

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

HR стратегія готелю «Holiday Inn Kyiv», м. Київ

Студенки 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Михальченко
Ірини Геннадіївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність
спеціалізація

073 «Менеджмент»
«Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів
Михальченко Ірина Геннадіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: HR стратегія готелю «Holiday Inn Kyiv», 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 – дослідження теоретичних засад формування і реалізації HR стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу
Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації HR стратегії суб'єкта готельного бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv».

ВСТУП

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування HR стратегії

Розділ 2. Діагностика HR стратегії в готелі «Holiday Inn Kyiv», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз HR стратегії готелю

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію HR стратегії

2.3. Оцінка результативності діючої HR стратегії

Розділ 3. Удосконалення HR стратегії готелю «Holiday in Kyiv», м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації HR стратегії

3.3. Прогнозування результативності реалізації HR стратегії

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

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

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	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи.

Студент Михальченко Ірина Геннадіївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи формування та реалізації HR стратегії суб'єкта готельного бізнесу.

Проведено дослідження ефективності реалізації діючої HR стратегії, чинників, що її визначають, готелю «Holiday Inn Kyiv», м. Київ. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано напрями удосконалення HR стратегії досліджуваного готелю, і обґрунтовано програму заходів, щодо удосконалення політики управління персоналом підприємства, здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(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 ЗАСАДИ HR СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методичні засади формування HR стратегії	22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА HR СТРАТЕГІЇ В ГОТЕЛІ «HOLIDAY INN KYIV», М.КИЇВ	29
2.1. Стратегічний аналіз HR стратегії готелю	29
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію HR стратегії.....	36
2.3. Оцінка результативності діючої HR стратегії.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ HR СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN KYIV», М.КИЇВ.....	47
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації HR стратегії.....	47
3.2. Прогнозування результативності реалізації HR стратегії.....	53
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. У зв'язку з переходом української економіки до інноваційного типу розвитку проблема ефективного кадрового менеджменту, спрямованого на підвищення результативності та продуктивності праці співробітників, є досить актуальною. Основою для будь-якої справи є людські ресурси, завдяки їх навичкам і професіоналізму можливо покращувати і збільшувати ефективність підприємства в не простий для Вітчизняної економіки час. Саме тому робота з персоналом і продумана HR стратегія так важлива для успішного вектора розвитку готельної та ресторанної сфери. Тільки завдяки грамотному функціонуванню стратегії управління персоналом можливо забезпечити удосконалення методів роботи з кадрами. Це підтверджує необхідність дослідження та комплексного аналізу стратегії управління для досягнення високих результатів, а зазначена тема є актуальною на сучасному етапі розвитку готельного та ресторанного бізнесу.

Однією з основних проблем для підприємства є розробка актуальної стратегії управління персоналом, яка задовільнить всі основні потреби для взаємодії і вдосконалення професійних вмінь і навичок персоналу для налагодження робочих відносин, способів прогнозування і планування потреб персоналу на основі вивчення нових вимог до працівників і вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу.

Ступінь розробленості проблеми. Багатовекторні та різнопланові аспекти теорії та методології стратегічного управління персоналом знайшли відображення у працях українських та іноземних вчених, таких як: В.М. Приймак, А.В. Приходько, К.В. Ковальська, Г.О. Дудукало, Т.С. Овчаренко, Т.В. Білорус, М.В. Ситницький, О.П. Єлець, Г.Т. Завіновська, А.Я. Кібанов, Д.О. Корсаков, В.Д. Курманська, Л.Б. Пошелюжна, О.В. Сардак, В.В. Співак, О.О. Хандій, Ф. І. Хміль, К. А. Ленгнік-Холл, Р.Ф. Боксолл, Х. Річард та інших. Питанням формування структури персоналу присвячені роботи Ю.І. Палехи,

М.В. Ситницького, С.В. Харитоненко, Л. П. Червінської, С.А. Шапіро, Г. В. Щокіна та інших вчених.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є критичне узагальнення теоретико-методичних засад, аналіз розробки HR стратегії та розроблення на цій основі пропозицій щодо вдосконалення розробки HR стратегії готельного підприємства.

Зазначена мета зумовила постановку низки **завдань**:

- здійснити аналітичний огляд літературних джерел;
- розкрити методичні засади формування HR стратегії;
- провести стратегічний аналіз HR стратегії готелю;
- визначити вплив чинників на реалізацію HR стратегії;
- оцінити результативність діючої HR стратегії;
- обґрунтувати програму заходів з реалізації HR стратегії;
- здійснити прогнозування результативності реалізації HR стратегії.

Об'єктом дослідження є процеси формування HR стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування HR стратегії підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є загальнонаукові **методи** дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний.

Інформаційною базою дослідження в роботі стали матеріали готелю «Holiday Inn Kyiv». Також 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 формування структури персоналу підприємства.

Наукова новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування HR стратегії підприємства.

Елементи наукової новизни відображені наступних положеннях:

удосконалено:

- теоретичні підходи щодо формування HR стратегії підприємства, яке полягає у використанні методу аналізу ієрархій Т. Сааті, який дозволяє оцінити вплив чинників на соціально-економічні процеси за умови відсутності кількісних характеристик показників. Метод полягає у декомпозиції проблеми на прості складові частини з подальшим обробленням послідовності суджень за парними порівняннями.

Практичне значення. Практичне значення отриманих результатів полягає у розкритті суті формування HR стратегії підприємства та виявленні у процесі дослідження недоліків в управлінні персоналом та оптимізація їх за допомогою запропонованих заходів.

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

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Однією з найважливіших проблем менеджменту на сучасному етапі розвитку економіки є проблема ефективного управління персоналом. При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми основними найбільш загальними тенденціями є: формалізація методів і процедур відбору персоналу, розробка наукових критеріїв їх оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, висування молодих і перспективних працівників.

Як зазначає Харитоненко С. В. «управління персоналом – це сфера діяльності керівного складу організації, керівників і експертів підрозділів організації управління персоналом, спрямована на підвищення продуктивності роботи організації за рахунок збільшення продуктивності роботи з її співробітниками психологічними, правовими, економічними та іншими методами. Тобто управління персоналом являє собою процедуру впливу організації або діючої в ній служби на її співробітників за допомогою комплексу спеціальних методів, спрямованих на досягнення певних цілей» [46, с.635].

Рішення найважливіших завдань управління персоналом: відбір, підготовка, оплата і правильне використання персоналу - в сучасних умовах неможливо в рамках традиційної роботи з персоналом. Стратегічне управління персоналом передбачає управління колективом людей, засноване на далекосяжних прогнозах розвитку організації і її оточення. Це - управління, яке спирається на людський потенціал як на основу організації. На наш погляд, стратегічне управління персоналом - це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін в її зовнішньому і внутрішньому середовищі для досягнення довгострокових цілей.

У літературі зустрічаються різні тлумачення визначення «стратегічне управління персоналом». Одні автори у визначенні акцентують увагу на організаційну сторону управління, оперуючи метою і методами, за допомогою яких можна досягти цих цілей, інші роблять акцент на змістовну частину, яка відобразатиме функціональну сторону управління.

Проаналізувавши різні тлумачення даної категорії, можна запропонувати наступне визначення даного поняття: стратегічне управління персоналом є сукупністю принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальний рівень використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей організації. Саме на досягнення цілей функціонування організації варто акцентувати увагу у визначенні цього поняття, адже система управління персоналом є складовою системи управління організацією у цілому.

Як зазначає Петрова І. Л. «основна мета стратегічного управління людськими ресурсами полягає у створенні стратегічних можливостей за рахунок забезпечення організації кваліфікованими, лояльними й добре мотивованими працівниками, які потрібні для досягнення довгострокової конкурентної переваги» [36, с. 14].

Стратегія управління персоналом є інструментом досягнення глобальних корпоративних цілей організації, що дозволяють отримати максимальний прибуток. Виходячи з усього вищезазначеного, можна з упевненістю заявити, що розробка і реалізація стратегії управління персоналом є одним з найбільш значущих аспектів в успішному функціонуванні будь-якої організації.

