бізнес-групами є хімічні, сільськогосподарські компанії, авіакомпанії.

Загальний напрямок розвитку підприємства та виробничо-збутову діяльність описує його корпоративна стратегія, яка поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

Загально-корпоративна стратегія готельного оператора «Ramada Encore» є стратегія зростання та поділяється за сегментами наданих послуг, зокрема, на: функціональну стратегію стрімкого зростання, стратегію стабілізації та стратегію обмеженого зростання (рис. 2.2)



**Рис. 2.2** Загально-корпоративна стратегія готельного оператора «Ramada Encore»

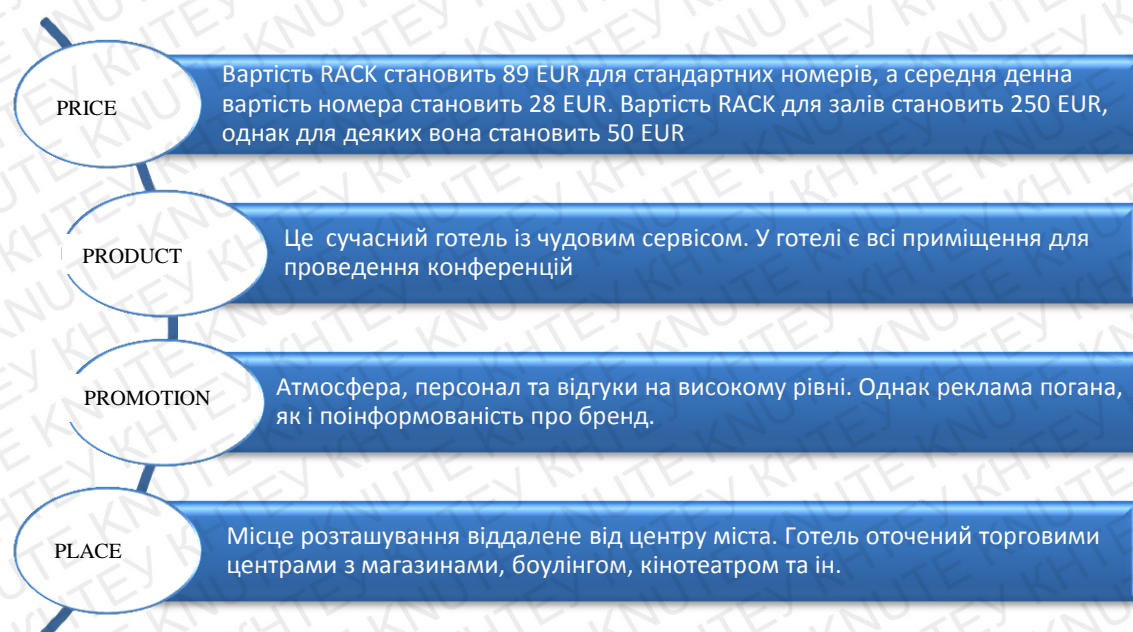
*Джерело: складено автором*

На основі базової корпоративної стратегії і вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії. В даному

випадку використовується стратегія зростання через захоплення ринку, зростання ринку через розвиток ринку та стратегія зростання через розвиток послуг.

Щодо маркетингової діяльності підприємства, найважливішими елементами якого є так звані "4P": product (товар); price (ціна); place (місце); promotion (просування). Головними інструментами товару є його зовнішній вигляд та методи подачі, ціни - цінова політика, знижки, умови оплати, просування – реклама, стимулювання збуту, а місця – канали збуту та посередники.

Проаналізуємо показники, які пов'язані з елементами комплексу маркетингу підприємства, а саме показники цін, товарів, розподілу та просування (рис.2.3).



**Рис.2.3 Маркетингова програма діяльності «4 P» готельного оператора «Ramada Encore»**

*Джерело: складено автором*

Таким чином, всебічно проаналізувавши макро- та мікросередовище готельного підприємства, врахувавши усі сильні сторони та можливості, а також маркетингові цілі підприємства «Ramada Encore» можна сформулювати два варіанти «Унікальної послуги», а саме:

1. Готель «Ramada Encore» пропонує найнижчі ціни для розміщення з безкоштовним трансфером з/до аеропорту або безкоштовним паркінгом для гостей на власному авто!

2. Готель «Ramada Encore» має переваги порівняно зі своїми конкурентами в такому ж сегменті, зокрема бонус лояльності для раннього бронювання та бізнес-пакету.

Метою фінансового аналізу діяльності готельного підприємства являється інформаційна складова при прийнятті рішень. На останнє впливають як фактичні дані про фінансові результати діяльності компанії, так і прогнози. Отримані внаслідок аналізу дані мають вирішальну роль при визначенні напрямів конкурентної політики готельного підприємства, вони застосовуються при оцінці досягнення поставлених перед ним завдань і для розробки шляхів розвитку в майбутньому.

Отже, головною метою фінансового аналізу результатів діяльності готельного підприємства «Ramada Encore» являється:

- оцінка динаміки абсолютних фінансових показників;
- систематичний контроль за виконанням планів реалізації продукції й одержанням прибутку;
- визначення впливу як об'єктивних, так суб'єктивних факторів на фінансові результати;
- розробка заходів щодо використання виявлених резервів.

Основні показники фінансово-господарської діяльності готельного підприємства «Ramada Encore» за період 2017-2019 роки наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники фінансово – господарської діяльності готельного оператора  
«Ramada Encore» за період 2017-2019 роки**

ПОКАЗНИК, ТИС. ГРН.	РОКИ			ВІДХИЛЕННЯ 2019 / 2017	
	2017	2018	2019	Абсол ютне, +/-	Відно сне %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	155060	168021	157267	- 10754	-6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	107 324	92 243	92 855	612	1
Валовий прибуток	47 737	75 778	64 412	- 11 365	-15
Інші операційні доходи	60 253	57 543	81 617	24 074	42
Адміністративні витрати	14 968	17 060	16 713	- 347	-2
Витрати на збут	13 211	9 107	5 019	- 4 087	-45
Інші операційні витрати	88 607	71 159	4 884	- 66 276	-93
Фінансовий результат від операційної діяльності	-8 795	35 995	119 413	83 419	232
Інші фінансові доходи	432 788	411 708	216 011	- 195698	-48
Інші доходи	269 066	228 720	263 925	35 205	15
Фінансові витрати	2 851	65 486	57 247	- 8 239	-13
Інші витрати	206 098	170 964	166 924	- 4 040	-2
Чистий фінансовий прибуток	484 109	439 973	375 178	- 64 795	-15

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Таким чином, з таблиці 2.3 видно що, порівняно з 2018 роком, у 2019 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 10 754 тис. грн., тобто на 6 %. Це пов'язано із зменшенням собівартості продукції відносно чистого доходу за минулий рік. Однак, у 2019 році готельне підприємство отримало більший дохід від додаткових видів діяльності.

У 2017 – 2018 роках відбулась реорганізація основних засобів виробництва, що дозволило скоротити інші операційні витрати у 2019 році.

Завдяки цьому підприємство домоглося підвищення свого фінансового результату від операційної діяльності.

Внаслідок збільшення витрат у минулих роках, що пов'язано з використанням коштів на реорганізацію підприємства, у 2019 році скоротилися інші фінансові доходи, за рахунок чого зменшився і чистий фінансовий результат за 2019 рік.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності готельного оператора «Ramada Encore» за період 2017-2019 років показав, що дане підприємство постійно працює над оптимізацією витрат з метою збільшення прибутку.

## **2.2 Оцінка корпоративної системи HR- менеджменту готельного оператора «Ramada Encore»**

Правила корпоративної системи HR - менеджменту підпорядковані місії і цілям підприємства «Ramada Encore» і виконують наступні функції:

- регулюють трудові стосунки в середині компанії;
- встановлюють трудовий розпорядок;
- сприяють кращій організації роботи, зміцненню трудової дисципліни, раціональному використанню робочого часу, забезпеченню високої якості послуг і робіт, високої продуктивності роботи, підвищенню прибутку.

Компанія будує свої стосунки із співробітниками на паритетних засобах партнерства і співпраці, надаючи співробітникам можливості для самореалізації і задоволення своїх потреб.

