

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**  
**«HR-політика готелю «Фавор Спорт Готель» м.Київ»**

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

Віткус Анастасія  
Олегівна

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис  
керівника*

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Мельниченко  
Світлана  
Володимирівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую  
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Завдання**  
на випускню кваліфікаційну роботу студентів

---

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: HR-політика готелю «Фавор Спорт Готель» 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 засад формування і реалізація HR-політики та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації HR-політики суб'єкта готельного бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізація HR-політики суб'єкта готельного бізнесу «Фавор Спорт Готель», м.Київ.

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади формування HR-політики суб'єкта готельного бізнесу.

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

1.2. Методичні засади формування HR-політики суб'єкта готельного бізнесу.

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Діагностика HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель», м.Київ.

2.1. Характеристика кадрового потенціалу готелю.

2.2. Особливості HR-політики готелю.

2.3. Оцінка результативності діючої HR-політики готелю

Висновки до розділу 2

Розділ 3. Удосконалення HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель», м. Київ.

3.1. Напрями формування HR-політики готелю.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

Висновки

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 кафедру</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 розкла</i>

6. Дата видачі завдання: 27.12. 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

---

*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

**Мельниченко С.В.***(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент

---

*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Віткус Анастасія Олегівна виконала випускню кваліфікаційну роботу на актуальну тему в сучасних умовах господарювання суб'єктів готельного бізнесу.

В роботі розкрито теоретичні засади процесу формування і реалізації HR-політики суб'єкта готельного бізнесу та здійснено діагностику HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель», м.Київ. На основі аналізу запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення даного напрямку діяльності досліджуваного підприємства та обґрунтовано їх ефективність.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до встановлених умов, затвердженого плану і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_  
Мельниченко С.В.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
Бойко М.Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” 2020 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ HR-ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .....	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел .....	10
1.2. Методологічні засади формування HR-політики суб'єкта готельного бізнесу.....	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА HR-ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ "ФАВОР СПОРТ ГОТЕЛЬ", М. КИЇВ .....	22
2.1. Характеристика кадрового потенціалу готелю .....	22
2.2. Особливості HR-політики готелю .....	33
2.3. Оцінка результативності діючої HR-політики готелю.....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ HR-ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ "ФАВОР СПОРТ ГОТЕЛЬ", М. КИЇВ .....	46
3.1. Напрями формування HR-політики готелю .....	46
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	52
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність дослідження полягає у тому, що на сучасному етапі управління підприємствами готельного бізнесу персонал є вирішальним ресурсом, що забезпечує їх конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Формування HR-політики в готельному бізнесі є одним із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій теорії управління результативність організації безпосередньо залежить від ефективної діяльності її людських ресурсів. Формування HR-політики з урахуванням особистісних, соціально-психологічних та мотиваційних чинників виступає важливою складовою системи управління підприємствами готельного бізнесу. Таким чином, дослідження особливостей HR-політики на підприємствах готельного бізнесу дозволяє визначити перспективні шляхи удосконалення їх господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Особливості HR-політики на підприємствах готельного бізнесу розкриті у працях таких науковців, як Білецька І.М., Вінтоняк С. М., Кісь Я. П., Чирун Л. Б., Гакова М. В., Гакова М. В., Козак К. Б., Г. Ф. Маркова., Козубова Н. В., Літинська В. А., Мілашовська О.І., Грянило А.В., Ніфатова О.М., Ковальова К.Л., Пилипенко О. В., Пислару І. О., Присакар І., Томаля, Т.С., Фальченко О. О. та інші. Вивчення літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад HR-політики на підприємствах готельного бізнесу в сучасних умовах глобальної економічної кризи, спричиненої наслідками пандемії COVID-2019.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних засад формування і реалізації HR-політики та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких **завдань**:

- провести аналітичний огляд літературних джерел;

- розглянути методологічні засади формування HR-політики суб'єкта готельного бізнесу;

- навести характеристику кадрового потенціалу готелю;
- визначити особливості HR-політики готелю;
- здійснити оцінку результативності діючої HR-політики готелю;
- обґрунтувати напрями формування HR-політики готелю;
- здійснити обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – процес формування і реалізації HR-політики суб'єкта готельного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації HR-політики суб'єкта готельного бізнесу «Фавор Спорт Отель», м. Київ.

**Методи дослідження** теоретичних засад та практичних особливостей HR-політики суб'єкта готельного бізнесу включають в себе як загальнонаукові методи (порівняння, дедукції та індукції, історико-логічний підхід, синтезу наукових категорій, тощо), так і спеціальні методи економічних досліджень (статистичний аналіз, графічний аналіз, економіко-математичні методи, методи статистичного моделювання, тощо). Загальнонаукові методи використано для теоретичного аналізу та узагальнення підходів до формування HR-політики суб'єкта готельного бізнесу. Практичні методи використано у процесі емпіричного дослідження особливостей HR-політики готелю «Фавор Спорт Отель», м. Київ.

**Інформаційною базою** виконання випускної кваліфікаційної роботи є: підручники та посібники з менеджменту, у т.ч. менеджменту підприємств готельного господарства, економічного аналізу, монографії вчених, періодична література, законодавство України, ресурси Інтернет. Особливо важливим інформаційним джерелом в процесі дослідження є дані фінансової та статистичної звітності досліджуваного готелю (форма №1



“Баланс (Звіт про фінансовий стан)”, форма №2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)”, організаційні документи, тощо).

**Апробація результатів дослідження.** За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему: «Формування HR-політики підприємства готельного бізнесу» (Додаток А).

**Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи** полягає у дослідженні особливостей формування системи корпоративного HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота структурно складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел зі 73 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ HR-ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

На сучасному етапі управління підприємствами готельного бізнесу персонал є вирішальним ресурсом, що забезпечує їх конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Формування трудових ресурсного потенціалу на підприємствах готельної сфери послуг - це один із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій менеджменту результативність організації безпосередньо залежить від ефективної діяльності її людських ресурсів. Формування персоналу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних чинників виступає важливою складовою системи управління підприємствами готельного бізнесу. Тому з метою визначення поняття, сутності та значення персоналу в готельній галузі варто розглянути основні наукові підходи до трактування досліджуваної категорії в економічній літературі.

Багатьма науковцями зроблено спробу дати визначення персоналу підприємства, виявити ознаки, які характеризують його в якості економічної категорії, зв'язати з іншими категоріями. Досить широко в літературі з менеджменту при висвітленні питання управління людськими ресурсами підприємства використовують терміни “персонал”, “кадри”, “кадровий потенціал” [14, 18, 23, інші]. Спеціалістами досить чітко розрізняється цей понятійний апарат. Основні наукові підходи до визначення персоналу підприємства готельного бізнесу наведено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### **Наукові підходи до визначення персоналу підприємства готельного бізнесу**

<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>
Приходько Д. [44]	складові частини трудового колективу підприємства готельного бізнесу, які виконують виробничі та управлінські функції
Гакова М. В. [14]	основний (штатний) склад кваліфікованих працівників підприємства готельного бізнесу

продовження табл. 1.1

Автор	Визначення
Виноградська А.М. [11]	один із видів виробничих ресурсів підприємства готельного бізнесу, який виражається у сукупності вмінь, навиків та кваліфікаційних ознак трудового колективу
Козубова Н. В. [28]	працівники підприємства готельного бізнесу, які, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, приймають участь у процесах виробництва продукції на дання послуг
Грабовенська С.П. [18]	сукупність працівників підприємства готельного бізнесу, які забезпечують функціонування основних його бізнес-процесів
Літинська В. А. [29]	сукупність індивідів, спроможних до праці, або наявне працездатне населення, яке має необхідний фізичний розвиток, знання і практичні навички і за своїми віковими та освітніми даними відповідає певній сфері діяльності
Козак К. Б., Маркова Г. Ф. [27]	склад робітників, що представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю для підприємства готельного бізнесу. Поняття “персонал” -включає штатний склад працівників підприємства готельного бізнесу, який підрозділяється на дві великі групи: кадри управління та операційний персонал

\*складено автором на основі [44,14,11,18,29,27]

Вивчення найбільш значущих робіт останніх років дозволяє відмітити, що більшість авторів (Козубова Н. В. [28], Літинська В. А. [29], Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. [35]) визначає персоналу підприємства готельного бізнесу як “ресурси праці, якими володіє підприємство” або як “виражені у фізичних особах або в робочому часі потенційні запаси живої праці, якими володіє суб’єкт господарювання на визначений момент часу”, тобто - персонал підприємства готельного бізнесу представлений в поєднанні ряду кількісних та якісних характеристик [35].

На думку Приходько Д. [44], поняття “персонал” включає “сукупного суспільного працівника та відповідні умови праці в поєднанні факторів, які відображають, з одного боку, його зміст, а з іншого -соціально-економічний характер”. Однак таке визначення досліджуваної категорії, з нашої точки зору, не дає кількісного уявлення про нього та його структуру [44].

В цьому плані більш переконливим є трактування персоналу підприємства готельного бізнесу науковцями Гаковою М. В. [14] та

Виноградська А.М. [11], які розглядають наведене поняття як похідну від трьох величин:

- кількості населення на даний момент часу в працездатному віці;
- кількості регламентованого для потреб виробництва часу протягом доби, тижня, місяця, року, людського життя;
- суспільно необхідної напруженості (інтенсивності) трудової діяльності упродовж регламентованого часу.

Перевагою даного визначення є виділення показників формування та використання персоналу: робочого часу та інтенсивності праці. У той же час перераховані визначення мають загальний недолік. У них немає обґрунтування категорійних ознак, які дають змогу розглядати персонал як економічну категорію; воно замінюється кількісними поняттями виробничих ресурсів, у той самий час як поняття “персонал” - самостійна економічна категорія, яка характеризує ресурси живої праці.

Таким чином, наведений огляд наукових підходів дає можливість сформулювати таке узагальнене поняття персоналу підприємства готельного бізнесу:

Персонал підприємства готельного бізнесу – це сукупність працівників підприємства готельного бізнесу, які приймають активну участь у діяльності закладу та забезпечують функціонування основних його бізнес-процесів, формуючи ти самим відповідну додану вартість та імідж підприємства на ринку готельних послуг.

Персонал підприємства готельного бізнесу надає клієнту не просто обслуговування, а й певний набір емоційного задоволення від відвідування закладу. За умови оптимального використання персоналу готель досягає своєї головної мети - задоволеності клієнта, що іноді важливіше навіть за отримання прибутку, оскільки лояльність клієнтів є критерієм довгострокового успіху. Саме персонал підприємства готельного бізнесу створює те, що в майбутньому приносить або успіх, або невдачу підприємству [6].

Ряд дослідників [48, 15, 12, 29, 19, 33, 28] у сфері менеджменту готельного бізнесу погоджуються, що персонал залишається найважливішим джерелом поступального розвитку сфери готельних послуг загалом зокрема за умови створення сприятливих умов для розкриття організаторського, творчого й інтелектуального потенціалу працівників. Відомо, що успіх у забезпеченні високої якості готельних послуг, їхнього швидкого відновлення, зниження витрат на надання послуг та інтеграції зусиль персоналу провідних готельєрів пов'язаний із тим, що в них створено високоєфективні системи HR-політики.

Роль та значення персоналу в розвитку підприємств готельного бізнесу пояснюється місцем системи HR-політики в загальній системі менеджменту підприємства готельного бізнесу, яку можна окреслити через розвиток відповідного ресурсного забезпечення в напрямку оптимізації бізнес-процесів (рис. 1.1).

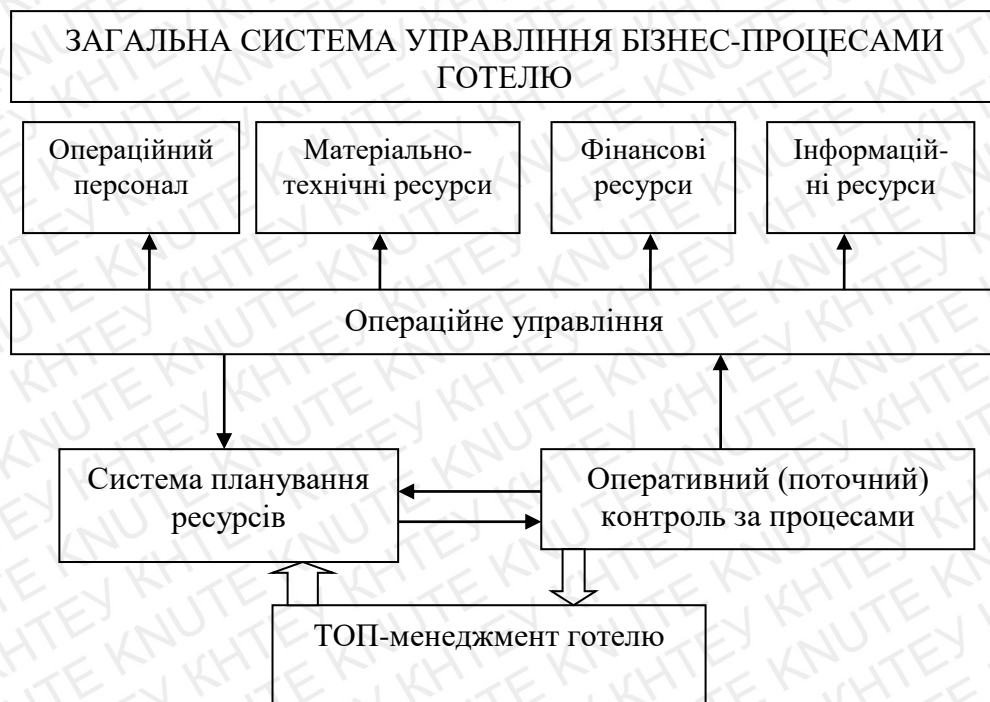


Рис. 1.1. Місце HR-політики в загальній системі менеджменту підприємства готельного бізнесу

*\*складено автором на основі [7,21,29,34]*

Результативне формування системи менеджменту процесів обслуговування відвідувачів підприємства готельного бізнесу, як видно з рис. 1.1, спрямоване на досягнення раціонального використання усіх ресурсів підприємства. Операційний персонал виступає одним з головних ресурсів підприємства готельного бізнесу [34].

Можливість реалізації заходів щодо досягнення оптимальності управління забезпечується за допомогою саме управлінського персоналу. Система планування ресурсів передбачає визначення оптимальної потреби в них, що дозволяє забезпечити виробничі процеси необхідними знаряддями праці, матеріалами, сировиною та робочою силою [26].

Отже, огляд фахової літератури з менеджменту та економіки дав змогу виявити, що багатьма науковцями зроблено спробу дати визначення персоналу підприємства, виявити ознаки, які характеризують його в якості економічної категорії, зв'язати з іншими категоріями. Узагальнення сучасних наукових підходів до трактування сутності персоналу підприємства готельного бізнесу дало змогу уточнити дане поняття, відповідно до чого персонал підприємства готельного бізнесу варто вважати сукупністю працівників підприємства готельного бізнесу, які приймають активну участь у діяльності закладу та забезпечують функціонування основних його бізнес-процесів, формуючи тим самим відповідну додану вартість та імідж підприємства на ринку готельних послуг.

## **1.2. Методологічні засади формування HR-політики суб'єкта готельного бізнесу**

Нині менеджмент персоналу розглядається як найважливіший критерій досягнення цілей операційного управління підприємствами готельного бізнесу. Робота з персоналом набуває нових рис, таких як гуманізм, співпраця, а моральні чинники безпосередньо стають інструментами управління готелем. Прийняття управлінських рішень на підприємствах готельної галузі базується

не тільки на прагматичних критеріях економічного мислення, а й містить у собі істотні моральні детермінанти. Це означає, що професійна діяльність працівників готельного закладу не тільки правовими й адміністративними нормами, посадовими інструкціями та приписами, а й моральними принципами [9]. Визначення основних підходів до поняття HR-політики підприємства готельного бізнесу наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Наукові підходи до визначення змісту HR-політики суб'єкта готельного бізнесу**

№	Автор	Визначення терміну
1	Пилипенко О. В. [40], Фальченко О. О. [60]	- це багатоаспектний, складний та специфічний процес управління працівниками на основі використання різних прийомів і методів як адміністративного та економічного, так і соціально психологічного характеру
2	Ніфатова О. М. [35], Козак К. Б., Маркова Г. Ф. [27]	- сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи установі
3	Виноградська А.М. [11], Козубова Н. В. [28]	- це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові і особистісні чинники, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації
4	Грабовенська С.П. [18], Літинська В. А. [29]	- це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)

*\*складено автором на основі [40, 60, 35, 27, 11, 28, 18, 29]*

Як свідчить проведений аналіз наукових підходів [40, 60, 35, 27, 11, 28, 18, 29], в сучасних умовах HR-політики стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу, стабільність їхнього розвитку. Системний підхід до HR-політики підприємства готельного бізнесу є одним із пріоритетних напрямів системи операційного менеджменту.

Можна зробити висновки про те, що HR-політика підприємства готельного бізнесу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей працівників може сприяти отриманню значного

економічного ефекту навіть без економічних витрат. Тому менеджери, знаючи, розуміючи й усвідомлюючи індивідуальні особливості кожного працівника, можуть значно поліпшувати загальні результати роботи готелів. HR-політики підприємства готельного бізнесу, з точки зору процесного підходу, характеризується певними цілями, які наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні цілі HR-політики підприємства готельного бізнесу

*\*складено автором на основі [63]*

Досвід діяльності підприємств готельного бізнесу свідчить, що розуміння керівництвом значення персоналу, опора на нього є запорукою успішної діяльності. Актуальними є питання впровадження у систему управління вітчизняними готельними закладами сучасних ефективних моделей управління, що відповідають світовим стандартам, які зумовлені необхідністю надання високо якісних послуг, зниження витрат, координації персоналу [20].