В даний час єдиного визначення поняття стратегії управління персоналом не існує. Багато фахівців - авторів наукових праць з управління персоналом намагалися сформулювати поняття «стратегія управління персоналом». Узагальнення підходів авторів щодо визначення змісту категорії «стратегія управління персоналом», представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування терміну «стратегія управління персоналом»

Автор	Визначення
Алимбеков Т.А.	«...специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики» [2, с.183]
Крушельницька О.В.	«...це набір основних цілей, принципів і правил роботи з персоналом» [28, с.54]
Кібанов А.Я.	«...це розроблене керівництвом організації пріоритетний, якісно певний напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості» [24]
Письменна О.О.	«...це плани, напрямки дій, послідовність прийнятих рішень і методи, що дозволяють дати оцінку, провести аналіз і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку організації» [37, с.79]
Ситницький М.В.	«...це довгостроковий якісно визначений напрям в роботі з персоналом, який передбачає розробку складу та послідовності управлінських рішень для досягнення системою управління персоналом поставлених цілей» [42, с.57]
Тесленко І. Б.	«...це довгострокова програма конкретних дій щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної переваги [43, с.596].
Балабанова Л.В., Сардак Л.В.	«...це одна з найважливіших функціональних стратегій, що спрямована на реалізацію місії і цілей підприємства» [4]
Ищенко І.Г.	«...це набір основних принципів роботи з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики» [23]
Лоянич Я.	«...HR-стратегія допомагає організувати процес управління персоналом у відповідності з цілями компанії. Тому створювати її варто тільки в рамках системного підходу до управління організацією» [30]
Князева О.В.	«...особливе якісне рішення відносно цілей і засобів створення та розвитку професійного та лояльного трудового колективу, що враховує місію, цілі, позиціонування організації на ринку, її ресурсні можливості» [25]

Джерело: систематизовано автором

Аналізу наведених визначень дозволяє виділити загальні риси стратегії управління персоналом підприємства:

- стратегія управління персоналом визначається великою кількістю чинників і пов'язана зі стратегічними діями підприємства в цілому. Зміна зовнішнього і внутрішнього середовища тягне за собою зміну або коригування стратегії підприємства і вимагає своєчасних змін структури і чисельності кадрів, їх навичок та кваліфікації, стилю і методів управління;

- цілі стратегії управління персоналом визначаються загальними стратегічними цілями підприємства. При цьому фундаментальною метою стратегії управління персоналом є забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства шляхом задоволення його потреби в кваліфікованих, прихильних і мотивованих співробітників;

- стратегія управління персоналом характеризується довгостроковим характером, що, перш за все, визначається її спрямованістю на розробку і зміну психологічних установок, мотивації, кваліфікації та структури кадрів.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що стратегія управління персоналом є частиною загальної стратегії підприємства і наслідком перспективного планування його господарської діяльності. Стратегія управління персоналом спрямована на об'єднання різних аспектів управління кадрами з метою стимулювання і оптимізації їх впливу на співробітників, поліпшення їх трудових якостей і кваліфікації.

Як зазначає Іляш О.І.: «ключовими елементами стратегії управління персоналом є забезпечення безпечних умов праці, регулювання трудових відносин, врегулювання виробничих і соціальних конфліктів, контроль дотримання норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі» [8]. Також HR стратегія забезпечує аналіз ринку праці, систему найму і взаємодії з персоналом, встановлення робочого графіку і відпочинку. Контролює як проходить профорієнтація і адаптація персоналу, проводить заходи підвищення кадрового потенціалу і його раціонального використання, саме такий висновок і робить М.Д. Ведерніков [10].

Щекин Г. В. об'єктом стратегії управління персоналом визначає «компетенції персоналу, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації, а суб'єктом стратегії управління персоналом – керівників різних рівнів, що виконують функції по управління персоналом, а також фахівці кадрової служби» [54, с.75].

Блохін П.В. [9] в свою чергу, зазначає, що «основна мета стратегії управління персоналом – створити необхідні умови для оптимальної організації людських ресурсів в межах підприємства і формування професійного колективу, що володіє високою відповідальністю, колективною взаємодією, кваліфікацією і відчуває важливість власного вкладу у розвиток підприємства».

Головну мету HR стратегії підприємства наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Головна мета HR стратегії підприємства [9]

Науковці у галузі управління людськими ресурсами пропонують цілий ряд різних підходів до класифікації стратегій управління персоналом, що реалізуються на підприємствах, оскільки в кожній організації при управлінні персоналом використовуються специфічні стратегії, які залежать від ряду чинників.

Варіанти класифікацій стратегій управління персоналом, заснованих на різних наукових підходах, представлені в таб. 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи щодо класифікації стратегій управління персоналом

Автор	Класифікація стратегій
Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов [22]	<ul style="list-style-type: none"> - кадрова стратегія, орієнтована на підприємницьку стратегію організації; - кадрова стратегія, орієнтована на стратегію динамічного зростання організації; - кадрова стратегія, орієнтована на стратегію прибутковості організації; - кадрова стратегія, орієнтована на ліквідаційну стратегію організації; - кадрова стратегія, орієнтована на стратегію кругообігу (циклічна)
М. Портер [27]	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія інновації; - стратегія підвищення якості; - стратегія лідерства у витратах.
Ж. Сторі, К. Сіссон [31]	<ul style="list-style-type: none"> - кадрова стратегія на етапі зародження організації; - кадрова стратегія на етапі зростання організації; - кадрова стратегія на етапі зрілості організації; - кадрова стратегія на етапі спаду організації
О.О. Письменна [37]	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія орієнтації на свої сили; - стратегія придбання готових фахівців; - стратегія прийому невеликої кількості висококваліфікованих фахівців; - стратегія прийому фахівців середньої кваліфікації, але в достатній кількості; - стратегія орієнтації на індивідуальну роботу; - стратегія орієнтації на роботу в команді
В.В. Безсмертна [7]	<ul style="list-style-type: none"> - кадрова стратегія, орієнтована на максимізацію прибутку; - клієнтоорієнтована стратегія; - функціональна стратегія; - кадрова стратегія, орієнтована безпосередньо на працівників; - кадрова стратегія, спрямована на розвиток; - територіальна стратегія.
Керн і Шуманн [31]	<ul style="list-style-type: none"> - тейлоровська; - інтегрована; - японська

Джерело: систематизовано автором

В процесі аналізу було виявлено, що науковці у галузі управління персоналом підприємства в основу класифікацій стратегій управління персоналом закладаються різні варіанти їх залежності від цілого ряду чинників.

Найбільш відомі варіанти класифікації стратегій управління персоналом представлені на рис.1.2.

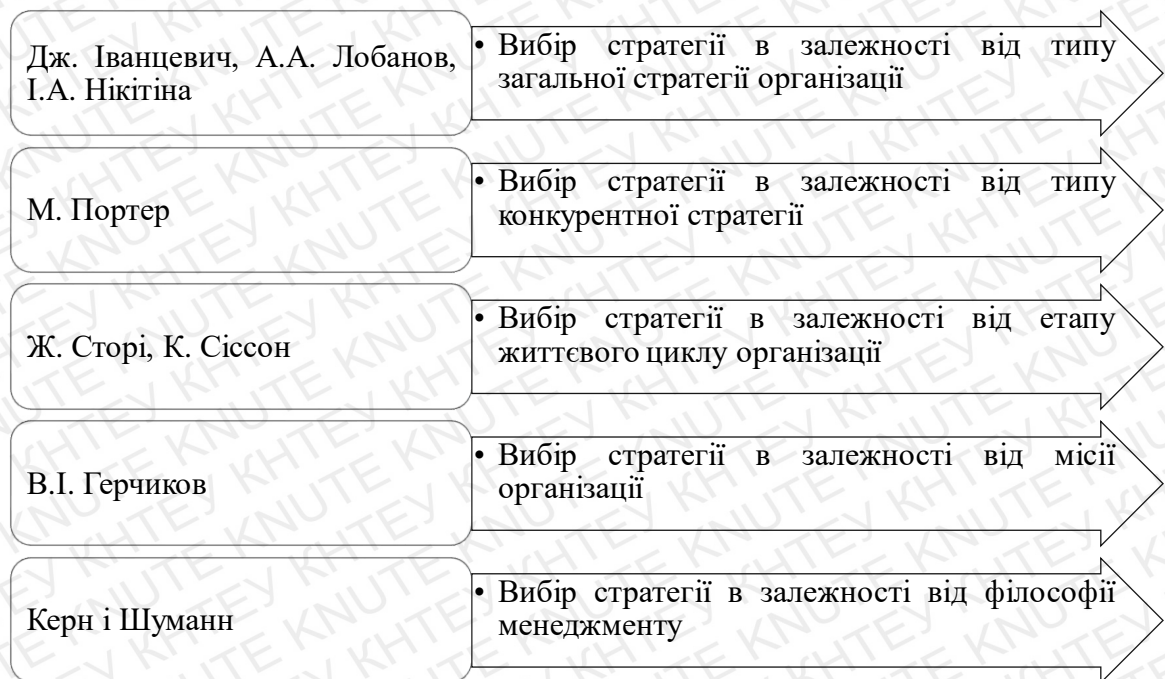


Рис.1.2. Напрями підходів щодо вибору стратегій управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Розглянуті варіанти класифікації стратегій управління персоналом можна назвати традиційними, оскільки їх дотримуються більшість як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Однак існують і менш традиційні варіанти класифікації, які також видаються досить цікавими і корисними при вивченні особливостей стратегії управління персоналом конкретних організацій. Але, в цілому, всі перераховані види стратегій закладають хорошу основу для вибору стратегічних альтернатив.

