

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**Хедхантинг персоналу готелю Хрещатик м. Київ**

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

Карапетян  
Ерміне Хачиківни

\_\_\_\_\_

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Охріменко Алла  
Григорівна

\_\_\_\_\_

*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

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентці

Карапетян Ерміне Хачиківни

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Хедхантинг персоналу готелю Хрещатик м. Київ

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року.

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

*Мета роботи* – дослідженні теоретичних та практичних аспектів хедхантингу персоналу готельного підприємства та шляхів його вдосконалення.

*Об'єкт дослідження* – процеси хедхантингу персоналу готельного підприємства.

*Предмет дослідження* – теоретичні та практичні аспекти забезпечення хедхантингу персоналу готельного підприємства.

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

##### ВСТУП

##### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методичні засади оцінювання ефективності хедхантинг персоналу

##### РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

##### В ГОТЕЛІ «ХРЕЩАТИК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Аналіз трудових ресурсів підприємства

2.3. Оцінка ефективності хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик»

##### РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

##### В ГОТЕЛІ «ХРЕЩАТИК»

3.1. Заходи вдосконалення хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик»

3.2. План реалізації заходів вдосконалення організації хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик»

##### 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 розкладу</i>

Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

Завдання прийняла до виконання студентка

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

## Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент міістратури Карапетян Ерміне Хачиківна підготував випускну кваліфікаційну роботу на тему «Хедхантинг персоналу готелю «Хрещатик» м. Київ» відповідно до поставленого завдання.

У першому розділі «Теоретичні основи хедхантингу персоналу готельного бізнесу» здійснено аналітичний огляд літературних джерел; розглянуто методичні засади хедхантингу персоналу.

У другому розділі «Діагностика ефективності хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик» наведено організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізовано трудові ресурси підприємства; оцінено ефективність хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик».

У третьому розділі «Підвищення ефективності хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик»» запропоновано заходи з вдосконалення хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик»; складено план реалізації заходів вдосконалення організації хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик».

Мета та задачі випускної кваліфікаційної роботи Карапетян Е.Х. досягнуті і вона рекомендується до захисту у ЕК.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Карапетян Е.Х..

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .....	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методичні засади оцінювання ефективності хедхантинг персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ХРЕЩАТИК».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2. Аналіз трудових ресурсів підприємства .....	27
2.3. Оцінка ефективності хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик».....	34
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ХРЕЩАТИК».....	43
3.1. Заходи вдосконалення хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик» .....	43
3.2. План реалізації заходів вдосконалення організації хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик».....	50
ВИСНОВКИ .....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Штат персоналу готельної індустрії відіграє важливу роль з початку проектування і будівництва готелю, прийому і обслуговування гостей до завершення процесу проектування. Готельна послуга – це процес, який орієнтований на максимальне задоволення потреб споживача. Цикл виробництва і надання послуг в готелі безпосередньо пов'язаний з двома факторами - технічними (матеріально-технічна база готелю - приміщення, технічне обладнання) і людськими (персонал і клієнти готелю).

З огляду на все сказане, можна припустити, що управління персоналом в індустрії гостинності та обслуговування представляє собою більш трудомісткий процес, який вимагає додаткового врахування особливостей готельного бізнесу, що неминуче призводить до необхідності вдосконалення існуючих технологій управління персоналом в індустрії гостинності.

Керуючи кадровими процесами керівництво готельного підприємства може дотримуватися одного з варіантів. Перший - самим вирощувати грамотних і кваліфікованих кадрів. Другий варіант - хедхантинг. Менеджерам варто визначитися з можливостями фінансування обраних варіантів. Використовуючи технологію хедхантингу, готельне підприємство виходить на ринок людського капіталу в пошуках лімітованого ресурсу - інтелектуального капіталу, який прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його капіталізацію, репутацію і швидкість отримання поставлених завдань, а й коштує чимало.

Проблемам хедхантингу, набору персоналу, управління персоналом, кадрової політики присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Армстронга, Р. Дж. Еренберг, Ф.Бернірі, В. Паундстоун Д. Ломмел, Г. Десслер, М.Г. Белопольського, О.А. Зінченко, Т.Г. Логутової, О.М. Орлової, А.І. Кибанової, С.А. Карташової, С.В. Іванової, І.А. Кокоревої, М.Н. Магури,

Ю.Г. Одегової та інших вчених. Аналіз літератури свідчить, що в працях вчених створена добротна база для дослідження розвитку хедхантингу на підприємствах України. У той же час проблема вдосконалення системи управління хедхантингом персоналу потребує подальшого розвитку.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів хедхантингу персоналу готельного підприємства та шляхів його вдосконалення. Вказана мета обумовлює наступні **завдання**:

- здійснити аналітичний огляд літературних джерел;
- розглянути методичні засади хедхантингу персоналу;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати трудові ресурси підприємства;
- оцінити ефективність хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик»;
- запропонувати заходи з вдосконалення хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик»;
- скласти план реалізації заходів вдосконалення організації хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик».

**Об'єктом дослідження** є процеси хедхантингу персоналу готельного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти забезпечення хедхантингу персоналу готельного підприємства.

**Теоретична база дослідження.** Теоретичну базу дослідження становлять наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних учених у галузі готельного господарства, маркетингу, менеджменту, закони України, національні стандарти України про заклади готельного господарства а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний.



**Інформаційною базою** для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи управління персоналом.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у розкритті суті підбору персоналу в організації та виявленні у процесі дослідження недоліків в управлінні персоналом та оптимізація їх за допомогою запропонованих заходів.

**Публікації у наукових виданнях.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Хедхантинг персоналу готелю» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (Додаток Б).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 16 таблиць, 19 рисунків. Обсяг основної частини роботи становить – 62 сторінки.

**Випускна кваліфікаційна робота за своєю структурою включає:** вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Інтелектуальна складова людської праці в сучасних динамічних умовах неухильно зростає, провідні підприємства висувають більш жорсткі вимоги до освіти і професіоналізму працівника. Менеджери повинні розробляти нові способи організації бізнесу, для чого і потрібні фахівці високого рівня. Таким чином, хедхантинг є одним з інструментів, що сприяє нарощуванню людського капіталу підприємства.

Хедхантинг з'явився в середині минулого століття в Америці як один із напрямів управлінського консалтингу і позначав один з видів кадрового бізнесу. Хедхантинг (від англ. Head-hunting - «полювання за головами»; executive search - «пошук керівників») - технологія цілеспрямованого пошуку і підбору менеджерів вищої ланки і ексклюзивних фахівців, переманювання висококласних працівників з однієї компанії в іншу за допомогою посередника (хедхантера) [60, с.18].

У науковій літературі поняття хедхантингу ототожнюється з пошуком і підбором рідкісних як за фахом, так і за рівнем професіоналізму кадрів. Зауважимо, що не всі визначення дають повну характеристику хедхантингу.

Розглянемо існуючі наукові підходи щодо трактування поняття «хедхантингу» в табл.1.1.

Вивчивши ряд джерел відзначимо, що вони окремо доповнюють один одного. На нашу думку, поняття хедхантингу можна розширити наступним чином: це одна з цілеспрямованих, сучасних технологій пошуку, підбору і переманювання виняткових за рівнем свого професіоналізму фахівців з

виділеними параметрами замовника-роботодавця, які формують людський капіталу підприємства, що підвищує рівень конкурентоспроможності і закріплює його позиції на ринку.

Таблиця 1.1

### Наукові підходи щодо трактування поняття «хедхантінгу»

№ з/п	Автор	Визначення поняття «хедхантінгу»
1	Плецан Х. В.	«...ціленаправлений пошук керівників вищої управлінської ланки, які, як правило, на момент пошуку працюють на відповідних посадах в інших компаніях» [54]
2	Тертична Л. І., Рогач А. Р.	«... це технологія пошуку менеджерів вищої ланки і рідкісних фахівців, керований пошук ключових менеджерів. Застосовується при необхідності знайти людей, що роблять вирішальний вплив на бізнес компанії, здатних визначити стратегію розвитку і забезпечити її реалізацію. У класичному розумінні це пошук серед тих, хто роботу не шукає; замовник цього виду послуг чітко уявляє, що хоче переманити якусь ключову фігуру з іншої компанії» [60]
3	Чернишова Л.	«...це одна з цілеспрямованих, сучасних технологій пошуку, підбору і переманювання виняткових за рівнем свого професіоналізму фахівців за виділеними параметрами замовника-роботодавця, які формують людський капітал підприємства, що підвищує рівень конкурентоспроможності і закріплює його позиції на ринку» [70]
4	Ткач Ю. В.	«...це вельми перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це ефективна технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатів на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців» [61]
5	Худа К.	«...це складний і тривалий метод пошуку кращих фахівців, чия увага неможливо залучити шляхом розміщення рекламних оголошень, фахівців, які є носіями бізнесу, бізнес-технологій, чия праця цінують там, де вони працюють зараз, і тому, як правило, не зацікавлені в пошуку нової роботи» [77]

Джерело: систематизовано автором

Хедхантинг використовується для пошуку дуже рідкісних і ціннісних фахівців (ключових менеджерів і спеціалістів) та передбачає: «якісний» пошук (за кваліфікацією, досвідом тощо) й отриманням всіх даних про кандидата; враховує особисті та ділові якості кандидата, особливості підприємства. Тобто

основною рисою хедхантингу є те, що відбувається не вибір серед претендентів, а пропонується конкретному спеціалісту змінити місце роботи [60, с.32].

Практика свідчить, що до використання хедхантингу вдаються, коли потрібні фахівці здатні точно визначити стратегію розвитку бізнесу і належним чином забезпечити її реалізацію. Пошук подібних працівників може бути тривалим і складним, оскільки їх цінують там, де вони працюють в поточний момент. І поштовхом можуть стати лише нові можливості професійного розвитку та відкриття нових перспектив.

В узагальненому вигляді переваги і недоліки хедхантингу представлені в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

### **Переваги та недоліки хедхантингу**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– швидке залучення людського капіталу</li> <li>– можливе переманювання цілої команди професійних фахівців</li> <li>– закриття вакансії кращим кандидатом з наявних на ринку праці взагалі, тобто, відбір найкращих</li> <li>– хедхантер розуміє бізнес-цінність даного фахівця для компанії</li> <li>– підвищення рівня конкурентоспроможності прибутку і вартості підприємства</li> <li>– оперативність пошуку потрібних кандидатів</li> <li>– ексклюзивність кандидатів</li> <li>– високопрофесійний і відповідальний підхід до технології залучення фахівця</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негативну думку про хедхантингу в Україні,</li> <li>– неетичність методів роботи</li> <li>– висока вартість технології</li> <li>– об'єктом може виявитися наш співробітник., а це наші збитки</li> <li>– збільшення витрат на «утримання», цінних співробітників</li> <li>– відсутність єдиних критеріїв оцінки хедхантингової діяльності</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [54, 60, 61, 70, 77 та ін.]

Хедхантинг буває двох видів. Найбільш складним є перший варіант, коли замовник вказує конкретне ім'я людини, яку бажає бачити у себе в компанії. Сутність другого методу підбору – хедхантер отримує інформацію про вимоги, що пред'являються до кандидата, і потім самостійно створює цілісний образ

своєї «мішені» [61, с. 135].

Процес хедхантингу проходить у чотири етапи, наведені на рис. 1.1.

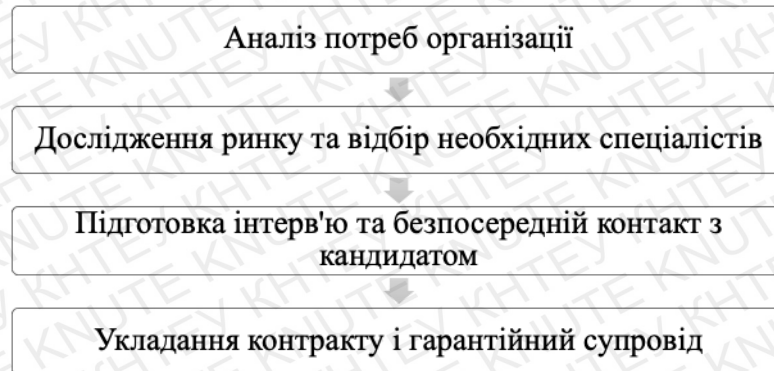


Рис. 1.1. Етапи процесу хедхантингу [70, с.144]

Аналізуючи наукову літературу можна виділити наступний загальний порядок дій хедхантера [60, с.36]:

1. Опис профілю компанії, позиції, ідеального кандидата (Job Description).

Тут враховуються:

- місце компанії-замовника на ринку, організаційна структура;
- особливості корпоративної культури;
- стратегічні завдання і найближчі плани;
- завдання кандидата, його місце в структурі компанії;
- можливості кар'єрного росту;
- вимоги до кандидата (професійні і особистісні);
- компенсаційний пакет (оклад, премії, бонуси, відсотки від прибутку / виручки, опціони, пільги) і ін.

2. Дослідження ринку (пошук):

- визначення списку компаній, де можуть працювати ймовірні кандидати (Target List);
- ідентифікація підходящих кандидатів, їх порівняльний аналіз;
- збір інформації щодо ситуації на ринку, щодо середньоринкового рівня зарплат і компенсацій;

- встановлення контакту з майбутніми кандидатами для з'ясування їх кваліфікації і потенційного інтересу до пропонованої позиції;
- підготовка повного списку можливих кандидатів (Long-list) і обговорення його з клієнтом;

### 3. Оцінка кандидатів [60, с.36]:

- проведення докладних інтерв'ю з кваліфікованими кандидатами, оцінка відповідності вимогам клієнта і мотиваційних чинників;
- надання звіту про фінальних кандидатів;
- організація зустрічей 2-4 фінальних кандидатів з клієнтом;
- спільний аналіз і допомогу в оцінці претендентів;
- збір і перевірка інформації, рекомендацій, відгуків.

### 4. Вибір і прийняття рішення:

- сприяння в переговорах з приводу компенсаційного пакета та інших питань, вирішення яких веде до успішного залучення кращого кандидата в компанію клієнта;
- допомога в складанні контракту (пропозиції про роботу).

### 5. Супровід [60, с.37]:

- консультації щодо адаптації менеджера в компанії;
- дотримання гарантійних зобов'язань;
- «зворотний зв'язок» з клієнтом і обраним кандидатом для засвідчення в тому, що його перехід в компанію клієнта виявився успішним.

Основними споживачами хедхантингових послуг можуть бути підприємства двох типів:

- підприємства, які вийшли зі стадії бурхливого зростання і розвитку та переживають стадію стабілізації. Їх завдання полягає в оптимізації бізнес-процесів і загального менеджменту. Для утримання ринкових позицій і подальшого розвитку їм потрібно все більше висококваліфікованих спеціалістів.

– підприємства, які інтенсивно розвиваються або знаходяться на стадії свого становлення. Таким потрібні менеджери, що мають серйозний досвід і здатні розробляти стратегію розвитку підприємства, підтримувати цілісність команди, працювати з інвестиційними проектами, а також вузькі фахівці, які можуть стати однією із головних конкурентних переваг організації [61, с.111].