Процес використання персоналу передбачає наявність певних резервів, що характерні для організації системи управління. За результатами оцінювання середовища функціонування підприємства готельного бізнесу здійснюється виявлення резервів підвищення ефективності HR-політики [20].



Розробка ефективної системи HR-політики підприємства готельного бізнесу передбачає формування мотиваційної компоненти системи управління для заохочення працівників до підвищення ефективності роботи підприємства готельного бізнесу. Тому четвертий етап передбачає визначення основних елементів мотиваційної системи підприємства готельного бізнесу для закріплення цільових показників результативності роботи працівників [7].

П'ятий етап передбачає формування комплексу заходів щодо зростання ефективності використання персоналу. Ці заходи розробляються за результатами визначення завдань розвитку системи управління та проведення організаційного аналізу. Контроль за реалізацією заходів, які передбачені планом, регулювання їх виконання, є завершальним етапом, що дозволяє оцінити їх результативність.

Формування системи HR-політики підприємства готельного бізнесу є складним, однак дуже нагальним завданням. Від злагодженості окремих елементів системи операційного менеджменту трудових ресурсів залежить не лише результат роботи підприємства готельного бізнесу, але і загальний результат фінансово-господарської діяльності. Реалізація цього завдання залежить від професійної та своєчасної роботи управлінців на різних ланках організації бізнес-процесів підприємства готельного бізнесу в межах операційного циклу [12].

Розглядаючи формування системи HR-політики підприємства готельного бізнесу, можна говорити про результативність використання як окремих працівників, так і про загальну ефективність роботи, яка інтегрує усі ресурси в єдиний операційний виробничий цикл [23].

В цілому HR-політики підприємства готельного бізнесу є складовою частиною загального комплексу менеджменту, який забезпечує виконання таких функцій як планування, організацію, мотивацію, керівництво і контроль. Особливістю HR-політики підприємства готельного бізнесу є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів. Операційна система підприємства готельного бізнесу є по своїй суті складним набором

окремих факторів виробництва та засобів управління ними, що поєднані між собою логістичними каналами [39].

Система HR-політики є складовою частиною загальної системи операційного та стратегічного менеджменту підприємства готельного господарства. Будь-який готель або готельний комплекс може обрати для себе любу конфігурацію системи управління трудовими ресурсами, яка визначається стратегією розвитку закладу на ринку готельних послуг [38].

Для формування оптимального механізму HR-політики підприємства готельного бізнесу досить важливим є оптимізація окремих бізнес-процесів в рамках операційного менеджменту, пошук шляхів економії витрат та скорочення споживання ресурсів, оптимізація системи контролю якості. Підвищення продуктивності праці персоналу підприємства готельного бізнесу не повинне конфліктувати з завданнями збереження якості продукції та послуг. Тому управління якістю є однією з підсистем HR-політики на підприємствах готельного бізнесу [12].

В сучасних умовах HR-політики стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу, стабільність їхнього розвитку. Системний підхід до HR-політики підприємства готельного бізнесу є одним із пріоритетних напрямів системи операційного менеджменту. Можна зробити висновки про те, що HR-політики підприємства готельного бізнесу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей працівників може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат. Основними етапами HR-політики підприємства готельного бізнесу є такі: аналіз та оцінювання системи організації праці підприємства готельного бізнесу, постановка завдань управління формуванням і використанням персоналу у загальній системі операційного менеджменту підприємства готельного бізнесу, виявлення резервів підвищення ефективності HR-політики підприємства готельного бізнесу, формування мотиваційної компоненти системи управління для заохочення працівників до підвищення ефективності роботи підприємства

готельного бізнесу, формування комплексу заходів щодо зростання ефективності використання персоналу підприємства готельного бізнесу, контроль за реалізацією заходів, які передбачені планом, регулювання їх виконання.

Ефективна організація використання ресурсів в рамках операційного циклу визначається в сучасних умовах здатністю підприємства готельного бізнесу реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема протистояти негативними факторам макроекономічного та політико-правового характеру. Зменшення рівня продуктивності праці персоналу є індикатором посилення кризових явищ, а також свідчить про нездатність підприємства готельного бізнесу протистояти негативному впливу зовнішніх факторів.

Основні групи факторів впливу на HR-політики підприємства готельного бізнесу наведено на рис. 1.3 [17, 29, 44].

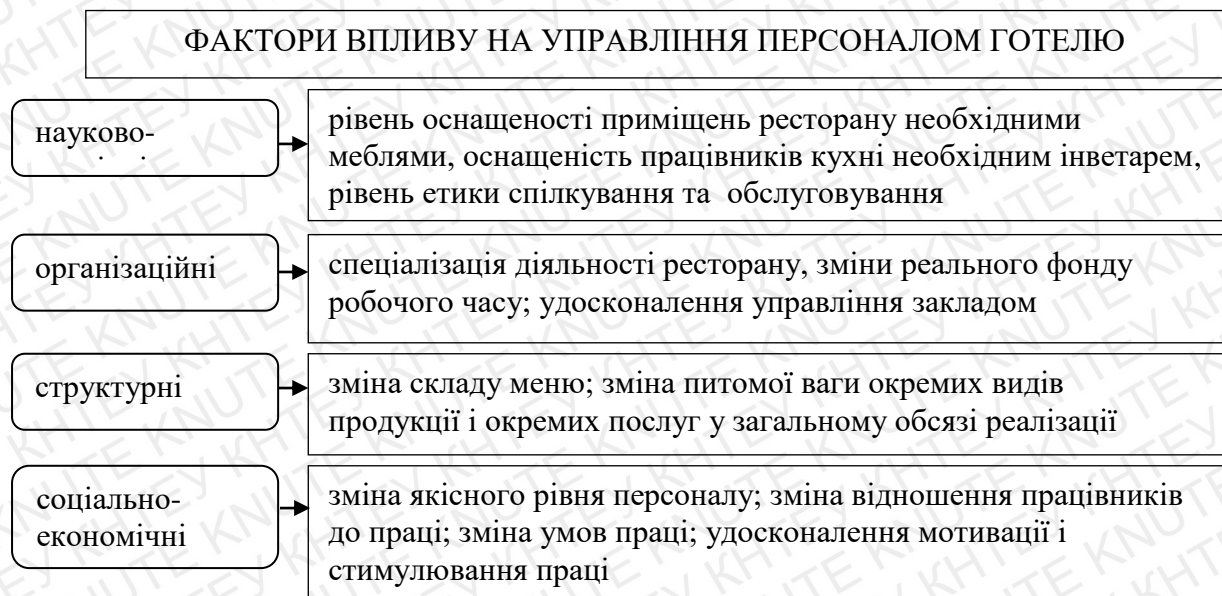


Рис. 1.3. Основні групи факторів впливу на HR-політики підприємства готельного бізнесу

\* на основі джерела [44, 12]

Наведені на рис. 1.4 фактори є дуже важливими для розробки окремих елементів системи операційного менеджменту готелів. При цьому, наведені фактори визначають основні критерії формування системи HR-політики, до

яких варто віднести задоволеність результатами праці; система інформування працівників, корпоративні засоби інформації; рівень корпоративної культури, рівень дисципліни; система атестації персоналу, наявність кадрового резерву; мета функціонування підприємства, способи її досягнення, філософія діяльності, суспільне значення [63].

В даний час HR-політики є необхідним компонентом управлінського, економічного та інших напрямків підготовки. Навчання менеджерів основним принципам і методам HR-політики, у тому числі в готельній галузі, буде сприяти формуванню в них розуміння важливості ефективності і науково обгрунтованої роботи з людьми, зростанню престижу кадрових служб і підвищенню ефективності використання трудового ресурсу.

Як було зазначено вище, формування системи HR-політики потенціалу підприємства готельного бізнесу характеризується як кількісними, так і якісними компонентами. Для проведення його аналізу та оцінки пропонується оптимізувати систему оцінки HR-політики за такими напрямками [15]:

- встановлення єдиних стандартів та норм оцінки;
- адаптація систем оцінки персоналу;
- відбір компонентів для оцінки, які є легкими у використанні, надійними та такими, що дають точну характеристику.

Для реалізації поставлених завдань аналіз та оцінка персоналу повинні спиратися на такі методи [33]:

- методи експертних оцінок;
- методи стратегічного аналізу;
- методи економічної та математичної статистики тощо.

Отже, формування системи HR-політики потенціалу підприємства готельного бізнесу характеризується як кількісними, так і якісними компонентами. Для проведення його аналізу та оцінки пропонується оптимізувати систему оцінки HR-політики за такими напрямками: встановлення єдиних стандартів та норм оцінки; адаптація систем оцінки персоналу; відбір компонентів для оцінки, які є легкими у використанні, надійними та такими, що

дають точну характеристику. Для реалізації поставлених завдань аналіз та оцінка персоналу повинні спиратися на такі методи: методи експертних оцінок; методи стратегічного аналізу; методи економічної та математичної статистики тощо.

Результати проведеного у другому розділі дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. HR-політики підприємства готельного бізнесу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей працівників може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат.

2. Основними етапами HR-політики підприємства готельного бізнесу є такі: аналіз та оцінювання системи організації праці підприємства готельного бізнесу, постановка завдань управління формуванням і використанням персоналу у загальній системі операційного менеджменту підприємства готельного бізнесу, виявлення резервів підвищення ефективності HR-політики підприємства готельного бізнесу, тощо.

3. Розвиток системи HR-політики підприємства готельного бізнесу характеризується як кількісними, так і якісними компонентами. Для проведення його аналізу та оцінки пропонується оптимізувати систему оцінки HR-політики за такими напрямками: встановлення єдиних стандартів та норм оцінки; адаптація систем оцінки персоналу; відбір компонентів для оцінки, які є легкими у використанні, надійними та такими, що дають точну характеристику.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА HR-ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ "ФАВОР СПОРТ ГОТЕЛЬ", М. КИЇВ

#### 2.1. Характеристика кадрового потенціалу готелю

Для здійснення характеристики кадрового потенціалу готелю «Фавор Спорт Готель» необхідно навести загальну характеристику організаційної структури закладу, проаналізувати показники господарської діяльності та визначити динаміку і структуру персоналу підприємства. Заклад знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Михайла Ломоносова 50/2.

Організаційну структуру готелю «Фавор Спорт Готель» наведено на рис.

2.1.

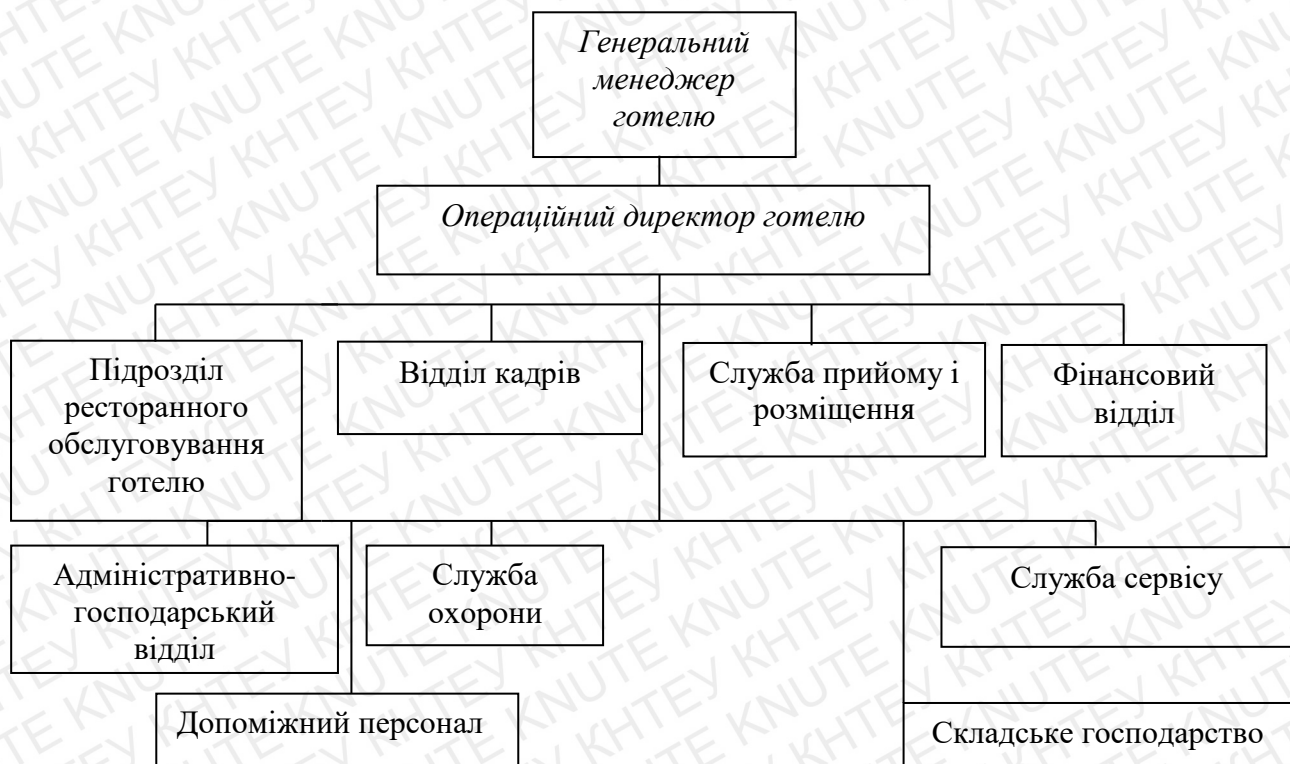


Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Фавор Спорт Готель», м. Київ

\*складено за даними готелю

Як бачимо з рис. 2.1, готель «Фавор Спорт Готель» має лінійну

організаційну структуру, яка у значній мірі відображає зв'язки підпорядкування між окремими посадами підприємства. Загальне управління персоналом здійснює керівник (Генеральний менеджер готелю), який діє на підставі статуту. Також у готелі передбачено посаду заступника генерального менеджера, який здійснює операційне управління готельною діяльністю «Фавор Спорт Готель». Фінансово-економічна служба здійснює організацію функціонування бухгалтерії (представлена одним головним бухгалтером) та аналітика (здійснює функції економічного аналізу, бюджетування і фінансового планування).

Служба прийому та розміщення відповідає за організацію обслуговування відвідувачів закладу. Відділ кадрів відповідає за набір персоналу. Підрозділ ресторанного обслуговування готелю відповідає надання послуг великого готелю для гостей готелю. Також ресторан готелю надає послуги івентів. Адміністративно-господарський відділ відповідає за заміну електрообладнання, контроль за його роботою, процеси прибирання в кімнатах та інших приміщеннях готелю, забезпечення номерів необхідним майном і витратними матеріалами. Служба готельного сервісу здійснює організацію надання послуг харчування.

Для продовження аналізу розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності готелю «Фавор Спорт Готель» за 2017-2019 рр. Важливо проаналізувати фінансово-економічні показники роботи готелю. Спочатку охарактеризуємо доходи закладу, динаміку яких наведено у табл. 2.1.

Упродовж 2017-го року сума доходів надання послуг готелю «Фавор Спорт Готель», а також від реалізації продукції готелю (до складу готелю входить невеликий ресторан) складав 7325,5 тис.грн. За період з 2017-го по 2018-й роки можна було спостерігати збільшення суми доходів від реалізації послуг готелю на 2672,5 тис.грн (приріст у відсотковому вимірі склав + 36,5%).

У 2019-му році року сума доходів надання послуг готелю «Фавор Спорт Готель», а також від реалізації продукції готелю (до складу готелю входить

невеликий ресторан) складала 10965,3 тис.грн. За період з 2018-го по 2019-й роки можна було спостерігати збільшення суми доходів від реалізації послуг готелю на 967,3 тис.грн (прирість у відсотковому вимірі склав + 9,7%).

Таблиця 2.1

**Динаміка доходів готелю «Фавор Спорт Готель», м. Київ у 2017-2019 рр.**

Види доходів	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Чистий дохід від реалізації послуг	7 325,5	9 998,0	10965,3	2 672,5	967,3	36,5	9,7
Інші операційні доходи	139,6	205,6	225,1	66,0	19,5	47,3	9,5
Інші доходи	71,8	125,4	119,7	53,6	-5,7	74,7	-4,5
Разом доходи	7 536,9	10 329,0	11310,1	2 792,1	981,1	37,0	9,5
Собівартість реалізованих послуг	3 824,0	5 341,1	6 167,7	1 517,1	826,6	39,7	15,5
Інші операційні витрати	1 208,5	2 284,7	2 325,9	1 076,2	41,2	89,1	1,8
Інші витрати	62,3	78,8	92,1	16,5	13,3	26,5	16,9
Разом витрати	5 094,8	7 704,6	8 585,7	2 609,8	881,1	51,2	11,4
Валовий прибуток (від реалізації продукції та послуг закладу)	3501,5	4656,9	4797,6	1 155,4	140,7	33,0	3,0
Фінансовий результат до оподаткування	2442,1	2624,4	2724,4	182,3	100,0	7,5	3,8
Чистий прибуток (збиток)	2002,5	2152,0	2234,0	149,47	82,0	7,5	3,8

\*складено автором за даними фінансової звітності готелю (До.датки Б, В та Г)

Важливо також розглянути динаміку формування структури доходів готелю (рис. 2.2). У структурі доходів готелю переважала частка доходів від основної діяльності – реалізації готельних послуг та продукції ресторану при готелі. У 2017 році частка доходів від реалізації продукції та послуг готелю становила 97,2%, у 2018 році – 96,8%, у 2019 році – 97,0%. На інші операційні доходи готелю припадало від 1,9% до 2,0%, а на доходи від здійснення іншої діяльності (реалізації надлишкових запасів, продаж товарно-матеріальних цінностей, списання кухонного обладнання або витрати на поліпшенн



приміщень) – 1,0-1,1% від загального обсягу доходів.