На практиці, як правило, відбувається поєднання декількох варіантів стратегій управління персоналом при домінуванні якоїсь певної. Крім того, в

процесі діяльності організації, досягнення нею спільної мети, зміні виду корпоративної стратегії, зміні життєвого циклу організації змінюється і варіант стратегій управління персоналом.

Балабанова Л. В. виділяє певні функції стратегії управління персоналом в організації, які зображені на рис. 1.3.

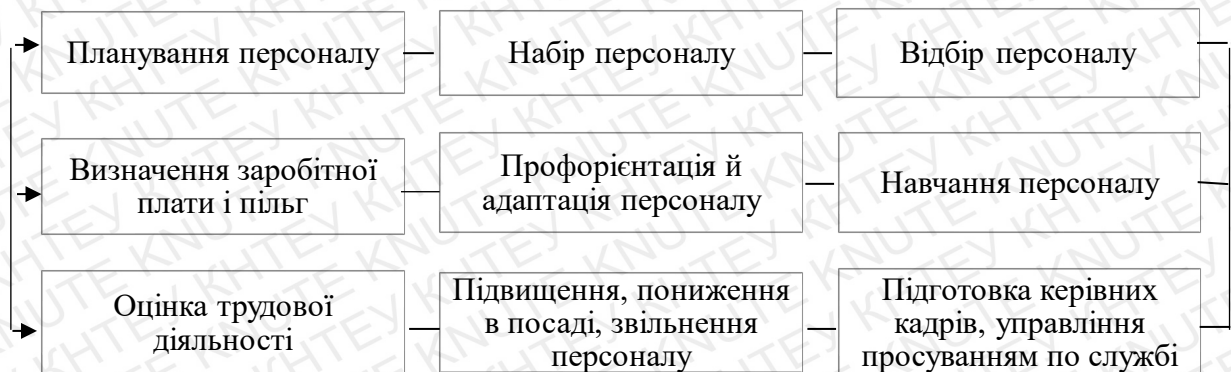


Рис. 1.3. Функції стратегії управління персоналом організації

Джерело: [4, с. 167]

В першу чергу це планування людських ресурсів: «розробка плану задоволення майбутніх потреб у них. Планування людських ресурсів в організації починається з оцінки їх наявності, керівництво повинне визначити, скільки людей зайнято виконанням кожної операції, необхідної для реалізації конкретної мети і оцінити якість праці своїх працівників. Наступним кроком у плануванні є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових та перспективних цілей» [4, с. 167].

Функція набору персоналу реалізується через створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах. Наступна функція передбачає відбір персоналу: «оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору. Значний вплив на мотивацію персоналу має визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців» [4, с. 168].

Профорієнтація й адаптація, це психолого-економічна функція, яка передбачає вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у

працівників розуміння того, чого очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку; навчання, як функція, це: «розробка програм для навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи. Оцінка трудової діяльності передбачає розробку методик оцінки трудової діяльності і доведення їх до працівника, а також розробку методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму. Однією з важливих функцій управління персоналом є підготовка управлінського персоналу, управління просуванням по службі, розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці управлінського персоналу» [4, с. 169].

Отже, узагальнюючи викладені підходи до стратегії управління персоналом організації розроблено концептуальну схему механізму стратегії управління персоналом, яку наведено на рис. 1.4.

Стратегію управління персоналом можна розглядати як загальний підхід до управління ним відповідно до напрямку розвитку компанії і рішення довгострокових кадрових питань. Компанії вигідно мати узгоджену і зрозумілу для всіх базу для розробки підходів до управління персоналом в довгостроковій перспективі. Як вважають С. і М. Ленгнік-Холи, цей принцип, в свою чергу, спирається на концепцію досягнення конкурентної переваги за допомогою управління персоналом і конкурентна перевага становить суть конкурентної стратегії. «Вона охоплює всі ті здібності, ресурси, взаємини і рішення, які дозволяють компанії вигідно використовувати ринкові можливості і уникнути загроз на шляху до досягнення бажаної позиції на ринку» [59]. Автори відзначають дедалі зростаюче визнання ролі управління персоналом як одного з сполучних ланок у ланцюзі досягнення компанією конкурентної переваги [59].



Рис.1.4. Концептуальна схема механізму стратегії управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [5, 6, 7, 25, 32 та ін.]

Загальна стратегія окремо взятої організації в цілому за критеріями своєї конкурентоспроможності зводиться до системи її конкурентних переваг. При цьому ключова компетенція, відображена як в загальній корпоративній стратегії, так і у відповідній загальній довгостроковій програмі розвитку організації,

зводиться до знань і практичних навичок зі створення та реалізації своїх конкурентних переваг. Йдеться про те, що конкурентні переваги компанії забезпечують унікальні технології, продукт або послуга, які іншим компаніям поки не доступні. І те, що компанія робить краще за своїх конкурентів, має високо цінуватися її клієнтами, акціонерами, співробітниками і керівниками. І якщо служба управління персоналом хоче забезпечити компанії конкурентну перевагу, вона повинна створювати істотну цінність з таким же конкретним результатом, тобто розвивати такі індивідуальні здібності співробітників і організаційні можливості, які значно кращі, ніж у конкуруючих компаній.

На думку Д. Ульріха і У. Брокбенк, концепція цінності стратегії управління персоналом складається з п'яти елементів, які в сукупності становлять повну картину стратегічного управління персоналом (табл. 1.3): зовнішні реалії бізнесу, цільові аудиторії (групи), системи і технології управління персоналом, ресурси служби управління персоналом, фахівці з управління персоналом.

Таблиця 1.3

Цілі і завдання управління персоналом для створення конкурентних переваг підприємства [44]

Складові конкурентної переваги управління персоналом (цілі)	Завдання управління персоналом для створення конкурентної переваги
Знання зовнішнього середовища (технології, економіка, глобалізація, демографія)	Аналіз впливу зовнішнього середовища на систему управління персоналом, адаптація та розподіл ресурсів.
Дотримання інтересів цільових аудиторій (клієнтів, інвесторів, менеджерів і співробітників)	Створення ринкової цінності для інвесторів за допомогою управління персоналом. Збільшення клієнтської бази шляхом встановлення тісних зв'язків з цільовими клієнтами. Допомога лінійним керівникам в реалізації стратегії за допомогою нарощування організаційних можливостей. Створення явного конкурентної переваги для співробітників і наявності у них необхідних навичок і здібностей для виконання своєї роботи.

Продовження табл.1.3

Складові конкурентної переваги управління персоналом (цілі)	Завдання управління персоналом для створення конкурентної переваги
Створення систем і технологій управління персоналом (люди, продуктивність, інформація, робочі процеси)	Здійснення управління бізнес-процесами, пов'язаними з персоналом таким чином, щоб створювати конкурентну перевагу. Здійснення управління процесами, пов'язаними з управлінням результатами роботи, таким чином, щоб створювати конкурентну перевагу. Здійснення управління процесами, пов'язаними з інформацією, таким чином, щоб створювати конкурентну перевагу. Здійснення управління процесами, пов'язаними з організацією роботи, таким чином, щоб створювати конкурентні переваги.
Розвиток ресурсів служби управління персоналом (стратегія і політика управління персоналом)	Чіткий процес стратегічного планування для здійснення інвестицій в управління персоналом відповідно до бізнес-цілями компанії. Формування стратегії і політики управління персоналом відповідно до бізнес-стратегією компанії.
Професіоналізм в управлінні персоналом (ролі, компетенції та розвиток фахівців з управління персоналом)	Чіткий розподіл ролей і обов'язків в службі управління персоналом. Розвиток здібностей співробітників служби управління персоналом демонструвати свої професійні компетенції. Інвестування в співробітників служби управління персоналом з метою забезпечення їм необхідного навчання та розвитку

На основі цих п'яти елементів цінності розробляються інструменти стратегії управління персоналом для створення конкурентної переваги організації.