Керівництво підприємства очікує, що кожен співробітник несе відповідальність за якість своєї роботи, її відповідність стандартам компанії, за

дотримання трудової і виробничої дисципліни згідно з внутрішніми корпоративними правилами.

Сутність корпоративного HR – менеджменту готельного підприємства «Ramada Encore» є робота з персоналом, відповідно до загально-корпоративної стратегії компанії та її основних принципів (рис. 2.4).



**Рис. 2.4 Сутність HR – менеджменту готельного оператора «Ramada Encore»**

*Джерело: складено автором*



Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва.

Організаційна структура готельного оператора «Ramada Encore» – це система органів управління та структурних підрозділів підприємства, що містить назви департаментів, відображає розподіл повноважень між структурними підрозділами та їх підпорядкованість і дає змогу оптимізувати процес прийняття рішень, пов'язаних з виконанням поставлених завдань та цілей. Організаційна структура готельного підприємства «Ramada Encore» є досить розгалуженою та багаторівневою.

Керівником компанії є генеральний менеджер. Співробітниками компанії є особи, що вступили у трудові відносини з компанією не залежно від умов роботи (повний/неповний робочий день, за сумісництвом, гнучкий графік і так далі). Організаційну структуру готельного підприємства «Ramada Encore» подано в додатку В. Дана структура передбачає розподіл повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за категоріями по вертикалі.

Головною метою організаційної структури управління даного підприємства є забезпечення ефективної діяльності управлінського персоналу. До його складу входять: керівник підприємства, керівники департаментів, фахівці, технічний персонал.

На підприємстві «Ramada Encore» існує ієрархія управління з диференціацією по рангу командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитету, положенню: вищий, середній і низовий рівні управління. Чим вищий ієрархічний рівень, тим більше обсяг і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації. До вищого рівня управління відноситься генеральний менеджер. До середнього рівня управління – директора департаментів. До низової ланки управління відносяться

адміністрація, працівники відділу HR – менеджменту. В таблиці 2.4 наведемо розподіл керівників підприємства за рівнями менеджменту.

Таблиця 2.4.

**Рівні менеджменту готельного оператора «Ramada Encore»**

РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ	ЧИСЕЛЬНІСТЬ, ОСІБ	ЧАСТКА, %
Вищий	1	9,09
Середній	6	54,54
Низовий	4	36,36
Всього	11	100

*Джерело: складено автором*

Основна частина керівників компанії «Ramada Encore» відноситься до середнього рівня управління. Керівники середнього рівня управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і департаментів, а також несуть відповідальність за їх виконання. Керівники низового рівня управління відповідають за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

Таким чином, для ефективного функціонування всіх підрозділів підприємства та з метою досягнення його загально корпоративних цілей функціонує організаційна структура управління готельним підприємством.

Департамент з управління персоналом на підприємстві «Ramada Encore» виконує наступні функції:

- займається пошуком, підбором та звільненням персоналу;
- оформлюють відпустки та лікарняні листи;
- виконує різноманітну звітність по персоналу;
- обробляє всі новини в законодавстві щодо сфери праці.

Цілями HR- департаменту готельного оператора «Ramada Encore» є:

- утримувати перспективних співробітників в команді;
- зберігати командний дух;

— психологічно підтримувати співробітників та сприяти вирішенню будь-яких соціальних проблем.

На підприємстві діють міжнародні стандарти обслуговування, які регламентують діяльність усього персоналу готельного оператора «Ramada Encore». Це дозволяє підтримувати високий рівень сервісу. Стандарти містять такі параметри, як зовнішній вигляд співробітників (форма одягу, вимоги до макіяжу, зачіски, взуття, гігієни, носіння прикрас та інше); етикет спілкування з гостем (представлення, вітання); порядок реєстрації гостя; правила телефонних переговорів; порядок виїзду гостя; правила обслуговування в ресторані; правила поведінки в екстремальних ситуаціях (додаток Г).

Технологія управління – це спосіб перетворення вхідних даних підприємства у вихідні.

Одним з найвагоміших елементів технології управління персоналом в готельному підприємстві «Ramada Encore» є визначення загальної стратегії управління персоналом. Вона фокусує корпоративні стратегії готельного підприємства та підпорядковує завдання до їх реалізації. Стратегія HR – менеджменту «Ramada Encore» - це залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної компетентності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

Технологія управління персоналом готельного оператора «Ramada Encore» зображено на рис. 2.5.



**Рис.2.5 Технологія управління персоналом готельного оператора «Ramada Encore»**

*Джерело: складено автором*

При прийомі на роботу співробітники подають документи, передбачені законодавством України (паспорт громадянина України, трудову книжку, довідку про привласнення ідентифікаційного коду, при необхідності, дані про проходження обов'язкового медичного огляду), а також письмову згоду на збір і обробку персональних даних (додаток Д, Е, Є). Компанія перевіряє професійну придатність співробітника при прийнятті на роботу наступним чином:

- аналіз представлених документів;
- проведення співбесіди;
- проведення фахових випробувань (професійні тести);
- встановлення випробувального терміну (тривалістю до 3-х місяців).

Прийом на роботу відбувається через укладення трудового договору і оформлюється наказом, з яким співробітник ознайомлюється під розпис. Крім того, при прийомі на роботу співробітник ознайомлюється з:

- посадовою інструкцією, умовами і оплатою роботи;
- правилами охорони праці, протипожежної безпеки,
- гігієни праці і іншими правилами безпечної роботи;
- правилами ділової поведінки та взаємовідносин з клієнтами;
- правилами використання конфіденційної інформації і збереження комерційної таємниці.

При прийомі на роботу до готельного оператора «Ramada Encore» існує чіткий алгоритм дій щодо ознайомлення працівника з його професійними обов'язками, корпоративними правилами та колективом.

Вагомий вплив на діяльність здійснює комплекс методів управління. В компанії розрізняють економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал. Серед адміністративних методів на підприємстві «Ramada Encore» використовується «Посадові інструкції», загально - корпоративні правила, статут і організаційна структура, вказівки та розпорядження. Економічні методи являють собою фонд заробітної плати та преміальні виплати за категоріями «Працівник місяця» та «Працівник року». За якісну, ефективну роботу, прояви ініціативи та за інші досягнення в роботі застосовуються також соціально-психологічні методи заохочення у вигляді оголошення подяки та нагородження Почесною грамотою, які оголошуються в наказі, доводяться до відома всього колективу і заносяться до трудової книжки працівника (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Методи управління персоналом готельного оператора  
«Ramada Encore»**

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1.Статут і організаційна інструкція	Вищий	8
	1.2.Посадові інструкції	Вищий	9
	1.3.Накази, розпорядження, інструкції	Вищий	8
	1.4.Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	3
Економічні	2.1.Система заробітної плати	Середній	25
	2.2.Система преміювання	Середній	15
	2.3.Матеріальна допомога	Середній	7
	2.4.Матеріальні пільги і привілеї	Середній	8
Соціально-економічні	3.1.Оголошення подяки та нагородження Почесною грамотою.	Низовий	9
	3.2.Спонування.	Низовий	8

*Джерело: складено автором*

Отже, корпоративна система HR – менеджменту готельного оператора «Ramada Encore» демонструє, що більша частка впливу на управління персоналом припадає на економічні методи управління (55%). У зв'язку з цим, доцільно буде дослідити динаміку оплати праці на готельному підприємстві «Ramada Encore» у порівнянні з рівнем заробітної плати у сфери гостинності (табл. 2.6)