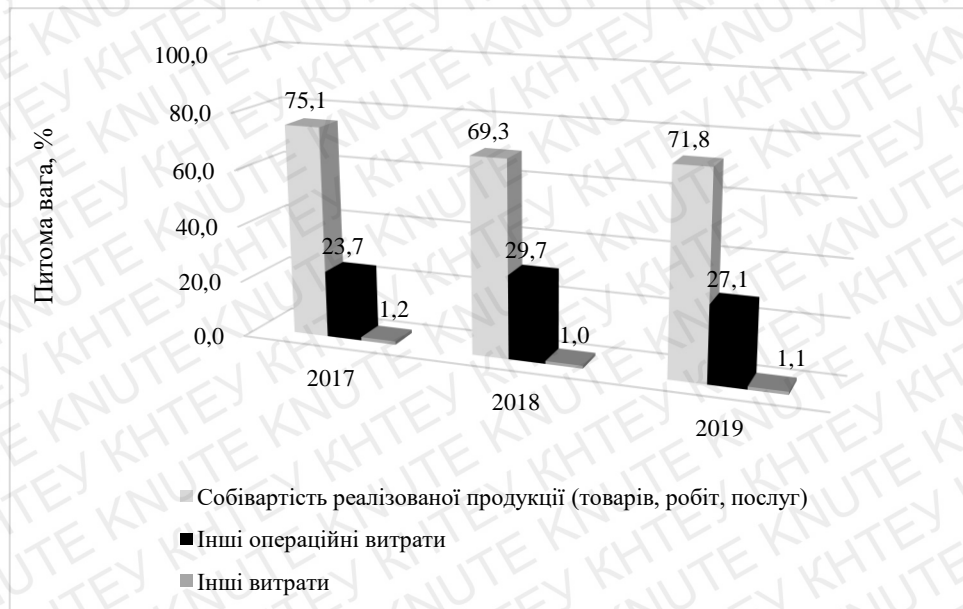
**Рис. 2.2. Динаміка структури доходів готелю «Фавор Спорт Готель», м. Київ у 2017-2019 рр., %**

*\*складено автором за даними фінансової звітності готелю (До.датки Б, В та Г)*

Варто відмітити, що в цілому у готелі спостерігалася загальна позитивна динаміка до зростання обсягу сукупних доходів від усіх видів діяльності. У 2017 році обсяг собівартості реалізованої продукції та послуг готелю «Фавор Спорт Готель» становив 3824,0 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання обсягу собівартості реалізованої продукції та послуг закладом на 1517,1 тис.грн або на 39,7%. У 2019 обсяг собівартості реалізованої продукції та послуг склав 6167,7 тис.грн, що на 826,6 тис.грн (+15,5%) більше за рівень даного показника попереднього року.

Обсяг інших операційних витрат готелю у 2017-2019 рр. мав тенденцію до зростання. До складу цього виду витрат відносились витрати на обслуговування процесу від надання послуг з паркування та оренди залу для проведення корпоративних свят. У 2018 році обсяг інших операційних витрат збільшився на 89,1%, а у 2019 році на 1,8%. Важливо також розглянути динаміку формування структури витрат готелю (рис. 2.3).

У структурі витрат готелю переважала частка витрат від основної діяльності – собівартості наданих готельних послуг та реалізованої продукції закладу відповідного до його меню. У 2017 році частка собівартості наданих послуг та реалізованої продукції готелю становила 75,1%, у 2018 році – 69,3%, у 2019 році – 71,8%.



**Рис. 2.3. Динаміка структури витрат готелю «Фавор Спорт Готель», м. Київ за напрямками діяльності у 2017-2019 рр., %**

*\*складено автором за даними фінансової звітності готелю (До.датки Б, В та Г)*

На інші операційні витрати готелю припадало від 23,7% до 27,1%, а на витрати від здійснення іншої діяльності (реалізації надлишкових запасів, продаж товарно-матеріальних цінностей, списання кухонного обладнання або витрати на поліпшенні приміщень) – 1,0-1,2% від загального обсягу витрат.

Обсяг валового прибутку від реалізації продукції та послуг готелю «Фавор Спорт Готель» збільшився за 2017-2018 роки на 1155,4 тис.грн або на 33,0 %, а за 2018-2019 рр. - на 140,7 тис. грн (3,0%). Зниження темпів приросту валового прибутку зумовлено значним зростанням вартості комунальних послуг, продуктів харчування для приготування продукції в ресторані при готелі у 2019 році.

Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування

виражає ефект готелю «Фавор Спорт Готель» від здійснення усіх напрямків роботи закладу. У 2017-2018 роки відбулося зростання даного показника на 182,3 тис.грн або на 7,5 %, а за 2018-2019 рр. - на 100,0 тис. грн (3,8%). Динаміка обсягів чистого прибутку в значній мірі повторювала динаміку фінансового результату від операційної діяльності. Підвищення показника чистого прибутку від результатів роботи ресорану було спричинене як зростанням виручки від реалізації продукції та послуг, так і ціновою політикою готелю.

Надалі проведемо оцінювання кадрового потенціалу готелю. З цією метою варто проаналізувати показники складу та структури персоналу досліджуваного закладу.

Таблиця 2.4

**Показники кількості персоналу готелю «Фавор Спорт Готель» за функціональним призначенням у 2017-2019 рр.**

Критерії структуризації персоналу за функціональним призначенням	Роки.../.../.../2019/Диплом ні/Менеджмент/Антикризов є управління/Розрахунки.xls - RANGE! ftn2			Абсолютний приріст, осіб		Темпи приросту, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019 / 2018	2018/ 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість усіх категорій персоналу закладу, у т.ч.:	51	53	55	2	2	3,9	3,8
- Адміністративно-управлінський персонал	24	24	21	-	-3	-	-12,5
-- керівники	11	8	8	-3	-	-27,3	-
-- керівники	13	16	13	3	-3	23,1	-18,8
- Операційний персонал	27	29	34	2	5	7,4	17,2
-- служба прийому та розміщення	16	19	22	3	3	18,8	15,8
-- рум-сервіс	11	10	12	-1	2	-9,1	20,0

\*складено автором за даними адміністрації готелю

Як свідчать дані табл. 2.4, у 2017 році чисельність працівників готелю становила 51 особу. У 2018 році чисельність працівників зросла на 2 особи або на 3,9% і склала 53 особи. Зростання працівників відбулося переважно за рахунок операційного персоналу по категорії «Служба прийому та розміщення» на 2 особи або на 7,4%. У 2019 році кількість працівників готелю зросла також на 2 особи, у т.ч. кількість працівників управлінського персоналу скоротилася на 3 особи (-12,5%), а численність працівників операційного персоналу зросла на 5 осіб (+17,2%). Упродовж 2017-2019 рр. у загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка операційного персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники структури персоналу готелю «Фавор Спорт Готель» за функціональним призначенням у 2017-2019 рр., %**

Критерії структуризації персоналу за функціональним призначенням	Роки			Абсолютний приріст по структурі, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019 / 2018
Загальна питома вага усіх категорій персоналу закладу, у т.ч.:	100	100	100	-	-
- Адміністративно-управлінський персонал	47,1	45,3	38,2	-1,8	-7,1
-- керівники	21,6	15,1	14,5	-6,5	-0,5
-- керівники	25,5	30,2	23,6	4,7	-6,6
- Операційний персонал	52,9	54,7	61,8	1,8	7,1
-- служба прийому та розміщення	31,4	35,8	40,0	4,5	4,2
-- рум-сервіс	21,6	18,9	21,8	-2,7	3,0

\*складено автором за даними адміністрації готелю

Зростання чисельності працівників в сторону операційного персоналу та його скорочення в складі управлінського було зумовлено оптимізацією бізнес-процесів та перерозподілом обов'язків між керівними посадами.

Варто зазначити, що у структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю. У 2017

році питома вага працівників операційного персоналу в загальній структурі трудових ресурсів складала 47,1%, у 2018-му – 45,3%, у 2019-му році – 38,2 %.

В табл. 2.6. представлено динаміку складу персоналу готелю «Фавор Спорт Готель», м. Київ у 2017-2019 рр. за освітньо-кваліфікаційним рівнем. З даних табл. 2.7 можемо бачити, що для готелю можна спостерігати досить значна частка працівників з вищою та середньою спеціальною освітою. Протягом досліджуваного періоду було помітно тенденцію до постійного зменшення частки працівників з вищою освітою (що було зумовлене зменшенням чисельності працівників управлінського персоналу) та зростанням частки працівників з середньою спеціальною освітою (чисельність працівників виробничого персоналу постійно зростала).

Таблиця 2.6

**Показники динаміки чисельності та структури працівників готелю  
«Фавор Спорт Готель», м. Київ у 2017-2019 рр.**

Критерії структуризації персоналу за освітньо- кваліфікацій- ним рівнем	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення, осіб		Темп приросту, %	
	Осіб	% до Σ	Осіб	% до Σ	Осіб	% до Σ				
							2017- 2018	2018- 2019	2017- 2018	2018- 2019
Кількість усіх категорій персоналу закладу, у т.ч.:	51	100	53	100	55	100	2	2	3,9	3,8
- вища освіта	16	31,5	17	33	17	30	1	-	6,3	-
- неповна вища	2	3	2	3	2	3	-	-	-	-
- середня спеціальна	30	58	29	56	32	60	-1	3	-3,3	10,3
- середня технічна	2	3	2	3	2	3	-	-	-	-
- середня	2	4,5	3	5	2	4	1	-1	50,0	-33,3

\*складено автором за даними адміністрації готелю

У 2019 році чисельність працівників з вищою освітою залишалась незмінною, а чисельність працівників з середньою спеціальною освітою зроста на 3 особи (+10,3%). В той же час питома вага працівників з середньою

технічною освітою була незмінною, а працівників з середньою освітою – скоротилася на 1 особу або на 33,3%.

В табл. 2.8. представлено динаміку структури персоналу готелю за складом професійної кваліфікації. На основі інформації, наведені у табл. 2.8 можемо стверджувати, що у 2018 році порівняно з 2017-м роком чисельність спеціалістів вищої кваліфікації зросла на 1 особу, а у 2019 році - на 2 особи скоротилася. У загальній структурі персоналу чисельність спеціалістів вищої кваліфікації не перевищувала 8-10% - це були безпосередньо керівники готелю. На основі цього можна сказати про те, що готель має необхідність у підвищенні середнього рівня свого персоналу.

Таблиця 2.8

**Показники чисельності та структури працівників готелю «Фавор Спорт Готель», м. Київ за рівнем професійної кваліфікації у 2017-2019 рр.**

Критерії структуризації персоналу за рівнем професійної кваліфікації	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення, осіб	
	Осіб	% до $\Sigma$	Осіб	% до $\Sigma$	Осіб	% до $\Sigma$	2017-2018	2018-2019
Кількість усіх категорій персоналу закладу, у т.ч.:	51	100	53	100	54	100	2	1
Спеціалісти вищої кваліфікації	5	9,5	6	11	4	8	1	-2
Спеціалісти середньої кваліфікації	6	14,5	8	16	7	13	2	-1
Висококваліфіковані робітники	17	34	15	29	17	31	-2	2
Кваліфіковані робітники	12	24	13	24	13	24	1	-
Некваліфіковані робітники	11	22,5	11	21	13	24	-	2

*\*складено автором за даними адміністрації готелю*

Важливими критеріями HR-політики готелю є вік та стаж роботи його працівників. У табл. 2.9. представлено динаміку складу та структури персоналу ретсoranу за віком.

Таблиця 2.9

**Показники динаміки чисельності та структури працівників готелю «Фавор Спорт Готель», м. Київ за віком у 2017-2019 рр.**

Критерії структуризації персоналу за віком	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, осіб

	Осіб		%		Осіб		%	
	Осіб	% до $\Sigma$	Осіб	% до $\Sigma$	Осіб	% до $\Sigma$	2017-2018	2018-2019
Кількість усіх категорій персоналу закладу, у т.ч.:	51	100	53	100	55	100	2	2
- віком до 20 років	3	6	3	6	3	5	-	-
- віком від 20 до 30 років	28	55	27	51	28	51	-1	1
- віком від 30 до 40 років	12	23	14	26	14	26	2	-
- віком від 40 до 50 років	5	10	6	11	7	12	1	1

продовження табл. 2.9

Критерії структуризації персоналу за віком	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення, осіб	
	Осіб	% до $\Sigma$	Осіб	% до $\Sigma$	Осіб	% до $\Sigma$	2017-	2018-
							2018	2019
- віком від 50 до виходу на пенсію	3	6	3	6	3	6	-	-

\*складено автором за даними адміністрації готелю

На основі даних з таблиці 2.9, можна стверджувати, що готель має персонал з середнім віком до 40 років, при цьому частка працівників віком від 20 до 30 років була домінуючою. Питома вага персоналу віком від 20 до 30 років у 2017 році складала 55%, а у 2018 та 2019 роках – по 51%. Питома вага персоналу віком від 30 до 40 років у 2017 році складала 23%, а у 2018 та 2019 роках – 26%. Питома вага персоналу віком від 40 і до 50 років у 2017 році становила 10%, у 2018 – 11%, у 2019 – 12%. Зростання частки персоналу зі старшим віком відбулося за рахунок розширення управлінського персоналу. Отже, на основі наведених даних можна стверджувати про незначне старіння персоналу готелю у 2017 та 2018 роках, хоча у 2019 році суттєвих змін у віковій структурі персоналу не спостерігалось.

Динаміку чисельності та структури працівників «Фавор Спорт Готель» за стажем наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Показники динаміки чисельності та структури працівників готелю  
«Фавор Спорт Готель», м. Київ за стажем у 2017-2019 рр.**

Критерії структуризації персоналу за строком трудового стажу	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення, осіб	
	Осіб	% до $\Sigma$	Осіб	% до $\Sigma$	Осіб	% до $\Sigma$	2017-	2018-
							2018	2019
Кількість усіх категорій персоналу закладу, у т.ч.:	51	100	53	100	55	100	2	2
- терміном до 5 років	4	7	3	6	4	7	-1	1
- терміном від 5 до 10 років	20	41	20	37	21	39	-	1
- терміном від 10 до 15 років	13	25	14	26	15	26	1	1
- терміном від 15 до 20 років	4	7	5	9	4	8	1	-1

продовження табл. 2.10

Критерії структуризації персоналу за строком трудового стажу	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення, осіб	
	Осіб	% до $\Sigma$	Осіб	% до $\Sigma$	Осіб	% до $\Sigma$	2017-	2018-
							2018	2019
- терміном від 20 до 25 років	3	6	3	6	3	6	-	-
- терміном понад 25 років	7	14	8	16	8	14	1	-

\*складено автором за даними готелю

З табл. 2.10. можемо помітити, що основну питому вагу в структурі чисельності працівників готелю займали працівники зі стажем від 5 до 10 років. Кількість працівників зі стажем від 5 до 10 років у 2017 році складала 20 осіб (41%). У 2018 році кількість працівників даної категорії зросла залишалася на рівні попереднього року. У 2019 році кількість працівників зі стажем від 5 до 10 років збільшилась на 1 особу і становила 21 особу (39%).

Отже, проведений аналіз дав можливість визначити, що модель управління готелем «Фавор Спорт Готель» можна визначити як просту і гнучку. Головними критеріями системи управління є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками. Оцінка кадрового потенціалу для розвитку HR-політики готелю дає підстави зробити висновки про те, що зростання чисельності працівників в сторону операційного персоналу та його скорочення в складі управлінського було зумовлено оптимізацією бізнес-процесів та перерозподілом обов'язків між керівними посадами. Зростання частки персоналу зі старшим віком відбулося за рахунок розширення управлінського персоналу. Аналіз кваліфікаційного складу



персоналу дав підстави зробити висновки про те, що готель має необхідність у підвищенні середнього рівня свого персоналу.

## 2.2. Особливості HR-політики готелю

У даному питанні проаналізуємо основні особливості організації HR-політики досліджуваного готелю. З цією метою варто охарактеризувати розподіл функціональних обов'язків працівників готелю, навести модель організації розвитку персоналу, визначити основні бізнес процеси, пов'язані з системою управління кадровим розвитком.

З метою характеристики функціональних зон відповідальності було запропоновано підхід побудови RACI-Matrix, яка визначає зони відповідальності працівників, які приймають участь у розробці та реалізації HR-політики досліджуваного закладу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

### RACI-Matrix для HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель», м. Київ

Функції управління	Посади				
	Генеральний менеджер готелю	Операційний директор готелю	Керівник відділу кадрів	Адміністратор готелю	Керівник фінансового відділу
1	2	3	4	5	6
Фінансування заходів з розвитку персоналу готелю	A/R	A	-	-	R
Розробка та контроль виконання стратегій кадрового розвитку	A/R	R	R	I	I
Контроль та розвиток системи мотивації персоналу	A	R	A/R	I	I
Оптимізація комунікацій між працівниками готелю	I	A	R	R	I
Організація кадрового обліку	I	I	A	-	R
Приймання та набір персоналу	R	R	A/R	I	I

A – відповідальний за процес / функцію

R – є безпосереднім виконавцем функції

C – може надавати консультації по функції;

I – інформується про стан процесу виконання функції.