Сфера готельного бізнесу має високу плинність кадрів, тому для того, щоб правильно підібрати кандидатуру на посаду, хедхантеру потрібно ретельно дослідити динаміку ринку (у конкретному регіоні), тенденції його розвитку, рівень заробітної плати, конкурентів та останні зміни у сфері готельного господарства. На прикладах відкритої фінансової звітності деяких підприємств готельного господарства видно, що після працевлаштування нових кваліфікованих працівників, відібраних хедхантером, основні показники економічної діяльності підприємства, зростали на місяць мінімум утричі [10, с. 282].

Отже, незважаючи на те, що хедхантинг є відносно молодим різновидом ексклюзивного пошуку, він вже досить зарекомендував себе на практиці, має свої особливі механізми і методи у відборі персоналу. Для персоналу, висококваліфікованих фахівців дана технологія є можливістю кар'єрного росту. Для роботодавця - це спосіб знайти потрібного спеціаліста і стимул піклуватися про збереження своїх кадрів, підвищуючи їхню мотивацію до більш ефективної праці.

Процеси прискорення глобалізації та посилення конкуренції на ринках - ось головні умови виникнення величезного попиту на цінних фахівців в наш час. Зазначене свідчить про те, що у хедхантингу, в умовах інноваційної економіки XXI століття, є цілком певні перспективи і може бути досить стабільне майбутнє.

## 1.2. Методичні засади оцінювання ефективності хедхантингу персоналу

Вивчивши сучасну літературу з питань оцінки ефективності різного роду процесів і систем, а також узагальнивши практичний досвід роботи організацій, можна виділити чотири основні методи оцінки ефективності хедхантингу співробітників організації. При використанні кожного з них, аналізуються суміжні фактори, що допомагає робити об'єктивні висновки про рівень і ефективність системи хедхантингу в цілому. Виділимо і дамо характеристику такими методами оцінки ефективності системи хедхантингу [31, 43, 47 ті ін.]:

- розрахунок виконання планів з хедхантингу персоналу;
- розрахунок загальних показників плинності кадрів в організації;
- розрахунок показників плинності кадрів серед персоналу організації, який пропрацював в перебігу конкретного періоду;
- розрахунок показників співвідношення зростання витрат на набір і відбір персоналу до динаміки зростання показників роботи організації.

1. Виконання запланованих робіт з хедхантингу персоналу організації. Даний показник можна назвати цільовим, розрахунок якого, дає аналітику відповіді на питання ефективності роботи щодо хедхантингу персоналу.

Показники розрахунку за цим методом можливі в тому випадку, коли організація здійснює стратегічне планування. В рамках стратегічного плану вказується в який термін і яку кількість співробітників повинна набрати і відібрати підрозділ з управління кадрами в організації. Якщо є такі плани, то достатньо порівняти планові показники з фактичними. Якщо є відхилення на користь планових показників, то значить роботи виконані не в повному обсязі і систему набору можна вважати ефективною. У випадках якщо, фактичних робіт більше, ніж планових, то це говорить, в першу чергу про низьку точність планування робіт по набору та відбору персоналу.



У випадках, коли організація не становить стратегічних планів або не вказує в них план щодо набору та відбору персоналу, для оцінки використовуються наступні суміжні фактори [1, с.116-118]:

- показник часу. Скільки було витрачено часу на набір і відбір одного нового співробітника. Низькою ефективністю практики набору та відбору буде вважатися, коли на пошук і прийом одного кандидата йде дуже багато часу. Питання того, скільки часу має йти на набір і відбір одного співробітника є суб'єктивним і залежить від конкретної посади. Так, для того щоб виконати якісний набір і відбір кандидата на незначну посаду багато часу не треба (1-2 тижні). А для того щоб знайти керівника підрозділу, провідного спеціаліста, спеціаліста вузького профілю, необхідно досить багато часу (1-2 місяці);

- розуміння підрозділом управління кадрами того, який саме фахівець потрібен організації. А даному випадку базовий перелік вимог не дасть можливості провести якісний набір і відбір фахівців. Підрозділ управління кадрами в організації повинен використовувати такі інструменти як: деталізована анкета-заявка на набір співробітників, профіль вакантної посади і інтерв'ювання з майбутнім безпосереднім керівником. В ефективній моделі набору та відбору персоналу в кадровому підрозділі роль експерта, а майбутньому керівника, грає лідируючу роль у всьому процесі;

- реалістичність вимог до майбутніх співробітників. В умовах кадрового голоду по тій чи іншій спеціальності, вимоги можуть бути завищеними, що негативно відіб'ється на процесі набору та відбору персоналу в організацію;

- обсяги витрат на роботи по набору та відбору персоналу. В умовах кадрового голоду, вітчизняні компанії стали все більше витрачати фінансових ресурсів для позиціонування себе як надійної компанії, в якій можна побудувати кар'єру і отримати бажану заробітну плату.

## 2. Загальні показники плинності кадрів в організації.

Висока плинність кадрів в українських організаціях є, на сьогодні,

великою проблемою. З позиції набору та відбору персоналу показник плинності, не є найголовнішим показником рівня ефективності, але тим не менш, цей показник дає можливість побічно оцінити ефективність набір і відбору. Думка у тому, що при ефективній системі набору та відбору персоналу показники плинності повинні бути низькими (якщо на них не впливають інші чинники, наприклад, скорочення або реструктуризація).

Для розрахунку показника загальної плинності трудових ресурсів в організації пропонується застосовувати наступний метод розрахунку. Коефіцієнт плинності кадрів в організації буде дорівнювати загальній кількості співробітників, які звільнилися або були звільнені протягом місяця, поділений на загальну штатну кількість працівників станом на середину місяця) і помножена на сто [10, с.182].

Дана формула дає можливість розрахувати і затвердити нормальну або планову плинність кадрів в організації. При використанні в аналітичній роботі даного показника, необхідно розуміти, що кількісний фактор не є єдиним. Важливими є також, якісні характеристики співробітників організації, які звільнені або звільнилися з організації. Тобто якщо, звільнений або співробітник, що звільнився слабкий, який не справлявся зі своїми посадовими обов'язками, то це функціональна плинність кадрів в організації. Для організації це позитивна подія, але для системи набору та відбору - це показник проблем ефективного набору та відбору [43, с.5].

3. Показники плинності кадрів серед персоналу організації, який пропрацював в перебігу конкретного періоду (місяць / рік).

Ми вважаємо, що дані показники необхідно аналізувати окремо, від показників загальної плинності кадрів. Розрахунок даних показників дає можливість точно визначити які проблеми були допущені в ході набору та відбору персоналу. Тут також необхідно враховувати і розглядати відхід з організації з ініціативи роботодавця і за бажанням самого працівника.

4. Показники співвідношення зростання витрат на хедхантинг персоналу до динаміки зростання показників роботи організації [47].

На сьогодні, зростає кількість організацій, які розраховують частку впливу окремих факторів на її кінцеві фінансові показники. В ході хедхантингу співробітників (основного ресурсу будь-якої організації), закладаються основи для підвищення ефективності всієї організації.

Таким чином, нами розглянуті основні методи оцінки ефективності практики хедхантингу персоналу в організації. За допомогою узагальнення та доповнення наукових та практичних джерел можна запропонувати низку показників, які можуть характеризувати ефективність системи хедхантингу персоналу підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Показники для оцінки ефективності системи хедхантингу персоналу підприємства**

Показник	Формула	Коментар до показника
Витрати на хедхантинг як відсоток від витрат на персонал, %	$\frac{\text{Витрати на хедхантинг}}{\text{Витрати на персонал}} * 100\%$	Відображує питому вагу витрат на хедхантинг персоналу в загальній структурі витрат на персонал.
Витрати на хедхантинг як відсоток від ФОП	$\frac{\text{Витрати на хедхантинг}}{\text{ФОП}} * 100\%$	Характеризує увагу, яка приділяється в організації функції хедхантингу
Витрати на хедхантинг одного співробітника, грн.	$\frac{\text{Витрати на хедхантинг}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$	Відображує середній розмір витрат на хедхантинг одного співробітника
Середні витрати на заповнення однієї вакансії, грн.	$\frac{\text{Витрати на хедхантинг}}{\text{Кількість закритих вакансій}}$	Дозволяє підприємству оцінити вартість заповнення вакансій різних категорій. У сукупності із значенням плинності та планом щодо зміни чисельності дозволяє підприємству спрогнозувати витрати на хедхантинг
Відсоток співробітників, які отримали підвищення, %	$\frac{\text{Кількість працівників, які отримали підвищення впродовж року}}{\text{Середньооблікова чисельність}} * 100\%$	Відображує швидкість просування співробітників підприємства. Високе значення показника говорить про широкі можливості у рамках підприємства, а також про ефективність використання внутрішніх ресурсів при підборі
Плинність кадрів	$\frac{\text{Кількість звільнених через плинність кадрів}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу за звітний період}}$	Дозволяє оцінити ефективність витрат на підбір та навчання, планувати заходи щодо коригування становища персоналу на підприємстві

Показник	Формула	Коментар до показника
Укомплектованість кадрами, %	$(\text{Потреба у персоналі} / \text{Середньооблікова чисельність за звітний період}) * 100 \%$	Дозволяє оцінити якість роботи відділу з підбору персоналу
Відсоток співробітників, які витримали випробуваний термін, %	$(\text{Кількість нових співробітників, які пройшли випробуваний термін} / \text{Кількість нових працівників, яких прийнято упродовж попереднього кварталу}) * 100 \%$	Характеризує якість закриття вакансії та відповідність кандидата профілю роботи. Дозволяє оцінити якість підбору персоналу упродовж аналізованого періоду за певний проміжок часу
Ефективність джерел залучення кандидатів, %	$(\text{Кількість кандидатів, які запрошені на навчання з одного джерела (внутрішнього, зовнішнього)} / \text{Кількість кандидатів, яких прийнято на навчання з усіх джерел за звітний період}) * 100 \%$	Відображує ефективність проведення рекламної кампанії

Джерело: узагальнено автором на основі [54, 60, 61, 70, 77 та ін.]

У процесі оцінки ефективності системи хедхантингу персоналу підприємства, зачіпаються питання оцінки роботи відразу декількох ключових сфер організації, що в кінцевому результаті допоможе оцінити ефективність організації в цілому і системи хедхантингу, зокрема.

Отже, кваліфікований кадровий склад є головним ресурсом кожної організації, оскільки від його якості та ефективності використання безпосередньо залежать всі економічні показники її діяльності. Виходячи з вище описаного, можна зробити висновок, що формування кваліфікованого трудового колективу займає провідне місце в системі управління будь-якого підприємства. Щоб приносити максимальну користь, персонал, що працює в організації, повинен відповідати певним вимогам. Очевидно, що вирішення цієї проблеми буде сприяти ефективно налагоджена система хедхантингу персоналу підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ХРЕЩАТИК»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Готель «Хрещатик» знаходиться за адресою: вул. Хрещатик 14, м.Київ, 01001, Україна,. Готель «Хрещатик» – «входить в топ-10 кращих готелів в центрі Києва. Серед готелів м. Києва готель «Хрещатик» виділяється своїм унікальним розташуванням на головній вулиці столиці України».

До послуг відвідувачів готелю «Хрещатик» 130 номерів, серед яких 40 номерів категорії «люкс». Усі номери оснащені супутниковим телебаченням із великою кількістю світових інформаційних телеканалів, системою PAY-TV, прямим телефонним зв'язком і можливістю підключення персонального комп'ютера до мережі Internet. У більшості номерів є: сейф, фен, міні-бар та кондиціонер. Всі номери та ліфти обладнані електронними ключами «VingCard».

У готелі здійснюється система розрахунку за кредитними картками VISA, Master Card, American Express, Diners Club. На території готелю існує безкоштовна автостоянка, яка цілодобово охороняється.

Коефіцієнт завантаженості готелю «Хрещатик» – 35% (середній). «Мертвий сезон» триває, як правило, півтора-три місяця (лютий – квітень) (коефіцієнт завантаженості – 15%). Навпаки, у пік сезону (зимові свята, літні місяці) адміністрація готелю може йти на подвійне бронювання.

До основних статей доходів готелю відносяться: номерний фонд, ресторан, туристична діяльність, дохід від акцій. До головних статей витрат належать: виробництво послуг, у т.ч. х харчування гостей, адміністративні і

господарські (у т.ч. інженерно-технічні) витрати, утримання персоналу, реклама, забезпечення безпеки, амортизаційні відрахування.

Ресторан, який знаходиться на першому поверсі однойменного готелю, працює цілодобово. Тут є місце для паркування. При вході є можливість відразу здійснити обмін валюти чи отримати готівку у банкоматі.

У готелі «Хрещатик» є такі основні структурні підрозділи: служба управління номерним фондом; адміністративна служба; служба харчування; комерційна служба; інженерні (технічні) служби; допоміжні і додаткові служби (Додаток Б).

Динаміка використання номерного фонду готелю «Хрещатик» за 2017-2019 рр. наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Динаміка використання номерного фонду готелю «Хрещатик»  
за 2017-2019 рр.**

Показники	Один. вимір у	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
					2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Кількість номерів	один.	134	134	136	0	2	0,0	1,5
Тривалість періоду	днів	365	365	366	0	1	0,0	0,3
Кількість номерів в експлуатації	номер	48910	48910	49776	0	866	0,0	1,8
Кількість номерів сплачених всього, в т.ч.:	номер	24569	38836	39945	14267	1109	58,1	2,9
Кількість обслуговано осіб, в т.ч.	осіб	10876	13392	13775	2516	383	23,1	2,9
– громадян України	осіб	4321	6294	6612	1973	318	45,7	5,1
– іноземних громадян	осіб	6555	7098	7163	543	65	8,3	0,9
Завантаженість номерного фонду	%	50,2	79,4	80,2	29,2	0,8	58,1	1,1
Середній термін перебування в готелі однієї особи	днів	2,3	2,9	2,9	0,6	0,0	28,4	0,0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних підприємства

Протягом аналізованого періоду, показник рівня завантаженості номерного фонду готелю «Хрещатик» характеризується зростаючими тенденціями, оскільки у 2017 році середній рівень завантаження готелю становив 50,2 %, а у 2018 році по відношенню до 2017 року цей показник зріс на 29,2 % і склав 79,4%, у 2019 році відбулось також зростання аналізованого показника на 0,8% і він становив 80,2%.

Проведемо аналізу та оцінки динаміки фінансово-господарських показників діяльності готелю «Хрещатик» за 2017-2019 рр. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових результатів готелю «Хрещатик»  
за 2017 - 2019 рр., тис. грн.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22768,3	24055,1	26184,0	1286,8	2128,9	5,7	8,9	9,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20122,9	21642,3	24011,1	1519,4	2368,8	7,6	10,9	11,8
Валовий прибуток	2645,4	2412,8	2172,9	-232,6	-239,9	-8,8	-9,9	-9,1
Інші операційні доходи	6,3	0,0	0,0	-6,3	0,0	-100,0	-	0,0
Інші операційні витрати	2342,5	2077,1	1912,9	-265,4	-164,2	-11,3	-7,9	-7,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	309,2	335,7	260,0	26,5	-75,7	8,6	-22,5	-24,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	55,7	64,3	49,5	8,6	-14,8	15,5	-23,0	-26,6
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	253,5	271,4	210,4	17,9	-61,0	7,0	-22,5	-24,1
Разом доходи	22774,6	24055,1	26184,0	1280,5	2128,9	5,6	8,9	9,3
Разом витрати	22465,4	23719,4	25924,1	1254,0	2204,7	5,6	9,3	9,8

В 2017 р. готель «Хрещатик» сформував обсяг чистого доходу в розмірі 22768,3 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2019 р.) чистий дохід становить 26184 тис. грн., що на 15% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, який ріс більш повільними темпами (на 15%), ніж собівартість (на 19,32% за 2017 - 2019 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат готелю «Хрещатик».