Отже, стратегія управління персоналом є напрям дій щодо планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей організації і працівників. Суть стратегії управління персоналом розкривається за допомогою комплексу взаємопов'язаних понять і категорій. А реалізація функцій сприяє створенню ефективної системи стратегічного управління персоналом, як складової частини менеджменту організації.

1.2. Методичні засади формування HR стратегії

З огляду на, що роль персоналу в результаті всієї діяльності і розвитку компанії набуває високе значення, управлінці все частіше стали приділяти увагу формуванню ефективної стратегії управління персоналом. Головною метою розробки стратегії управління персоналом організації є забезпечення якості її персоналу на рівні, що дозволяє найбільш ефективно реалізувати стратегічні цілі та завдання організації на кожному етапі її діяльності.

Імовірність формулювання ефективних стратегій управління персоналом підвищується, якщо ті загальні методи, які організація має намір використовувати при управління персоналом, зрозумілі всім її членам. Такі методи в подальшому можуть служити в якості моделі, в рамках якої будуть реалізовуватися конкретні стратегії.

Основні моделі формування стратегії управління персоналом представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні моделі формування стратегії управління персоналом

Стратегічна модель	Особливості моделі
Модель управління формуванням високого ступеня прихильності	Управління направлено на створення пріоритетності в тому, щоб забезпечити в колективі саморегульованої поведінки і формування довірчих взаємозв'язків в компанії
Модель управління формуванням високого ступеня ефективності	Управління, яке спрямоване на формування максимально можливої результативності, має забезпечити ефективність діяльності компанії при використанні співробітників в напрямку якості, продуктивності, рівня обслуговування клієнтів, прибутковості, збільшення цінності для акціонерів
Модель максимального залучення	Модель має на меті створення ставлення до співробітників як до рівних управлінцям, враховуючи їх зацікавленість і наділення співробітників правом голосу у формуванні управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що на практиці часто зустрічається комбінація тих чи інших моделей, з переважною кількістю елементів конкретної моделі.

Крім базових моделей формування стратегій управління персоналом, існують також основні підходи (методи) до їх розробки. Делерю і Доті виділили три основні підходи до розробки стратегій управління персоналом, які отримали назви «універсалістський», «ситуаційний» і «конфігураційний». Річардсон і Томпсон перейменували перші два з них в підхід «найкращої практики» і підхід «найкращої відповідності» та зберегли за третім підходом назву «конфігураційний», маючи на увазі під цим «зв'язування» (рис.1.5).

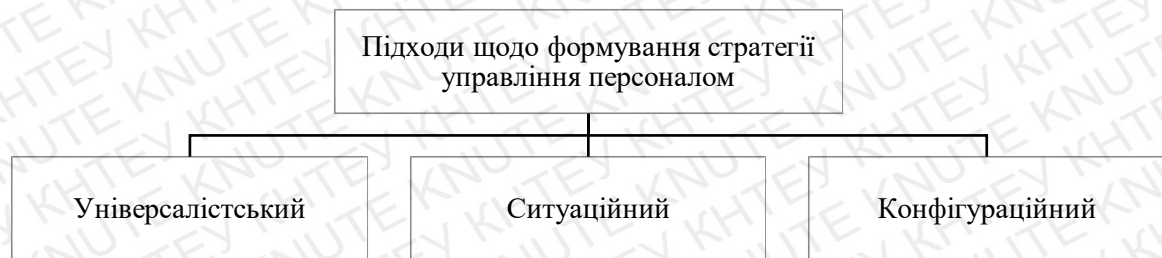


Рис. 1.5. Підходи щодо формування стратегії управління персоналом [43]

Універсалістський підхід базується на тому, що є «система найкращої практики» управління персоналом, реалізація якої надасть можливість збільшити результативність роботи компанії в цілому [43, с.596].

Безумовно, даний метод піддається сильній критиці з боку цілого ряду вчених і фахівців - прихильників ситуаційного підходу. Важко собі уявити, що існують універсальні правила розробки стратегії управління персоналом, застосовні абсолютно для будь-якої організації і з однаковим успіхом. Практика показує - багато що залежить від конкретної ситуації та специфіки організації.

Саме тому більш корисним може виявитися саме ситуаційний підхід або метод «найкращої відповідності», який передбачає, що організація аналізує практику (успішну і невдалу) роботи з персоналом в інших організаціях і приймає рішення з приводу відповідності ключових моментів і засвоєних уроків, ступеня

застосовності результатів для задоволення конкретних стратегічних вимог. Вихідною точкою в цьому випадку слугує аналіз потреб організації в рамках її організаційної культури, структури, технології та процесів. Основна мета - зібрати і з'єднати різні приклади «найкращої практики» з метою розробки способу задоволення виявлених організаційних потреб.

Останній, конфігураційний підхід або «зв'язування» передбачає, що успіх стратегії управління персоналом будується на комбінуванні зовнішньої (вертикальної) і внутрішньої (горизонтальної) відповідності. Основна проблема даного методу полягає у визначенні найкращого способу «зв'язування» різних практичних дій в єдине ціле [43, с.596].

У процесі формування стратегії управління персоналом можуть використовуватися найрізноманітніші методи. Важливу роль відіграють методи збору інформації, аналітичні і статистичні методи, що дозволяють визначити і оцінити існуючу ситуацію та виявити наявні проблеми, а також творчі і експертні, що сприяють формулювання цілей, варіантів стратегії управління персоналом і вибору оптимального з них.

Крім цього, розробка і реалізація стратегії - це дуже складний процес. Стратегія може і повинна допрацьовуватися у міру її реалізації у відповідь на нові вимоги постійно змінюваних умов зовнішнього середовища.

Формування стратегії управління персоналом спрямоване на [50, с.339]:

- а) посилення потенціалу компанії бути вище конкурентів на ринку праці, найбільш результативно застосовувати свої сильні і слабкі сторони;
- б) посилення конкурентних переваг компанії за допомогою формування умов для результативного вживання і зростання трудового потенціалу, розробки навченого і висококваліфікованого кадрового складу;
- в) розвитку можливостей і умінь співробітників до інноваційного, творчого розвитку, для забезпечення не тільки цілей компанії, але і цілей кожного члена колективу компанії.

При формуванні стратегії управління персоналом підприємства важливо аналізувати фактори впливу на стратегію: економічні; соціальні; політичні; правові; фактори зовнішнього середовища [36, с. 85].

Основними факторами, які повинні враховуватися при формуванні стратегії управління персоналом, враховуючи зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на їх модифікацію, служать сформований рівень:

- структури управління персоналом (за фахом, кваліфікаціями, категоріям і ін.);
- оптимізації кількості персоналу, з огляду на його динаміку;
- результативності витрат на співробітників (заробітна плата, премії, ін.);
- розвитку співробітників (система адаптація, підвищення кваліфікації);
- заходів соціальної політики, страхування, культурного забезпечення, побутового забезпечення, соціальних виплат та ін.;
- корпоративної система управління;
- організаційної культури (традицій, правил поведінки, прийнятих норм) [31].

Основні етапи формування та реалізації стратегії управління персоналом компанії представлені на рис.1.6.

Розглянемо послідовність необхідних дій при формуванні стратегії управління персоналом. Дана процедура проходить декілька етапів:

1. Аналіз.

Цей етап характеризується встановленням стратегічних факторів і їх оцінкою [7, с.49]. Проводиться аналіз як внутрішнього середовища компанії, так і зовнішніх факторів які здатні повипливати на побудову стратегії.

Зовнішнє середовище – макросередовище і оточення компанії, з якими відбувається взаємодія. До зовнішнього середовища відносяться соціальні,

економічні, юридичні, науково-технічні, екологічні та інші фактори. Безпосереднє оточення складається з ринку праці, кадрової політики, побутового забезпечення, ринкової інфраструктури, фірм-конкурентів та інших елементів.



Рис.1.6. Етапи формування стратегії управління персоналом [2, с.187]

При вивченні внутрішнього середовища беруться до розгляду відомості про моделі управління, використанні способи аналізу, фінансовий статус компанії, технологічний процес, перспективи вдосконалення технологічних процесів, можливості штату працівників, теоретичні і професійні компетенції персоналу,

які вжиті заходи соціального захисту, яка ухвалена система управління персоналом і виробничим процесом.