*\*складено за даними готелю*

Наведена RACI-Matrix для HR-політики готелю дозволяє зробити висновки про те, що кадрова політика досліджуваного закладу координується переважно представниками топ-менеджменту – генеральним менеджером та операційним директором. Водночас, основним драйвером у розвитку кадрового потенціалу виступає керівник відділу кадрів.

Основні бізнес-процеси, які пов’язані з розробкою та імплементацією HR-політики готелю у господарську діяльність досліджуваного готелю наведено на рис. 2.4. На основі наведеної діаграми бізнес-процесів можемо зробити висновки про те, що наявна схема HR-політики побудована в готелі за класичним лінійним принципом, який передбачає строгу логічну послідовність окремих етапів та завдань.

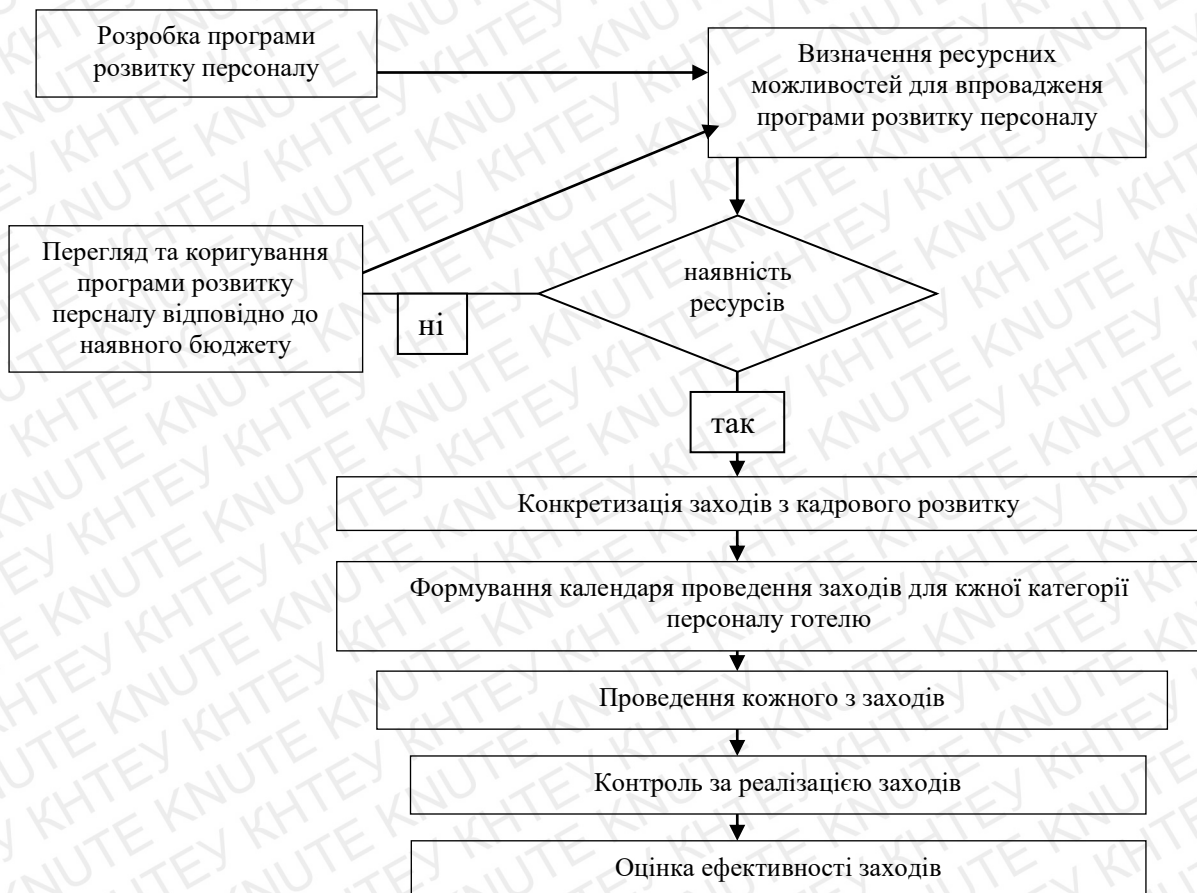


Рис. 2.4. Діаграма бізнес-процесів з формування HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель», м. Київ

*\*складено за даними готелю*

На наш погляд, така схема на сьогодні має ряд суттєвих недоліків, скільки:

1) Керівництво готелю не може забезпечити повний одночасний контроль успішності кожного з етапів HR-політики. Процес контролю наявний лише після процесу проведення кожного заходу. Наприклад, контроль результативності тренінгів для адміністратора готелю та працівників служби прийому і розміщення є нині можливим лише після проведення самого тренінгу. Натомість більш логічним би було провести аналіз вузьких місць та труднощів у працівників в процесі їх роботи, аби визначити можливі прогалини у їх професійних навиках (skills), і лише після цього здійснювати вибір відповідних курсів для них.

2) Конкретизація заходів з кадрового розвитку відбувається лише після виявлення бюджетних можливостей (фінансових обмежень). Тобто, нині у готелі спочатку приймається фінансовий план на наступний рік, після цього визначається можливий резервний фонд для фінансування заходів кадрового розвитку. На нашу думку, такий підхід є доволі застарілим та не дозволяє ефективно розвивати HR-політику. Уникнення такої ситуації є можливим шляхом впровадження у кадрову політику першого принципу Agile-Manifest, відповідного до якого кінцевий результат є ціннішим за бюрократичні процедури і процеси. Тому, у разі виявленні у конкретних працівників відповідних потреб для підвищення їх кваліфікації або ж зміни умов мотивації, впроваджувати ці зміни не чекаючи наступного бюджетного року.

Також, обгрутовуючи поточний стан формування HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель», було проаналізовано ряд факторів (блок-1), що на нею впливають. Виходячи з проведеного аналізу можемо говорити про те, що основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до

збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно вплине на діяльність готелю. Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність готелю. Так, значний рівень інфляції (близько 18,4%) призводить до знецінення грошей. Це впливає на зростання витрат готелю та необхідність піднімати ціни на послуги проживання. Позитивний вплив на діяльність готелю мають соціальні фактори, які складаються зі збереження стилю життя, традицій та підвищення рівня освіти. Тому готель максимально враховує всі побажання споживачів та підтримує зміни на краще, а також активно підвищує кваліфікацію своїм робітникам.

Таким чином, акцентуючи увагу на сильних сторонах на вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у формуванні HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель» при наявних можливостях та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. Готель має реальний намір залучити консультантів для оптимізації бізнес-процесів та визначити можливості удосконалення діючої моделі HR-політики.

Отже, у ході дослідження було визначено особливості діючої моделі HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель». Кадрова політика досліджуваного закладу координується переважно представниками топ-менеджменту – генеральним менеджером та операційним директором. Водночас, основним драйвером у розвитку кадрового потенціалу виступає керівник відділу кадрів. Керівництво готелю не може забезпечити повний одночасний контроль успішності кожного з етапів HR-політики. Процес контролю наявний лише після процесу проведення кожного заходу. Нині у готелі спочатку приймається фінансовий план на наступний рік, після цього визначається можливий резервний фонд для фінансування заходів кадрового розвитку.

### **2.3. Оцінка результативності діючої HR-політики готелю**

В межах економіко-статистичного підходу було здійснено оцінку наступних показників:

- загальних показників ефективності використання кадрового потенціалу «Фавор Спорт Готель»;
- факторної оцінки показників ефективності бізнес-процесів та їх ефективності.

Загальний аналіз ефективності управління кадровим потенціалом передбачає обчислення самого коефіцієнтів продуктивності праці. Для проведення загального аналізу продуктивності праці проаналізуємо наступні дані: коефіцієнти продуктивності роботи персоналу; показники ефективності використання персоналу. Результати оцінювання коефіцієнтів результативності використання персоналу, у т.ч. операційного, наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Оцінка коефіцієнтів ефективності управління персоналом готелю «Фавор Спорт Готель» у 2017-2019 рр.**

Показники	Формула	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, тис.грн	
		2017	2018	2019	Δ 2017-2018	Δ 2018-2019	Δ 2017-2018	Δ 2018-2019
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	ЧД	7325,5	9998	10965,3	2672,5	967,3	36,5	9,7
Загальна чисельність персоналу	ЧП	51	53	55	2	2	3,9	3,8
в т.ч. операційний персонал	ЧПв	35	36	38	1	2	2,9	5,6
Продуктивність праці всього персоналу	$ПП = \frac{ЧД}{ЧП}$	143,6	188,6	199,4	45,0	10,7	31,3	5,7
Продуктивність праці операційного персоналу	$ПП = \frac{ЧД}{ЧПв}$	209,3	277,7	288,6	68,4	10,8	32,7	3,9

\*розраховано за даними Додатків Б, В та Г

Як свідчать проведені розрахунки, в цілому у 2018 році порівняно з 2017-м роком спостерігалось зростання продуктивності праці всього персоналу на 45,0 тис.грн, а операційного персоналу - на 68,4 тис.грн.

Головним чинником підвищення продуктивності праці у 2017-2018 рр. було збільшення середнього рівня доходу у розрахунку на одного працівника в зв'язку зі зростанням числа клієнтів (гостей готелю). Наочно динаміку показників продуктивності праці також проілюстровано на рис. 2.6.

У 2019 році можна було помітити підвищення показника продуктивності праці по всьому персоналу відповідно на 10,7 тис.грн., при цьому по операційному персоналу показник продуктивності праці у 2019 році збільшився на 10,8, тис.грн, що було пов'язано зі збільшення обсягу доходів по відношенню до динаміки чисельності операційного персоналу.



Рис. 2.5. Показники результативності використання персоналу готелю «Фавор Спорт Готель» у 2017-2019 рр.

*\*розраховано за даними Додатків Б, В та Г*

Також проаналізуємо більш глибоко показники ефективності управління за допомогою наступних показників: рентабельність фонду оплати праці, зарплатовіддача, зарплатомісткість; продуктивність праці операційного персоналу, тощо. Наведені показники було скориговано на середній темп інфляції на готельні послуги (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Показники ефективності управління «Фавор Спорт Готель» за 2017-2019 роки (з урахуванням фактора інфляції)**

Показники	Формула	Період, рр.			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, тис.грн	
		2017	2018	2019	Δ 2017-2018	Δ 2018-2019	Δ 2017-2018	Δ 2018-2019
Чистий дохід від надання послуг та реалізації комплектуючих і запчастин, тис.грн	ЧД	7325,5	9998,0	10965,3	2672,5	967,3	36,5	9,7

продовження табл. 2.13

1	Показники	Формула	Період, рр.			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, тис.грн	
			2	3	4	5	6	7	8
			2017	2018	2019	Δ 2017-2018	Δ 2018-2019	Δ 2017-2018	Δ 2018-2019
	Собівартість реалізованих послуг, тис.грн	СВ	3824,0	5341,1	6167,7	1517,1	826,6	39,7	15,5
	Темп інфляції на послуги готелю	Ti	1,080	1,070	1,110	0,0	0,0	-0,9	3,7
	Чистий дохід в порівняних цінах, тис.грн	$\text{ЧДп} = \text{ЧД} / \text{Ti}$	6782,9	9343,9	9878,6	2561,1	534,7	37,8	5,7
	Чисельність працівників загальна, осіб	К	51,0	53,0	55,0	2	2	3,9	3,8
	Чисельність працівників операційного персоналу, осіб	Ко	35,0	36,0	38,0	1	2	2,9	5,6
	Валовий прибуток, тис.грн	$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{СВ}$	3501,5	4656,9	4797,6	1155,4	140,7	33,0	3,0
	Витрати на оплату праці, тис.грн	ВОП	3121	4955	5410	1834,8	454,5	58,8	9,2
	Продуктивність праці всього персоналу (в порівняних цінах)	$\text{Пп} = \text{ЧД} / \text{К}$	133,0	176,3	179,6	43,3	3,3	32,6	1,9
	Продуктивність праці операційного персоналу (в порівняних цінах)	$\text{Ппо} = \text{ЧД} / \text{Ко}$	193,8	259,6	260,0	65,8	0,4	33,9	0,2
	Зарплатовіддача всього персоналу (в порівняних цінах)	$\text{Зв} = \text{ЧД} / \text{ВОП}$	2,2	1,9	1,8	-0,3	-0,1	-13,2	-3,2
	Валовий прибуток	$\text{Рвп} = \text{ВП}$	68,7	87,9	87,2	19,2	-0,6	28,0	-0,7

на 1-го працівника (весь персонал), тис.грн.	/ К							
Валовий прибуток на 1-го працівника (операційний персонал), тис.грн.	Рвпо = ВП / Ко	100,0	129,4	126,3	29,3	-3,1	29,3	-2,4

\*розраховано за даними Додатків Б, В та Г

З даних табл. 2.13 можемо бачити, що у 2018 році порівняно з 2017-м роком спостерігалось зростання продуктивності праці у порівняних цінах для всього персоналу на 43,3 тис.грн, а для операційного персоналу - на 65,8 тис.грн. У 2019 році продуктивність праці у порівняних цінах для усього персоналу зросла на 32,6 тис.грн / особу, а для операційного персоналу – збільшилась на 33,9 тис.грн. Зростання рівня показників продуктивності праці як для всього, так і для операційного персоналу зокрема, мали вплив на формування валового прибутку (маржі від здійснення господарської діяльності) (рис. 2.6).

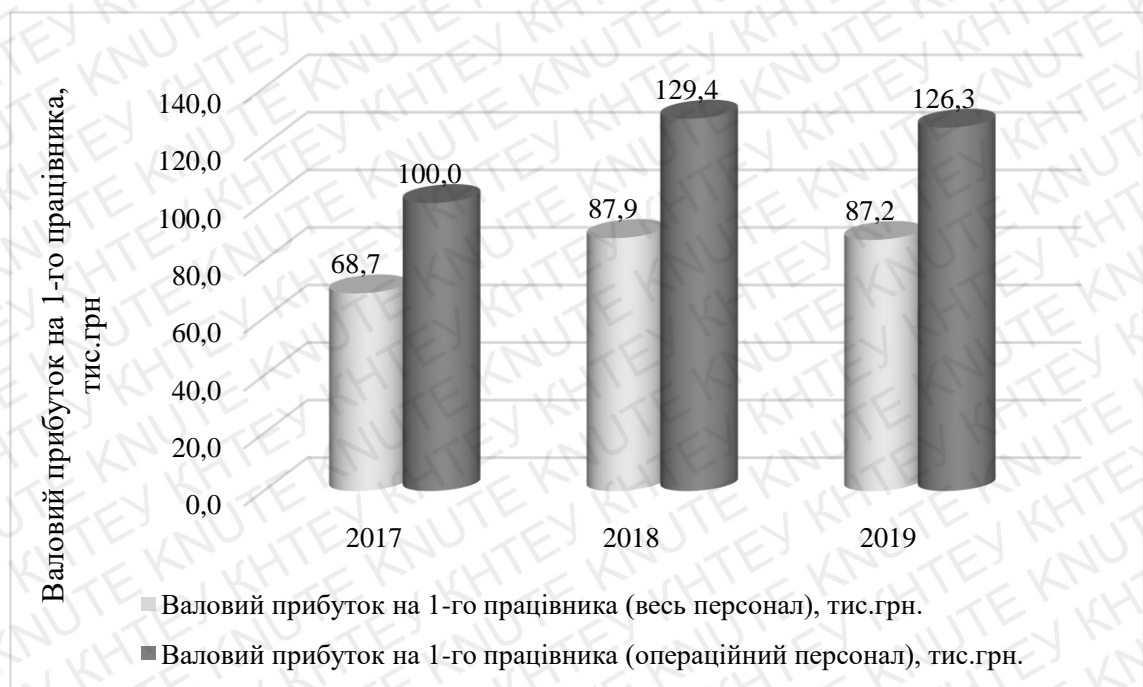


Рис. 2.6. Динаміка валового прибутку на 1-го працівника «Фавор Спорт Готель» у 2017-2019 рр.

\*розраховано за даними Додатків Б, В та Г

У 2017-2018 рр. готель здійснював зниження своїх постійних витрат, що



дозволило досягти збільшення валового прибутку (різниці між доходами та собівартістю), що також підкріплювалося зростанням показника валової прибутковості персоналу у 2018 році. У 2018-2019 рр. відбулося зменшення обсягу валового прибутку на 1-го працівника підприємства на 0,7 тис.грн, а на 1-го працівника операційного персоналу – на 2,4 тис.грн.