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток готелю «Хрещатик» становить 6,3 тис. грн. в 2017 р. Позитивна динаміка показника готелю «Хрещатик» (приріст в 2019 році 3239,68%) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Проведемо аналіз показників ліквідності готелю «Хрещатик» за 2017-2019 рр. в табл. 2.3.



Таблиця 2.3

**Динаміка показників ліквідності готелю «Хрещатик» за 2017-2019 рр.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,86	0,96	1,02	0,1	0,06	0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,31	0,3	0,4	-0,01	0,1	0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,03	0,05	-0,01	0,02	0,01
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,33	0,39	0,46	0,06	0,07	0,13

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Готель «Хрещатик» працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2017 - 2019 рр., тому управлінці вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить збільшення індикатора поточної ліквідності з 0,86 гривень до 1,02. Якщо зіставити його з нормативним ( $\geq 2$ ), то можна зробити висновок, що у підприємства можуть виникнути проблеми з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів і так далі. Готель «Хрещатик» мало можливість погасити 31% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2017 р.). Що ж стосується значення показника на останню звітну дату (2019 р.), то воно не знаходиться в нормативних межах, адже на кожну одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства було лише 0,4 гривень оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань готелю «Хрещатик» протягом найближчого місяця був відчутним, адже у підприємства було грошових коштів в розмірі 5% від загальної суми поточних зобов'язань в 2019 р. Таке значення є низьким по відношенню до нормативного.

В цілому підприємству вдалося вибудувати добрі стосунки з постачальниками і клієнтами, адже дебітори відволікають менше коштів, ніж надають постачальники, інші сторони, які формують кредиторську заборгованість підприємства. На кожну одиницю кредиторської заборгованості готелю «Хрещатик» припадає 0,46 гривень дебіторської. Це знижує потребу в додаткових фінансових ресурсах, які дорогі в обслуговуванні.

Динаміка показників рентабельності готелю «Хрещатик» за 2017-2019 рр. наведена в табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників рентабельності (збитковості) готелю «Хрещатик» за 2017-2019 рр., %**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	3,12	2,48	-	-0,64	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	3,86	3,07	-	-0,79	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	3,86	3,07	-	-0,79	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	30,17	20,76	-	-9,41	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	12,08	13,27	-	1,19	-
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	0,03	1,13	0,8	1,1	-0,33	0,77

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Індикатор рентабельності активів готелю «Хрещатик» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів готелю «Хрещатик», було сформовано чистого прибутку в розмірі 2,48 копійок в 2019 р. Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. Кожна гривня капіталу власників в 2019 р. забезпечила їм 20,76

копійок чистого прибутку. Підприємство забезпечувало підвищення добробуту і поліпшення матеріального становища власників, про що свідчить високе значення індикатора рентабельності власного капіталу.

Про ефективність використання виробничих активів готелю «Хрещатик» в операційному процесі свідчить відповідний індикатор рентабельності. Його значення в 2019 р. становило 13,27%, що на 1,19 процентних пункти більше значення на кінець 2017 р. Той факт, що в 2019 р. готель «Хрещатик» не зміг домогтися додатньої операційної рентабельності, говорить про нездатність ефективно управляти операційними витратами. Важливо шукати можливості для їх подальшого скорочення. Рівень операційної маржі готелю «Хрещатик» залишався стійким в 2017 - 2019 рр.

Отже, проведений аналіз фінансових показників діяльності готелю «Хрещатик» дозволив встановити, що підприємство є прибутковим - за 2019 рік чистий прибуток готельного підприємства склав 210,4 тис. грн. Протягом аналізованого періоду відбувається зростання показників ліквідності готелю «Хрещатик», що свідчить про підвищення ефективності управління активами підприємства. Щодо показників рентабельності, то протягом 2019 року відбувається їх зниження, але вони все одно мають достатньо високий рівень, що свідчить про ефективну діяльність підприємства.

## **2.2. Аналіз трудових ресурсів підприємства**

Проведемо аналіз завдань і структури відділу кадрів готелю «Хрещатик». Основною метою відділу кадрів є своєчасне кількісне і якісне забезпечення організації співробітниками. Відповідно до мети, відділ кадрів готелю «Хрещатик» здійснює такі функції:

- організація роботи з пошуку кандидатів на вакантні позиції;
- розміщення інформації про вакантні позиції в різних ресурсах (сайти з

пошуку роботи, Інтернет, ТБ, газетні видання, рекламні банери);

- здійснення підбору та відбору кадрів по заявленим вимогам;
- участь в розробці систем первинної оцінки кандидатів на етапі працевлаштування;
- проведення первинних інтерв'ю по телефону на основі відібраних резюме;
- організація формування та ведення зведення даних про кількісний і якісний склад кандидатів, їх рух;
- ведення звітності та статистики щодо роботи з кандидатами;
- проведення дослідження з виявлення причин відмов кандидатів на різних етапах працевлаштування;
- супровід кандидатів на всіх етапах працевлаштування (перевірка СБ, співбесіду з лінійним керівником, направлення на медичну комісію, підготовка необхідних документів для працевлаштування)

Схематично структура відділу кадрів готелю «Хрещатик» зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура відділу кадрів готелю «Хрещатик»

Джерело: складено на основі даних готелю «Хрещатик»

Очолує відділ кадрів директор з персоналу, який здійснює управління працівниками відділу та підрозділів, бере участь в розробці кадрової політики і

кадрової стратегії організації, здійснює роботу з підбору, відбору і розстановки кадрів на основі оцінки їх кваліфікації.

Підрозділ з підбору та адаптації – в обов'язки фахівців входить:

- планування потреб компанії в персоналі на різних локаціях;
- здійснення процесу пошуку і підбору кандидатів на конкретні регіони;
- щотижневі і щомісячні звіти про персонал;
- участь в річному процесі бюджетування.

Підрозділ компенсацій і пільг - в обов'язки фахівців входить:

- визначення розміру компенсацій та допомог для нових і діючих співробітників;
- участь в процесі визначення конкурентоспроможності заробітної плати;
- участь в проведенні HR-аудиту;
- пошук найкращих практик для дотримання політики компанії, оцінки і вироблення рекомендацій щодо вдосконалення процесу HR;
- робота в електронних таблицях і базах даних.

У своїй роботі відділ кадрів готелю «Хрещатик» використовує перелік певних документів. Один з найважливіших документів компанії - це Положення про кадрову службу. Воно регламентує роботу з персоналом, порядок побудови і функціонування системи кадрового менеджменту, визначає статус кадрового підрозділу в ієрархічній структурі організації. Також ще одним основним документом, що регламентує відносини між трудовим колективом та адміністрацією підприємства, є колективний договір. Варто відмітити акумулювання у ньому основних напрямів управління персоналом та незначну їх деталізацію в інших внутрішніх документах підприємства, що особливо відрізняється із практикою готелю «Хрещатик».

Проаналізуємо склад персоналу готелю «Хрещатик». Персонал готелю

«Хрещатик» - це особовий склад організації, що включає всіх найнятих робітників. На підставі наказу до трудової книжки вноситься запис про прийом на роботу, заповнюється особиста картка.

Проведемо дослідження структури персоналу готелю «Хрещатик», яку наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Динаміка структури персоналу готелю «Хрещатик» за 2017-2019 рр.

Категорії персоналу	Роки						Відхилення	
	2017		2018		2019		2019/2018	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	27	23,9	25	25,0	25	24,5	0	-0,5
Фахівці	17	15,0	15	15,0	18	17,6	3	2,6
Робітники	69	61,1	60	60,0	59	57,8	-1	-2,2
Всього	113	100,0	100	100,0	102	100,0	2	0,0

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів готелю «Хрещатик»

Як видно з табл. 2.5, що за аналізовані періоди склад персоналу готелю «Хрещатик» за категоріями дещо змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018 роком фактична чисельність зросла на 2 особи.

В 2019 кількість персоналу готелю «Хрещатик» зросла на 3 фахівця та зменшилась на 1 робітника. В структурі переважають група «робітники», які в 2017 році становили 61,1% від усього персоналу підприємства, в 2018 році їхня частка знизилася до 60,0%, але все одно їх була більшість, і в 2019 році зменшилася до 59%.

Другою за чисельністю групою є «керівники» та «фахівці», частка яких в 2017 році становила 23,9% та 15% відповідно, і за 2018-2019 рр. поступово зростала. Частка керівників на підприємстві в 2019 році складала близько 24,5% від загальної кількості персоналу підприємства.

Проаналізуємо склад персоналу готелю «Хрещатик» за віковою структурою (табл. 2.6).

Аналіз вікової структури персоналу готелю «Хрещатик» показав, що

перша за рівнем група співробітників належить до наймолодших (43,1%), що, на наш погляд, може бути розцінено як негативний фактор: в силу молодості такі співробітники легко відносяться до зміни професії і нерідко шукають способи реалізації своїх кар'єрних амбіцій, змінюючи місця роботи.

Таблиця 2.6

**Склад персоналу готелю «Хрещатик» за віковою ознакою за 2017-2019 рр.**

Показник	2017		2018		2019	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	113	100	100	100	102	100
Кількість працюючих у віці (років):						
20-30	45	39,8	47	47,0	44	43,1
30-40	35	31,0	32	32,0	35	34,3
40-50	20	17,7	11	11,0	14	13,7
50 і більше	13	11,5	10	10,0	9	8,8

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів готелю «Хрещатик»

З жінок, яких в структурі співробітників організації 83,3%, незначна частка (13,8%) належить жінкам активного репродуктивного віку - від 25 до 35 років і юним жінкам (11,4%), які в сучасних реаліях також прагнуть до кар'єрного росту, як і чоловіки. Таким чином, аналіз дозволив виявити передумови до плинності кадрів: вихід на пенсію; народження дитини; мотиваційна незадоволеність: незадоволеність оплатою праці та системою преміювання, рівень адаптації, особливо молодих нових співробітників.

Розглянемо персонал готелю «Хрещатик» з точки зору розподілу за статевою ознакою, що наведено в табл. 2.7.

У готель «Хрещатик» помітна негативна динаміка за всіма показниками. У 2017 році на підприємстві працювало 96 жінок, а в 2019 році кількість працівників-жінок знизилася до 85 осіб, або на 0,89%.

Таблиця 2.7

**Динаміка персоналу підприємства готелю «Хрещатик» за статевую ознакою за 2017 -2019 рр., осіб**

Стать	Роки						Відхилення +/-	
	2017		2018		2019		2018/2017	2019/2018
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Жінки	96	84,9	85	85,0	85	83,3	-11	0
Чоловіки	17	15,1	15	15,0	17	16,7	-2	2
Всього	113	100,0	100	100,0	102	100,0	-13	0

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів готелю «Хрещатик»

Подібна динаміка спостерігається і щодо чоловіків, чисельність яких в 2018 році знизилася на 2 особи порівняно з 2017 роком, а в 2019 році зросла кількість чоловіків на 2 особи порівняно з 2018 роком. Проаналізувавши дані можна зробити висновок про те, що більшу частку в організації займають жінки.

Одним із найважливіших складових аналізу персоналу є його розподіл за рівнем освіти. Тому далі проаналізуємо склад персоналу готелю «Хрещатик» за цією характеристикою (табл. 2.8).

Аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу готель «Хрещатик» показує, що більшість працівників організації мають вищу освіту. У той же час, до 2019 року спостерігається тенденція скорочення числа співробітників, які мають вищу освіту в зв'язку зі скороченням штатної чисельності організації. Аналогічна тенденція спостерігається стосовно працівників готель «Хрещатик» із середньою і початковою освітою. У той же час, необхідно відзначити, що 70% співробітників пройшли перепідготовку за програмами підвищення кваліфікації або мають базову підготовку, що відповідає сучасним вимогам організації.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що у готелі «Хрещатик» спостерігається тенденція збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і



в залежності від цього у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами. Але готель «Хрещатик» повинне мати резерв на заміщення працівників пенсійного та передпенсійного віку саме у молодих спеціалістах.

Таблиця 2.8

**Розподіл персоналу готелю «Хрещатик» за освітньою складовою за 2017-2019 рр.**

Показник	2017		2018		2019	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	75	75,9	67	67,0	69	67,6
Кількість працівників, які мають середню спеціальну освіту за освітніми рівнями, всього	25	26,8	23	23,0	25	25,2
-Кількість працівників, які мають загальну середню освіту за освітніми рівнями, всього	13	10,3	10	10,0	8	7,2
Всього	113	100	100	100	102	100

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів готелю «Хрещатик»

В цілому, можна зробити висновок, що готель «Хрещатик» сконцентровує свою увагу якраз на тих працівниках, які знають свою справу і на яких не потрібно витратити кошти на навчання або стажування. На підприємстві планується кар'єрний ріст персоналу. Виходячи з положення «Планування та розвиток кар'єри співробітників підприємства», працівникам роз'яснюють: перспективи росту, яких показників вони повинні досягнути, щоб розраховувати на просування по службі, вимоги до претендентів на керівні посади.

Усі спеціалісти складають плани особистого розвитку, виконання яких аналізується двічі на рік шляхом проведення з ними співбесід робочою групою. Співробітники оцінюються за вмінням ставити і досягати професійних цілей, за рівнем реальних знань та творчої активності, за взаєминами з колективом. За

підсумками оцінювання складається «Таблиця відповідності» потреб підприємства з фактичним рівнем знань і компетенції персоналу, після чого розробляється план його розвитку. План передбачає використання тренінгів, які допомагають сполучити знання й уміння персоналу з наявними та майбутніми потребами організації.

На сьогодні у готелі «Хрещатик» широко використовується навчання на робочих місцях, на спеціальних курсах, заочне навчання за рахунок підприємства у вузах та середніх спеціальних навчальних закладах. Робітникам, які проходять навчання без відриву від виробництва, створюються необхідні умови для сумісництва з роботою: надаються оплачувані відпустки, матеріал, необхідний для практичних занять, консультації з боку кваліфікованих фахівців. З 2015 року започатковано систему проведення атестацій, які здійснюються не тільки за обов'язковим нормативним регулюванням, а й за програмами, що визначенні пріоритетними. Періодично вдосконалюється система матеріального та нематеріального заохочення працівників готелю «Хрещатик».

### **2.3. Оцінка ефективності хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик»**

У готелі «Хрещатик» переважно використовуються традиційні технології в процесі управління персоналом. Але протягом 2017-2019 рр. виникла потреба у залученні в трудовий колектив готелю висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу та просування послуг – було вирішено ввести у практику управління персоналом готельного підприємства такої нової моделі підбору та відбору персоналу як хедхантинг. Окремого фахівця з хедхантингу персоналу в структурі кадрового відділу не має. Хедхантер — це фахівець, який не тільки шукає потрібного кандидата, але і переманює співробітників у конкурентів. Ключовою фігурою процесу підбору та хедхантингу персоналу в готелі

«Хрещатик» є фахівець з рекрутенгу. В організації розроблені посадові інструкції для всіх категорій працівників, проте вони не враховують специфіки підприємства (типові інструкції).