За підсумками проведеного аналізу визначаються сильні і слабкі місця у роботі підприємства в області управління персоналом, встановлюється зв'язок і аналіз взаємодії факторів, що впливають на ефективне управління. Досліджуються загрози з зовнішнього середовища, які потрібно мінімізувати, а за можливості уникнути. Важливо визначити які є плюси і мінуси є у конкретних напрямків управління персоналом, а також в цілому в стратегії. Для цього застосовують відомі в стратегічному управлінні способи: матриці можливостей, загроз, спосіб складання профілю середовища, метод SWOT (CBOT). Детальний спосіб застосування методу WOT дослідила Акулюшина М.О. [1]. Підсумок всіх досліджень дає можливість спрогнозувати успішну кадрову політику роботи з конкуруючими підприємствами і врахувати ці результати при складанні подальшого плану дій.

Після детального збору та аналізу інформації переходять до формування стратегії управління персоналом, а після проведення аналізу відбувається вибір оптимальної моделі. Для успішної реалізації плану, визначаються головні цілі та місія компанії. Далі, обирається одна із запропонованих схем подальших дій. В цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах і пошуках прийомів і дій, які збільшують можливості організації серед конкурентів за рахунок переваг в роботі з персоналом, саме це зазначає у своїй роботі Пуртов В.Ф [39].

2. Реалізація.

Реалізація HR стратегії включає такі інструменти, як: план щодо розвитку персоналу, кадрове планування, навчання і службове просування, робота щодо вирішення соціальних проблем, систему мотивування і винагород. Реалізація HR стратегії включає два основні етапи: впровадження стратегії і стратегічний контроль. Контроль включає в себе узгодження всіх дій за підсумками проведеного аналізу. Етап впровадження стратегії містить в собі: формування

плану впровадження стратегії управління; врегулювання стратегічних планів для підрозділів системи управління персоналом, активне проведення заходів впровадження стратегії. Виконання стратегії управління, що враховує розподіл необхідних засобів її реалізації, період виконання і пошук конкретних відповідальних виконавців. На цьому етапі також формуються стратегічні плани підрозділів і подаються у вигляді планів-схем, для цього створюються робочі групи по розробці проекту. На їх основі погоджується загальний стратегічний план системи управління персоналом.

Головна мета стратегічного контролю, визначити відповідність або відмінність встановленої стратегії управління персоналом до зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі цього, за потреби визначити необхідні напрямки змін в HR стратегії для досягнення найкращого результату. Стратегічний контроль здійснюється, завдяки відбору факторів, їх оцінки і аналізу, збору необхідних даних..

Таким чином, розробка стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб поставлені цілі компанії не суперечили одна одній в рамках спільного проекту. Необхідно стежити за тим, щоб функції відділу кадрів доповнювали один одного, наприклад, системи заробітної плати та заохочення повинні складати єдине ціле з планами навчання і розвитку кар'єри. Найважливіша умова успішного розвитку стратегії управління персоналом - професійний розвиток людських ресурсів, який являє собою комплексний і безперервний процес всебічного розвитку особистості співробітників компанії з метою підвищення ефективності їх роботи. При формуванні стратегії управління персоналом необхідно оцінювати вплив зовнішнього середовища і внутрішню корпоративну культуру компанії. З огляду на те, що реалізація всіх інших стратегій компанії, так чи інакше, пов'язана з персоналом компанії, необхідно визнати, що стратегія управління персоналом в цьому сенсі стає ключовою.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА HR СТРАТЕГІЇ В ГОТЕЛІ «HOLIDAY INN KYIV», М.КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз HR стратегії готелю

Приватне акціонерне товариство «Holiday Inn Kyiv» (ПрАТ «Holiday Inn Kyiv») знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Велика Васильківська, 100. ПрАТ «Holiday Inn Kyiv» – один із найкращих чотирьохзіркових готельно-ресторанних комплексів України. До послуг відвідувачів готелю «Holiday Inn Kyiv») 208 номерів, серед яких 124 номери категорії «люкс».

У готелі «Holiday Inn Kyiv» є такі основні структурні підрозділи: служба управління номерним фондом; адміністративна служба; служба харчування; комерційна служба; інженерні (технічні) служби; допоміжні і додаткові служби (рис.2.1).

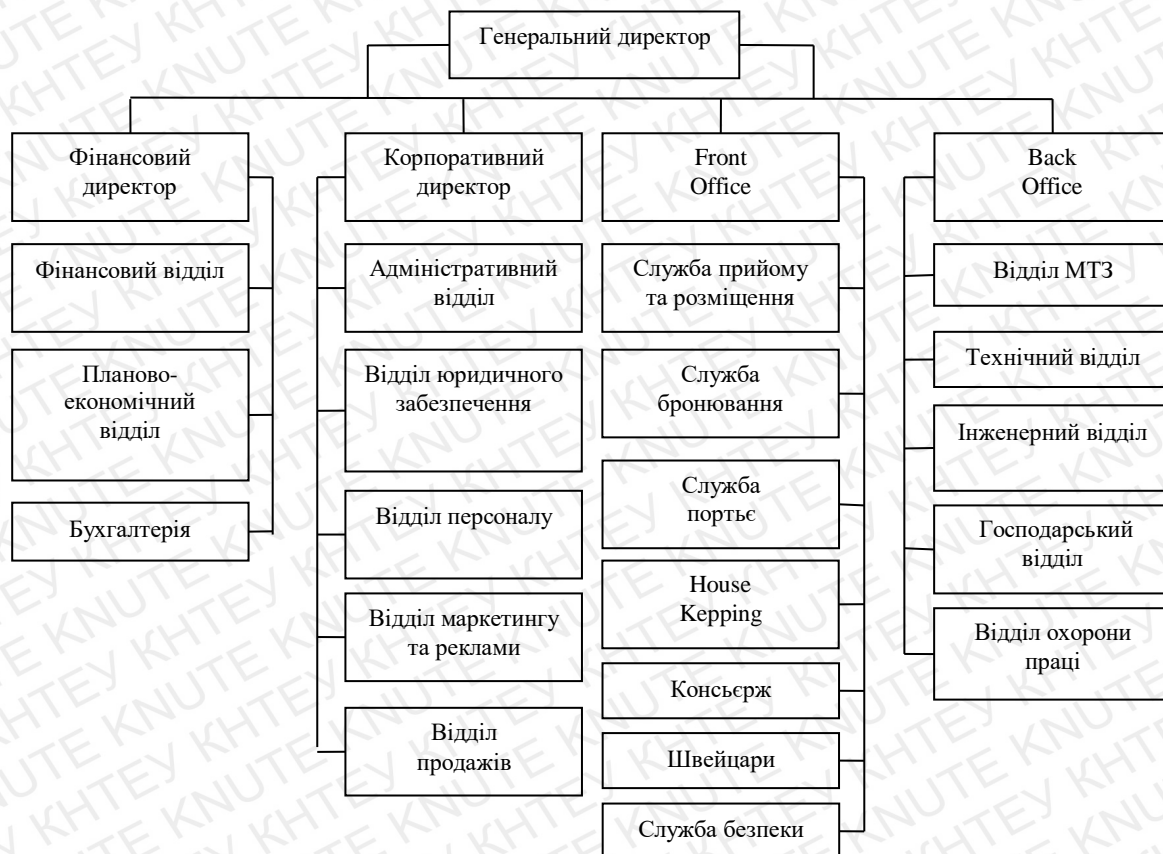


Рис.2.1. Організаційна структура управління готелю «Holiday Inn Kyiv»

Результати діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv» за 2017-2019 рр. представлено в табл. 2.1. Інформаційною базою аналізу слугувала фінансова звітність підприємства за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv» за 2017-2019 рр., тис.грн

Види пасивів	Рік			Відхилення			
	2017	2018	2019	2018/2017		2019/2018	
				абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26557	31437,2	36185,1	4880,2	18,38	4747,9	15,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16464,8	18323,8	19356,7	1859	11,29	1032,9	5,64
Адміністративні витрати	1857,5	2065	2758,6	207,5	11,17	693,6	33,59
Витрати на збут	1187,6	1536,2	1901,2	348,6	29,35	365	23,76
Інші операційні витрати	2087,5	2025,1	1941,1	-62,4	-2,99	-84	-4,15
Фінансові та інвестиційні доходи	11,4	833,6	800	822,2	7212,28	-33,6	-4,03
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	6818,4	9153	11406	2334,6	34,24	2253	24,61
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1704,6	2546,5	3289	841,9	49,39	742,5	29,16
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	5113,8	6606,5	8117	1492,7	29,19	1510,5	22,86
Чистий фінансовий результат	5113,8	6606,5	8117	1492,7	29,19	1510,5	22,86

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації послуг готелю

«Holiday Inn Kyiv» збільшився на 4747,9 тис. грн. (15,1 %).