Проаналізуємо також показники ефективності використання персоналу підприємства. З цією метою варто проаналізувати коефіцієнти плинності кадрів, а також показник співвідношення робочого часу до кількості працівників (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Показники ефективності використання персоналу підприємства «Фавор Спорт Готель» за 2017-2019 рр.**

Показник	Алгоритм	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, тис.грн	
		2017	2018	2019	Δ 2017-2018	Δ 2018 - 2019	Δ 2017-2018	Δ 2018 -2019
Штатна кількість працівників (на кінець періоду), осіб	К	51	53	55	2,0	2,0	3,9	3,8
Кількість прийнятих працівників, осіб	Кпр	6	7	11	1,0	4,0	16,7	57,1
Кількість звільнених працівників, осіб	Кзв	4	5	9	1,0	4,0	25,0	80,0
Фонд робочого часу персоналу, год	ФРЧ	146880	152640	158400	5760,0	5760,0	3,9	3,8
Співвідношення фонду робочого часу до чисельності персоналу, год / особу	ФРЧ / СОЧ	5202	5406	5610	204,0	204,0	3,9	3,8
Фонд оплати праці, тис.грн	ФОП	3502	4657	4798	1155,4	140,7	33,0	3,0
Показники руху персоналу:								
Коефіцієнт оновлення персоналу	КОП = К / Кпр	0,118	0,132	0,200	0,0	0,1	12,3	51,4

Коефіцієнт плинності кадрів	$KPK = \frac{K_{пр} + K_{зв}}{K}$	0,196	0,226	0,364	0,0	0,1	15,5	60,6
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	$KЗП = \frac{K_{пр}}{K_{зв}}$	1,500	1,400	0,000	-0,1	-1,4	-6,7	-100,0
Коефіцієнт звільнення	$KЗВ = \frac{K_{зв}}{K}$	0,078	0,094	0,164	0,0	0,1	20,3	73,5

\*розраховано за даними готелю

Як можемо бачити з даних, наведених у табл. 2.14, в цілому плинність кадрів на підприємстві вирізнялася доволі стрімкою динамікою. У 2017 році коефіцієнт плинності кадрів склав 0,196, а у 2018 році – 0,226 пункти. Це було зумовлено тим, що готель здійснював як прийом, так і звільнення персоналу. При цьому наймання 40-50% працівників відбувалося за умовами цивільно-господарських угод, що є альтернативою працевлаштування за трудовим контрактом. Така форма працевлаштування передбачала нетривалі трудові відносини між працівником та підприємством (термін контракту в середньому – 8-12 міс.). Внаслідок цього зміна працівників відбувалася досить швидко.

Проаналізуємо вплив факторів результативності управління матеріально-технічним забезпеченням (оснащенням) на показник продуктивності праці персоналу «Фавор Спорт Готель». Рівень результативності використання матеріально-технічного забезпечення при наданні готельних послуг є важливим показником.

Таблиця 2.15

**Оцінка впливу результативності управління матеріально-технічним забезпеченням (оснащенням) на показник продуктивності праці персоналу готелю «Фавор Спорт Готель» у 2017-2019 роках**

Показник	Алгоритм розрахунку	2017	2018	2019
Чистий дохід, тис.грн.	ЧД	7326	9998	10965
Виручка на 1 од. матеріально-технічного оснащення	$ЧД_{1\text{год.роб}} = \frac{ЧД}{(ТП*Д*Т)}$	0,000423	0,000417	0,000417

за годину роботи, грн.				
Продуктивність праці операційного персоналу, тис.грн.	ППкп	209,3	277,7	288,6
Вартість матеріально-технічного оснащення, тис.грн	МТО	6014,0	8331,0	9137,0
Кількість робочих днів (Д), дні	Д	360	360	360
Час роботи (Т), год.	Т	8	8	8
Чисельність працівників операційного персоналу, осіб	ЧП	35	36	38

продовження табл. 2.15

Показник	Алгоритм розрахунку	2017	2018	2019
<i>Зміна продуктивності праці за рахунок:</i>				
обсягу матеріально-технічного оснащення	$\Delta MTO \times D_{n-1} \times T_{n-1} \times ЧД_{n-1}^{1200} / ЧП_{n-1}$		80,6	26,9
кількості робочих днів	$MTO_n \times \Delta D \times T_{n-1} \times ЧД / ЧП_{n-1}$		0,00	0,00
часу роботи підприємства	$MTO_n \times D_n \times \Delta T \times ЧД_{n-1}^{1200} / ЧП_{n-1}$		0,00	1,00
кількості працівників	$MTO_n \times D_n \times T / \Delta ЧП \times ЧД_{n-1}^{1200}$		-8,1	-16,0
обсягу виручки на 1 м. кв. за годину роботи	$MTO_n \times D_n \times T / ЧП_n \times \Delta ЧД^{1200}$		-4,2	0,0
<i>Загальна зміна продуктивності праці операційного персоналу, тис.грн.</i>			68,4	11,8

\*розраховано за даними готелю

Як свідчать дані табл. 2.14, у 2018 році порівняно з 2017 роком продуктивність праці операційного персоналу зросла в цілому по «Фавор Спорт Готель» на 68,4 тис.грн., в тому числі за рахунок впливу зміни наступних факторів: зростання обсягу вартості матеріально-технічного оснащення процесу надання послуг вплинуло на збільшення продуктивності праці на 80,6 тис.грн / особу.; зростання кількості працівників підприємства на 1 особу вплинуло на зменшення продуктивності праці на 8,1 тис.грн / особу; зниження питомої виручки на 1 грн вартості матеріально-технічного оснащення вплинуло на зростання продуктивності праці операційного персоналу на 4,2 тис.грн / особу.

Протягом 2018-2019 рр. продуктивність праці операційного персоналу зросла в цілому по готелю «Фавор Спорт Готель» на 11,8 тис.грн. При цьому: зростання обсягу вартості матеріально-технічного оснащення процесу надання послуг вплинуло на збільшення продуктивності праці на 26,9 тис.грн / особу.; зростання кількості операційного персоналу підприємства на 3 особи вплинуло на зменшення продуктивності праці на 16,0 тис.грн / особу.

Таким чином, оцінка ефективності HR-політики готелю дозволила зробити висновки про її позитивний вплив на результати господарської діяльності закладу. У 2019 році продуктивність праці у порівняних цінах для усього персоналу зросла на 32,6 тис.грн / особу, а для операційного персоналу – збільшилась на 33,9 тис.грн. Зростання рівня показників продуктивності праці як для всього, так і для операційного персоналу зокрема, мали вплив на формування валового прибутку (маржі від здійснення господарської діяльності). Проведений аналіз ефективності HR-політики готелю дозволяє зробити висновок про необхідність подальшого її реформування та реорганізації бізнес-процесів закладу, оскільки знижувався рівень прибутковості роботи закладу. Це підтверджується тим, що у 2018-2019 рр. відбулося зменшення обсягу валового прибутку на 1-го працівника підприємства на 0,7 тис.грн, а на 1-го працівника операційного персоналу – на 2,4 тис.грн.

Отже, проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

- 1) Оцінка кадрового потенціалу для розвитку HR-політики готелю дає підстави зробити висновки про те, що зростання чисельності працівників в сторону операційного персоналу та його скорочення в складі управлінського було зумовлено оптимізацією бізнес-процесів та перерозподілом обов'язків між керівними посадами.
- 2) HR-політика досліджуваного закладу координується переважно представниками топ-менеджменту – генеральним менеджером та операційним директором. Водночас, основним драйвером у розвитку кадрового потенціалу виступає керівник відділу кадрів. Керівництво готелю не може забезпечити повний одночасний контроль успішності кожного з етапів HR-політики. Процес

контролю наявний лише після процесу проведення кожного заходу. Нині у готелі спочатку приймається фінансовий план на наступний рік, після цього визначається можливий резервний фонд для фінансування заходів кадрового розвитку.

3) Проведений аналіз ефективності HR-політики готелю дозволяє зробити висновок про необхідність подальшого її реформування та реорганізації бізнес-процесів закладу, оскільки знижувався рівень прибутковості роботи закладу.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ HR-ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ «ФАВОР СПОРТ ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ

#### 3.1. Напрями формування HR-політики готелю

Окремі пропозиції щодо подальшого удосконалення HR-політики для досліджуваного готелю «Фавор Спорт Готель» на основі запропонованої вище моделі показані на рис. 3.3. Формування напрямів з підвищення ефективності управління персоналом готелю «Фавор Спорт Готель» вже само собою значною мірою розкриває основні напрямки пошуку резервів підвищення результативності управління трудовими ресурсами. Оцінивши і проаналізувавши недоліки організації діяльності, тепер важливо визначити заходи, які б усунули їх і в подальшому організаційний механізм функціонував би без збоїв.

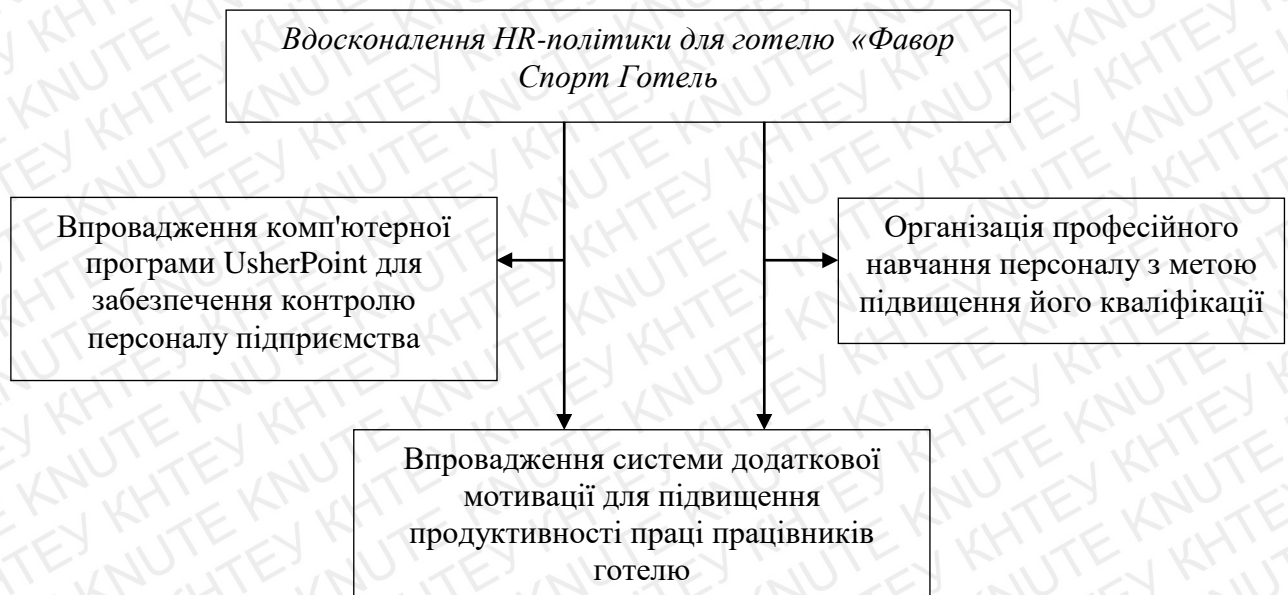


Рис. 3.3. Пропозиції щодо вдосконалення підвищення ефективності управління персоналом готелю «Фавор Спорт Готель»

*\*складено автором*

Однією з альтернатив вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом є застосування програми UsherPoint. Програма UsherPoint передбачає впровадження системи контролю за роботою персоналу на всіх локаціях готелю. Практична цінність використання даного програмного продукту полягає у можливості відслідковування часу, витраченого працівниками на виконання різних бізнес-процесів. Працівникам видаються службові мобільні пристрої на операційній системі Android чи Ios, на яких встановлена програма UsherPoint. Під час початку виконання операцій в певній локації готелю працівник реєструється в ній. Така система дозволяє відслідковувати час та визначати КРІ працівників операційного персоналу готелю.

Напрямки впровадження програмного комплексу UsherPoint з метою удосконалення системи контролю за роботою персоналу готелю «Фавор Спорт Готель» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Графік заходів з впровадження програмного комплексу UsherPoint з метою удосконалення системи контролю за роботою персоналу готелю «Фавор Спорт Готель» на 2021 р.**

Заходи	Завдання на 2021 рік по кварталах				Відповідальні за виконання
	Січ	Лют	Квіт	Трав	
<i>1. Формування матеріально-технічного забезпечення для впровадження UsherPoint</i>	+	+	+		-
- придбання мережевого обладнання та мобільних пристроїв	+				Адміністратор готелю
- придбання серверів та програмного забезпечення до них		+			Адміністратор готелю
- налаштування серверів			+		
<i>2. Впровадження UsherPoint</i>	+	+			-
Розробка технічного завдання на проект	+				Менеджер проекту від компанії-підрядника, Адміністратор готелю

Розгортання та налаштування UsherPoint		+			Менеджер проекту від компанії-підприємця
3. <i>Налаштування аналітики для бізнес-процесів</i>	+	+	+	+	-

продовження табл. 3.1

Заходи	Завдання на 2021 рік по кварталах				Відповідальні за виконання
	Січ	Лют	Квіт	Трав	
Налаштування сценаріїв аналітики	+				Менеджер проекту від компанії-підприємця
Інтеграція UsherPoint з системою управління готелем	+				

\*складено автором

Впровадження системи UsherPoint передбачає відлаштування усіх можливих сценаріїв відслідковування операцій працівників у розрізі різних локацій.

Програмний комплекс UsherPoint дозволить вирішити 3 глобальні завдання: 1) контроль і облік згаяного робочого часу; 2) аналіз і оцінка роботи персоналу готелю; 3) планування роботи і виконання завдань. Використовуючи дану програму, керівник отримує наступні переваги: керівник може за лічені хвилини проконтролювати денну роботу співробітника; можливість оцінити КРІ для кожного працівника; у кожен момент робочого часу програма дозволяє взнати, хто із співробітників знаходиться на робочому місці, чим зайнятий, наскільки ефективно, яку програму використовує; за підсумками деякого періоду є пристойна статистика по кожному співробітнику – можна робити висновки з точки зору управління персоналом.

Постійне застосування програми сприяє підвищенню дисциплінованості співробітників, їх швидкому навчанню. Використання програми дозволяє у багато разів підвищити продуктивність роботи персоналу, а також поєднати аналітичні можливості програми з процесом оцінювання додаткової матеріальної мотивації працівників готелю.



Що стосується організації навчання для персоналу, то пропонуємо для готелю «Фавор Спорт Готель» розробити перелік напрямків для внутрішнього корпоративного навчання, зразок якого наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Запропоновані напрямки для внутрішнього корпоративного навчання персоналу готелю «Фавор Спорт Готель» на 2021 рік**

№	Назва напрямку	Характеристика заходів в рамках реалізації кожного напрямку
1	Внутрішні крос-тренінги	співробітники працюють певний час в суміжних службах, щоб покращити взаємодію між службами
2	Професійне навчання по службах	програми готуються та проводяться фахівцем з навчання спільно з керівниками служб.
3	Зовнішнє навчання	навчання, яке включає: навчання з залученням зовнішніх провайдерів (наприклад, для кухарів, бухгалтерів і т. д.); мережеві крос-тренінги (поїздки співробітників в мережеві готелі з метою навчання, обміну досвідом тощо)
4	Програми з англійської мови	Навчання для працівників служби бронювання та розміщення, номерного фонду, ресторанної служби
5	Обов'язкові мережеві тренінги -	працівники, які не задіяні в обслуговуванні гостей, проходять тренінг, всі інші - п'ять обов'язкових тренінгів: 1. 2. 3. 4. 5. + тренінг для офісних працівників готелю.
6	Програма для всіх нових співробітників	вивчення основних відомостей про компанію і готель, усний залік фахівцю з навчання, екскурсія по готелю. По програмі був розроблений Хендбук готелю, який отримує кожен новий співробітник

\*складено автором

Організація навчання персоналу готелю має базуватися на основі положення про корпоративні тренінги, положення про адаптацію персоналу, стандартів обслуговування та інших нормативних документів.

Графік заходів з організації навчання для працівників готелю «Фавор Спорт Готель» у 2021 році наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Заплановане навчання працівників готелю «Фавор Спорт Готель» у 2021**

## році

<i>Назва курсу</i>	<i>Графік навчання</i>	<i>Кількість персоналу для навчання, осіб</i>	<i>Вартість заходів, грн</i>
Тренінг «Комунікації з гостями готелю»	Січень 2021	4	12500

продовження табл. 3.3

<i>Назва курсу</i>	<i>Графік навчання</i>	<i>Кількість персоналу для навчання, осіб</i>	<i>Вартість заходів, грн</i>
Англійська мова для операційного та адміністративного персоналу	Січень 2021	3	9000
	Лютий 2021	2	6000
	Березень 2021	2	6000
	Квітень 2021	2	6000
Підвищення кваліфікації Хостесс	Січень 2021	1	9000
Підвищення кваліфікації HR-менеджера	Січень 2021	1	5000
Всього:	х	х	53500

\*складено автором

Оскільки лише співробітники відділу кадрів забезпечують функціонування та удосконалення систем управління розвитком персоналу готелю «Фавор Спорт Готель», то вони повинні володіти характеристиками, що надають їм можливість оптимально виконувати, покладені на них, функції.

На нашу думку, основними характеристиками, якими повинні володіти спеціалісти відділу кадрів готелю «Фавор Спорт Готель» в сучасних умовах є наступні:

- знання сфери діяльності організації: повинні мати чітку уяву про потреби готелю, знати головних конкурентів галузі, розуміти специфіку виробничої діяльності готелю, його фінансові аспекти, передбачати стратегічні перспективи розвитку готелю «Фавор Спорт Готель». Ці знання дозволять їм глибоко розуміти цілі, що стоять перед підприємством, розробляти системи управління розвитком персоналу та оцінювати їх ефективність.

- мати професійні знання та навички в сфері управління розвитком персоналу. Основні елементи професійних знань – це набір, професійне навчання та розвиток працівників, оцінка, мотивація співробітників.

- відділ кадрів відіграє ключову роль в управлінні сучасним підприємством. Для цього спеціалістам в сфері управління розвитком персоналу потрібні навички в сфері планування, прийняття рішень, ефективної комунікації, вирішення конфліктів.