Процес хедхантинг персоналу в готелі «Хрещатик» наведено на рис. 2.2.

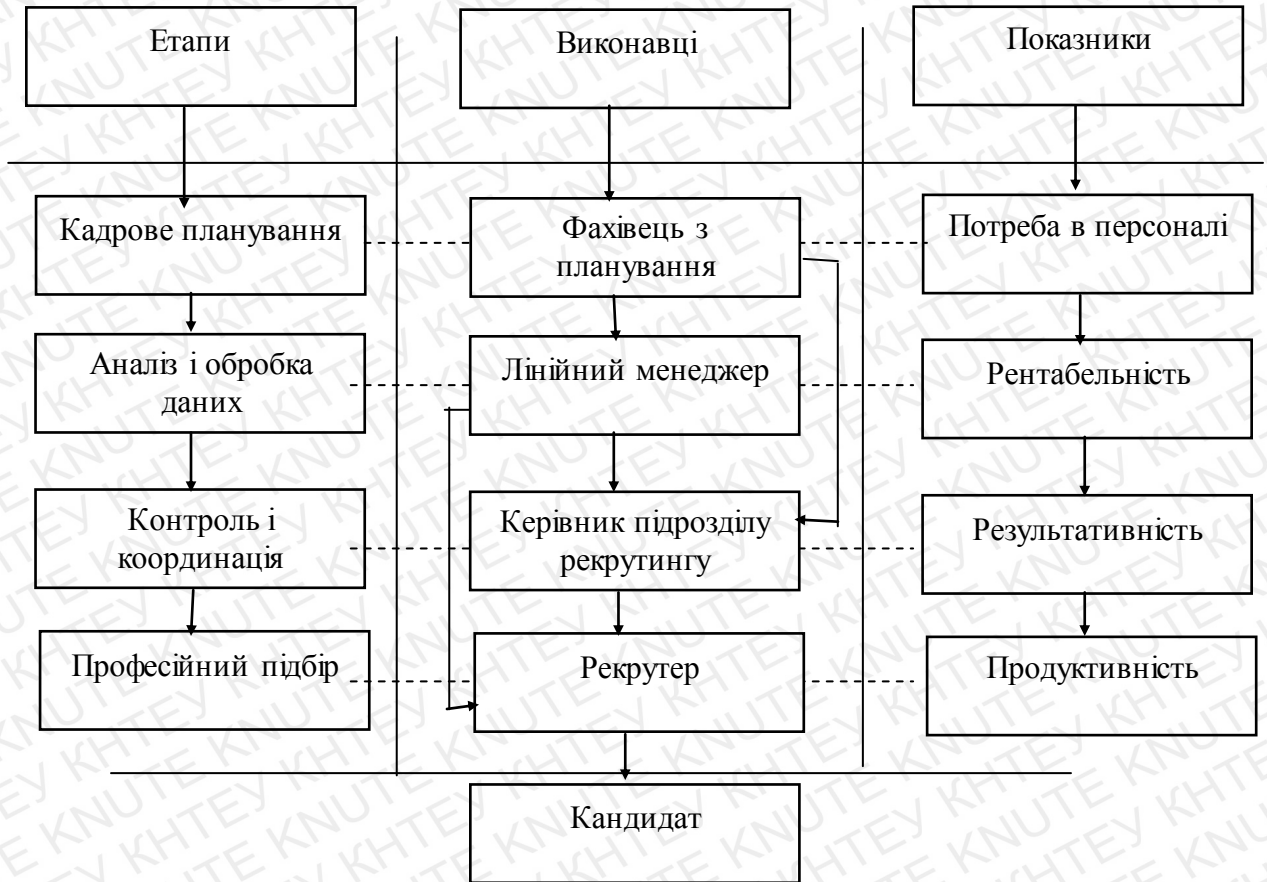


Рис. 2.2. Процес хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик»

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів готелю «Хрещатик»

Першим етапом роботи з хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик» є кадрове планування, що включає визначення потреби в висококваліфікованому персоналі. Цю функцію виконує фахівець з рекрутингу персоналу.

На другому етапі лінійний менеджер на основі результатів дослідження здійснює аналіз і обробку отриманих даних:

- визначення бюджету на хедхантинг, кількості необхідних

працівників і вимог до них;

- прийняття рішення щодо способу пошуку персоналу;
- підготовку інфраструктури.

На третьому етапі результати аналізу лінійний менеджер передає керівнику підрозділу з підбору та адаптації. На даному етапі керівник виконує організаційну та координаційну функції.

Як було раніше зазначено, ключовою фігурою процесу підбору та хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик» фахівець з рекрутенгу. Саме від нього залежить настрій кандидата, його думки в цілому про компанію, і, врешті-решт, його позитивне рішення на користь організації. Як видно з рис. 2.2, фахівець під час своєї роботи взаємодіє з усіма виконавцями, тому ефективність його діяльності впливає на швидкість і якість задоволення потреби в персоналі.

Від того, як проведений набір і який персонал відібраний для роботи у товаристві, залежить вся подальша діяльність у процесі управління персоналом. Підбір спеціалістів в готелі «Хрещатик» відбувається за певними вимогами, які ставляться до них. Це, перш за все, освіта претендента, спеціальність, спеціалізація.

Хедхантинг персоналу в готелі «Хрещатик» здійснюється за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел підбору персоналу.

Основними методами хедхантингу персоналу через зовнішні джерела у готелі «Хрещатик» є:

- 1) оголошення у таких газетах, як: «Пропозиція», «Робота і навчання», «Пропоную роботу»;
- 2) звернення до Київського обласного центру зайнятості;
- 3) пошук у підприємств-конкурентів;
- 4) інтернет: <http://rabota.ua>; <http://work.com.ua>.

Ефективність різних методів хедхантингу працівників у готелі «Хрещатик» відображена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Ефективність різних методів хедхантингу персоналу готелю  
«Хрещатик» в 2019 р.**

Метод підбору	Витрати, тис. грн.	Кількість осіб, які звернулися, чол.	Чисельність працівників, найнятих при використанні методу	Коефіцієнт якості підбору	Витрати на одиницю праці, тис. грн.
Оголошення в газеті	36,5	7	1	14,29	5,21
Пошук у підприємств-конкурентів	112,3	4	1	25,00	28,08
Інтернет	26,5	5	2	40,00	5,30
Київський обласний центр зайнятості	9,5	7	0	0,00	1,36
Всього	184,8	23	4	-	-

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів готелю «Хрещатик»

Аналізуючи дані табл. 2.9 можна зробити висновок про те, що найбільш ефективними методами хедхантингу персоналу в умовах готелю «Хрещатик» є використання мережі Інтернет, оскільки витрати на одиницю праці склали 5,3 тис. грн., а коефіцієнт якості підбору 40. Найменш ефективним методом підбору на підприємстві, виходячи з виконаних розрахунків, є пошук у підприємств-конкурентів. У даному випадку витрати на одиницю праці склали 28,08 тис. грн., коефіцієнт якості підбору 25.

Основними методами при дослідженні надійності та придатності кандидатів до роботи у готелі «Хрещатик» є такі: аналіз резюме кандидатів (75%), анкетування (65%) і психологічне тестування (45%), перевірка рекомендацій і послужного списку (82%), відбір за компетенцією (56%) і бізнес-кейси (48%) (рис. 2.5).



Рис.2.3. Методи відбору персоналу готелю «Хрещатик»

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів готелю «Хрещатик»

До проходження співбесіди з фахівцем з рекрутингу усіма кандидатами заповнюється внутрішня анкета і, за необхідності, вони проходять тестування відповідно до професійного рівня. Разом з керівниками та провідними фахівцями відділу кадрів готелю «Хрещатик» розроблено низку тестів для ряду посад. Тестові завдання розроблено на основі кваліфікаційних вимог даної організації саме до цих посад.

В готелі «Хрещатик» розроблені і застосовуються тести для перевірки рівня знань: бухгалтерів, економістів, внутрішніх аудиторів, юристів, фахівців інформаційних технологій, маркетологів і багатьох інших посад. Кандидатів, які успішно пройшли тестування запрошують для проходження співбесіди. Після проходження співбесіди фахівцем рекрутингу приймається рішення щодо направлення кандидата на співбесіду з керівником підрозділу.

Для того, щоб полегшити новому співробітнику процес входження в колектив, а також з метою ознайомлення нового співробітника з виробництвом,

вивчення своїх безпосередніх обов'язків та усвідомлення значення покладених завдань, на підприємстві впроваджено «Адаптаційну папку», яка формується і видається у відділі кадрів і містить усю необхідну для співробітника інформацію на період адаптації: стратегію, місію, цілі і принципи готелю «Хрещатик» організаційну структуру підприємства та структуру конкретного підрозділу; імена та прізвища вищого керівництва та керівників усіх підрозділів; посадову інструкцію; інструкцію на дане робоче місце; інструкцію з техніки безпеки для даної професії; правила внутрішнього розпорядку для працівників і службовців готелю «Хрещатик» .

При прийнятті нових співробітників керівництвом враховуються такі якості, як: комунікабельність, бажання працювати в команді, високий інтелектуальний рівень, відповідність кваліфікаційним вимогам.

Оцінка ефективності процесу хедхантингу персоналу у готелі «Хрещатик» за 2017-2019 рр. наведена в табл. 2.10.

Отже, як видно з табл. 2.10, витрати на хедхантинг як відсоток від витрат на персонал зростають в 2019 році у порівнянні з 2018 роком на 24,3%. Витрати на хедхантинг як відсоток від ФОП в 2019 році знижуються на 2,6%, що пов'язано зі збільшенням мінімальної заробітної плати у 2019 році. Середні витрати на заповнення однієї вакансії в готелі «Хрещатик» зростають у 2019 році на 0,9 тис.грн, а вартість вакансії на 0,41 тис.грн.

Таблиця 2.10

**Оцінка ефективності процесу хедхантингу персоналу у готелі «Хрещатик» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019 /2018
1. Фінансові показники хедхантингу кадрів							
Витрати на хедхантинг як відсоток від витрат на персонал, %	2,6	3,7	4,6	1,1	0,9	42,3	24,3

Продовження табл.2.10

Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019 /2018
Витрати на хедхантинг як відсоток від ФОП,%	0,39	0,38	0,37	-0,01	-0,01	-2,6	-2,6
Витрати на хедхантинг одного співробітника, тис.грн.	4,8	5,6	6,8	0,8	1,2	16,67	21,43
Середні витрати на заповнення однієї вакансії, тис.грн.	5,9	6,3	7,2	0,4	0,9	6,78	14,29
Вартість вакансії, тис.грн	12,08	12,36	12,77	0,28	0,41	2,32	3,32
2. Кількісні показники хедхантингу персоналу							
Кількість відкритих вакансій на одного спеціаліста з підбору кадрів, шт.	1	3	6	2	3	200,0	100,0
Кількість закритих вакансій одним спеціалістом з підбору кадрів, шт.	1	0	4	-1	4	-100,0	0
2. Кількісні показники хедхантингу персоналу							
Відсоток вакансій, які закриті внутрішніми кандидатами, %	0	0	0	0	0	0	0
Відсоток вакансій, які закриті зовнішніми кандидатами, %	100	0	100	-100	100	-100,0	0
Індекс залучення	7,66	7,79	7,45	0,13	-0,34	1,7	-4,4
3. Показники якості хедхантингу персоналу							
Відсоток співробітників, які отримали підвищення, %	4,51	5,88	8,57	1,37	2,69	30,4	45,7
Плинність кадрів	9,9	12,5	17,2	2,6	4,7	26,3	37,6
Продуктивність праці, тис.грн/осіб	201,49	240,55	256,71	39,06	16,15	19,39	6,72
Якість закриття вакансій, %	85,58	93,87	92,12	8,29	-1,75	9,7	-1,9
Укомплектованість кадрами, %	97,57	94,12	94,36	-3,45	0,24	-3,5	0,3
Ефективність джерел залучення кандидатів, %	89,39	68,35	59,18	-21,04	-9,17	-23,5	-13,4

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів готелю «Хрещатик»



Щодо кількісних показників хедхантингу персоналу готелю «Хрещатик», то вони в 2019 році демонструють зростання в 2019 році за такими показниками як: відсоток вакансій, які закриті зовнішніми кандидатами (на 100%). У 2019 році відбувається зростання кількості відкритих вакансій на одного спеціаліста з підбору кадрів та кількість закритих вакансій одним спеціалістом з підбору кадрів, це пов'язано із збільшенням в 2019 році кількості спеціалістів відділу кадрів готелю «Хрещатик».

В 2019 році відсоток співробітників готелю «Хрещатик», які отримали підвищення зріс у порівнянні з 2018 роком на 2,69%.

У готелі «Хрещатик» спостерігається високий рівень плинності кадрів, потрібно постійно шукати заміну співробітникам, що звільняються, проводити адаптацію і навчання новачків, вирішувати проблему наступності і збереження комерційної інформації. Як показав проведений аналіз, рівень плинності кадрів готелю «Хрещатик» за 2019 р. зріс на 4,7%, що саме собі є негативним показником. При тому, що нормальним вважається рівень плинності кадрів 5% в рік, в аналізованій організації він становить 17,2% за 2019 р. тобто набагато вище норми.

Продуктивність праці персоналу готелю «Хрещатик» зросла в 2019 році у порівнянні із показником 2018 року. Так, даний показник склав в 2019 році 256,71 тис.грн./осіб, що на 16,15 тис. грн., або на 6,72% більше показника 2018 року. Це позитивно впливає на господарську діяльність готелю «Хрещатик» та свідчить про досить ефективну систему рекрутингу на підприємстві.

Якість закриття вакансій у готелі «Хрещатик» в 2019 році трохи знизилася (на 1,75%), але все одно залишається на достатньо високому рівні. Також знизилася ефективність джерел залучення кандидатів в 2019 році (на 9,17%), тобто ефективність проведення рекламної кампанії відкритих вакансій у готелі «Хрещатик» погіршилася.

Отже, результаті проведеного дослідження з'ясувалося, що в даній

організації є позитивні і негативні сторони хедхантингу персоналу:

- 1) при пошуку персоналу пред'являються певні вимоги до майбутнього співробітника організації;
- 2) для залучення в компанію нових співробітників використовуються різноманітні сучасні методи пошуку, такі як: інтернет, ЗМІ, біржа праці;
- 3) при відборі персоналу застосовується добре налагоджена схема, що говорить про те, що процес відбору носить комплексний і системний характер;
- 4) використовуються різноманітні методи відбору персоналу, як традиційні та нетрадиційні способи.

Але в той же час існують і наявні проблеми в процесі хедхантингу у готелі «Хрещатик»:

- 1) відсутність чіткої інформації про якісні характеристики майбутнього співробітника;
- 2) отримання лінійним менеджером неповної або недостатньої інформації щодо розглянутих кандидатів;
- 3) великі тимчасові витрати на пошук і уточнення додаткової інформації щодо кандидатів на вимогу лінійного менеджера;
- 4) відсутність чітко налагодженої системи комунікації між фахівцями різних підрозділів.