Якщо проаналізувати операційні витрати, то з наведених даних табл. 2.1 видно, що всі витрати протягом 2017-2019 рр. значно збільшилися, так собівартість реалізованих послуг збільшилась на 1032,9 тис. грн., адміністративні витрати збільшилися майже в 1,5 рази, а витрати на збут збільшилися майже в два рази. Лише інші операційні витрати трошки зменшилися.

Валовий прибуток готелю «Holiday Inn Kyiv» у 2019 році збільшився на 28,33% у порівнянні з 2018 роком. При аналізі прибутку від операційної діяльності видно, що у 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшився на 2293,9 тис. грн., або на 27,6%. Фінансових та інвестиційних витрат протягом 2017-2019 рр. не було.

Прибуток від звичайної діяльності в 2019 році склав 8117 тис. грн., тобто збільшився в 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 22,86%. Так як надзвичайних доходів і надзвичайних витрат і податку з надзвичайного прибутку не було то чистий фінансовий результат дорівнює прибутку від звичайної діяльності і складає в 2019 році 8117 тис. грн.

Аналіз показників фінансової стійкості готелю «Holiday Inn Kyiv» наведено в таблиці 2.2.

Дані проведених розрахунків показують зниження фінансової автономії підприємства (залежності від власних фінансових ресурсів). Так, якщо у 2017 році показник склав 0,9718, то уже в 2019 році він знизився до рівня 0,9703 пунктів. Відхилення склало - 0,0015 пункти. Оберненим показником до фінансової автономії є показник фінансової залежності, який на протязі 2018-2019 року залишається майже не змінним.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів у його загальній сумі. Виходячи із розрахунків ми бачимо що частка запасів в загальній сумі робочого капіталу зменшилася. Це обумовлено зменшенням суми робочого капіталу підприємства, що знайшло своє відображення в розрахунку показника

робочого капіталу. Слід відмітити, що зниження товарних запасів характерно для підприємства, що швидко реалізує продукцію, не затримуючи значні обсяги запасів на складах.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансової стійкості готелю «Holiday Inn Kyiv»
в 2017-2019 рр.**

Назва показника	Станом на 31.12			Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт автономії	0,9718	0,9702	0,9703	-0,16	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,0290	1,0306	1,0307	0,16	0,01
Маневреність робочого капіталу	0,8131	0,7308	0,7118	-10,12	-2,60
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,8129	0,7308	0,7116	-10,10	-2,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	34,46	33,07	32,54	-4,03	-1,60
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	0,0290	0,0302	0,0307	4,14	1,66
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,0282	0,0293	0,0298	3,90	1,71
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,9655	0,9603	0,9586	-0,54	-0,18
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,0282	0,0293	0,0298	3,90	1,71
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,0182	0,0153	0,0125	-15,93	-18,30
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	2,7987	2,8554	3,1970	2,03	11,96

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Зменшення коефіцієнту фінансової стійкості із 34,46 в 2017 році до рівня 32,54 в 2019 році показує, що співвідношення власних і залучених засобів, вкладених в діяльність готелю «Holiday Inn Kyiv» змінилося у сторону зростання залучених коштів. Відповідно здатність підприємства залучати зовнішні джерела

фінансування збільшується. Це свідчить про орієнтацію підприємства на залучений капітал.

Як бачимо з наведених розрахунків, обсяги залученого капіталу готелю «Holiday Inn Kyiv» збільшуються із 697,2 тис. грн. до рівня 1076,3 тис. грн., також відбувається збільшення обсягів власного капіталу до рівня 35021,4 тис. грн. у 2019 році. Відповідно коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу збільшується до рівня 0,0307, це означає, що на кожен гривню власного капіталу готель «Holiday Inn Kyiv» залучає 0,0307 грн. капіталу.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показує, те що забезпеченість готелю «Holiday Inn Kyiv» власними оборотними засобами зменшується. Даний показник складає 0,9603 у 2018 році і знижується до значення 0,9586 у 2019 році.

Слід відзначити, що обсяг поточних зобов'язань збільшується, відповідно збільшується і показник – коефіцієнт поточних зобов'язань з 0,0282 в 2017 році до рівня 0,0298 в 2019 році, це свідчить про те, що готель «Holiday Inn Kyiv» збільшує частку поточних заборгованостей в звітному періоді, що є характерним при зниженні рівня платоспроможності підприємства

Слід відзначити, збільшення обсягу власного робочого капіталу, що призвело до збільшення коефіцієнту забезпечення запасів робочим капіталом. Даний показник збільшується із 2,7987 в 2017 році до рівня 3,1970 в 2019 році, що свідчить про збільшення забезпеченості запасів робочим капіталом готелю «Holiday Inn Kyiv».

Проведемо аналіз динаміки показників ліквідності готелю «Holiday Inn Kyiv» за 2017-2019 рр. (табл. 2.3).

Коефіцієнт покриття у 2019 році знижується до рівня 24,16. Так, на кожен гривню поточних зобов'язань готелю «Holiday Inn Kyiv» припадає 29,06 грн. в 2011 році, 27,1 грн. в 2012 році, 29,01 грн. в 2017 році, в 2018 р. – 25,17 грн., а в 2019 році – 24,16 грн. власних ресурсів.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ліквідності готелю «Holiday Inn Kyiv»
за 2017-2019 рр.**

Назва показника	Станом на 31.12			Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт покриття	29,01	25,17	24,16	-13,24	-4,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	19	16,61	16,76	-12,58	0,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,94	5,5	5,99	-7,41	8,91

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в 2011 р. становить 18,7, є вищим за нормативний показник і свідчить, що за рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень може бути погашено 1870% поточних зобов'язань підприємства. В 2019 р. значення цього показника зменшується і становить 16,76, і свідчить про можливість погасити поточні зобов'язання готелю «Holiday Inn Kyiv» за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість) на 1676%.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності як в 2017 р. (5,94), так і в 2019р. (5,99) є більшим за нормативне. Тобто готель «Holiday Inn Kyiv» в 2019 р. спроможний погасити 599% поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів. Робочий капітал готелю «Holiday Inn Kyiv» на кінець періоду збільшився з 18745,6 тис. грн. до 24922,4 тис. грн. Це також свідчить про підвищення рівня ліквідності аналізованого підприємства в 2019 р.

Отже, зважаючи на зниження показників загальної ліквідності з 29,01 у 2017 році до 24,16 у 2019 році, можна говорити про негативну тенденцію до зниження рівня ліквідності готелю «Holiday Inn Kyiv» та погіршення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики і нарощування суми наявних грошових коштів.

Проведемо дослідження показників рентабельності готелю «Holiday Inn Kyiv» за період 2017-2019 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники рентабельності (прибутковості) готелю «Holiday Inn Kyiv»
в 2017-2019 рр., %**

Назва показника	Рік			Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Рентабельність послуг	41,59	45,36	54,79	9,0	20,8
Рентабельність продаж	21,02	22,43	25,82	6,71	15,1
Рентабельність власного капіталу	27,49	28,44	32,03	3,5	12,6
Рентабельність загальна (активів)	24,54	24,41	24,78	-0,5	1,5

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Протягом аналізованого періоду відбувається підвищення показників прибутковості готелю «Holiday Inn Kyiv», показники рентабельності знаходяться на досить високому рівні, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Показник рентабельності послуг збільшується на 20,8%, відповідно із 41,59% до рівня 54,79%. Це збільшення обумовлено зростанням доходної бази підприємства.

Отже, підсумовуючи проведений вище фінансовий аналіз, можна з сказати, що фінансовий стан підприємства є стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності виробництва продукції товариства досить високий. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) готелю «Holiday Inn Kyiv» підприємство є платоспроможним. Діяльність підприємства, що досліджується має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком готелю «Holiday Inn Kyiv» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію HR стратегії

Для аналізу ефективності формування персоналу готелю «Holiday Inn Київ» (кваліфікованих фахівців, що одержали спеціальну освіту, володіють іноземними мовами і мають великий досвід роботи) спочатку проведемо дослідження структури персоналу готелю «Holiday Inn Київ», яку наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури персоналу готелю «Holiday Inn Київ» за ознакою участі в управлінському процесі та за кваліфікаційною ознакою, за 2017-2019 рр.

Категорії персоналу	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення			
							2018/2017		2019/2018	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	29	24,0	29	26,4	26	26,8	0	2,4	-3	0,4
Фахівці	24	19,8	21	19,1	19	19,6	-3	-0,7	-2	0,5
Службовці	15	12,4	14	12,7	11	11,3	-1	0,3	-3	-1,4
Робітники	53	43,8	46	41,8	41	42,3	-7	-2,0	-5	0,4
Всього	121	100,00	110	100,00	97	100,00	-11	0,0	-13	0,0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу готелю

Відповідно до наведеної таблиці за характером виконуваних функцій персонал готелю «Holiday Inn Київ» поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники.