Важливо також виділити напрямки додаткової мотивації персоналу готелю. Система мотивації для персоналу, на наш погляд, має базуватися на виконанні KPI по кожному працівнику. Запропонована схема мотивації буде працювати за умови відповідної простої та прозорої логіки, зміст якої коротко викладено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Схема додаткової мотивації працівників готелю «Фавор Спорт Готель» у 2021 році**

<i>Рівень досягнення KPI працівником</i>	<i>База для нарахування додаткової мотивації</i>	<i>Схема нарахування додаткової мотивації</i>	<i>Умови виплати додаткової мотивації</i>
Нижче 10% від встановленого нормативу	Не нараховується	Не нараховується	70 передплата / 30 за фактом відвантаження
Нижче 1-10% від встановленого нормативу	Базовий оклад працівника	+10% до місячного фонду оплати праці	50 передплата / 50 за фактом відвантаження
Перевищує встановлений норматив на 1-5%	Базовий оклад працівника	+ 15% до місячного фонду оплати праці	30 передплата / 70 за фактом відвантаження
Перевищує встановлений норматив більш ніж на 5%	Базовий оклад працівника	+ 25% до місячного фонду оплати праці	30 передплата / 70 за фактом відвантаження

*\*складено автором*

Таким чином, наведений механізм впровадження системи додаткової мотивації буде досить чітким та зрозумілим для усіх працівників. Головним критерієм цього механізму є досягнення KPI, який визначатиметься пропонованою до впровадження системою контролю за роботою персоналу UsherPoint.

Отже, окремі пропозиції щодо подальшого удосконалення HR-політики для досліджуваного готелю «Фавор Спорт Готель» формалізовані у таких напрямках: впровадження комп'ютерної програми UsherPoint для забезпечення контролю персоналу підприємства готельного бізнесу; впровадження системи додаткової мотивації для підвищення продуктивності праці працівників готелю; організація професійного навчання персоналу з метою підвищення його кваліфікації. З метою підвищення ефективності HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель» було обгрунтовано та запропоновано оптимальну її модель. Для удосконалення HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель» було обгрунтовано оптимальний алгоритм формування системи управління персоналом, що передбачає ряд етапів. Відповідно до запропонованої моделі, адміністративний персонал готелю «Фавор Спорт Готель» має виконувати основні функції управління та відповідати за динаміку і якість виконання окремих бізнес-процесів, здійснювати наскрізний контроль і моніторинг основних показників роботи працівників в розрізі центрів відповідальності.

### 3.2. Обгрунтування ефективності запропонованих заходів

Практичні засади реалізації запропонованих заходів удосконалення HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель» передбачають формування відповідної програми та бюджету, а також обгрунтування можливого економічного ефекту від їх реалізації. Розглянувши основні напрямки удосконалення HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель», їх було згруповано в окрему табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Заходи вдосконалення HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель» та можливі ефекти від їх реалізації

<i>Напрямок вдосконалення управління персоналом</i>	<i>Зміст напрямку</i>	<i>Очікувані результати від впровадження</i>
Професійне навчання	Передбачає підвищення рівня професійної кмпетентності працівників, які комунікують	Очікується зростання продуктивності праці

працівників готелю	з гостями та корпоративними клієнтами готелю.	персоналу, що вплине на збільшення доходів готелю
Впровадження інформаційної програми UsherPoint	Створення можливостей за контролем відпрацьованого часу операційним персоналом	Очікується зменшення втрат робочого часу, зростання продуктивності праці операційного персоналу

продовження табл. 3.5

<i>Напрямок вдосконалення управління персоналом</i>	<i>Зміст напрямку</i>	<i>Очікувані результати від впровадження</i>
Впровадження додаткової мотивації персоналу	Полягає у створенні всередині підприємства формальних груп працівників, що зацікавлені в прискоренні кваліфікаційного росту	Зростання продуктивності праці та рівня кваліфікованості персоналу, зниження помилок в роботі

*\*складено автором*

Оцінка економічного ефекту від реалізації удосконалення HR-політики передбачає визначення прогнозних значень показників Форми 2 без урахування покращень та з урахуванням запропонованих заходів відповідно. Різниця у фінансових результатах (приріст операційного прибутку) і буде економічним ефектом від запропонованих заходів.

Нівелювати негативні тенденції у фінансових показниках, а також покращити результати роботи готелю покликана програма реалізації удосконалення HR-політики. Запропоновані у питанні 3.1 заходи з програми реалізації удосконалення HR-політики мають забезпечити збільшення виручки від впровадження нових видів послуг, а також у цілому сприяти підвищенню іміджу готелю з подальшим зростанням його відвідуваності, а відповідно і доходності.

Чітко визначити кількісно, яка буде міра впливу кожного заходу на доходи готелю досить складно, оскільки критерії ефективності HR-політики є досить умовними і не піддаються чіткому математичному прогнозуванню. Задля можливості визначення економічного ефекту окреслимо окремі

орієнтири зростання доходності та витрат готелю від кожного заходу експертним шляхом. Для цього побудуємо табл. 3.6., в якій відображено можливий очікуваний результат від впровадження кожного заходу та необхідні обсяги витрат на реалізації відповідних заходів. Очікувані можливі результати від впровадження заходів, наведені у табл. 3.6, запропоновано автором виходячи з вивчення інтернет-джерел та обговорення пропозицій з керівництвом готелю.

Таблиця 3.6

**Орієнтири зростання доходів та витрат готелю в результаті реалізації програми заходів з удосконалення HR-політики**

Назва заходу	Зростання доходів	Зростання витрат
Професійне навчання працівників готелю	+7% до доходів готелю за рахунок можливості збільшення продуктивності роботи персоналу	+54,0 тис.грн. (додаткові витрати на професійне навчання працівників)
Впровадження інформаційної програми UsherPoint	+5% до доходів готелю за рахунок можливості збільшення продуктивності роботи персоналу, -10% від собівартості та операційних витрат	+350 тис.грн. (додаткові витрати на впровадження системи UsherPoint)
Впровадження додаткової мотивації персоналу	+7% до доходів готелю за рахунок можливості збільшення продуктивності роботи персоналу	+150 тис.грн. (додаткові витрати на послуги сторонньої компанії ТОВ «Атланта», яка займається коучингом персоналу)
<i>Разом</i>	+14% до доходів та -10% від постійних та змінних витрат	+554,0 тис.грн.

*\*складено автором*

Таким чином, впровадження програми заходів з удосконалення HR-політики дасть можливість отримати зростання доходів готелю на рівні 14%. При цьому за рахунок покращення системи якості та впровадження елементів контролю можливим буде скорочення собівартості послуг до 10%. Загальний бюджет витрат на реалізацію усіх заходів складе 554,0 тис.грн. Даний бюджет розглядається як своєрідні інвестиції, які необхідно здійснити задля покращення роботи готелю.

Прогнозування показників форми 2 з урахуванням заходів з реалізації удосконалення HR-політики передбачає накладення на прогнозні показники. Прогноз показників Форми 2 з урахуванням усіх наведених заходів програми з удосконалення HR-політики наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогнозування основних показників господарської діяльності  
готелю «Фавор Спорт Готель» на 2020-2021 рр.**

Найменування показника	Факт	Очікуваний пргноз 2020	Прогноз 2021	
	2019		Без урахування заходів	з урахуванням заходів
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10965	12884	14130	16815
Інші операційні доходи	225	260	378	378
Інші доходи	120	144	210	210
Разом доходи	11310	13288	14718	17403
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6168	6983	8064	9157
Інші операційні витрати	2326	2650	2698	3128
Інші витрати	92	106	123	125
Разом витрати	8586	9739	10885	12410
Додаткові витрати на впровадження заходів	-	-	-	554
Фінансовий результат до оподаткування	490	3548	3833	4440
Податок на прибуток	490	639	690	799
Чистий прибуток (збиток)	2234	2910	3143	3641

\*складено автором

За результатами проведених розрахунків визначено, що прогнозний обсяг доходів готелю без урахування запропонованих заходів у 2021 році може скласти 14130 тис.грн, а за умови впровадження заходів – 16815 тис.грн. При цьому відбудеться зростання витрат за рахунок впровадження заходів на 554 тис.грн. Значення економічного ефекту від удосконалення HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель» на 2021 рік наведено на рис. 3.2.

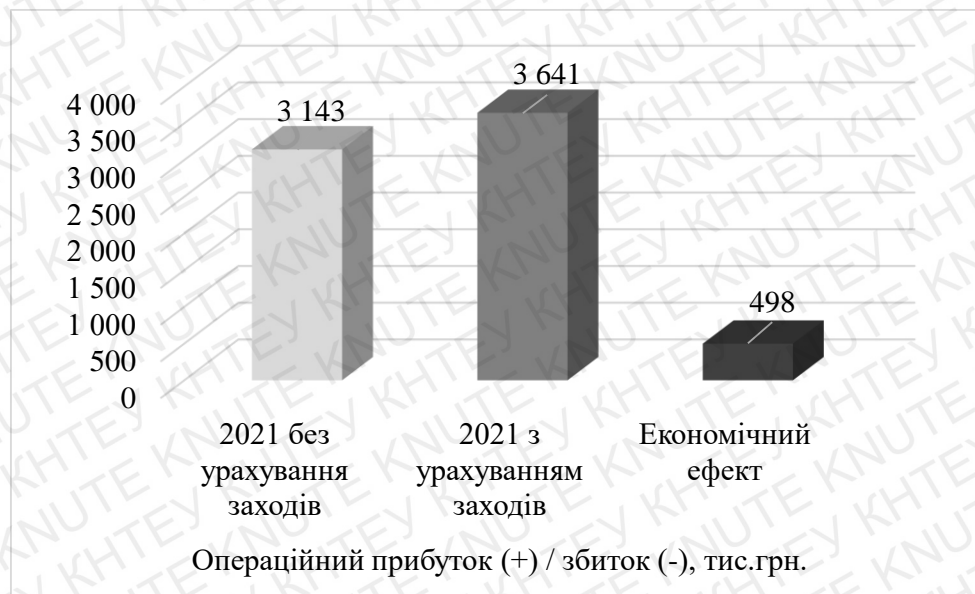


Рис. 3.2. Значення економічного ефекту від удосконалення HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель» на 2021 рік

*\*складено автором*

Отже, як видно з табл. 3.6 та рис. 3.2, у 2021 році значення перспективного прогнозу показника фінансового результату складає 3641 тис.грн, що вище порівняно зі значенням звичайного ретроспективного прогнозу на 498 тис.грн. Це значення і є економічним ефектом від реалізації удосконалення HR-політики (рис. 3.4). При цьому варто відмітити, що приріст обсягу доходів готелю становить +2685 тис.грн.

Результати проведеного у другому розділі дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

Реалізація заходів програми з впровадження напрямків удосконалення HR-політики дасть можливість отримати економічний ефект у розмірі 498 тис.грн. Отримання економічного ефекту у вказаному розмірі буде можливим



за рахунок очікуваного зростання обсягу доходів готелю на 2685 тис.грн (+19%) та зниження постійних і змінних витрат на 10%. Готель для впровадження заходів щодо удосконалення HR-політики понесе додаткові витрати у розмірі 554,0 тис.грн.

### **ВИСНОВКИ:**

Отже, результати проведеного дослідження дають змогу сформувані такі висновки:

Огляд фахової літератури з менеджменту та економіки дав змогу виявити, що багатьма науковцями зроблено спробу дати визначення персоналу підприємства, виявити ознаки, які характеризують його в якості економічної категорії, зв'язати з іншими категоріями. Узагальнення сучасних наукових підходів до трактування сутності персоналу підприємства готельного бізнесу дало змогу уточнити дане поняття, відповідно до чого персонал підприємства готельного бізнесу варто вважати сукупністю працівників підприємства готельного бізнесу, які приймають активну участь у діяльності закладу та забезпечують функціонування основних його бізнес-процесів, формуючи тим самим відповідну додану вартість та імідж підприємства на ринку готельних послуг.

Формування системи HR-політики потенціалу підприємства готельного бізнесу характеризується як кількісними, так і якісними компонентами. Для проведення його аналізу та оцінки пропонується оптимізувати систему оцінки HR-політики за такими напрямками: встановлення єдиних стандартів та норм оцінки; адаптація систем оцінки персоналу; відбір компонентів для оцінки, які є легкими у використанні, надійними та такими, що дають точну характеристику. Для реалізації поставлених завдань аналіз та оцінка персоналу повинні спиратися на такі методи: методи експертних оцінок; методи стратегічного аналізу; методи економічної та математичної статистики тощо.

Проведений аналіз дав можливість визначити, що модель управління готелем «Фавор Спорт Готель» можна визначити як просту і гнучку. Головними критеріями системи управління є забезпечення оптимальної

взаємодії між окремими відділами та працівниками. Оцінка кадрового потенціалу для розвитку HR-політики готелю дає підстави зробити висновки про те, що зростання чисельності працівників в сторону операційного персоналу та його скорочення в складі управлінського було зумовлено оптимізацією бізнес-процесів та перерозподілом обов'язків між керівними посадами. Зростання частки персоналу зі старшим віком відбулося за рахунок розширення управлінського персоналу. Аналіз кваліфікаційного складу персоналу дав підстави зробити висновки про те, що готель має необхідність у підвищенні середнього рівня свого персоналу.

Було визначено особливості діючої моделі HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель». Кадрова політика досліджуваного закладу координується переважно представниками топ-менеджменту – генеральним менеджером та операційним директором. Водночас, основним драйвером у розвитку кадрового потенціалу виступає керівник відділу кадрів. Керівництво готелю не може забезпечити повний одночасний контроль успішності кожного з етапів HR-політики. Процес контролю наявний лише після процесу проведення кожного заходу. Нині у готелі спочатку приймається фінансовий план на наступний рік, після цього визначається можливий резервний фонд для фінансування заходів кадрового розвитку.

Оцінка ефективності HR-політики готелю дозволила зробити висновки про її позитивний вплив на результати господарської діяльності закладу. У 2019 році продуктивність праці у порівняних цінах для усього персоналу зросла на 32,6 тис.грн / особу, а для операційного персоналу – збільшилась на 33,9 тис.грн. Зростання рівня показників продуктивності праці як для всього, так і для операційного персоналу зокрема, мали вплив на формування валового прибутку (маржі від здійснення господарської діяльності). Проведений аналіз ефективності HR-політики готелю дозволяє зробити висновок про необхідність подальшого її реформування та реорганізації бізнес-процесів закладу, оскільки знижувався рівень прибутковості роботи закладу. Це підтверджується тим, що у 2018-2019 рр. відбулося зменшення обсягу валового прибутку на 1-го

працівника підприємства на 0,7 тис.грн, а на 1-го працівника операційного персоналу – на 2,4 тис.грн.

З метою підвищення ефективності HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель» було обгрунтовано та запропоновано оптимальну її модель. Для удосконалення HR-політики готелю «Фавор Спорт Готель» було обгрунтовано оптимальний алгоритм формування системи управління персоналом, що передбачає ряд етапів. Відповідно до запропонованої моделі, адміністративний персонал готелю «Фавор Спорт Готель» має виконувати основні функції управління та відповідати за динаміку і якість виконання окремих бізнес-процесів, здійснювати наскрізний контроль і моніторинг основних показників роботи працівників в розрізі центрів відповідальності. Окремі пропозиції щодо подальшого удосконалення HR-політики для досліджуваного готелю «Фавор Спорт Готель» формалізовані у таких напрямках: застосування комп'ютерної програми UsherPoint, створення «гуртків якості» для операційного персоналу, організація професійного навчання.