Виявлені вище проблеми в системі хедхантингу готелю «Хрещатик» є центральними напрямками для вдосконалення та розробки рекомендацій в наступному розділі випускної кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 3

### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ХРЕЩАТИК»

#### 3.1. Заходи вдосконалення хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик»

Оцінка ефективності системи хедхантингу в організації дозволила виявити недоліки і, відповідно, напрямки для вдосконалення та розробки рекомендацій процесу хедхантингу у готелі «Хрещатик».

У результаті аналізу було виявлено, що найбільше «вузькими» місцями в процесі хедхантингу персоналу у готелі «Хрещатик» є:

1. Наявність чіткої інформації про якісні характеристики майбутнього співробітника при масовому підборі.
2. Пошук кандидата.
3. Значні витрати часових ресурсів на формування списку кандидатів;
4. Використання застарілих оціночних методик при хедхантингу персоналу готелю «Хрещатик».
5. Відсутність чітко налагодженої системи комунікації між фахівцями різних підрозділів компанії в цілому.

Однією з основних проблем діяльності хедхантингу у готелі «Хрещатик» є відсутність чіткої інформації про якісні характеристики майбутнього співробітника при масовому підборі. Даний процес обмежується створенням проекту в програмному забезпеченні. У картці проекту вказується кілька вимог, які не створюють повноцінного уявлення про ідеального кандидата.

Для вирішення даної проблеми готелю «Хрещатик» пропонується розробити профіль посади на кожну вакансію, який буде служити відмінною

інформаційною базою для рекрутера при хедхантингу кандидатів. Даний профіль буде розроблятися на етапі створення проекту лінійним менеджером спільно з рекрутером, відповідальним за проект.

Приклад профілю посади для однієї з позицій у готелі «Хрещатик» представлений в Додатку В.

Основними пунктами, зазначеними в профілі посади, є:

1. Інформація про підприємство;
2. Обов'язки;
3. Кваліфікаційні вимоги;
4. Критерії відбору;
5. Професійні вимоги.

Отримавши всю інформацію, і детально пропрацювавши всі пункти при спільній розробці профілю посади, рекрутер зможе чітко зрозуміти для себе образ необхідного кандидата, а також які професійні знання і навички, які йому необхідно мати для працевлаштування і успішної роботи в організації.

Основною перевагою використання профілю посад є можливість систематизувати HR - процеси. Даний напрямок дозволить істотно підвищити власну ефективність рекрутера за рахунок надання кандидатів, які повністю відповідають вимогам і, як наслідок, скороченням витрат часу на пошук нових претендентів. Крім того, складання профілів допоможе уникнути ризики при прийомі нових працівників, які можуть не відповідати вимогам посади і самої компанії, а також уникнути небажаними плинність прийнятого персоналу.

Для вирішення проблем процесу пошуку кандидатів пропонується для готелю «Хрещатик» наступна структура процесу «Пошук і набір кандидатів», що графічно зображена на рис. 3.1.

При цьому, описуючи регламенти, що стосуються конкретних етапів процесу, необхідно враховувати терміни їхнього виконання і вимоги до якості реалізації процесу.

Відповідно до опису процесу «Пошук кандидата» у структуру документообігу входять: положення про набір персоналу; заявка на набір персоналу; форма моніторингу ринку праці; бюджет на набір персоналу; план з набору персоналу; правила ведення електронної бази кандидатів; вимоги до анонсу вакансій; профіль посади; звіти за результатами роботи.

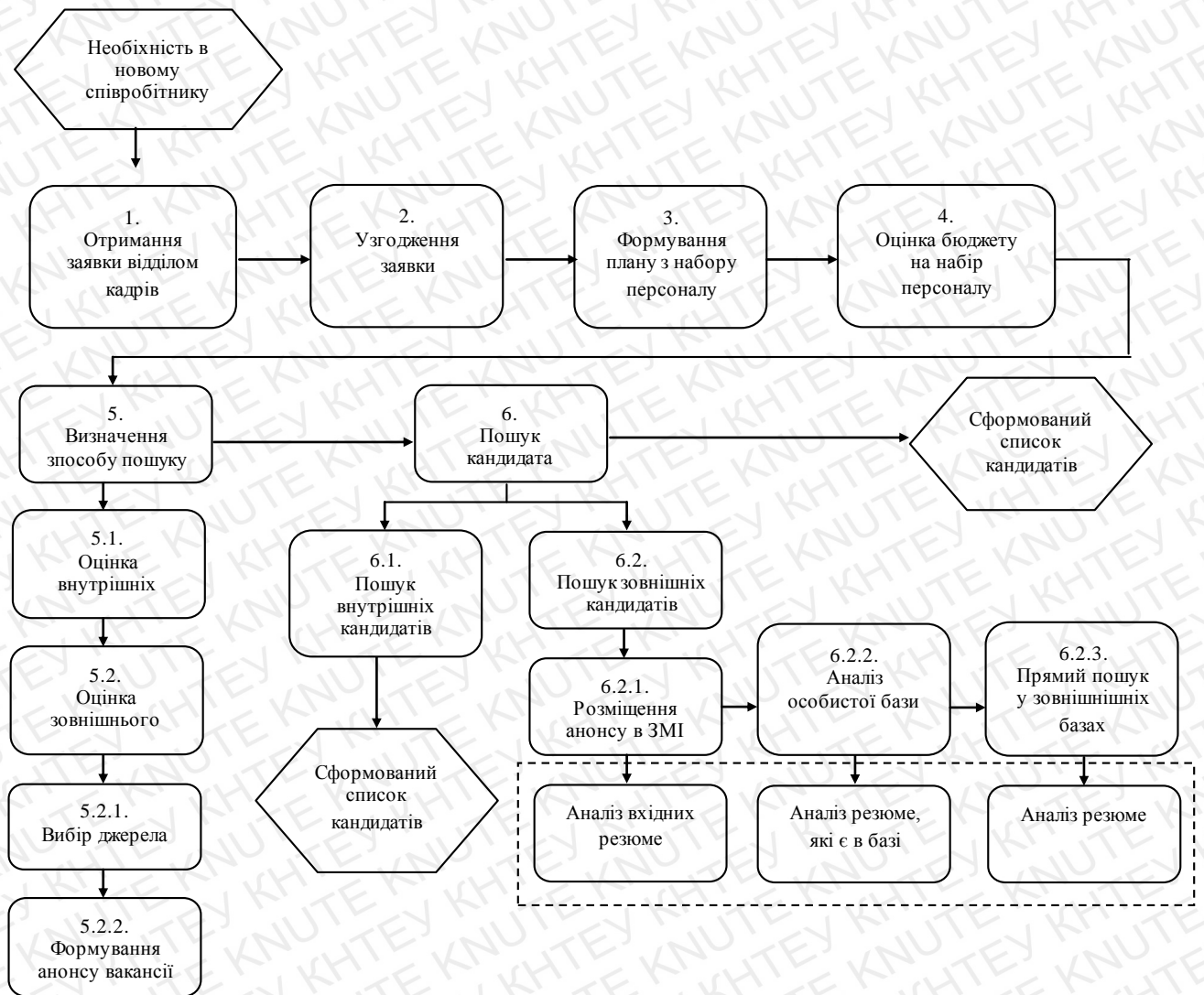


Рис. 3.1. Пропонована функціональна структура процесу «Пошук кандидата» для готелю «Хрещатик»

Джерело: складено автором

Аналізуючи фотографії робочого часу фахівця з рекрутингу готелю «Хрещатик», було виявлено, що основні витрати часових ресурсів пов'язані з

етапом формування списку кандидатів, який в свою чергу включає:

1. Проведення первинних інтерв'ю;
2. Напрямок списку кандидатів лінійному менеджеру;
3. Первинний розгляд менеджером відправлених резюме;
4. Формування переліку питань щодо кандидатів рекрутеру;
5. Уточнення рекрутером запитованої інформації у кандидатів;
6. Зворотній зв'язок лінійному менеджеру.

Для наочності, представимо початкові етапи формування списку кандидатів для лінійного керівника на рис. 3.2, де:

- ЛМ - лінійний менеджер;
- Р - рекрутер;
- К - кандидати;
- ПД - профіль посад;
- КХК - коротка характеристика кандидатів.

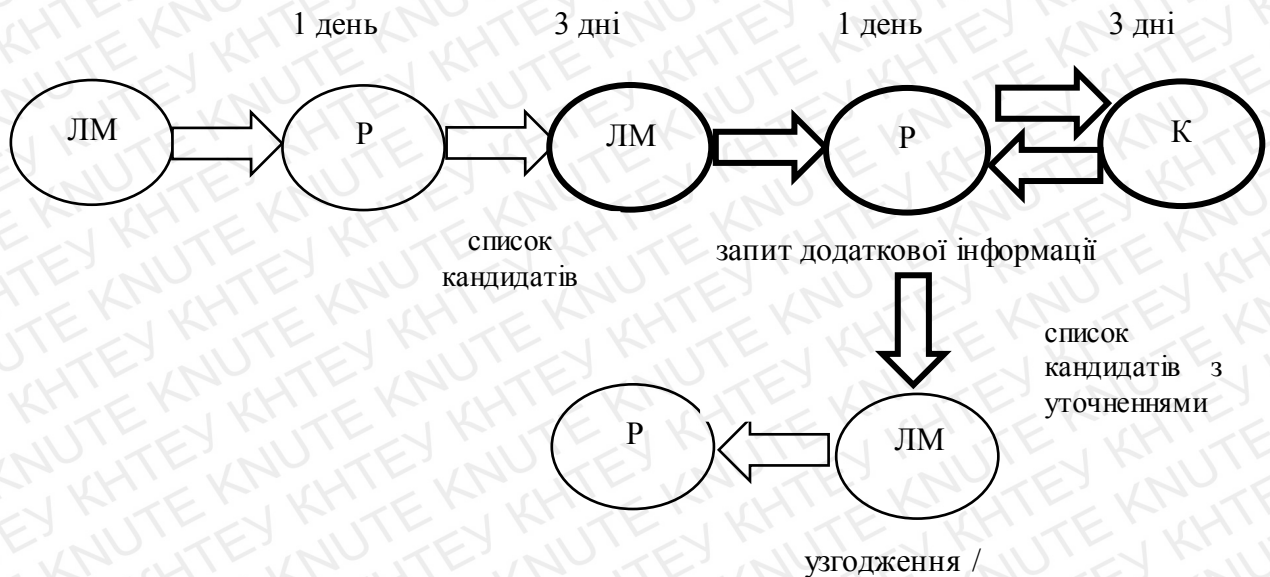


Рис.3.2. Етапи формування списку кандидатів до впровадження нововведень у готелі «Хрещатик»

Джерело: складено автором на основі даних відділу кадрів готелю «Хрещатик»

Як видно з рис. 3.2, в процесі хедхантингу присутні значні часові витрати на уточнення додаткової інформації кандидатів, за запитом лінійного керівника, що також є серйозним недоліком.

Для вирішення даної проблеми можна запропонувати вибрати одну з наступних рекомендацій:

1. Введення короткої характеристики, створюваної рекрутером, на основі профілю посади.
2. Проведення лінійним менеджером коротких інтерв'ю з відібраними кандидатами.

Розглянемо кожну рекомендацію більш докладніше для виявлення найбільш підходящого.

На підставі впровадження профілю посади фахівцю з підбору персоналу рекомендується заповнювати коротку характеристику кандидатів. Дана таблиця буде заповнятися рекрутером в процесі співбесіди кожного кандидата і вестися до моменту відправлення списку лінійному менеджеру (в середньому близько 20 претендентів). Така процедура дозволить:

- скоротити кількість відхилень на етапі розгляду резюме лінійним менеджером за рахунок розширеного коментаря по кожному кандидату;
- скоротити часові витрати на пошук і уточнення додаткової інформації з потрібних кандидатів.

Таким чином, після введення в роботу таких документів, як «профіль посади» та «коротка характеристика кандидатів», етап формування списку кандидатів скоротиться на 2 дня (рис.3.3).

Крім того, впровадження нововведень виключить зайві витрати часу на додаткову бесіду рекрутера з лінійним керівником і кандидатами.

Виходячи з рис. 3.3 видно, що процес формування списку кандидатів із застосуванням профілю посади і короткої характеристики кандидатів значно спроститься. Відбудеться не тільки економія витрат часу, але і, як наслідок,

збільшення якості підбору.

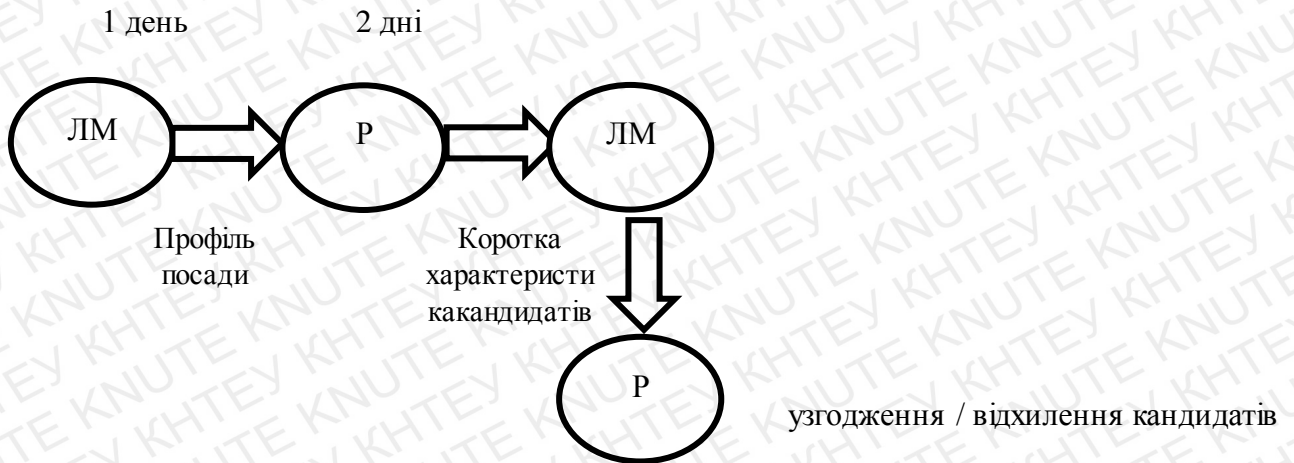


Рис.3.3. Етапи формування списку кандидатів після впровадження нововведень у готелі «Хрещатик»

Джерело: складено автором

Важливість процесу «Оцінка кандидатів» визначається в першу чергу ризиком зробити помилку при наборі нового кандидата, що збільшується тим, що його вартість, як правило, досить відчутна і вимірюється в конкретних показниках фінансових витрат, що перетворюються у випадку помилки в статтю збитку, а не прибутку. Стандартизація процесу оцінки є основною запорукою успіху в досягненні бажаного результату - залучення найбільш успішній і відповідній вимогам підприємства професіонала. Стандартизація системи оцінки в остаточному підсумку не тільки не позбавляє менеджерів волі творчості, а надає їм у повному обсязі.