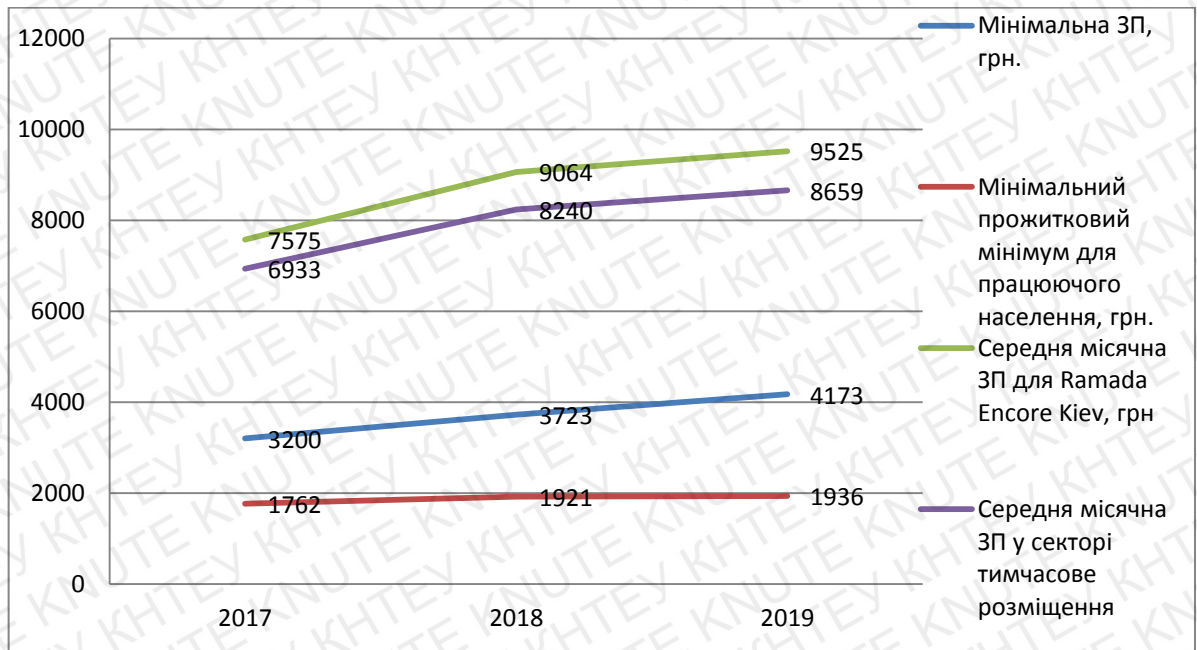
Таблиця 2.6

**Оплата праці працівників «Ramada Encore» 2017-2019рр.**

ПОКАЗНИКИ	РОКИ			ВІДХИЛЕННЯ 2019/2017 РР.	
	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне %
Мінімальна ЗП, грн.	3200	3723	4173	973	30,4
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн.	1762	1921	1936	174	9,87
Середня місячна ЗП для «Ramada Encore», грн.	7575	9064	9525	1950	25,74
Середня місячна ЗП у секторі тимчасове розміщення й організація харчування у Київській області, грн.	6933	8240	8659	1726	24,89

*Джерело: складено автором [4]*

Згідно даних проведеного дослідження (рис.2.6), мінімальна заробітна плата в Україні зросла на 973 грн. (130,4%), а прожитковий мінімум – на 174 грн. (109,87%). В той самий час, середня місячна заробітна плата працівників готельного підприємства «Ramada Encore» зросла на 1950 грн. (125,74%).



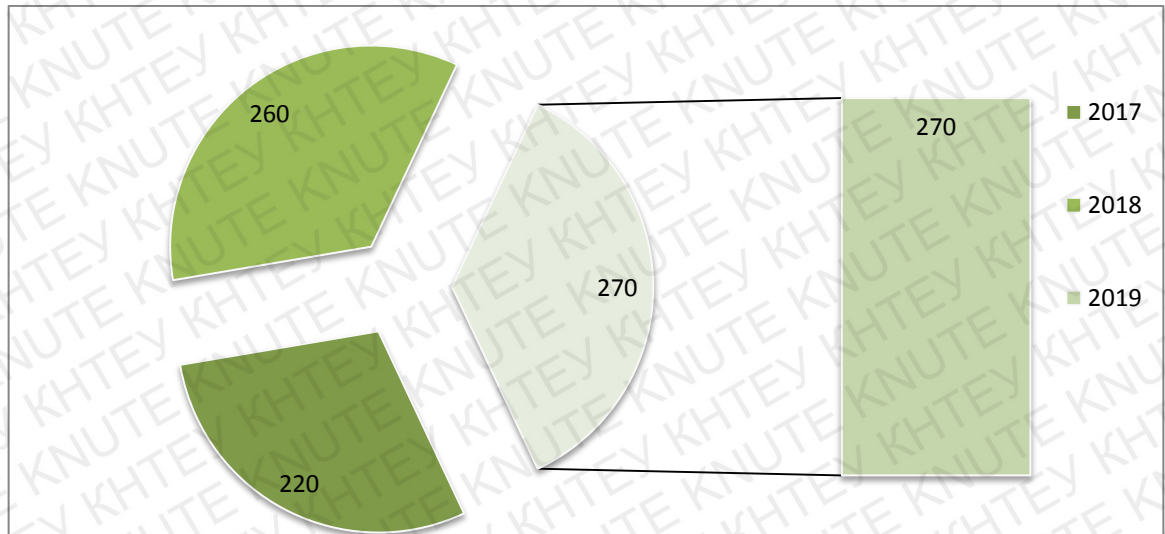
**Рис. 2.6 Оплата праці працівників «Ramada Encore» 2017-2019рр.**

*Джерело: складено автором*

Отже, слід зазначити, що рівень оплати праці співробітників «Ramada Encore» майже в два рази вищий за мінімальну заробітну плату в секторі «розміщення та організація харчування» у Київській області.

Поряд з зарплатним фондом персоналу готельного підприємства доцільно буде визначити його ефективність. Ефективність діяльності співробітників складається з наступних критеріїв: забезпеченість підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією та культурно-освітнім рівнем.

Середньооблікова чисельність співробітників компанії в 2019 році зросла порівняно з 2017 роком на 50 осіб або 22,7 % (Рис. 2.7).



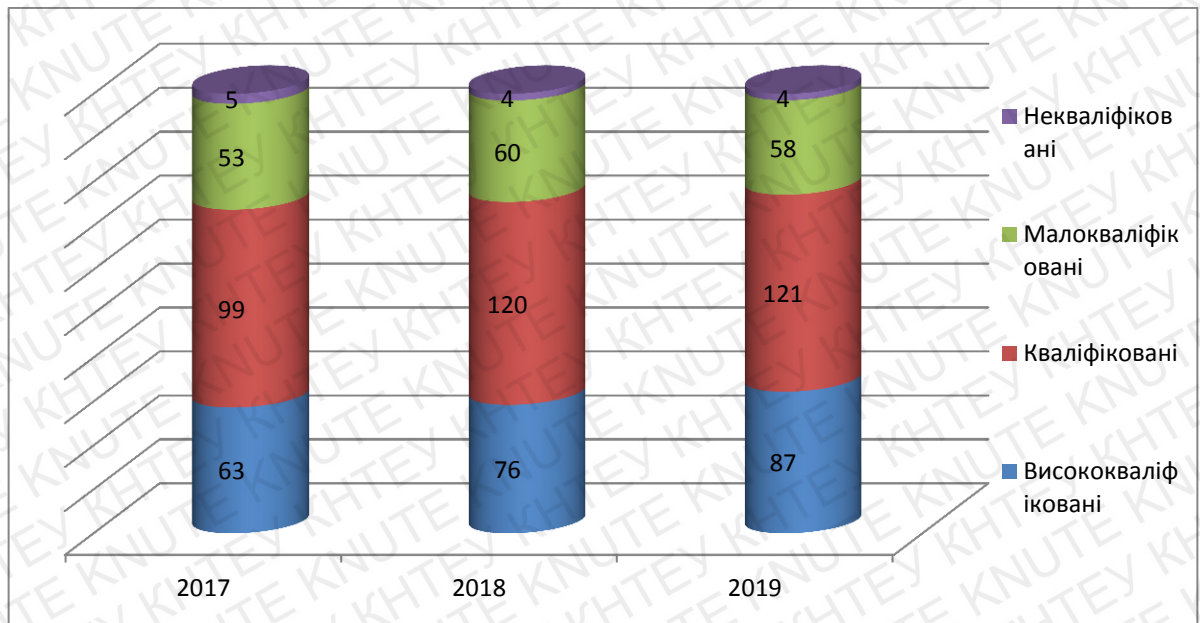
**Рис.2.7 Середньооблікова чисельність персоналу готельного оператора «Ramada Encore», осіб**

*Джерело: дані підприємства*

Аналіз складу людських ресурсів у розрізі їх кваліфікації демонструє рівень знань та вмінь у певній спеціальності. Так, в залежності від кількості часу, необхідного для виконання певного завдання, роботи на готельному підприємстві поділяються на чотири рівні: некваліфіковані (вантажно-розвантажувальні операції), малокваліфіковані (трансфер, транспортування, покоївки), кваліфіковані та висококваліфіковані (виконання кваліфікованих робіт та передача знань молодшим спеціалістам, їх зміна кваліфікації та контроль) [5].