Впровадження програми заходів з удосконалення HR-політики дасть можливість отримати зростання доходів готелю на рівні 14%. При цьому за рахунок покращення системи якості та впровадження елементів контролю можливим буде скорочення собівартості послуг до 10%. Загальний бюджет витрат на реалізацію усіх заходів складе 553,5,0 тис.грн. Даний бюджет розглядається як своєрідні інвестиції, які необхідно здійснити задля покращення роботи готелю. У 2021 році значення перспективного прогнозу показника фінансового результату складає 3641 тис.грн, що вище порівняно зі значенням звичайного ретроспективного прогнозу на 498 тис.грн. Це значення і є економічним ефектом від реалізації удосконалення HR-політики.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аль-Джамалі, А.-М. Сфери застосування інформаційних технологій / А.-М. Аль-Джамалі, О. Мацків // Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави: Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2015 р.: матер. конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 49-53.
2. Атанасов М. Вплив інформаційних технологій на розвиток готелю / М. Атанасов, О. Йона // Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави : Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2015 р.: матер, конф. -Одеса, ОНЕУ. – С. 54-61.
3. Білецька І.М. Стили лідерства, які впливають на процес HR-політики підприємств готельного господарства/ І.М.Білецька // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». – 2017.– №1(27). – С. 252-257
4. Бойко М.Г. Детермінанти ревен'ю менеджменту в готельному бізнесі / А.А. Мазаракі, М.Г. Бойко, М.І. Кулик // Вісник КНТЕУ, 2017 – № 4– С. 66-78.
5. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 832 с.
6. Будя А. Направления и задачи развития информационных технологий в туризме и гостиничном бизнесе Украины / А. Будя // Гостиничный бизнес. - 2011. - №1. - С.46-47.
7. Буй В. М. Інформаційні системи в економіці / В. М. Буй, О. В. Орлик // Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави: Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2015 р.: матер, конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 109-116.
8. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання / Н.І. Ведмідь //Збірнику наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Випуск 36 Частина I. Том 1. – С. 43–51

9. Ведмідь Н.І. Регіональні особливості формування маркетингових комунікацій курортно-рекреаційних підприємств / Н.І. Ведмідь, Л.Л. Романчук // Ефективна економіка, 2018. - №8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6478>
10. Везомська І.Г., та ін. Організація роботи готелю з корпоративними клієнтами / І.Г. Везомська, Г.О. Ворошилова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. - №1. – С. 101-106
11. Виноградська А.М. Технологія готельного підприємництва / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
12. Віновська Х. Сучасні методи популяризації готелів у мережі Інтернет / Х. Віновська // Вісник Львівського політехнічного національного університету, 2015. – №2 - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33156/1/030-74-75.pdf>
13. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во ВНУ ім. В. Даля, 2010. – 315 с.
14. Гакова М. В. Концептуальні підходи до HR-політики підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - С. 130-136.
15. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 13(1). - С. 55-60
16. Горіна Г.О. Системи управління якістю готельних послуг міжнародних готельних мереж: теоретичні засади та механізм реалізації / Г.О. Горіна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. - Вип. 31 . - Т.1. - С. 162-169
17. Готинян, В. С. Можливості WEB та ГІС/ДЗЗ-технологій в туризмі [Електронний ресурс] / В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко II Портал: [tourlib.net](http://tourlib.net). – Режим доступу [\www/](http://www.tourlib.net) URL:

<http://tourlib.net/stattiukr/gotynyan.htm>. – Заголовок з екрана, доступ вільний, 28.03.2016

18. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>

19. Даниленко М. Пошуковий маркетинг готелів / М. Даниленко // Вісник КНТЕУ, 2018. - №3. – С. 90-95

20. Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі / М.І. Даниленко // Економічний простір, 2016. - №112. – С. 140-149

21. Дані ринку готельних послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cushmanwakefield.com/>

22. Данько Н. І. Брендинг як напрям вдосконалення рекламної стратегії туристичного готелю / Н. І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2015. - №2. – С. 133-137.

23. Зубарева М.А. Головні тренди готельного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарева // Економічний часопис-XXI, 2016. № 7-8(2). – С. 36-39

24. Зубарева М.А. Інструменти популяризації готельного оператора у соціальних мережах / М.А. Зубарева // Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. -№4. – С. 42-48

25. Карягін Ю. О. Маркетинг готельних послуг / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін. - К. : Кондор, 2009. - 394 с.

26. Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку готельного господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємництво, 2015. - № 3 (84). – С. 50-56

27. Козак К. Б. Дослідження проблем HR-політики в готельно-ресторанної галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, Вип. 4. - С. 45–51

28. Козубова Н. В. Особливості мотивації персоналу готельного бізнесу / Н. В. Козубова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та

практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 бер. 2019 р. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2019. – С. 199-201.

29. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. - 2017. - №3(7) - с. 58 - 61.

30. Макар О. П. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та практичні аспекти / Макар О.П., Дулин І.С., Чорненко Н.В. // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017. - № 2. – С. 160-164

31. Мельниченко С.В., та ін. Інформаційні технології у маркетинговій діяльності підприємств ресторанного господарства / С.В. Мельниченко, І.І. Присакар // Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельноготельній, харчовій індустрії та торгівлі // Міжнародна науково-практична інтернетконференція. – Харків : ХДУХТ, 3 жовтня 2018. – С. 433-437.

32. Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с

33. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу дестинацій / О.В. Музиченко-Козловська // Національний університет «Львівська політехніка», 2016. - №5. – С. 120-128 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

34. Музичка Є. О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні / Є. О. Музичка, В.А. Петренко // Економіка та держава, 2018. - №1. – С. 54-59

35. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності HR-політики готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2019. - № 1 (119). - С. 45-54.

36. Офіційний сайт Асоціації ділового туризму України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.mice.com.ua>.

37. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

38. Офіційний сайт Світової асоціації ділового туризму (Global Business Travel Association) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.gbta.org/Pages/default.aspx>.
39. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2012. – 568 с.
40. Пилипенко О. В. Особливості HR-політики в сучасних умовах / О. В. Пилипенко; наук. кер. З. Я. Шацька // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2018 р., Київ). - К.: КНУТД, 2018. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 15-16.
41. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії HR-політики у готельно-ресторанних закладах / І. О. Пислару // Причорноморські економічні студії, 2019. - № 31. - С. 91-94.
42. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Русьичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.
43. Полторак К.А. Управління маркетинговими комунікаціями в епоху крауд-технологій / К.А. Полторак // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. - № 3. – С. 66-69
44. Приходько Д., та ін. Розвиток іноземного туристичного бізнесу в контексті розбудови міжнародних транспортних коридорів / Д. Приходько, І. Малярчук // Економіка України, 2012. - №9. - С.20-28
45. Про туризм: Закон України N 325/95-ВР від 15.09.95 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
46. Прокопішина О. В. Обліково-аналітична підтримка державних програм розвитку ту-ризму [Електронний ресурс] / О. В. Прокопішина, Н. В. Козубова // Бізнес Інформ. - 2012. - № 9. - С. 184-190. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf2012937.pdf>.



47. Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства України / Н. Рогова, С. Рибаківа, А. Жукова // Матеріали XXXIX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку», 24 січня 2018 р. – URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6139/1/3.pdf>

48. Романчук Л. Д. Моделивання стратегії маркетингових комунікацій курортно-рекреаційного готелю / Л. Д. Романчук // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 2. - С. 72–77

49. Сайт законодавчої бази [Електронний ресурс], доступно з: [www.liga.com.ua](http://www.liga.com.ua)

50. Сайт законодавчо-нормативної бази [Електронний ресурс], доступно з: [www.touer.com](http://www.touer.com).

51. Сайт Туристичної асоціації України [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.tau.org.ua/>

52. Сорока С. П. Регуляторна політика держави у сфері туризму і її реалізація на регіональному рівні [Електронний ресурс] / С. П. Сорока. // Економіка. Управління. Інновації. - 2010. - № 1. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui2010122.pdf>.

53. Тарасюк Г. М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових туристичних тенденцій / Г. М. Тарасюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. - №7. – С. 127-131

54. Титова Н. В. Діловий туризм в Україні: основні проблеми розвитку та шляхи їх вирішення / Н. В. Титова // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 56-61

55. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія [Текст] / Т. І. Ткаченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. - 463 с.

56. Томаля, Т.С. Особливості HR-політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Т. С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2, т. 2. – С. 271-274.

57. Топольник В.Г., та ін. Моделювання процесів туристичного бізнесу на прикладі турфірми «Централь» м. Донецька / В.Г. Топольник, К.В. Ракова // ВІСНИК ДонНУЕТ, 2014. - № 1(61). – С. 144-162

58. Туризм в системі пріоритетів регіонального розвитку : монографія / За ред. проф. В. В. Александрова. - Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. - 268 с.

59. Уліганець С.І. Перспективи розвитку ділового туризму / С.І. Уліганець, О.Ю. Дмитрук, О.Г. Стригун // Географія та туризм: наук. збірник / Ред. кол.: Я.Б. Олійник (відп. ред.) та ін. – К.: Альтерпрес, 2014. – №6. – С. 117–122.

60. Фальченко О. О. Методи HR-політики у закладах готельно-ресторанного господарства / О. О. Фальченко, І. А. Юр'єва, Н. Ю. Мардус // Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн. – 2019. – № 25. – С. 493-498.

61. Фрей Л.В. Стан і проблеми розвитку ділового туризму: зарубіжний і вітчизняний досвід / Л.В. Фрей // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. - №15. – С. 51-56

62. Цибульський В.О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг та факторів впливу на них / В.О. Цибульський // Економіка. Управління. Інновації, 2015. - №4. – С. 58-65.

63. Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму / А.В. Черепанова, С.С. Галасюк // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-готельного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – С. 162–166.

64. Шамара І. М. Теоретичні підходи до визначення поняття "туризм", його сутність та роль на сучасному етапі / І. М. Шамара // Вісник Харківського

національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2016. - вип. 5. - С. 167-170

65. Шаповал С.Л., Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. - Т.1. / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 426 с.

66. Шатовська Т.Б., та ін. Логістичні аспекти управління ресурсопотоками туристичного готелю / Т.Б. Шатовська, Н.С. Герасимова // Праці Одеського політехнічного університету, 2011. - №1(35). – С. 289-297

67. Язіна В.А. Застосування інтернет-маркетингу рекламної діяльності на готелях готельно-готельного господарства / В.А. Язіна // Донбаської державної машинобудівної академії, 2015. - №34. – С. 21-25

68. Mazaraki A. Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprise / A. Mazaraki, N. Vedmid // The economic analysis journal. - 2013. - № 7-8.

## ДОДАТОК А

## ФОРМУВАННЯ HR-ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

ВІТКУС А.О., 1 курс 1м група, ФРГТБ КНТЕУ  
спеціальність «Менеджмент»

*У статті проаналізовано підходи науковців до визначення сутності поняття «персонал готелю». Розкрито основні особливості HR-політики на підприємствах готельного бізнесу. Розглянуто основні етапи HR-політики на підприємствах готельного бізнесу.*

*The article analyzes the approaches of scientists to the definition of the concept of "hotel staff". The main features of HR-policy at the hotel business enterprises are revealed. The basic stages of HR-policy at the hotel business enterprises are considered.*

Актуальність дослідження полягає у тому, що на сучасному етапі управління підприємствами готельного бізнесу персонал є вирішальним ресурсом, що забезпечує їх конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Формування HR-політики в готельному бізнесі є одним із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій теорії управління результативність організації безпосередньо залежить від ефективної діяльності її людських ресурсів. Формування HR-політики з урахуванням особистісних, соціально-психологічних та мотиваційних чинників виступає важливою складовою системи управління підприємствами готельного бізнесу. Таким чином, дослідження особливостей HR-політики на підприємствах готельного бізнесу дозволяє визначити перспективні шляхи удосконалення їх господарської діяльності.

Особливості HR-політики на підприємствах готельного бізнесу розкриті у працях таких науковців, як Білецька І.М., Вінтоняк С. М., Кісь Я. П., Чирун Л. Б., Гакова М. В., Гакова М. В., Козак К. Б., Г. Ф. Маркова., Козубова Н. В., Літинська В. А., Мілашовська О.І., Грянило А.В., Ніфатова О.М., Ковальова К.Л., Пилипенко О. В., Пислару І. О., Присакар І., Томаля, Т.С. , Фальченко О. О. та інші. Вивчення літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад HR-політики на підприємствах готельного бізнесу в сучасних умовах глобальної економічної кризи, спричиненої наслідками пандемії COVID-2019.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та особливостей HR-політики на підприємствах готельного бізнесу.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність поняття «HR-політика»;
- розкрити основні особливості HR-політики на підприємствах готельного бізнесу;
- розглянути основні етапи формування HR-політики на підприємствах готельного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування HR-політики на підприємствах готельного бізнесу.

Багатьма науковцями зроблено спробу дати визначення персоналу підприємства, виявити ознаки, які характеризують його в якості економічної категорії, зв'язати з іншими категоріями. Досить широко в літературі з менеджменту при висвітленні питання управління людськими ресурсами підприємства використовують терміни “персонал”, “кадри”, “кадровий потенціал” [1, 2, 4, 5, 7]. Спеціалістами досить чітко розрізняється цей понятійний апарат.

Основні наукові підходи до визначення HR-політики підприємства готельного наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Наукові підходи до визначення HR-політики підприємства готельного бізнесу**

Автор	Визначення
Шаповал С.Л., Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В [13]	формування системи кадрового забезпечення діяльності підприємств готельного бізнесу, визначення мотиваційних систем стимулювання праці їх персоналу
Гакова М. В. [2]	процес формування кількісних та якісних параметрів персоналу підприємства готельного бізнесу
Козубова Н. В. [5], Пислару І. О. [10]	комплекс методів та інструментів з формування трудових ресурсів підприємства готельного бізнесу, який виражається у розвитку відповідних вмінь, навиків та кваліфікаційних ознак персоналу
Літинська В. А. [6], Фальченко О. О. [12]	система заходів з управління працівниками готелю, які, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, приймають участь у процесах виробництва продукції на дання послуг
С.В. Мельниченко, І.І. Присакар [7]	сукупність процесів формування кадрового потенціалу підприємства готельного бізнесу, який передбачає підтримку основних його бізнес-процесів
Ніфатова О.М., Ковальова К.Л. [8]	заходи та правила формування персоналу підприємства готельного бізнесу
Пилипенко О. В. [9]	комплекс підходів та напрямків з організації процесу прийняття персоналу (onboarding) та його розвитку і стимулювання

\*складено автором на основі [2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13]

Вивчення найбільш значущих робіт останніх років дозволяє відмітити, що більшість авторів (Пилипенко О. В. [9], Присакар І. [7]) визначає HR-політику підприємства готельного бізнесу сукупність процесів формування кадрового потенціалу підприємства готельного бізнесу, який передбачає підтримку основних його бізнес-процесів. Автори притримуються процесного підходу до визначення змісту HR-політики, використовуючи для її характеристики такі синонім як «політика кадрового розвитку». Аналогічну думку щодо визначення змісту HR-політики висловлює Гакова М. В. [2], яка визначає її як процес формування кількісних та якісних параметрів персоналу підприємства готельного бізнесу.

Шаповал С.Л., Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В [13] визначають HR-політику як “певну сукупність методів, правил та інструментів”, що дозволяють забезпечити організацію процедур формування кадрового потенціалу та його розвитку і стимулювання [18]. На думку наведених авторів, формування системи кадрового забезпечення діяльності, основний зміст HR-політики підприємств готельного бізнесу полягає у визначенні кадрового потенціалу та мотиваційних систем стимулювання праці персоналу.

На думку Літинської В. А. [6] та Фальченко О. О. [12] , поняття “HR-політики” включає в себе “процедури (заходи) з формування персоналу та відповідних умов праці в поєднанні факторів, які відображають, з одного боку, зміст безперервного кадрового

розвитку, а з іншого - соціально-економічні чинники формування трудового колективу". Таке визначення досліджуваної категорії, з нашої точки зору, дає певне комплексне уявлення про основні змістовні характеристики HR-політики та можливі напрямки її реалізації на підприємствах готельного бізнесу [6].

Таким чином, наведений огляд наукових підходів дає можливість сформулювати таке узагальнене поняття HR-політики підприємства готельного бізнесу:

HR-політика – це сукупність методичних підходів, правил, процедур підприємства готельного бізнесу, які забезпечують підтримку основних бізнес-процесів з прийняття працівників на роботу, розробку систем їх матеріальної та нематеріальної мотивації, формування передумов для безперервного кадрового розвитку та підвищення якості праці.

В цілому HR-політика готелю є складовою частиною загальної системи управління, яка забезпечує виконання таких функцій як планування, організацію, мотивацію, керівництво і контроль. Особливістю HR-політики готелю є застосування логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів. Операційна система підприємства готельного бізнесу є по своїй суті складним набором окремих факторів господарської діяльності та засобів управління ними, що поєднані між собою логістичними каналами [7].

Визначення основних особливостей HR-політики підприємств готельного бізнесу з точки зору різних авторів наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Особливості HR-політики підприємств готельного бізнесу з точки зору різних авторів**

№	Автор	Визначення терміну
1	Літинська В. А. [6], Фальченко О. О. [12]	- багатоаспектний, складний та специфічний процес управління працівниками; - HR-політика передбачає використання різних прийомів і методів як адміністративного та економічного, так і соціально психологічного характеру; - спрямована на безперервний розвиток персоналу
2	Козубова Н. В. [5], Пислару І. О. [10]	- HR-політика передбачає вироблення системи управлінських рішень у сфері формування кадрового потенціалу підприємств готельного бізнесу; - пов'язана з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи установі
3	С.В. Мельниченко, І.І. Присакар [7]	- HR-політика реалізує комплексні правила та процедури управління розвитком персоналу та його мотивацією; - враховує організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові і особистісні чинники, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації
4	Ніфатова О.М., Ковальова К.Л. [8]	- HR-політика спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)

\*складено автором на основі [6, 12, 5, 10, 7, 8]

Як свідчить проведений аналіз наукових підходів [6, 12, 5, 10, 7, 8], в сучасних умовах основні особливості HR-політики спрямовані саме на підвищення якісних характеристики персоналу підприємств готельного бізнесу, що стає вирішальною умовою їх ефективного функціонування та забезпечує конкурентоспроможність на ринку готельних послуг. Головною особливістю HR-політики в сучасних умовах, на наш погляд, є забезпечення стабільного кількісного та якісного складу персоналу з одночасним поступовим впровадження напрямків підвищення його кваліфікації. Тобто, ефективна політика кадрового менеджменту в сучасних умовах економічної нестабільності має враховувати системний

підхід до управління кадровим потенціалом підприємства готельного бізнесу є бути із пріоритетних напрямів системи операційного менеджменту.

Можна зробити висновки про те, що HR-політика готелю з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей працівників може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат. Тому менеджери, знаючи, розуміючи й усвідомлюючи індивідуальні особливості кожного працівника, можуть значно поліпшувати загальні результати роботи підприємств готельного бізнесу. HR-політика готелю, з точки зору процесного підходу, характеризується певними завданнями, які наведено на рис. 1.