Для того щоб удосконалювати систематизацію процесу «Оцінка кандидата», що є структурною частиною процесу «Набір персоналу», необхідно створити його фундамент. Від того, наскільки міцна підстава майбутньої системи оцінки, залежить якість результату.

Тому, задачею удосконалювання процесу хедхантингу персоналу у готелі «Хрещатик» - збільшити ефективність процесу оцінки. План заходів щодо



вдосконалення процесу оцінки персоналу для готелю «Хрещатик» представлений в табл.3.2. наступного підрозділу випускної кваліфікаційної роботи.

Вибудована технологія «Набору персоналу» для готелю «Хрещатик» дає головне - систему, що дозволяє збільшити об'єктивність одержуваних даних для підприємства.

У діяльності відділу кадрів готелю «Хрещатик» також була виявлена проблема відсутності чітко налагодженої системи комунікації між рекрутерами різних підрозділів компанії в цілому.

На підставі складності координації та дотриманні норм трудомісткості роботи кожного рекрутера, а також з метою збереження кваліфікованих і мотивованих кандидатів пропонується ввести схему управління HR-проектами для хедхантингу (Додаток Д). Дана схема може бути розроблена в програмі Word, Excel або іншою спеціалізованою програмою.

Система включає в себе стовпці з іменами і контактними даними кожного рекрутера, його діючий «портфель проектів», а також графі «пошук». Таблиця буде розміщена на сервері готелю «Хрещатик», до якого мають доступ усі співробітники.

Однією з основних переваг даної схеми є поєднання всіх відкритих вакансій готелю «Хрещатик» і осіб, відповідальних за них, в одній структурованій програмі. Крім того, завдяки створенню такої масштабної таблиці виключається можливість втрати кваліфікованих кандидатів.

При необхідності проконсультувати здобувача, який вперше телефонує в організацію або написав на електронну пошту, про невідому для рекрутера вакансію, потрібно в графі «пошук» ввести її назву і за допомогою отриманих контактних даних конкретного фахівця (телефон, електронна пошта) зорієнтувати кандидата про його подальші дії. Робота з даною схемою буде займати не більше 2-3 хвилин, що значно економить час рекрутера.

Крім того, ведення даної системи не потребують конкретної відповідальної особи. При відкритті або закритті вакансії кожен рекрутер зможе самостійно оновлювати інформацію в своєму «портфелі проектів». Також, створення такої структурованої таблиці, як «Recruiting Projects» буде відмінною інформаційною базою для всіх співробітників HR-відділу. Так, керівник будь-якої миті зможе побачити всю завантаженість кожного рекрутера і, при необхідності, рівномірно розподілити навантаження між фахівцями.

### **3.2. План реалізації заходів щодо вдосконалення організації хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик»**

Наведемо план реалізації заходів щодо вдосконалення організації хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик». План заходів щодо вдосконалення процесу пошуку персоналу для готелю «Хрещатик» наведено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### **План заходів щодо вдосконалення процесу пошуку персоналу для готелю «Хрещатик»**

№	Заходи	Зміст	Строки	Учасники
1	2	3	4	5
1	Отримання, оцінка, узгодження заявки на підбір персоналу	Формування заявки на підбір персоналу, моніторинг ринку праці, розробка «профілю посади»	1 – 2 дні	Підрозділ з підбору та адаптації, ключові менеджери, керівництво компанії
2	Формування плану щодо підбору персоналу	Формування плану щодо підбору персоналу на період, затвердження вищим керівництвом.	1-2 дні	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору та адаптації
3	Оцінка фінансових ресурсів	Формування бюджету на підбір персоналу, затвердження вищим керівництвом.	1-2 дні	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору та адаптації, ключові менеджери вище керівництво
4	Визначення способу пошуку і джерел отримання інформації щодо кандидатів	Узгодження плану пошуку з термінами, затвердження вищим керівництвом	1 день	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору та адаптації

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5
5	Формування та розміщення вакансії анонса	Формування заявки на підбір персоналу, вибір засобів ЗМІ, розміщення анонсу вакансії	1-2 дні	
6	Ініціативний пошук кандидатів	Заявка на підбір персоналу	1 тиждень	
7	Отримання і первинна обробка інформації про кандидатів	Резюме кандидатів	1-2 дні	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору та адаптації, ключові менеджери
8	Складання списку «цікавих» кандидатів і визначення графіка співбесіди	Формування списку кандидатів, представлення результатів проведеного аналізу процесу рекрутингу в організації	через 2 тижні	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору та адаптації

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження нововведень займе від 2 до 3 тижнів. За даний період очікується повноцінна зміна практичного процесу підбору персоналу у готелі «Хрещатик».

План заходів щодо вдосконалення процесу оцінки персоналу для готелю «Хрещатик» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**План заходів щодо вдосконалення процесу оцінки персоналу готелю «Хрещатик»**

№	Заходи	Зміст	Строки	Учасники
1	2	3	4	5
1	Отримання, оцінка, узгодження заявки	Формування заявки на підбір персоналу, моніторинг ринку праці, розробка «профілю посади»	1 – 2 дні	Підрозділ з підбору та адаптації, ключові менеджери, керівництво компанії
2	Оцінка внутрішніх кандидатів	Проведення оцінки внутрішніх кандидатів, отримання і первинна обробка інформації про кандидатів	1-2 дні	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору та адаптації
3	Первинна телефонна співбесіда	Узгодження плану пошуку з термінами, затвердження вищим керівництвом	1 день	

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4	Оціночне інтерв'ю та аналіз отриманих даних	Організація і проведення оцінних інтерв'ю, отримання і первинна обробка інформації про кандидатів	1 тиждень	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору та адаптації
5	Передача зворотного зв'язку кандидатам	Отримання зворотного зв'язку з кандидатами та отримання підтвердження від кандидата	1-2 дні	
6	Формування списку підсумкових кандидатів і результатів оцінки для передачі керівництву	Формування списку фінальних кандидатів для запрошення на повторне інтерв'ю, погодження списку фінальних кандидатів	1-2 дні	
7	Організація, проведення та оцінка фінальних інтерв'ю	Організація фінальних інтерв'ю та формування звітної форми за результатами оцінки, формування списку кандидатів для перевірки рекомендацій	1 тиждень	
8	Перевірка рекомендацій	Перевірка анкети, резюме та список рекомендацій кандидатів	2-3 дні	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору, СП
9	Вибір якнайкращого кандидата	Вибір найкращого кандидата, заключення договору	1 день	Підрозділ з підбору та адаптації, ключові менеджери, керівництво компанії

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження нововведень займе від 3 до 4 тижнів. За даний період очікується повноцінна зміна практичного процесу підбору персоналу у готелі «Хрещатик».

План заходів щодо впровадження профілю посади і короткої характеристики кандидатів наведено в табл. 3.3.

Таким чином, впровадження нововведень займе від 3 до 4 тижнів. За даний період очікується повне інформування про нову політику всіх співробітників, включених в процес рекрутингу, і практичне застосування програми на всіх передбачених етапах.

Таблиця 3.3

**План заходів щодо впровадження у готелі «Хрещатик» профілю посади і короткої характеристики кандидатів**

№	Заходи	Зміст	Строки	Учасники
1	2	3	4	5
1	Презентація профілю посади і карти компетенцій	Представлення результатів проведеного аналізу процесу рекрутингу в організації. Презентація розробленого профілю посади і карти компетенцій. Демонстрація очікуваного підвищення ефективності після впровадження рекомендацій.	1 – 2 дні	Підрозділ з підбору та адаптації, ключові менеджери, керівництво компанії
2	Конференції, наради	Обговорення пропонованих рекомендацій: пропозиції щодо вдосконалення і специфіки впровадження, врахування думки всіх співробітників, задіяних в процесі рекрутингу.	3 – 5 днів	HR - відділ, фахівці підрозділу з підбору та адаптації, ключові менеджери
3	Розробка профілю посади і карти компетенцій	Облік всіх коригувань, написання політики відповідно до стандартів Schlumberger (на двох мовах - українською та англійською), затвердження вищим керівництвом.	1 тиждень	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору та адаптації, вище керівництво
4	Введення профілю посади і карти компетенцій	Розміщення політики в корпоративній мережі компанії на порталі Hub.	1 – 2 дні	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору та адаптації, IT-фахівець
5	Інформування співробітників, призначення відповідальних	Інформація про політику і доступ до повної інформації на корпоративному порталі по електронній пошті (надання посилення). Призначення відповідальних осіб	1 – 2 тижні	Ключові менеджери, вище керівництво
6	Зворотній зв'язок	Отримання зворотного зв'язку по введеним заходам за допомогою: звітів відповідальних осіб, проведенням анкетування, спільних нарад.	через 1 місяць	Всі співробітники, задіяні в процес рекрутингу

Джерело: складено автором

План заходів щодо впровадження схеми управління HR-проектами для масового рекрутингу у готелі «Хрещатик» наведено в табл.3.4.

Таким чином, впровадження нововведень у готелі «Хрещатик» займе від 1 до 2 тижнів. За даний період очікується ухвалення рішення про впровадження

системи, розробка та створення схеми управління HR-проектами та введення програми в експлуатацію.

Таблиця 3.4

**План заходів щодо впровадження схеми управління HR-проектами  
для хедхантингу у готелі «Хрещатик»**

№	Заходи	Зміст	Строки	Учасники
1	2	3	4	5
1	Презентація рекомендації	Представлення результатів проведеного аналізу процесу рекрутингу в організації та обґрунтування необхідності введення рекомендації Презентація прикладу розробленої схеми. Демонстрація очікуваного підвищення ефективності після впровадження рекомендацій.	1 – 2 дні	Підрозділ з підбору та адаптації, ключові менеджери, керівництво компанії
2	Ухвалення рішення про впровадження схеми	Призначення відповідальних за розробку і впровадження схеми управління HR-проектами.	1 день	Керівник відділу кадрів, фахівці підрозділу з підбору та адаптації
3	Розробка схеми	Збір інформації для створення схеми (інформація про рекрутерів, залученості в прокети, контакти та ін.). Систематизація і надання декількох варіантів для тестування.	1 тиждень	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору та адаптації
4	Створення схеми управління HR-проектами	Розробка схеми в спеціалізованих програмах по наданому макету. Пробне використання схеми керівником підрозділу рекрутингу, внесення останніх коригувань.	7-10 днів	Відповідальний фахівець підрозділу з підбору та адаптації, IT-фахівець
5	Введення програми	Розміщення створеної схеми в корпоративну мережу компанії на порталі Hub. інформування всіх рекрутерів про створену схемою за допомогою електронної пошти та загального телефонного conference call.	2-3 дні	Всі фахівці підрозділу з підбору та адаптації на всіх локаціях, керівник відділу кадрів

Джерело: складено автором

Далі, з метою прогнозування і запобігання негативного ефекту від впровадження запропонованих заходів, розглянемо можливі ризики, які можуть

виникнути при впровадженні запропонованих рекомендацій, пов'язані з ними витрати і заходи щодо їх усунення, які представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Можливі ризики для готелю «Хрещатик», пов'язані з введенням всіх рекомендацій і пропозиції щодо їх усунення**

Ризики	Категорія	Заходи щодо усунення	Витрати	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
Опір змінам працівниками	Висока вірогідність	Показ переваг і вигоди майбутніх нововведень за допомогою:		Зниження опору співробітників, більш швидка адаптація до нововведень
		1. Інформування всіх співробітників на кожному етапі	Включені в з / п співробітників	
		2. Проведення «пілотних» проектів	а	
		3. Залучення співробітників в розробку нововведень, врахування думки, премії за кожен впроваджений проект	Від 10000 до 25000 грн./міс.	
		4. Активне залучення в процес реалізації керівників і неформальних лідерів, наставництво в адаптації до нововведень	Доплата за наставництво, 1 співробітник - 3000 грн./міс	
Відмова керівництва від впровадження рекомендацій	Вірогідний	1. Проведення додаткового, більш детального аналізу рекрутером;	Включені в з / п співробітників	Більш чітке уявлення про нововведення, усвідомлення необхідності впровадження змін
		2. Запрошення експерта для оцінки нововведень;	Від 10000 грн. до 30000 грн.	
		3. Опрацювання всіх аспектів аналізу і доручення захисту проекту досвідченому співробітнику або керівнику відділу	Доплата співробітнику у 3000 грн./міс.	

Продовження табл.3.5

1	2	3	4	5
Неповнота планування - «забуття нововведень»	Вірогідний	1. Постійний моніторинг впровадження рекомендацій: запити зворотного зв'язку від лінійних менеджерів, рекрутерів і керівників	Включені в з / п співробітників	Підтримка постійного інтересу до дотримання нововведених процедур.
		2. Розробка автоматичної звітності про застосування в роботі нововведень	Доплата розробнику 6000 грн.	
		3. Проведення періодичного короткого авто-анкетування і опитувань після впровадження;	Включені в з / п співробітників	
		4. Введення санкцій за недотримання нових процедур рекрутингу.		
Зворотний ефект від нововведень (збільшення витрат часу, зниження якості та ін.)	Маловірогідні	1. Своєчасне коригування вводяться заходів або їх скасування;	Включені в з / п співробітників	Уповільнення зворотного ефекту і подальше його усунення
		2. Запрошення експерта для проведення процесу впровадження рекомендацій	Від 10000 грн. до 30000 грн.	

Джерело: складено автором

В готелі «Хрещатик» спостерігається високий рівень плинності кадрів, потрібно постійно шукати заміну співробітникам, що звільняються, проводити адаптацію і навчання новачків, вирішувати проблему наступності і збереження комерційної інформації. Як показав проведений раніше аналіз системи управління персоналом, рівень плинності кадрів готелю «Хрещатик» за три роки зріс на 37,6%, що саме собі є негативним показником. При тому, що нормальним вважається рівень плинності кадрів 5% в рік, в аналізованій організації він становить 17,2% за 2019 р. тобто вище норми.

Згідно з даними керівника відділу персоналу готелю «Хрещатик», усунення виявлених в організації хедхантингу персоналу дозволить знизити рівень плинності кадрів в два рази, а значить, кількість звільнених за рік складе в два рази менше, тобто 9 осіб.

Дані про розмір фінансових витрат на організацію хедхантингу персоналу



до і після впровадження запропонованих заходів наочно представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Фінансові витрати на організацію хедхантингу персоналу готелю «Хрещатик» до і після впровадження запропонованих заходів**

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
Витрати на хедхантинг персоналу (одного співробітника)	6800 грн.	6800 грн.
в тому числі:		
- розміщення оголошень про вакансії	1000 грн.*2 місяць	-
- робочий час менеджера з персоналу на хедхантинг	88 грн.*25 год.	-
- робочий час керівника підрозділу на хедхантинг	175 грн.*10 год.	-
- робочий час керівника підрозділу на адаптацію новачка	170 грн.*5 год.	-
Кількість звільнених за період працівників / Витрати на хедхантинг, всього за рік	18 осіб / 122400 грн.	9 осіб/ 61200 грн.

Джерело: складено автором на основі даних відділу кадрів готелю «Хрещатик»

За даними таблиці 3.6, враховуючи, що фінансові витрати на одну вакансію складають 6800 грн., економічний ефект від зниження фінансових витрат на хедхантинг персоналу за рахунок впровадження запропонованих заходів готелю «Хрещатик» складе 61200 грн. за рік.