Динаміка кваліфікованого рівня готелю «Ramada Encore» за 2017-2019 роки характеризується позитивною тенденцією, що відбулося за рахунок загального збільшення кількості працюючих на підприємстві: висококваліфікований персонал збільшився на 24 особи (38%), кваліфікований - на 22 осіб (22,22%), малокваліфіковані – на 5 осіб (9,43%). За структурою кваліфікованого рівня у готелі «Ramada Encore» переважають кваліфікований персонал (рис.2.8)

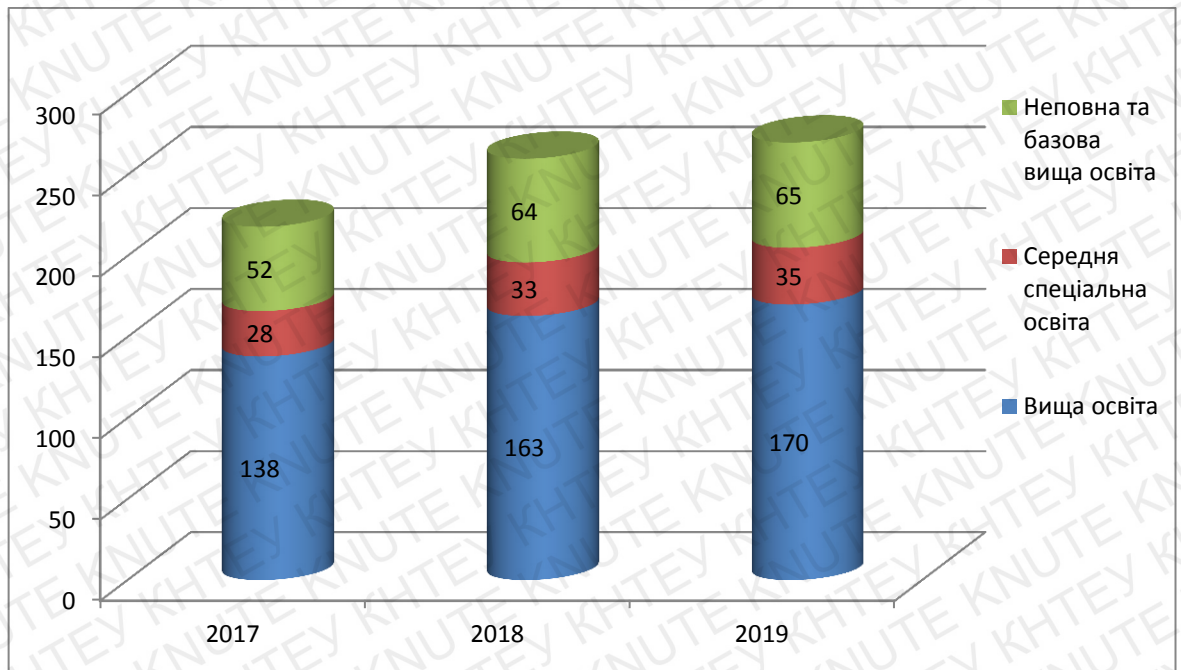




**Рис. 2.8 Структура персоналу за кваліфікованим рівнем готелю «Ramada Encore» за 2017-2019 роки, особи**

*Джерело: дані підприємства*

Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. Щодо рівня освіти у готельному підприємстві «Ramada Encore», то у 2019 році кількість співробітників, що мають вищу освіту збільшилась на 32 особи порівняно з 2017 роком і становить 63% (170 осіб) від загальної кількості працівників на підприємстві; кількість співробітників, що мають середню спеціальну освіту становить 13% (35 працівників); а кількість робітників з неповною та базовою вищою освітою становить 24 % (65 співробітника), що цілком відповідає потребам компанії «Ramada Encore» (Рис.2.9).



**Рис. 2.9 Структура персоналу готельного оператора «Ramada Encore» за освітою за 2017-2019 роки, особи**

*Джерело: дані підприємства*

Проаналізуємо статеву структуру персоналу готельного підприємства «Ramada Encore». Дані для аналізу наведені у таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

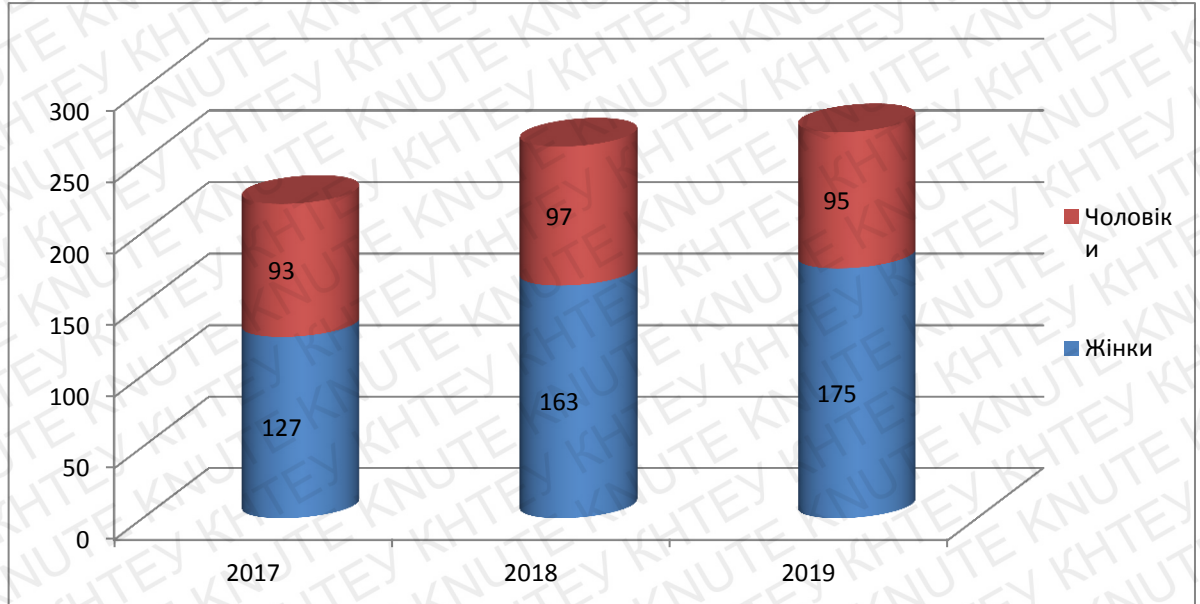
**Динаміка чисельності і структури персоналу готельного оператора «Ramada Encore» за статтю за 2017-2019 роки, особи**

ПОКАЗНИКИ	2017		2018		2019		Відхилення 2019/2017 рр.	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Абсолютне, осіб	Відносне, %
Всього працівників	220	100	260	100	270	100	50	22
З них:								
- жінки	127	58	163	63	175	65	48	37
- чоловіки	93	42	97	37	95	35	2	2

*Джерело: дані підприємства*

Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що статеву структуру даного готельного підприємства характеризується переважанням жінок, питома вага яких становила у 2019 році 65 % від усього персоналу. Чоловіків у підприємстві «Ramada Encore» всього 95 осіб або 35% від кількості усього персоналу (Рис 2.10).

Таким чином те, що на підприємстві в переважній більшості працюють жінки пов'язано зі специфікою його діяльності.