За результатами табл. 2.3 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу готелю «Holiday Inn Київ» за категоріями дещо змінився. Так, за 2018 рік в порівнянні із 2017 роком фактична чисельність зменшилася на 11 осіб, а у 2019 році зменшилася на 13 осіб. В 2019 чисельність персоналу зменшилася на 3 керівника, 2 фахівця, 3 службовців та 5 робітників.

В структурі переважають група «фахівці», які в 2017 році становили 43,8% від усього персоналу організації, в 2018 році їхня частка зменшилася до 41,8%, і

в 2019 році зросла до 42,3 %. Другою за чисельністю групою є «керівники», часта яких в 2019 році становила 26,8%. Частка фахівців в організації в 2019 році складала 19,6%.

Проаналізуємо чисельність персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» за статеві-віковими ознаками: чисельність жінок/чоловіків, молодих спеціалістів/пенсіонерів у загальній чисельності працівників наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Чисельність персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» за статеві-віковими ознаками, за 2017-2019 рр.

Статеві-вікова ознака	Роки			Зміни 2018 р. від 2017 р.		Зміни 2019 р. від 2018 р.	
	2017	2018	2019	осіб	%	осіб	%
Жінки	75	71	65	-4	-5,3	-6	91,5
Чоловіки	46	39	32	-7	-15,2	-7	82,1
<i>Всього:</i>	<i>121</i>	<i>110</i>	<i>97</i>	<i>-11</i>	<i>-9,1</i>	<i>-13</i>	<i>88,2</i>
Пенсіонери	5	3	3	-2	-40,0	0	100,0
Молоді спеціалісти	116	107	94	-9	-7,8	-13	87,9

Джерело: складено на підставі даних відділу персоналу готелю

Відповідно до відхилення 2019 року від 2018 року, чисельність жінок в організації зменшилася на 6 осіб у 2019 році, водночас, як чисельність чоловіків зменшилася на 7 осіб. Також, зменшилася чисельність молодих спеціалістів на 13 осіб.

Проаналізувавши динаміку за статеві-віковими ознаками, доцільно зазначити, що в організації домінують молоді спеціалісти та жінки, що є доцільним для розвитку даної організації. Чисельність персоналу організації за ознакою стажу наведено в табл. 2.7.

Відповідно до табл. 2.7, відхилення 2019 року від 2018 року свідчить, що чисельність працівників зі стажем роботи до 1 року зменшилася на 16%, від 1-3 років зменшилася на 20,6% та від 3-5 років на 10,7%. Також одночасно зросла чисельність працівників зі стажем роботи від 5-10 років на 11,8% та зменшилася

зі стажем більше 10 років на 16,7%.

Таблиця 2.7

Чисельність персоналу готелю «Holiday Inn Київ» за ознакою стажу, за 2017-2019 рр.

Стаж роботи	Роки			Зміни 2018 р. від 2017 р.		Зміни 2019 р. від 2018 р.	
	2017	2018	2019	осіб	%	осіб	%
до 1 року	27	25	21	-2	-7,4	-4	-16,0
1-3 роки	38	34	27	-4	-10,5	-7	-20,6
3-5 роки	29	28	25	-1	-3,4	-3	-10,7
5-10 років	19	17	19	-2	-10,5	2	11,8
більше 10 років	8	6	5	-2	-25,0	-1	-16,7
Всього:	121	110	97	-11	-9,1	-13	-11,8

Джерело: складено на підставі даних відділу персоналу готелю

Проведемо дослідження впливу чинників на реалізацію HR стратегії готелю «Holiday Inn Київ». Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу проведемо за допомогою PEST -аналізу (табл. 2.8). Оцінку здійснено експертами (спеціалістами відділу маркетингу) за критеріями: оцінка важливості фактору 3 - сильний вплив, 2 - помірний вплив; 1 - слабкий вплив; оцінка спрямованості впливу «+» - позитивна спрямованість, «-» - негативна спрямованість (загроза).

Коефіцієнт переваги зовнішнього середовища = $69,98 / -103,33 = -0,67$.

Для наочності результатів, зобразимо дані табл. 2.8 на рис. 2.2.



Рис.2.2. Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на реалізацію HR стратегії готелю «Holiday Inn Київ»

Джерело: складено автором на основі табл.2.8

Таблиця 2.8

PEST - аналіз готелю «Holiday Inn Kyiv»

Групи факторів	Фактор	Стан фактору	Напря м впливу	Вага	Бали	Важливість фактору
Політичні	Пандемія Covid 19	«Пандемія коронавірусу вплинула на глобальні політичні процеси. Загострилася конфронтація США і Китаю, посилилася напруженість між США і ЄС, Євросоюзом і Росією. Пандемія коронавірусу актуалізувала системні проблеми країни, які накопичувалися всі роки незалежності: медичну реформу, зруйновану систему протиепідеміологічного захисту»	-	10,0	3	-30,0
	Членство у СОТ	Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку товарів та послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку	+	3,33	1	3,33
	Політична нестабільність	Масштабні проведення ООС на території України призводять до зниження рівня міжнародного іміджу України на світових ринках готельних послуг	-	6,67	2	-13,33
Всього						-40,0
Економічні	Пандемія Covid 19	«Сфера економіки найбільш критично постраждала внаслідок пандемії COVID-19, адже бізнес практично був зупинений. Згідно з даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік ВВП України впаде на 4,8% (хоча раніше навпаки очікувалося зростання на 3,7%), а безробіття становитиме 9,4%. МВФ малює для України ще менш оптимістичні перспективи: 8,2% падіння ВВП і більше 12% безробіття» [57].	-	10,00	3	-30,00
	Податкове законодавство населення в зв'язку з кризою, зниження купівельного попиту	«1 січня 2018 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2017 року № 1797-VIII. З 1 жовтня 2020 розширилося коло підприємців, які будуть зобов'язані застосовувати РРО незалежно від обсягу доходу. З 1 січня 2021 року право приймати готівку без РРО залишиться тільки у ФОПів 1-ї групи. Всі інші одиниці незалежно від річного доходу будуть зобов'язані застосовувати РРО»	+	10,00	3	30,00
	Збільшення за бюджетом на 2020 рік мінімальної з/п	Мін. з/п з «01.01.2020 – 4723 грн. з 01.01.2020 – 5000 грн.»[57]	+	3,33	1	3,33
	Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції	«У 2019 року зростання споживчих цін в Україні сповільнилося до 4,1% в порівнянні з 9,8% в 2018 році. За даними Держстату, середньорічна інфляція в 2019 році (січень-грудень до січня-грудня попереднього року) знизився до 7,9 % з 10,9% роком раніше» [57]	-	6,67	2	-13,33

Продовження табл.2.8

Групи факторів	Фактор	Стан фактору	Напря м впливу	Вага	Бали	Важли вість факто ру
Всього						-10
Соціал ьні	Пандемія Covid 19	Згідно з даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік безробіття становитиме 9,4%. МВФ малює для України ще менш оптимістичні перспективи: більше 12% безробіття» [57]	-	10,00	3	-30,00
	Імідж підприємств а на ринку	Готельне підприємство вже встигло завоювати прихильність споживачі даного сегменту ринку	+	6,67	2	13,33
Всього						-16,67
Технол огічні	Інновації, що стосуються виробничих процесів	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі.	+	3,33	1	3,33
	Інші технологічні інновації	Оновлення процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку.	+	6,67	2	13,33
	Вимоги до кваліфікації працівників	Всі працівники, які задіяні в діяльності підприємства мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники.	+	3,33	1	3,33
Всього						19,99
ВСЬОГО						-63,34

Джерело: складено автором

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на реалізацію HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на реалізацію HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv», це, в основному розширення асортименту послуг, мотивація трудової діяльності на підприємстві.

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на реалізацію HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv» за низкою позицій використаємо SNW-аналіз, що приведений у табл. 2.9. Значення параметрів зазначених у табл. 2.9 наступні: S – сильна сторона; N - якість параметра середня по ринку; W - слабка

сторона підприємства.