Резюмуючи вищевикладене, можна відзначити, що в результаті проведеного аналізу були виявлені проблеми в організації хедхантингу персоналу у готелі «Хрещатик» та наведено шляхи їх вирішення. Пропоновані до впровадження заходи значно збільшать ефективність діяльності фахівців з підбору персоналу готелю «Хрещатик», якість потенційних кандидатів, а також швидкість закриття актуальних позицій.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів хедхантингу персоналу готельного підприємства та шляхів його вдосконалення.

Визначено, що хедхантинг персоналу - це одна з цілеспрямованих, сучасних технологій пошуку, підбору і переманювання виняткових за рівнем свого професіоналізму фахівців з виділеними параметрами замовника-роботодавця, які формують людський капіталу підприємства, що підвищує рівень конкурентоспроможності і закріплює його позиції на ринку.

Вивчивши сучасну літературу з питань оцінки ефективності різного роду процесів і систем, а також узагальнивши практичний досвід роботи організацій, виділено чотири основні методи оцінки ефективності хедхантингу співробітників організації. За допомогою узагальнення та доповнення наукових та практичних джерел запропоновано низку показників, які можуть характеризувати ефективність системи хедхантингу персоналу підприємства.

Встановлено, що готель «Хрещатик» – «входить в топ-10 кращих готелів в центрі Києва. Серед готелів м. Києва готель «Хрещатик» виділяється своїм унікальним розташуванням на головній вулиці столиці України». Підприємство є прибутковим - за 2019 рік чистий прибуток готельного підприємства склав 210,4 тис. грн. Протягом аналізованого періоду відбувається зростання показників ліквідності готелю «Хрещатик», що свідчить про підвищення ефективності управління активами підприємства. Щодо показників рентабельності, то протягом 2019 року відбувається їх зниження, але вони все одно мають достатньо високий рівень, що свідчить про ефективну діяльність підприємства.

Визначено, що за аналізовані періоди склад персоналу готелю «Хрещатик» за категоріями дещо змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018

роком фактична чисельність зросла на 2 особи. В 2019 кількість персоналу готелю «Хрещатик» зросла на 3 фахівця та зменшилась на 1 робітника. В структурі переважають група «робітники», які в 2017 році становили 61,1% від усього персоналу підприємства, в 2018 році їхня частка знизилася до 60,0%, але все одно їх була більшість, і в 2019 році зменшилася до 59%. Другою за чисельністю групою є «керівники» та «фахівці», частка яких в 2017 році становила 23,9% та 15% відповідно, і за 2018-2019 рр. поступово зростала. Частка керівників на підприємстві в 2019 році складала близько 24,5% від загальної кількості персоналу підприємства.

Встановлено, що окремого фахівця з хедхантингу персоналу в структурі кадрового відділу не має. Ключовою фігурою процесу підбору та хедхантингу персоналу в готелі «Хрещатик» фахівець з рекрутенгу. Саме від нього залежить настрої кандидата, його думки в цілому про компанію, і, врешті-решт, його позитивне рішення на користь організації. Фахівець під час своєї роботи взаємодіє з усіма виконавцями, тому ефективність його діяльності впливає на швидкість і якість задоволення потреби в персоналі. Зроблено висновки, що в даній організації є позитивні і негативні сторони хедхантингу персоналу: 1) при пошуку персоналу пред'являються певні вимоги до майбутнього співробітника організації; 2) для залучення в компанію нових співробітників використовуються різноманітні сучасні методи пошуку, такі як: інтернет, ЗМІ, біржа праці; 3) при відборі персоналу застосовується добре налагоджена схема, що говорить про те, що процес відбору носить комплексний і системний характер; 4) використовуються різноманітні методи відбору персоналу, як традиційні та нетрадиційні способи. Але в той же час існують і наявні проблеми в процесі хедхантингу у готелі «Хрещатик»: 1) відсутність чіткої інформації про якісні характеристики майбутнього співробітника; 2) отримання лінійним менеджером неповної або недостатньої інформації щодо розглянутих кандидатів; 3) великі тимчасові витрати на пошук і уточнення додаткової

інформації щодо кандидатів на вимогу лінійного менеджера; 4) відсутність чітко налагодженої системи комунікації між фахівцями різних підрозділів.

Пропоновані до впровадження заходи значно збільшать ефективність діяльності фахівців з підбору персоналу готелю «Хрещатик», якість потенційних кандидатів, а також швидкість закриття актуальних позицій. Впровадження профілю посади виключить зайві витрати часу на уточнення додаткової інформації у лінійного керівника, пошук нових кандидатів, а також послужить відмінним інформаційним помічником для рекрутера при підборі кваліфікованих претендентів. Складання профілю посади і оцінка потенційних співробітників відповідно до нього допоможуть уникнути ризиків, пов'язаних з високою плинністю прийнятого персоналу, що позитивно вплине на діяльність готелю «Хрещатик» в цілому. Після введення в роботу таких заходів, як заповнення рекрутером карти компетенцій та інтерв'ю лінійного керівника з кандидатами на вимогу, відбудеться не тільки економія робочого часу фахівця підрозділу рекрутингу, а й істотно підвищиться якість персоналу, що підбирається. Розробка схеми управління HR-проектами для хедхантингу персоналу готелю «Хрещатик» допоможе значно поліпшити комунікації між фахівцями HR-відділу різних підрозділів і, крім того, виключить втрату кваліфікованого персоналу на початковому етапі підбору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом [Текст] / Галина Баб'як // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2015. - Вип. 20. - С. 114-120.
2. Бала О. І. Кадрове забезпечення діяльності підприємств: вимоги до кандидатів на посаду та методи їх відбору / О. І. Бала, Г. В. Зуб // Вісник нац. Університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 769 Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – С. 3 - 11.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.
4. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / А. А. Бердник // Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. - № 1 (6). - С. 112–116.
5. Білорус Т. Методичний інструментарій організації пошуку та відбору персоналу / Т. Білорус // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. - Вип. 7. - С. 20-29.
6. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики / В. М. Біндюженко // Ефективна економіка. – 2017. – № 5. - С. 103-108.
7. Бондарчук Л. В. Комплексний підхід до інвестицій в процеси набору та відбору персоналу / Л. В. Бондарчук // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 15. - С. 20-24.
8. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу / М. М. Буднік, І. С. Пономаренко // Бізнес Інформ. –2014. – № 2. – С. 361–366.
9. Бухалков М. И. Управление персоналом. / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.

10. Ващенко В.В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах / В.В. Ващенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. праць. – Маріуполь, ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – Вип. 14 – С. 282 - 285
11. Ващенко В.В. Теоретичні аспекти визначення готовності персоналу підприємств до інноваційної активності / В.В. Ващенко // Университетская наука - 2015: Международная научно-техническая конференция, г. Мариуполь, 19-20 мая 2015 г. - Мариуполь: ГВУЗ «ПГТУ», 2015. - Т. III. - С. 49-50
12. Вдовенко В.В. Формування системи підбору та найму персоналу на промисловому підприємстві // Управління розвитком. 2013. № 23(163). С. 94–96.
13. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. літератури, 2009. – 502 с.
14. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Н. Л. Гавкалова // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ.журн, 2012. - № 3. - С. 31-36.
15. Гарматюк О. О. Інноваційні підходи в системі підбору персоналу / Оксана Гарматюк, Олена Чура // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції „Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку“, 25 березня 2016 року – Т., 2016 – С. 27-28.
16. Гетьман О.О., Царюк С.Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації)/ О.О. Гетьман, С.Ю. Царюк// Глобальні та національні проблеми економіки. - № 21 – 2018 - С.536-541.
17. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. – 2016. – № 5. – С. 32–34.
18. Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка

та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.М. Гуцан; НТУ «Харків. політехнічний ін-т». – Харків, 2016. – 198 с.

19. Егоршин А. П. Управление персоналом : пособие для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
20. Євтушенко В. А. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова, К. О. Лазарева // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 8. – С. 158-164.
21. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2. - С. 78-83.
22. Завіновська Г.Т. Економіка праці / Г.Т. Завіновська. – К.: Вид-во КНЕУ, 2009. – 299 с.
23. Занора В. О. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків / [В. О. Занора, Л. С. Чернова, Ю. М. Кузьмінська, О. Б. Данченко] // Управління проектами та розвитком виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 1 (45). – С. 88–94.
24. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Економічні науки, 2013. – № 7. – С. 46–49.
25. Ізюмцева Н. В. Інноваційні методи пошуку персоналу / Н. В. Ізюмцева. // Економіка та право. – 2017. – №3. – С. 118–123.
26. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу // Економіка та право.- 2017. - Вип. № 3 (48). - С.118-124.
27. Карпенко А. В., Басенко К. А. Інтернет-рекрутинг в умовах сучасного українського бізнесу // Conference Proceedings of the II International Scientific Internet-Conference Модерн Problems of Improve Living Standards in a Globalized World (December 8, 2017, Opole – Berdyansk – Tbilisi – Slovyansk – Kropyvnytsky), 2017 - p.499

28. Карпов А. В. Психология труда : учебник для вузов / А. В. Карпов, Е. В. Конева, Е. В. Маркова. – М. : Изд. ВЛАДОС-ПРЕС, 2005. – 305 с.
29. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві [Текст] / О. В. Каут // Ефективна економіка. – 2018. – № 3.
30. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
31. Кичко І. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу / І. Кичко, О. Горбачова // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2017. - № 2. - С. 7-14.
32. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки, 2014. - № 2. - С. 237–244.
33. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/33\\_DWS\\_2013/Economics/5\\_150156.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm)
34. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf)
35. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи / К. В. Кощенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2016. - № 2. - С. 119-123.
36. Крушельницька О.В. Управління персоналом/ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2009. – 428 с.
37. Куликов Ю. А. Модели управления персоналом организации // Проблемы современной науки и образования / Problems of modern science and education - 2016 - № 37



38. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання / В. Д. Курманська // Ринок праці та зайнятість населення, 2014. - № 3. - С. 26-29.
39. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К. А. Юрченко // Молодий вчений. – 2015 р. –№ 11 (26), частина 2. – С. 74-80.
40. Лобза А. В. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу / А. В. Лобза, С. Ю. Клименко // Молодий вчений. - 2016. - № 5. - С. 87-90
41. Лустина Т.Н., Панова А.Г Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы) // Сервис plus. Т. 12. 2018. № 1. С. 33–45
42. Маслова В. М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2012. – 492 с.
43. Мокрик Р. Оцінка ефективності підбору персоналу в компанії / Р. Мокрик // Управління персоналом. – 2015. – № 11. – С. 5–8.
44. Мутенко Г. М., Управління трудовим потенціалом промислових підприємств : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Мутенко Г. М.. – Маріуполь, 2018. – 187 с.
45. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів / Г.В. Назарова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 1. – С. 162-165.
46. Нефедов Л.И. Оценка и подбор персонала в системе менеджмента качества в условиях нечеткой информации / Л.И. Нефедов, Л.А. Беспалый // Технология приборостроения. – 2014. – Спец. выпуск. – С. 23– 25.
47. Олійник Є. О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства [Електронний ресурс] / Олійник Є. О. – (Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського). – Режим доступу: <http://>

[//www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vbumb/2011\\_3/12.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2011_3/12.pdf).

48. Опаріна Х. С. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві / Х. С. Опаріна, К. В. Ковальська // Молодий вчений. - 2015. - № 5(2). - С. 38-44.

49. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості / А. Ю. Осіпова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2016. - № 4(1). - С. 54-59.

50. Офіційний сайт Державного комітету статистики України - [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

51. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К, 2010. – 338 с.

52. Петракова Д. В. Современные персонал-технологии в гостиничном бизнесе / Д. В. Петракова. // Аллея науки. Донской государственный технический университет. – 2019. – №1. – С. 564–574.

53. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К.І.Пілігрим; Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України. - Київ, 2018. – 221 с.

54. Плещан Х. В. Застосування хедхантінгу в сучасному менеджменті індустрії туризму: сутність, роль та функціональні характеристики // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., Київ 14 квіт. 2016 р. – Київ, 2016. – С. 196–201.

55. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С.47–50.

56. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття / І. М. Польшина // Управління розвитком, 2014. - № 9. - С. 150-151.

57. Пономаренко И. С. Разработка классификации методов подбора персонала и их использование на торговом предприятии / И. С. Пономаренко // Актуальні проблеми розвитку соціальноекономічних систем у трансформаційних умовах: наукові здобутки молоді : зб. статей магістрантів, асп., мол. учених, Харків, 21–22 березня 2013 р. – Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2013. – С. 276–281.
58. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом / О.В. Сардак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – № 1(19). – С. 226-235.
59. Следь О.М., Нечаєва А.В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу. URL:: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1724>.
60. Тертична Л. І., Рогач А. Р. Хедхантинг як перспективна технологія пошуку висококваліфікованого персоналу // Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах: Матеріали XV Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 23-24 квітня 2019 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2019. – 140 с.
61. Ткач Ю. В. Хедхантинг у системі відбору персоналу в готелі // Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи : тези доповідей VI Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 25 березня 2020 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 318 с.
62. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України, 2014. – Вип.24.4- С.389-395
63. Труш Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання / Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні, 2017. - № 2. - С. 98-101
64. Федорова Н.В. Управление персоналом организации /Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2013. – 512с.

65. Харитоненко С.В. Управління персоналом як складова частка менеджменту комерційної організації /С.В.Харитоненко// Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 11 – 13 квітня 2018 року. – К.: Вид. центр КНЛУ, 2018. – С.635-637.
66. Харитоненко С.В., Решетник Н.І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом/С.В.Харитоненко, Н.І. Решетник// Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», – 2018 - № 4(15). – С.225-228
67. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
68. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання / А. В. Холодницька // Науковий вісник Полісся. - 2015. - Вип. 1. - С. 61-64.
69. Червінська Л.П. Економіка праці. – К.:Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.
70. Чернышова Л. Хедхантинг как инструмент формирования человеческого капитала для укрепления конкурентных позиций предприятия / Л. Чернышова, Е. Мельникова, К. Баленкова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2016. - № 10. - С. 143-154.
71. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації / В. В. Швед // Вісник ХНУ. – 2017. – № 5. Т. 1. – С. 63–67.
72. Шегда А.В. Менеджмент/А.В.Шегда – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
73. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В.О. Шипуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – Т. 2. – С. 111-117.
74. Шпакович Ю. С. HR-брендинг як ефективний інструмент в системі

підбору персоналу організацій, що виконують гідромеханізовані роботи / Ю. С. Шпакович // Молодий вчений. – 2015. – № 10. – С. 869-875.