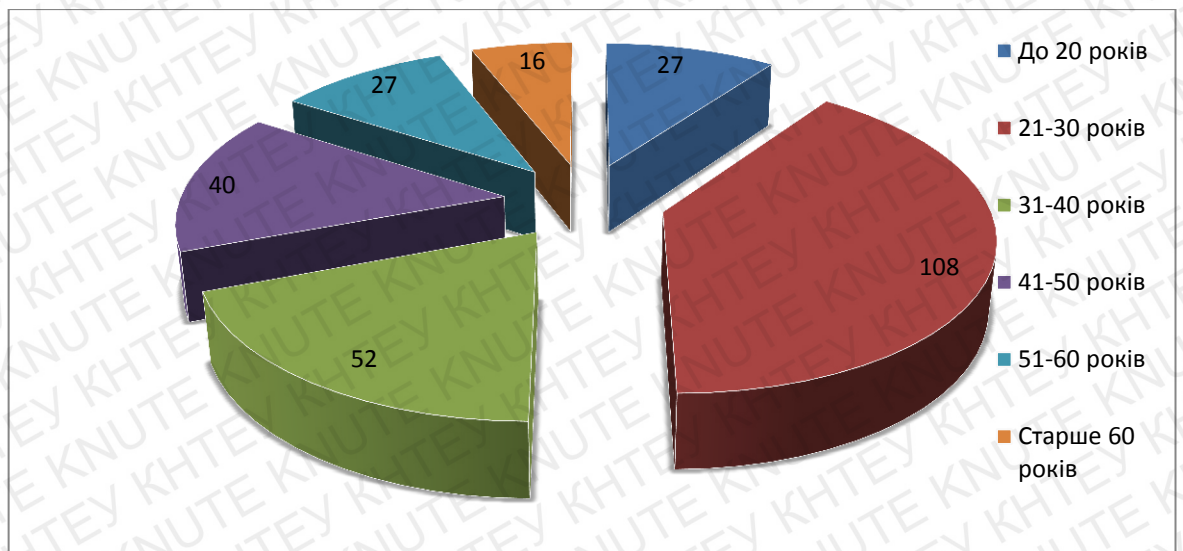


**Рис.2.10 Структура персоналу готельного оператора «Ramada Encore» за статтю за 2017-2019 роки, особи**

*Джерело: дані підприємства*

Структура персоналу за віком показано за допомогою діаграми на рис.2.11.

При вивченні вікового складу застосовуються такі групування: до 20 років; 21–30 років; 31–40 років; 41-50 років; 51-60 років; 60 років і більше.



**Рис.2.11 Структура персоналу готельного оператора «Ramada Encore» за віком за 2017-2019 роки, особи**

*Джерело: дані підприємства*

За результатами проведеного дослідження вікової структури персоналу компанії можна зробити висновок, що середній вік персоналу становить 21-30 років, що є позитивним процесом, так як на роботу приходять молоді люди з професійною освітою. Наступним показником є вікова категорія 31- 40 років, що вказує на той факт, що молодь, яка прийшла відразу після навчання на роботу на дане готельне підприємство залишається тут працювати і розвиватись по корпоративній кар'єрній драбині. На підприємстві помітна тенденція старіння персоналу. По вакансіях, на які раніше були потрібні кандидати «до 35 років», вже наразі ця цифра збільшена «до 45 років».

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RAMADA ENCORE»

#### 3.1 Програма удосконалення якості управління персоналом готельного оператора «Ramada Encore»

Система HR – менеджменту готельного оператора повинна бути побудована на основі сучасних принципів, що дасть змогу підприємствам готельно-ресторанного бізнесу досягати поставлених цілей як у межах обраних ринків збуту, так і високого рівня корпоративної довіри співробітників. Ефективний HR-менеджмент – це робота з персоналом, у відповідності до концепції розвитку готельного оператора.

Таким чином, було проведено діагностику системи HR- менеджменту готельного оператора «Ramada Encore» з метою внесення покращень в діючу корпоративну систему управління. В в'язку з цим, ми отримали повну картину вже сформованої системи управління персоналом та схеми взаємодії персоналу з керівництвом та виокремили її слабкі місця, а саме:

- низький рівень конкурентоспроможності персоналу;
- недосконала структура відділу з управління персоналом;
- відсутність інформаційного забезпечення, що оптимізує управління персоналом готельного оператора.

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи щодо покращення системи HR- менеджменту готельного оператора «Ramada Encore». Їх представлено у табл.3.1.

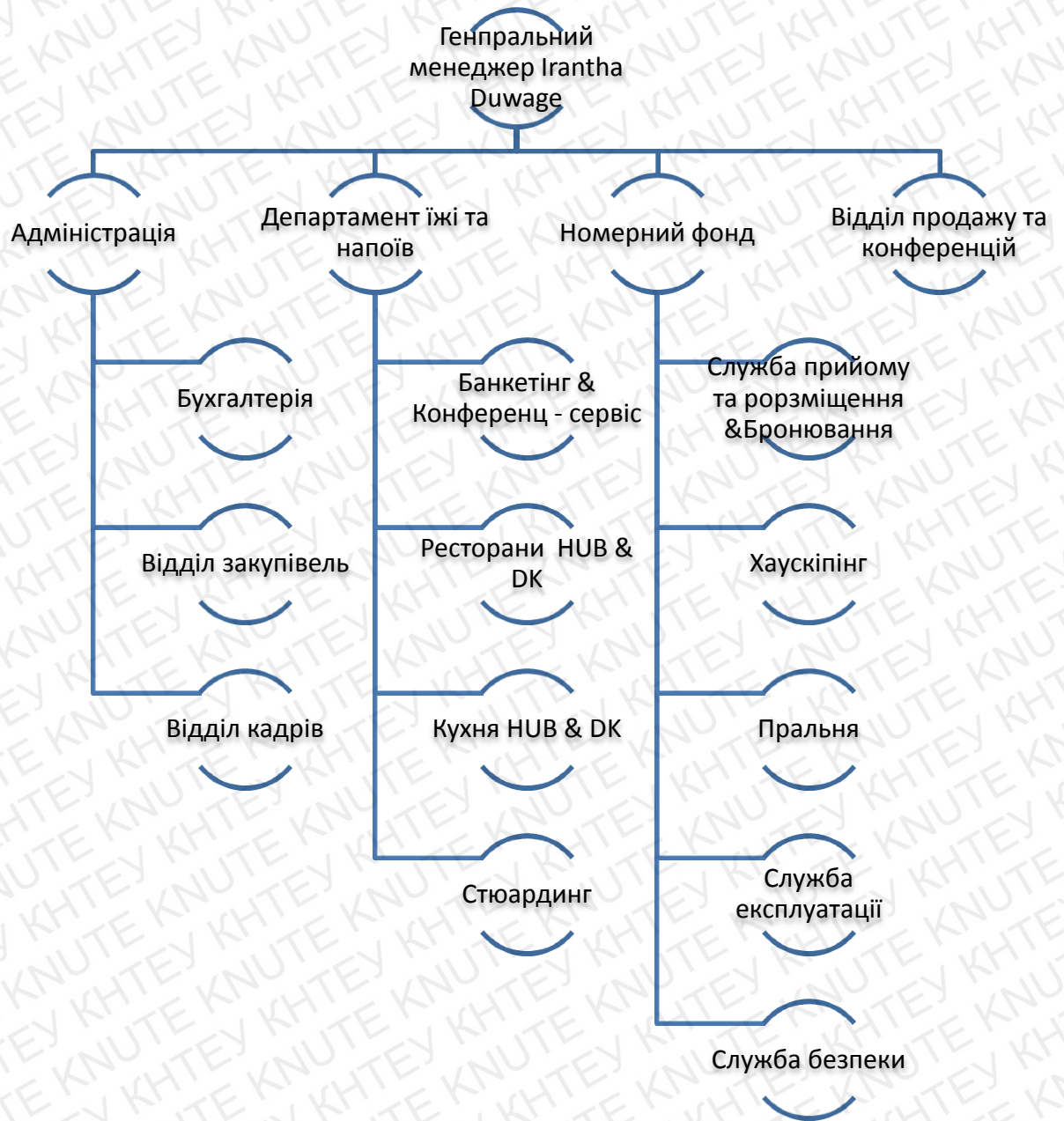
Таблиця 3.1

**Заходи щодо покращення системи HR- менеджменту готельного оператора «Ramada Encore»**

НАПРЯМИ	ЗАХОДИ
Оптимізація системи HR-менеджменту за рахунок покращення організаційної структури готельного оператора «Ramada Encore»	1. Запропонувати реструктуризацію організаційної структури підприємства.
	2.Зробити акцент на формування команд всередині кожного структурного підрозділу.
	3.Змінити організаційну структуру управління, яка орієнтована на персонал.
Стимулювання персоналу до його навчання, зростання та встановлення необхідних взаємин	1.Ввести принципи безперервного та випереджального навчання.
	2.Запровадити періодичне проведення системи контролю професійної підготовки співробітників до кваліфікації, що стимулює працівників до забезпечення відповідності власних навичок до займаної посади.
	3.Впровадити систему планових заходів щодо підвищенні професійних умінь і навичок персоналу, розробити план-графік проведення навчання.
Покращити інформаційне забезпечення готельного оператора «Ramada Encore»	4.Планувати вертикальний розвиток кар'єри і зростання співробітників.
	1.Запровадити програмний продукт «Trello» - система оптимізації виконання усіх поставлених задач підприємства.