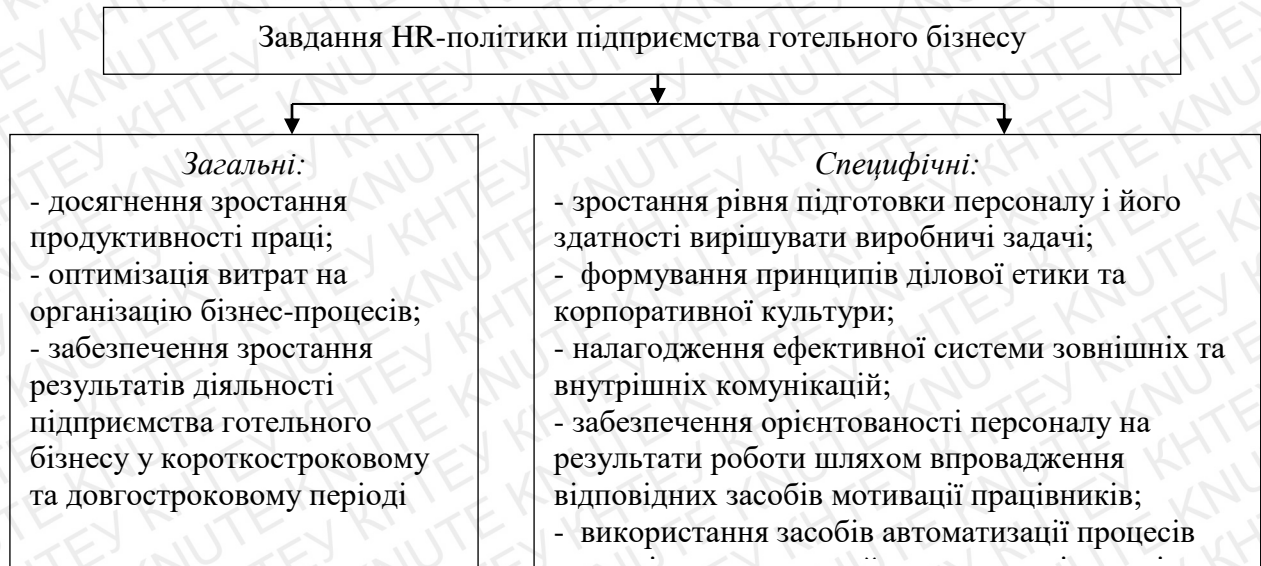
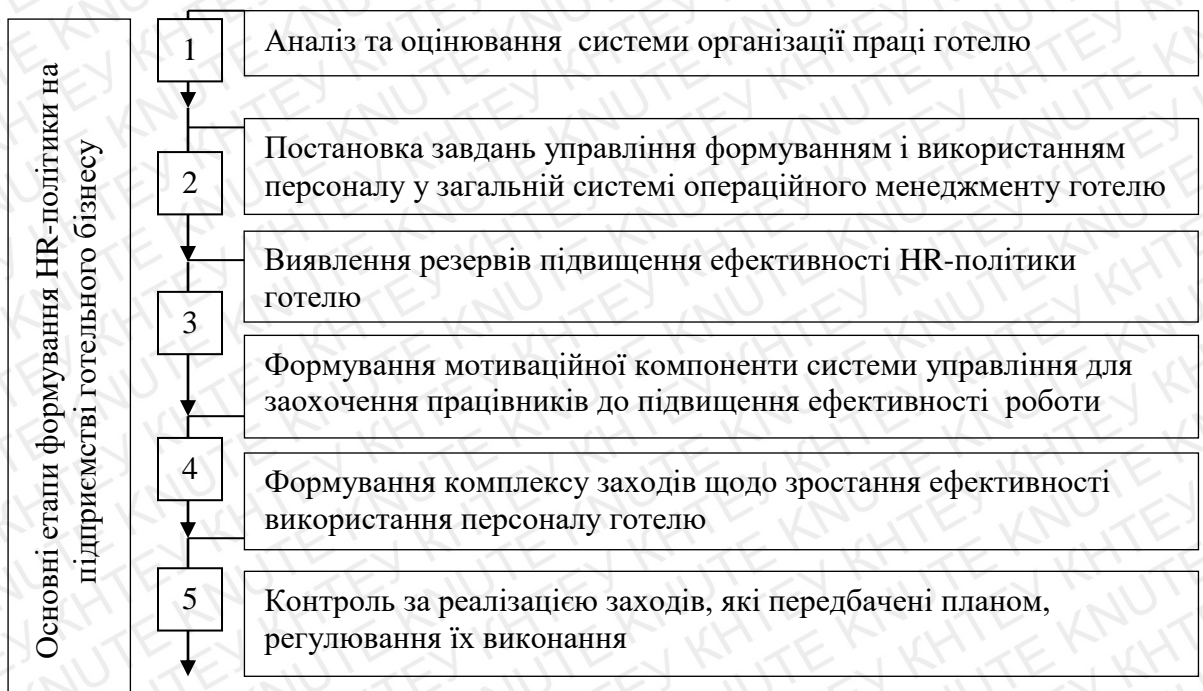


Рис. 1. Основні завдання HR-політики підприємства готельного бізнесу

\*складено автором на основі [7, 9, 12]

Досвід діяльності підприємств готельного бізнесу свідчить, що розуміння керівництвом значення персоналу, опора на нього є запорукою успішної діяльності. Актуальними є питання впровадження у систему управління вітчизняними готельними закладами сучасних ефективних моделей управління, що відповідають світовим стандартам, які зумовлені необхідністю надання високо якісних послуг, зниження витрат, координації персоналу [20].

Формування HR-політики готелю передбачає ряд етапів, які наведено на рис. 2.



*Рис. 2. Основні етапи формування HR-політики готелю*

\* на основі джерела [6, 9, 10, 12]

Наведені на рис. 2 етапи є узагальнюючими та можуть доповнюватися для різних підприємств готельного бізнесу, залежно від специфіки їх діяльності. Проведення аналізу системи організації праці дає можливість визначити основні переваги та недоліки HR-політики. Визначення завдань управління ефективністю використання персоналу у загальній системі операційного менеджменту дозволяє сформувавши перелік цілей та критеріїв їх досягнення, які передбачають удосконалення бізнес-процесів на підприємстві.

Процес використання персоналу передбачає наявність певних резервів, що характерні для організації системи управління. За результатами оцінювання середовища функціонування підприємства готельного бізнесу здійснюється виявлення резервів підвищення ефективності HR-політики [2].

Розробка ефективної HR-політики готелю передбачає формування мотиваційної компоненти системи управління для заохочення працівників до підвищення ефективності роботи готелю. Тому четвертий етап передбачає визначення основних елементів мотиваційної системи готелю для закріплення цільових показників результативності роботи працівників [7].

П'ятий етап передбачає формування комплексу заходів щодо зростання ефективності використання персоналу. Ці заходи розробляються за результатами визначення завдань розвитку системи управління та проведення організаційного аналізу. Контроль за реалізацією заходів, які передбачені планом, регулювання їх виконання, є завершальним етапом, що дозволяє оцінити їх результативність.

Формування HR-політики готелю є складним, однак дуже нагальним завданням. Від злагодженості окремих елементів системи операційного менеджменту трудових ресурсів залежить не лише результат роботи підприємства готельного бізнесу, але і загальний результат фінансово-господарської діяльності. Реалізація цього завдання залежить від професійної та своєчасної роботи управлінців на різних ланках організації бізнес-процесів готелю в межах операційного циклу [12].

Розглядаючи формування HR-політику готелю, можна говорити про результативність використання як окремих працівників, так і про загальну ефективність роботи, яка інтегрує усі ресурси в єдиний операційний виробничий цикл [3].

В основі розробки HR-політики сучасних підприємств готельного бізнесу знаходиться розподіл категорій персоналу та визначення певних функціональних обов'язків, що за ним закріплюються. Варто зазначити, що у науковій літературі висвітлено певні підходи до кадрового розвитку персоналу підприємств готельного бізнесу, які можуть бути ефективно використані готелями у процесі удосконалення їх систем управління [5,6,7,8] (табл. 4):

*Таблиця 4*

**Перспективні напрямки використання технологій HR-політики на підприємствах готельного бізнесу**

<i>Категорія персоналу</i>	<i>Перспективні напрямки використання технологій HR-політики готелів</i>	<i>Кваліфікаційні характеристики</i>
Операційний персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поглиблення знань технологічних процесів та меню закладу;</li> <li>- формування раціонального розподілу зусиль на виконання операцій;</li> <li>- тренінги на посилення рівня обізнаності у сфері ефективного обслуговування та етикету;</li> <li>- коучинг персоналу</li> </ul>	фахова освіта або наявність професійної підготовки у процесі обслуговування гостей
Управлінський	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток управлінських навиків;</li> </ul>	вища або



персонал	- тренінги з тайм-менеджменту та самоорганізації; - тренінги з психологічної мотивації.	спеціальна професійна освіта
----------	--	------------------------------

\* за даними [5,6,7,8]

Наведені у табл. 4 пропозиції щодо впровадження перспективних напрямків використання HR-політики на підприємствах готельного бізнесу дадуть можливість значно підвищити продуктивність роботи їх працівників, а також забезпечити зростання результатів їх господарської діяльності.

Нині організація HR-політики на підприємствах готельного бізнесу має розглядатися як найважливіший критерій досягнення цілей операційного управління. Робота з персоналом набуває нових рис, таких як гуманізм, співпраця, а моральні чинники безпосередньо стають інструментами управління готелем. Прийняття управлінських рішень на підприємствах готельної галузі має базуватися не тільки на прагматичних критеріях економічного мислення, а й містить у собі істотні моральні детермінанти. Це означає, що професійна діяльність працівників підприємства готельного бізнесу має регулюватися не лише правовими та адміністративними нормами, посадовими інструкціями та приписами, але й моральними принципами [9].

Отже, HR-політика – це сукупність методичних підходів, правил, процедур підприємства готельного бізнесу, які забезпечують підтримку основних бізнес-процесів з прийняття працівників на роботу, розробку систем їх матеріальної та нематеріальної мотивації, формування передумов для безперервного кадрового розвитку та підвищення якості праці. Формування HR-політики підприємства готельного бізнесу характеризується як кількісними, так і якісними компонентами. Основні особливості HR-політики спрямовані саме на підвищення якісних характеристики персоналу підприємств готельного бізнесу, що стає вирішальною умовою їх ефективного функціонування та забезпечує конкурентоспроможність на ринку готельних послуг. Головною особливістю HR-політики в сучасних умовах, на наш погляд, є забезпечення стабільного кількісного та якісного складу персоналу з одночасним поступовим впровадження напрямків підвищення його кваліфікації. Розробка HR-політики готелю є складним, однак дуже нагальним завданням. Від злагодженості окремих елементів системи операційного менеджменту трудових ресурсів залежить не лише результат роботи підприємства готельного бізнесу, але і загальний результат його фінансово-господарської діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Білецька І.М. Стилі лідерства, які впливають на процес HR-політики підприємств готельного господарства/ І.М.Білецька // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». – 2017.–№1(27). – С. 252-257
2. Гакова М. В. Концептуальні підходи до HR-політики підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - С. 130-136.
3. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 13(1). - С. 55-60
4. Козак К. Б. Дослідження проблем HR-політики в готельно-ресторанній галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, Вип. 4. - С. 45–51
5. Козубова Н. В. Особливості мотивації персоналу готельного бізнесу / Н. В. Козубова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 бер. 2019 р. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2019. – С. 199-201.

6. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. - 2017. - №3(7) - с. 58 - 61.
7. Мельниченко С.В., та ін. Інформаційні технології у маркетинговій діяльності підприємств ресторанного господарства / С.В. Мельниченко, І.І. Присакар // Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельноготельній, харчовій індустрії та торгівлі // Міжнародна науково-практична інтернетконференція. – Харків : ХДУХТ, 3 жовтня 2018. – С. 433-437.
8. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності HR-політики готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2019. - № 1 (119). - С. 45-54.
9. Пилипенко О. В. Особливості HR-політики в сучасних умовах / О. В. Пилипенко; наук. кер. З. Я. Шацька // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2018 р., Київ). - К.: КНУТД, 2018. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 15-16.
10. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії HR-політики у готельно-ресторанних закладах / І. О. Пислару // Причорноморські економічні студії, 2019. - № 31. - С. 91-94.
11. Томаля, Т.С. Особливості HR-політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Т. С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2, т. 2. – С. 271-274.
12. Фальченко О. О. Методи HR-політики у закладах готельно-ресторанного господарства / О. О. Фальченко, І. А. Юр'єва, Н. Ю. Мардус // Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн. – 2019. – № 25. – С. 493-498.
13. Шаповал С.Л., Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. - Т.1. / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 426 с.

**Робота виконана під науковим керівництвом д.е.н., проф. Ведмідь Надії Іванівни**

## ДОДАТОК Б

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "ФАВОР СПОРТ"

01.01.2020

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

41247709

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщуванн

за КВЕД

55.10

Середня кількість працівників, осіб: 55

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 03189, м.Київ, Голосіївський район, вул. Ломоносова, буд. 50/2

1801006

1. Баланс

Форма № 1-  
м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	1185,0	1093,0
первісна вартість	1011	3346,6	3520,0
знос	1012	2161,8	2427,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	76,2	1347,8
Усього за розділом I	1095	1261,2	2440,6
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	80,0	203,8
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1259,4	974,8

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	983,4	240,0
Витрати майбутніх періодів	1170	1215,8	440,0
Інші оборотні активи	1190	686,8	154,4
Усього за розділом II	1195	4 225,2	2 013,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5486,4	4453,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	968,2	1416,0
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	969,2	1417,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2 080,0	1 590,2
розрахунками з бюджетом	1620	293,4	53,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	66,6	40,0
розрахунками з оплати праці	1630	213,4	66,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1 863,8	1 286,4
Усього за розділом III	1695	4 517,2	3 036,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5 486,4	4 453,6

2. Звіт про фінансові результати  
за 2019 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 965,3	9 998,0
Інші операційні доходи	2120	225,1	205,6
Інші доходи	2240	119,7	125,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11 310,1	10 329,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 167,7	5 341,1
Інші операційні витрати	2180	2 325,9	2 284,7
Інші витрати	2270	92,1	78,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	8 585,7	7 704,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 724,4	2 624,4
Податок на прибуток	2300	490,4	472,4
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 234,0	2 152,0

Керівник

Королик Анатолій Іванович

Головний бухгалтер

-

## ДОДАТОК В

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "ФАВОР СПОРТ"

01.01.2019

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

41247709

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщуванн

за КВЕД

55.10

Середня кількість працівників, осіб: 53

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 03189, м.Київ, Голосіївський район, вул. Ломоносова, буд. 50/2

1801006

1. Баланс

на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-  
м

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	1470,4	1185,0
первісна вартість	1011	3346,6	3346,6
знос	1012	1876,2	2161,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	168,2	76,2
Усього за розділом I	1095	1638,6	1261,2
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	106,6	80,0
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1360,0	1259,4

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	426,6	983,4
Витрати майбутніх періодів	1170	1893,4	1215,8
Інші оборотні активи	1190	560,0	686,8
Усього за розділом II	1195	4 346,6	4 225,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5 985,2	5486,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	768,2	968,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	769,2	969,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1626,6	2 080,0
розрахунками з бюджетом	1620	560,0	293,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	226,6	66,6
розрахунками з оплати праці	1630	653,4	213,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2149,4	1 863,8
Усього за розділом III	1695	5216,0	4 517,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5985,2	5 486,4

2. Звіт про фінансові результати  
за 2018 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 998,0	7 325,5
Інші операційні доходи	2120	205,6	139,6
Інші доходи	2240	125,4	71,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	10 329,0	7 536,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 341,1	3 824,0
Інші операційні витрати	2180	2 284,7	1 208,5
Інші витрати	2270	78,8	62,3
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 704,6	5 094,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 624,4	2 442,1
Податок на прибуток	2300	472,4	439,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 152,0	2 002,5

Керівник

Королик Анатолій Іванович

Головний бухгалтер

-



## ДОДАТОК Г

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "ФАВОР СПОРТ"

01.01.2018

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

41247709

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщуванн

за КВЕД

55.10

Середня кількість працівників, осіб: 51

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 03189, м.Київ, Голосіївський район, вул. Ломоносова, буд. 50/2

1801006

1. Баланс

Форма № 1-  
м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	1169,6	1470,4
первісна вартість	1011	2890,6	3346,6
знос	1012	1672,6	1876,2
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	43,4	168,2
Усього за розділом I	1095	1213,0	1638,6
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	93,4	106,6
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1146,6	1360,0

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	520,0	426,6
Витрати майбутніх періодів	1170	1493,4	1893,4
Інші оборотні активи	1190	653,2	560,0
Усього за розділом II	1195	3 906,6	4 346,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5 119,6	5 985,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	755,0	768,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	756,0	769,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1120,0	1626,6
розрахунками з бюджетом	1620	480,0	560,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	280,0	226,6
розрахунками з оплати праці	1630	840,0	653,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1643,6	2149,4
Усього за розділом III	1695	4363,6	5216,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5119,6	5985,2

2. Звіт про фінансові результати  
за 2017 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 325,5	6 036,9
Інші операційні доходи	2120	139,6	121,3
Інші доходи	2240	71,8	69,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 536,9	6 227,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 824,0	3 151,3
Інші операційні витрати	2180	1 208,5	1 148,4
Інші витрати	2270	62,3	54,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	5 094,8	4 353,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 442,1	1 873,7
Податок на прибуток	2300	439,6	337,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 002,5	1 536,4

Керівник

Королик Анатолій Іванович

Головний бухгалтер

-