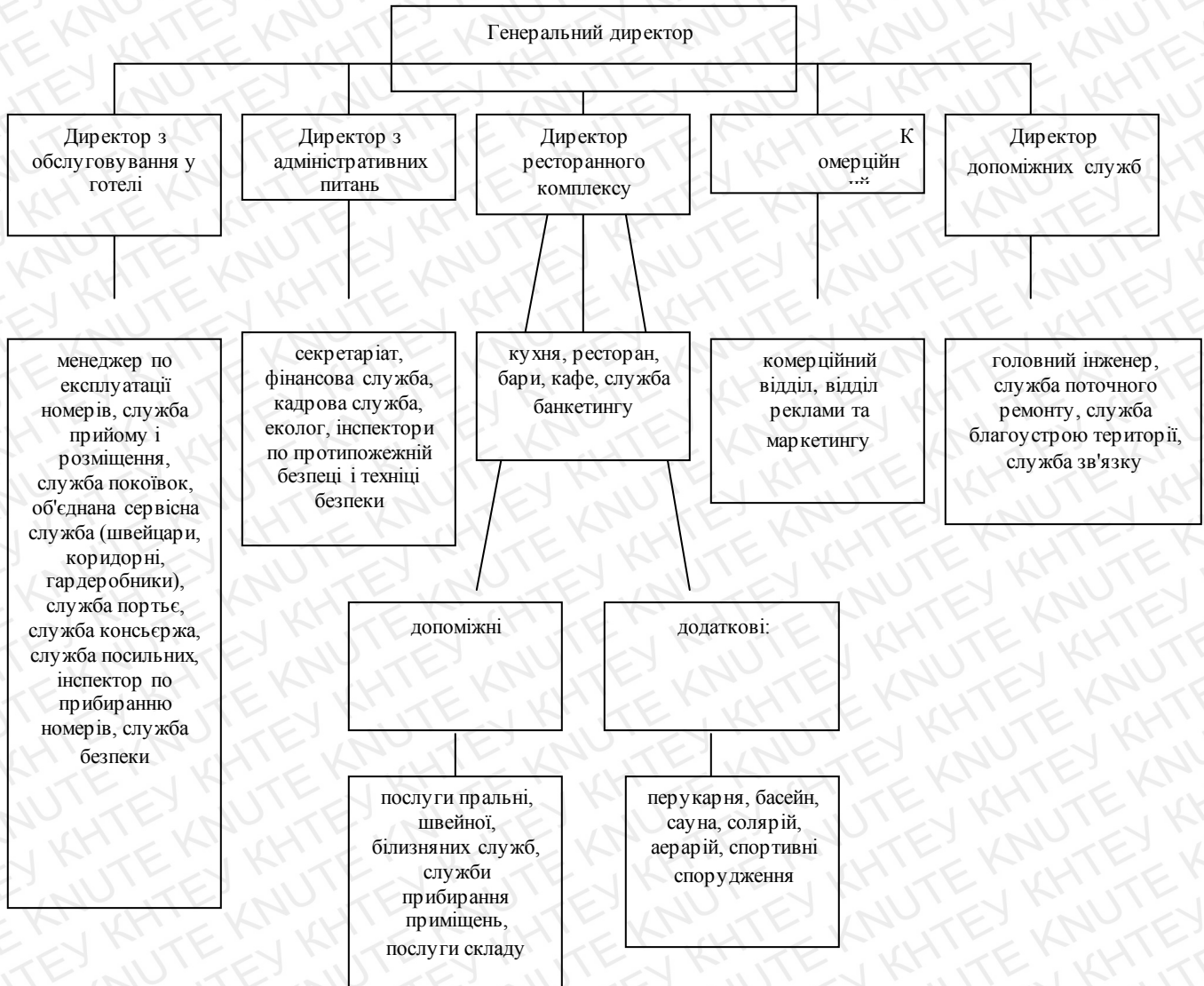
75. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах / Л. М. Шульгіна // В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). – Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун-т. – 2013. – С. 313–315.

76. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент / Щекин Г. В. – К. : Изд. дом «Корпорация», 2007. – 286 с.

77. Huda K. Effective Recruitment Challenges Faced by the Hospitality Industry: A Study on Selected Star Rated Residential Hotels / K. Huda, R. Khan. // *Economia. Seria Management.* – 2014. – №17. – С. 210–222.

## ДОДАТКИ

## Додаток Б



Організаційна структура управління готелю «Хрещатик»

## Додаток В

## Фінансова звітність підприємства за 2017-2019 рр.

I. Баланс на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	Код зв ДКУД	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1000		
накопичена амортизація	1001		
Незавершені капітальні інвестиції	1002	( )	( )
1005			
Основні засоби:			
первісна вартість	1010	1908.7	1242.9
знос	1011	4389.6	4005.6
	1012	(2480.9)	(2762.7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1908.7	1242.9
II. Оборотні активи			
Запаси:			
у тому числі готова продукція	1100	4558.2	4375.0
	1103	10.0	10.0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1111.3	2046.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	76.7	9.7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	87.9	25.6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	222.8	331.4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	531.2	426.6
Усього за розділом II	1195	6588.1	7214.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
1200			
Баланс	1300	8496.8	8457.2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	86,4	86,4
Додатковий капітал	1410		16,1
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	948,8	888,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1035,2	991,3
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	583,5	366,7
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3274,8	4394,2
розрахунками з бюджетом	1620	25,3	94,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	25,3	16,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3578,0	2610,1
Усього за розділом III	1695	6878,1	7099,2
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибутті</b>	1700		
Баланс	1900	8496,8	8457,2

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2019 р.

Форма № 2-м

Код за КУД

1801007

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналітичний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26184,0	24055,1
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26184	24055,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24011,1)	(21642,3)
Інші операційні витрати	2180	(1912,9)	(2077,1)
Інші витрати	2270	(0,1)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(25924,1)	(23719,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	259,9	335,7
Податок на прибуток	2300	(49,5)	(64,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	210,4	271,4



## I. Баланс на 31.12.2017 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

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	1431.1	2564.7
первісна вартість	1011	2758.0	4366.6
знос	1012	( 1326.9 )	( 1801.9 )
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1431.1</b>	<b>2564.7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	2992.8	4050.9
у тому числі готова продукція	1103	10.0	10.0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1201.4	1518.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		47.5
у тому числі з податку на прибуток	1136		39.0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	129.6	41.6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	483.2	307.2
гроші майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	197.4	369.7
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>5004.4</b>	<b>6334.9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6435.5</b>	<b>8899.6</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	86.4	86.4
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	671.1	677.4
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>757.5</b>	<b>763.8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3829.6	4420.3
розрахунками з бюджетом	1620	106.9	404.5
у тому числі з податку на прибуток	1621	70.9	

розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
	1665		
Доходи майбутніх періодів	1690	1741.5	2506.3
Інші поточні зобов'язання	1695	5678.0	7331.1
Усього за розділом III	1700		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1900	6435.5	8899.6
Баланс			

**2. Звіт про фінансові результати**  
за 2017

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогіч. період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22768.3	24548.2
Інші операційні доходи	2120	6.3	24.8
Інші доходи	2240		
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>22774.6</b>	<b>24573.0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 20122.9 )	( 22332.9 )
Інші операційні витрати	2180	( 2642.5 )	( 2975.0 )
Інші витрати	2270	( )	( 110.8 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 22765.4 )</b>	<b>( 25418.7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	9.2	-845.7
Податок на прибуток	2300	( 2.9 )	( 144.9 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>6.3</b>	<b>-990.6</b>

## Додаток Г

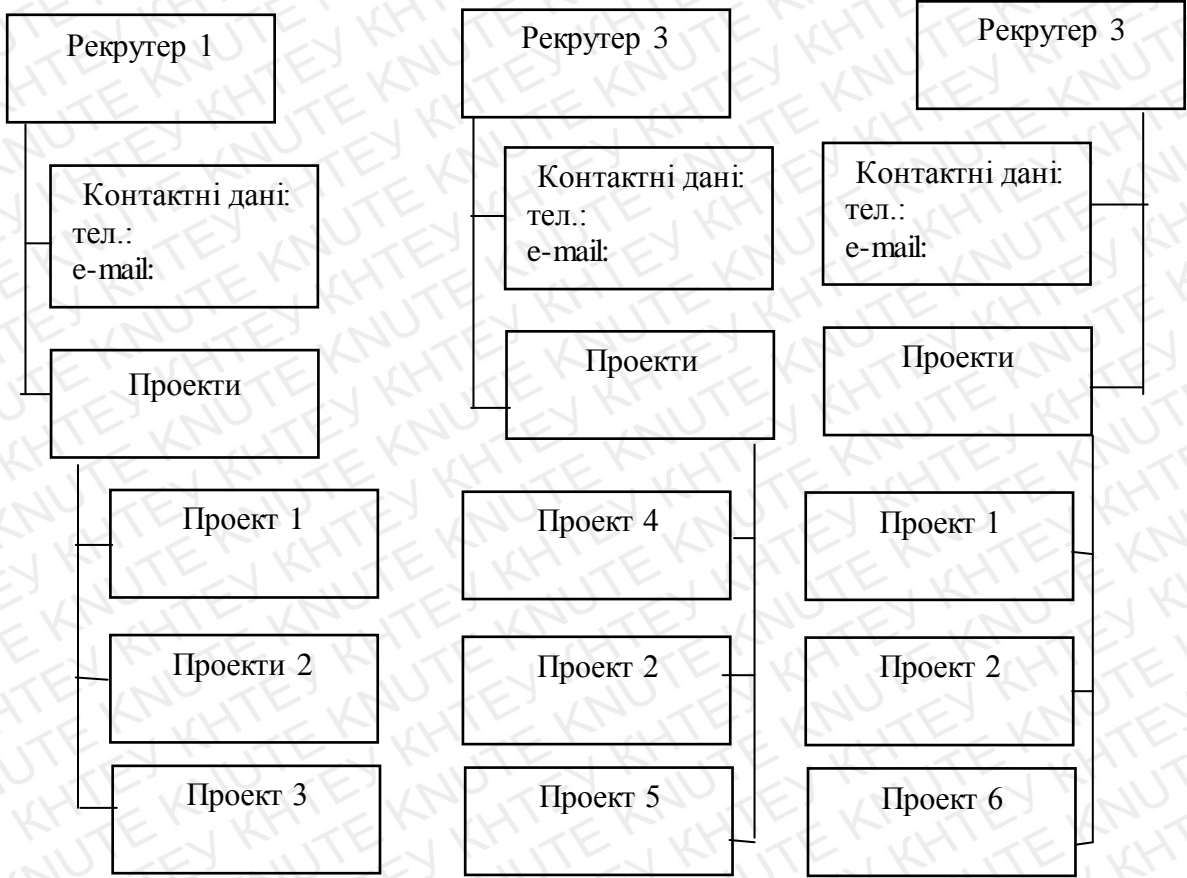
## Профіль посади

Назва посади:	Спеціаліст зі стратегічного розвитку	
№	Розділ	Опис
1.	ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО	
2.	ОБОВ'ЯЗКИ	<p>Цільове призначення посади - розроблення та реалізація політик стратегічного розвитку товариства, забезпечення прибутковості та максимальної ефективності діяльності товариства.</p> <p>Посадові обов'язки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативне керівництво виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю товариства;</li> <li>– забезпечення виконання завдань товариства, передбачених статутом та фінансовим планом товариства, організація виконання виробничих програм товариства;</li> <li>– представлення інтересів товариства в органах державної влади, державного управління, місцевого самоврядування, установах, підприємствах, організаціях, у відносинах з юридичними та фізичними особами;</li> <li>– забезпечення формування та реалізації економічної, інвестиційної, науково-технічної, соціальної та кадрової політики товариства;</li> <li>– забезпечення товариства кваліфікованими працівниками: добір, штатно-посадове розміщення та розвиток персоналу;</li> <li>– організація виконання договірних та інших зобов'язань товариства;</li> <li>– здійснення заходів щодо ефективного використання майна товариства;</li> <li>– впровадження новітніх технологій, реалізація заходів з техногенної безпеки та охорони навколишнього природного середовища;</li> <li>– створення безпечних, належних умов праці та виробничого середовища відповідно до вимог законодавства, забезпечення вимог законодавства з охорони праці;</li> <li>– виконання інших повноважень, покладених на керівника підприємства законодавством, органами управління товариств</li> </ul>
3.	КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ	
3.1.	Освіта	повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістр, спеціаліст

3.2.	Додаткова освіта	додаткова освіта у сфері менеджменту чи бізнес-адміністрування, ступінь MBA, науковий ступінь відповідної спеціальності, післядипломна освіта в галузі управління є перевагою
3.3.	Знання мов	знання англійської та інших мов є перевагою
4.	<b>КРИТЕРІЇ ВІДБОРУ</b>	<p>Претенденти мають продемонструвати наявність наступних компетенцій:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здатність управляти змінами: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Креативність та новаторство</li> <li>▪ Обізнаність про зовнішнє середовище</li> <li>▪ Гнучкість</li> <li>▪ Здатність працювати під тиском</li> <li>▪ Стратегічне мислення</li> </ul> </li> <li>2. Орієнтація на результат: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Підзвітність</li> <li>▪ Орієнтація на потреби клієнтів</li> <li>▪ Підприємницький потенціал</li> <li>▪ Здатність вирішувати проблеми</li> <li>▪ Технічна компетентність</li> </ul> </li> <li>3. Комунікація: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Впливовість/Уміння вести переговори</li> <li>▪ Навички міжособистісного спілкування</li> <li>▪ Навички усного/письмового спілкування</li> <li>▪ Уміння налагоджувати ділові стосунки</li> </ul> </li> <li>4. Лідерські навички в команді: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Управління конфліктними ситуаціями</li> <li>▪ Уміння розвивати персонал</li> <li>▪ Уміння будувати команду</li> </ul> </li> <li>5. Ділові навички: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Фінансовий менеджмент</li> <li>▪ Управління людськими ресурсами</li> <li>▪ Управління технологічним процесом</li> <li>▪ Навички побудови партнерських стосунків</li> </ul> </li> </ol>
5.	<b>ПРОФЕСІЙНІ ВИМОГИ</b>	
5.1	Професійний досвід	<p>Досвід:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ роботи щонайменше 5 років на керівних посадах;</li> <li>▪ роботи у провідних міжнародних компаніях нафтогазової промисловості та/або підтверджений досвід кризового менеджменту є перевагою;</li> <li>▪ участі у процесах впровадження сучасних систем управління операційною діяльністю, підвищення виробничої ефективності і управління змінами, управління реструктуризацією бізнесу і реінжинірингу бізнес-процесів;</li> <li>▪ у сфері управління бізнесом/ключовими бізнес-процесами, планування діяльності суб'єкта господарювання, залучення інвестицій, ефективного ведення ділових переговорів.</li> </ul>

5.2	Професійні знання та компетенції	<p>Знання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ основ економіки підприємства, менеджменту, маркетингу, організації виробництва, праці та управління;</li> <li>▪ основ стратегічного та операційного планування, бюджетування виробничого процесу, управління проектами капітальних інвестицій;</li> <li>▪ профілю, спеціалізації, особливостей структури товариства;</li> <li>▪ перспектив й тенденцій технологічного, технічного, економічного і соціального розвитку нафтогазової галузі та товариства;</li> <li>▪ досягнень науки та технології у нафтогазовій галузі та суміжних з нею галузях промисловості;</li> <li>▪ можливостей ефективного використання виробничих потужностей, наявних технологічних процесів, їх реструктуризації або заміни;</li> <li>▪ кон'юнктури ринку;</li> </ul> <p>Знання світових практик управління нафтогазовими компаніями є перевагою</p>
-----	----------------------------------	---

**Схема управління HR-проектами для хедхантингу у готелі  
«Хрещатик»**



Джерело: складено автором