*Джерело: складено автором*

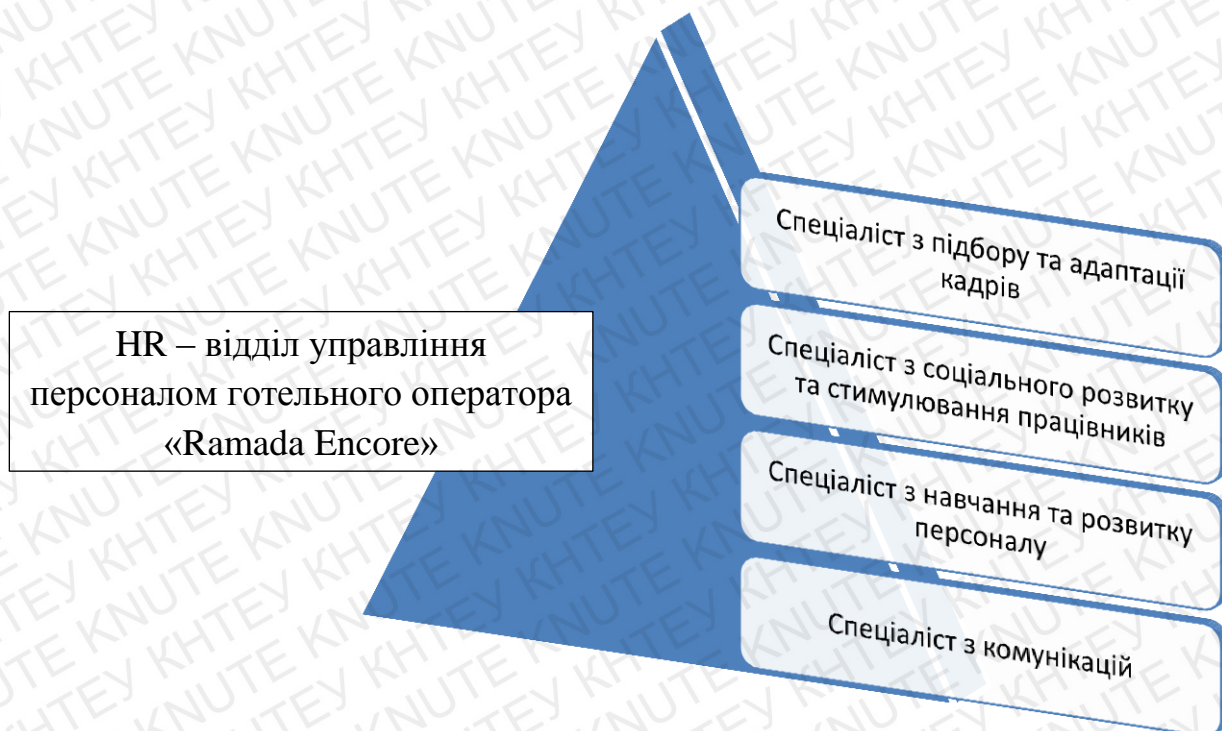
Враховуючи складну економічну ситуацію, що спричинена пандемією covid – 19, доцільно буде запропонувати готельному оператору внести зміни в деякі структурні підрозділи підприємства, зокрема: департамент конференц-сервісу об'єднати з департаментом по розвитку бізнесу, відділ бухгалтерського обліку об'єднати з відділом матеріально-технічного забезпечення. Оновлена організаційна структура готельного оператора представлена на рис.3.1



**Рис.3.1. Оновлена організаційна структура оператора «Ramada Encore»**

*Джерело: складено автором*

Наступним етапом заходів, що їх пропонується здійснити є в межах оновленої загальної організаційної структури внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний HR – відділ управління персоналом (рис.3.2).



**Рис. 3.2 HR- відділ готельного оператора «Ramada Encore»**

*Джерело: складено автором*

Головне завдання керівника HR- відділу готельного оператора полягає у організації та формуванні конкурентної команди всередині структурного підрозділу, тому що від компетентності співробітників при наймі їх на роботу залежатиме якість надання готельно – ресторанних послуг та отримання прибутку компанією. Керівник несе особисту відповідальність за рівень якості створеної команди в своєму підрозділі та відповідає за підтримання корпоративного іміджу готельного оператора «Ramada Encore» всередині організації та за її межами.

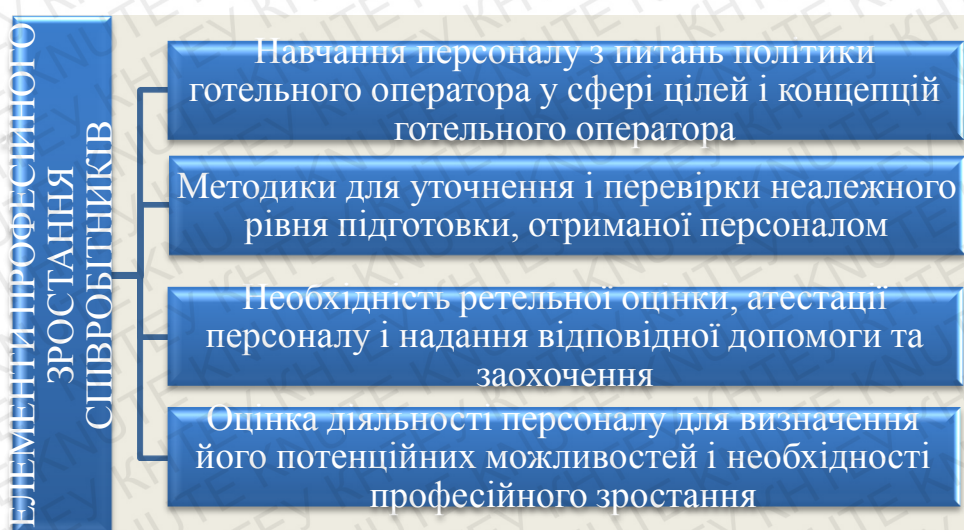
Наступним кроком щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу пропонується удосконалити розвиток корпоративної культури методом впровадження «Кодексу корпоративної етики», який виступає договором між готельним оператором та співробітником. Даний Кодекс повинен бути



комплексом етичних і моральних норм, правил поведінки кожного співробітника незалежно від посади та рівня, які мають бути спрямовані на підвищення внутрішньо корпоративного життя персоналу готельного оператора «Ramada Encore».

З метою стимулювання персоналу до його навчання, зростання та встановлення необхідних взаємин пропонується розробити відповідні заходи вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Діюча система навчання готельного оператора «Ramada Encore» хаотична, нерегулярна і тому малоефективна. За таких обставин пропонується постійне удосконалення знань, умінь і особистих навичок співробітників.

Побудова системи навчання – процес складний та трудомісткий. Через це всі співробітники, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення у успішному функціонуванні організації. Важливі складові професійного зростання персоналу готельного оператора «Ramada Encore» представлено на рис.3.3



**Рис.3.3 Елементи професійного зростання співробітників готельного оператора «Ramada Encore»**

*Джерело: складено автором*

Реалізація запропонованих заходів дозволить готельному оператору «Ramada Encore» використовувати інтелектуально-творчий потенціал персоналу, що надасть стійку конкурентну перевагу підприємству на ринку праці.

Схема навчання персоналу є систематичною і послідовною лише при виконанні чіткого алгоритму дій, а саме:

- Організація планування навчання, що включає визначення потреб і цілей навчання, а також розробку системи показників оцінювання ефективності навчання;
- Реалізація навчання, куди входить підготовка, організація і безпосереднє проведення навчання;
- Оцінка ефективності виконання запропонованих дій.

Отже, високоефективна система навчання співробітників повинна бути інтегрована в систему HR – менеджменту та корпоративну систему управління готельним оператором в цілому. Одним з ефективних методів підвищення кваліфікації працівників є тренінги та квести, що можуть проводитись на базі готельного оператора або за його межами. Запропонуємо використання наступної програми навчання персоналу для готельного оператора «Ramada Encore» у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Програма навчання персоналу готельного оператора «Ramada Encore»

ЕТАПИ НАВЧАННЯ	ОСНОВНІ ЗАХОДИ
1.Виявлення проблем та формування тематики майбутніх тренінгів	Основні тренінги та семінари: - Ефективність в роботі; - Технологія роботи; - Інноваційні підходи для виконання поставлених задач.
2.Проведення безпосереднього навчання (тренінгу, семінару, квесту)	Розробка специфіки проведення навчання: - Співробітники проходять навчання на базі одноденного курсу групою не більше 15 осіб; - Співробітникам роздається роздатковий матеріал з вимогою опрацювати за дві-три робочі дні з подальшим роз'ясненням протягом 4 годин в межах кожного підрозділу; - Тренінги проходять керівники підрозділів з подальшим проведенням ними майстер-класів для інших працівників в межах своїх підрозділів.
3.Складання оцінки ефективності проведеного навчання	Розробка методів оцінки ефективності навчання: - Анкетування; - Тестування; - Проведення співбесіди з експертом відповідної навчання галузі.

*Джерело: складено автором*

Таким чином, доцільно щорічно складати план-графік проходження тренінгів, семінарів та квестів, з якими необхідно ознайомлювати працівників під їх підпис. У план - графіку потрібно вказувати, хто з працівників і в які терміни повинен пройти підвищення кваліфікації (навчання), а також його підставу. Якщо ініціатива прослухати тренінг і підвищити кваліфікацію виходить від працівника, він повинен мати можливість звернутися до роботодавця із заявою, в якій викласти своє прохання.

Для складання оцінки ефективності проведеного навчання визначають критерії оцінки за якими будуть оцінювати результати пройденого працівниками навчання та які зможуть детально продемонструвати його успішність чи неуспішність. Рекомендується використовувати методи анкетування, тестування

та метод експертних оцінок, де оцінка ефективності проводиться фахівцем відповідної галузі.

Для удосконалення сучасних технологій співпраці та управління персоналом готельного оператора «Ramada Encore» пропонується запровадити програмний продукт «Trello» - систему оптимізації виконання усіх поставлених задач підприємства. Дана програма допомагає організовувати команди на підприємстві, паралельно виконуючи свої прямі обов'язки. Завдяки інструментам даного програмного забезпечення (дошки, картки, колонки) співробітники можуть з легкістю впорядковувати необхідні для виконання завдання та розставляти пріоритети, а також з'являється можливість моментальної передачі негайних питань всім працівникам підрозділу/департаменту або всьому персоналу компанії відразу, підвищується командний дух і емоційна складова на підприємстві.

Таким чином, дане програмне забезпечення дозволяє покращити продуктивність праці та ефективність персоналу, покращити робочий процес, підняти рівень корпоративної довіри до керівництва готельним оператором, а також мінімізувати час отримання важливої інформації зверху-вниз та витрати на виконання поставлених задач.

### **3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Персонал підприємства – це цінний ресурс, який потрібно розвивати для покращення показників діяльності як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними знаннями і навичками відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Навчання персоналу – це важлива складова для досягнення цілей організації та її розвитку. Цей процес впливає на подальшу трудову діяльність працівника, на продуктивність та ефективність виконання його обов'язків, на розмір заробітної плати чи премії. Успіх навчання визначається рівнем додаткових доходів, які воно

принесе компанії. В таблиці 3.3 описано зміни, які відбудуться після впровадження запропонованих заходів покращення HR- менеджменту готельного оператора «Ramada Encore».

Таблиця 3.3

### Результати впровадження заходів покращення HR- менеджменту

Заходи щодо покращення	Стан до впровадження	Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Оптимізація організаційної структури готельного оператора в цілому та HR- відділу зокрема	Функціональна структура готельного оператора, відсутні відповідальні за діяльність команди	Оптимізація організаційної структури	Покращення якості виконання функціональних обов'язків, підвищення рівня відповідальності та командного духу	Зростання доходів готельного оператора за рахунок покращення якості виконання обов'язків та оптимізації організаційної структури
Проведення безперервного навчання, створення план-графіку підвищення кваліфікації персоналу	Хаотичний та непослідовний процес навчання персоналу	Проведення кваліфікаційного розвитку персоналу систематично, відповідно затверджених графіків та термінів	Поява чіткого розуміння виконання план-графіку навчання, підвищення продуктивності персоналу за рахунок вчасної поінформованості співробітників про навчання	Покращення емоційного стану в колективі, покращення надання послуг та підвищення прибутку компанії.
Впровадження програмного забезпечення «Trello»	Працівник отримує цілі з розрізнених джерел, а керівник витрачає значні зусилля на постановку задач	Введення єдиної платформи, на якій розміщуються усі задачі відділу, і кожен співробітник може самостійно обирати задачу	Зростання продуктивності співробітників, скорочення часу на отримання нової задачі	Зростання доходів компанії за рахунок зниження витрат часу на виконання задач, підвищення корпоративного рівня довіри за рахунок надання самостійності у прийнятті рішень кожному співробітнику відділу

Джерело: складено автором

В результаті розробки оптимізованої організаційної структури та впровадження системи оптимізації задач «Trello» планується підвищення обсягу реалізованих послуг на 20% за рахунок підвищення продуктивності персоналу і, як наслідок, залучення нових клієнтів.

Ефективність навчання персоналу розраховується за формулою:

$$ROI = ((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) * 100\% ;$$

Проведемо оцінку ефективності від навчання одного працівника в розрізі однієї тренінгової програми, дані проілюструємо в табл.3.4.

Таблиця 3.4

#### Оцінка ефективності тренінгової програми

ПОКАЗНИК	ЕКВІВАЛЕНТ ПОКАЗНИКА
Вартість навчання 1 співробітника, грн.	1200
Прогнозований дохід від навчання 1 співробітника, грн.	1500
ROI (ефективність навчання 1співробітника), %	25

Джерело: складено автором

Візьмемо для розрахунку тренінгову програму, що триває 1 робочий день, тобто 8 годин. Вартість освітньої послуги розраховується виходячи з витрачених годин і становить 150 грн. за годину:

$$8 \text{ год.} * 150 \text{ грн.} = 1200 \text{ грн.}$$

В результаті проведеного навчання прогнозований дохід становить 1500 грн. за рахунок покращення якості обслуговування, підвищення продуктивності праці співробітника. Як результат планується підвищення обсягу реалізованих послуг.

Отже, після впровадження даної тренінгової програми навчання прогнозується зростання основних фінансово-господарських показників від діяльності готельного оператора на 25%.

Видатки з бюджету готельного оператора «Ramada Encore» для фінансування від запропонованих заходів щодо покращення HR- менеджменту відображено в табл.3.5.

Таблиця 3.5

**Видатки на фінансування заходів щодо покращення HR- менеджменту готельного оператора «Ramada Encore»**

ВИДАТКИ	СУМА, ГРН.
Витрати на оптимізацію організаційної структури	25 000
Витрати, пов'язані з процесом організації, проведення та перевірки системи заходів з навчання 70% персоналу	226 000
Впровадження системи оптимізації задач «Trello»	40 000
<b>Всього</b>	<b>291 000</b>

*Джерело: складено автором*

Отже, на реалізацію запропонованих заходів покращення HR- менеджменту підприємства необхідно витратити 291 тис. грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження напрямів підвищення ефективності корпоративної системи HR-менеджменту готельного оператора «Ramada Encore» можна зробити такі висновки.

1. Управління персоналом визначається як практична діяльність окремого сегменту управлінців та спрямовується на здобуття найефективнішого використання робітників компанії для досягнення її цілей загалом, та цілей кожного співробітника зокрема.

2. Управління персоналом є однією з основних складових сучасного менеджменту. Головним завданням управління персоналом на підприємстві є забезпечення найбільш ефективного використання трудових ресурсів. Ефективність кожного працівника визначається кваліфікаційною структурою управління персоналом. Продуктивність компанії безпосередньо залежить від її організаційної структури та кваліфікації співробітників.

3. Основні функції корпоративної системи управління персоналом підприємства є кадрове планування, адаптація, атестація, мотивація, оцінка та навчання персоналу. Персонал підприємства поділяється за професіями, спеціальностями, кваліфікацією та посадами. Цілі корпоративної системи управління персоналом повинні будуватися таким чином, щоб забезпечувати баланс інтересів працівників та організації.

4. Готельний оператор «Ramada Encore» - це новозбудований готель мережі Wyndham з відмінним сервісом для гостей, зайнятих в ділових поїздках, або тих, що подорожують з метою відпочинку. Загально-корпоративна стратегія готельного оператора «Ramada Encore» є стратегія зростання та поділяється за сегментами наданих послуг, зокрема, на функціональні стратегії стрімкого зростання, стратегію стабілізації та стратегію обмеженого зростання. Основною цільовою групою готелю є ділові туристи та ділові групи. Розглянувши витрати на маркетингову діяльність підприємства ми бачимо таку тенденцію, що дане



підприємство має різновид товарів, який задовольняє всі вимоги споживачів. Також, досліджуючи ціну, яка встановлена на товари, можна стверджувати, що даною ціною задоволенні всі споживачі готельного оператора «Ramada Encore». Однак недосконало працює сфера просування.

5. Порівняно з 2018 роком, у 2019 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 10 754 тис. грн., тобто на 6 %. Це пов'язано із зменшенням собівартості продукції відносно чистого доходу за минулий рік. Однак, у 2019 році готельне підприємство отримало більший дохід від додаткових видів діяльності. У 2017 – 2018 роках відбулась реорганізація основних засобів виробництва, що дозволило скоротити інші операційні витрати у 2019 році. Завдяки цьому підприємство домоглося підвищити свій фінансовий результат від операційної діяльності. Внаслідок збільшення витрат у минулих роках, що пов'язано з використанням коштів на реорганізацію підприємства, у 2019 році скоротилися інші фінансові доходи, за рахунок чого зменшився і чистий фінансовий результат за 2019 рік.

6. Правила корпоративної системи HR - менеджменту підпорядковані місії і цілям готельного оператора «Ramada Encore». Сутність корпоративного HR – менеджменту готельного підприємства «Ramada Encore» є робота з персоналом, відповідно до загально корпоративної стратегії компанії та її основних принципів. «Ramada Encore» має складну розгалужену корпоративну організаційну систему управління, спрямовану на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу та реалізації і розвитку працівниками компанії їх професійних та особистісних талантів. Середньооблікова чисельність працівників в 2019 році порівняно з 2017 роком зросла на 22,7%. На підприємстві «Ramada Encore» існує ієрархія управління з диференціацією по рангу командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитету, положенню: вищий, середній і низовий рівні управління. Рівень оплати співробітників готелю «Ramada Encore» майже в два рази вищий за мінімальну заробітну плату в секторі «Розміщення та організації харчування» у Київській області.

7. З метою виявлення покращення корпоративної системи HR-менеджменту готельного оператора «Ramada Encore» було проведено її діагностику. В зв'язку з цим, було отримано повну картину вже сформованої системи управління персоналом та схеми взаємодії персоналу з керівництвом та виокремили її слабкі місця, а саме:

- низький рівень конкурентоспроможності персоналу;
- недосконала структура відділу з управління персоналом;
- відсутність інформаційного забезпечення, що оптимізує управління персоналом готельного оператора.

8. На основі проведеного аналізу, було запропоновано заходи щодо покращення системи HR-менеджменту готельного оператора «Ramada Encore», зокрема:

- Оптимізація системи HR-менеджменту за рахунок покращення організаційної структури готельного оператора «Ramada Encore»
- Стимулювання персоналу до його навчання, зростання та встановлення необхідних взаємин
- Покращити інформаційне забезпечення готельного оператора «Ramada Encore»

9. Впровадження даних запропонованих заходів щодо покращення HR-менеджменту виведе готельний оператор на новий рівень. Існує гарантія отримання таких ефектів від впровадження, як підвищення продуктивності праці та взаємодії співробітників, прискорення швидкості обслуговування гостей, виключення втрат та дублювання задач керівництва, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу та корпоративного командного духу працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить готельному оператору «Ramada Encore» використовувати інтелектуально-творчий потенціал персоналу, що надасть стійку конкурентну перевагу підприємству на ринку праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 468 с.
2. Булеев И.П. Методические подходы к стратегическому планированию управления персоналом/ И.П. Булеев В.В. Синельник // Прометей : регіон. зб. наук. праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ; ІЕПД НАН України, 2006. – Вип. 3 (21). – С. 177–180.
3. Бунтова Н. Б. Особливості управління кадровим потенціалом готельного господарства // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. –К. : Центр учбової літератури, 2009. –502.
5. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. -2015. -№ 7 (172). -С. 29–37.
6. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
7. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.
8. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.
9. Закон «Про охорону праці» від 14.10.92 р. № 2694-ХІІ.
10. Іванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства / А.В.Іванченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. –2005. –№ 4, Ч. 2, Т. 1. –С.67-77.

11. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом. М.: ЕАОИ, 2008. 200 с.
12. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика: учеб. пос. / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. –М. : Альфо-Пресс, 2015. –351 с.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2009. – 301 с.
14. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . –2017. –№5. –5(71) –С. 139-147.
15. Кодекс законів про працю України від 25.10.2020 р. №322-08.
16. Козлов Д. HR-професіонал в епоху штучного інтелекту / -2017 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu>.
17. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи/ О. Костюченко, Е. Полякова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>.
18. Луньова О. Персонально ответственный: За что получает зарплату менеджер по персоналу и как контролировать его работу // Бизнес. – 2002. – №19.
19. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства / В. С. Мазур. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. –2011. –№6. – С. 206–210.
20. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д. Ю. Мамотенко. // Науковий вісник Херсонського державного університету. –2015. –№14. –С. 49–52.

21. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М.: Изд-во «Финпресс», 2004.

22. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. –2017. –№ 4 (42). –С. 224-231.

23. Національні стандарти України /ДСТУ 4268-2003// Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги.

24. Національні стандарти України /ДСТУ 4269-2003 //Послуги туристичні. Класифікація готелів.

25. Національні стандарти України/ ДСТУ 4527:2006 //Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення.

26. Офіційна сторінка готельного оператора «Ramada Encore». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ramadaencorekiev.com.

27. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособ. Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.

28. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – № 17. – С. 172–180.

29. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя. // Економіка. Управління. Інновації.. –2013. –№1. –С. 48–60.

30. Піддубна А. Як розробити HR-стратегію: алгоритм і рекомендації марчара [Електронний ресурс] / А. Піддубна // ПроHR. –2018. –Режим доступу до ресурсу: <https://prohr.rabota.ua/kak-razrobotat-hr-strategiyu-algoritm-i-rekomendatsii-marchara/>.

31. Сабодаш Г. О. Особливості формування системи мотивації працівників підприємств туристичної сфери в сучасних умовах // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №11.

32. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR»/Дж. Саллівен//[Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>.
33. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ ]/ Н.І. Ситник. –К. : Інкос, 2009. –472 с.
34. Статив Ж.Г. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: МГИУ, 2004.
35. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації / Видавництво. Хата «Вільямс», 2007. - 303 с.
36. Файоль А., Емерсон Г., Форд Ф. Загальне та промислове управління. – М.: Республіка, 1992.
37. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н. Ю. Фіщук // Вісник Сумського національного аграрного університету. Економічні науки. –2014. –№ 6 (24). –С. 56-65.
38. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. -2015. -Вип. 10. -С. 341–348.
39. Be in Trend Будуще HR / -2015 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend697.html>.
40. Tan C. L., Nasurdin A. M. Human resource management practices and organizationalinnovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. Electronicjournal of knowledge management, 2011. Т. 9. No. 2. С.
41. Why People Lose Motivation — and What Managers Can Do to Help // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help>.