Таблиця 2.9

SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на реалізацію HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv»

Області компетенції підприємства	Якісна оцінка позиції (факторів)
Керованість персоналом	S
Організаційна структура	N
Навчання персоналу	S
Умови праці	S
Мотивація і стимулювання персоналу	W
Плинність кадрів	W
Оцінка якості роботи персоналу	N
Зароблена плата	W
Чисельність персоналу	S
Екстер'єр і інтер'єр готелю	S
Комфорт і чистота готелю	S
Обсяги продажів	S
Завантаження номерів	N
Асортимент номерів	N
Якість послуг	S
Наявність додаткових послуг	N
Місцезнаходження	N
Цінова політика	N
Співвідношення ціна / якість	S
Рекламна та інформаційна підтримка	S
Імідж підприємства	N
Організація маркетингу	N
Орієнтація на споживача	N
Фінансова стійкість	N
Проблема залежності від постачальників і партнерів	N
Стратегія розвитку підприємства	S
Всього по параметрам	
S	11
N	12
W	3

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.9, оцінка підприємства була зроблена за 26 пунктами основних напрямків (продаж, маркетинг, персонал, фінанси).

Відзначимо основні переваги готелю «Holiday Inn Kyiv»:

1) грамотне розташування в залежності від цільової аудиторії (для різних готелів своя цільова аудиторія);

- 2) імідж організації, її ділова репутація;
- 3) комфорт готелю; якість послуг; наявність додаткових послуг;
- 4) асортиментна політика; співвідношення ціна якість;
- 5) наявність персоналу в достатній кількості, навченість персоналу.

Також за підсумками SNW-аналізу можна виділити недоліки - моменти, що вимагають контролю або доопрацювання: умови праці і неконкурентна заробітна плата, проте плінність кадрів в компанії низька. Потребує доопрацювання вмотивованості і стимулювання персоналу; низький контроль за роботою персоналу; вимагає контролю якість обслуговування, якість сервісу; потребує доопрацювання наявності додаткових послуг.

2.3. Оцінка результативності діючої HR стратегії

Оцінку результативності діючої HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv» здійснимо за такими розділами загальної стратегії управління персоналом як:

- підбір персоналу: процес та джерела підбору персоналу;
- оцінювання ефективності формування персоналу;
- мотивація персоналу: формування системи мотивації та стимулювання персоналу в організації;
- розвиток персоналу: оцінка навчання та підвищення кваліфікації персоналу в організації.

Першим етапом процесу стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv» є підбір і відбір кадрів. Процес підбору і відбору кадрів в готелі «Holiday Inn Kyiv» схематично представлено в Додатку Б.

Підбір персоналу в готелі «Holiday Inn Kyiv» відбувається за певними вимогами, які ставляться до них. Це, перш за все, освіта претендента, спеціальність, спеціалізація. Підбір персоналу ведеться відділом персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv». Підбір персоналу в готелі «Holiday Inn Kyiv» здійснюється за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел підбору персоналу.

Динаміка основних джерел підбору персоналу в готелі «Holiday Inn Kyiv» за 2017 – 2019 рр. представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Джерела основних джерел підбору персоналу в готелі «Holiday Inn Kyiv» за 2017-2019 рр.

Зовнішні джерела	Питома вага, у %			Внутрішні	Питома вага, у %		
	2017	2018	2019		2017	2018	2019
Оголошення, реклама у ЗМІ	42	45	39	Рекомендації друзів та родичів співробітників	35	31	26
Київський обласний центр зайнятості	21	23	25	Кадровий резерв	40	35	48
Співпраця з вищими навчальними закладами	18	14	11	Опитування керівників структурних підрозділів	20	25	23
Профорієнтаційні бесіди з учнями 10-11 класів	12	10	14	Оголошення на сайті підприємства	5	9	3
Інтернет	7	8	11				
Всього	100	100	100	Всього	100	100	100

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу персоналу готелю

Розгляд основних зовнішніх джерел робочої сили у 2019 р. (табл. 2.10) показує, що найбільше працівників було знайдено завдяки засобам масової інформації (39 %), проте ця частка в порівнянні з 2017 р. зменшилась на 3%. Основною причиною зменшення частки оголошень та реклами у ЗМІ є збільшення вартості такої послуги. Найменшу частку працівників прийнято завдяки Інтернет-ресурсу (11%) та співпраці з вищими навчальними закладами (11%). Частка прийнятих працівників у 2019 р., порівняно з 2017 р. у першому випадку збільшилась на 4%, а в другому зменшилась на 7%.

Серед внутрішніх джерел підбору персоналу значну частку (48%) займає кадровий резерв. Частка прийнятих працівників за резервом у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. збільшилась на 8%. Найменшу частку в підборі персоналу займає оголошення в стінгазеті підприємства (3%), відповідно частка за цим джерелом підбору в 2019 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 2%.

Оцінювання ефективності формування персоналу готелю «Holiday Inn

Київ» проведемо через відповідні коефіцієнти руху персоналу підприємства у 2017-2019 р. і занесемо їх у таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка руху персоналу готелю «Holiday Inn Київ» за 2017-2019 р.

Показник	2 017 р.	2 018 р.	2 019 р.	Відхилення 2019 /2018 (+/-)
1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту по прийому	1,1	0,3	0,1	-0,2
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,4	23,6	9,2	-14,5
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,9	1,2	-0,7
Коефіцієнт сталості персоналу	15,2	16,7	17,6	0,9
Коефіцієнт заміщення персоналу	1,1	1,3	0,6	-0,7
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	1,5	1,5	-0,1
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	1,1	1,7	1,7	0,0
Коефіцієнт приросту персоналу	0,8	-23,3	-9,1	14,2
Рівень стабільності персоналу	1,0	0,8	0,9	0,1

Джерело: складено на підставі даних відділу персоналу готелю

Як бачимо з табл. 2.11, коефіцієнт обороту по прийому готелю «Holiday Inn Київ» в 2019 р. становив 0,1%, це пов'язано з тим, що протягом даного періоду було прийнято лише 1 нового працівника.

Коефіцієнт обороту по вибуттю готелю «Holiday Inn Київ» в 2019 році значно зменшився (14,5%) у порівнянні з 2018 роком і становить 9,2% - це характеризує дуже високе вибуття персоналу протягом звітнього періоду.

Значення коефіцієнту необхідного обороту персоналу готелю «Holiday Inn Київ» є меншим за значення коефіцієнту обороту по вибуттю, що пов'язано з наявністю надлишкового обороту. Так, даний коефіцієнт в 2017 році становив – 0,0%, в 2018 році – 1,9%, в 2019 році – 1,2%. Коефіцієнт сталості персоналу готелю «Holiday Inn Київ» показує, що питома вага працівників у середньообліковій чисельності, що на кінець 2019 рік відпрацювали рівно один рік в організації становить 17,6%, що на 0,9% більше за показник 2018 року. Коефіцієнт заміщення персоналу протягом в 2019 р становив 0,6%.

Рівень стабільності персоналу в 2019 році становить 0,9%, що свідчить про низьку стабільність персоналу в готелі «Holiday Inn Київ».

Аналізуючи систему мотивації та стимулювання персоналу в готелю «Holiday Inn Kyiv», як підсистему загальної стратегії управління персоналом, необхідно зазначити, що впродовж 2017-2019 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників.

Здійснюючи порівняння розміру заробітної плати персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» з рівнем заробітної плати в Київській області та в Україні (табл.2.12), можна визначити, що в організації реалізується продумана політика щодо матеріального стимулювання персоналу. Вона сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, заохочує працівників до постійного підвищення кваліфікації, розкриває творчий потенціал забезпечуючи цим підвищення результатів діяльності організації загалом. Але, в готелі «Holiday Inn Kyiv» діюча система матеріальної мотивації персоналу тільки частково відповідає стратегічним цілям організації (висока якість, зростання обсягів продажу та прибутку, вихід на нові національні та зарубіжні ринки). Система діючої матеріальної мотивації в готелі «Holiday Inn Kyiv» є не достатньо розвиненою, вона включає вузький перелік виплат і не є достатньо конкурентоспроможною на ринку праці. В організації, яка перебуває на стадії зростання (готель«Holiday Inn Kyiv» перебуває на даному етапі), питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

Таблиця 2.12

Динаміка середньої заробітної плати в готелі «Holiday Inn Kyiv», в Київській області та в Україні у 2017-2019 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
«Середня заробітна плата в готелі «Holiday Inn Kyiv»»	6494,1	8739,0	11108,5
«Середня заробітна плата у Київській області»	6406	8719	10999
«Середня заробітна плата в Україні»	6475	8777	10537
«Індекс інфляції, %»	112,4	113,7	109,8

Джерело: складено автором самостійно за [53]

Рівень інфляції, який у 2017 р. становив 12,4%, в 2018 р. – 13,7%, а в 2019 р. – 9,8% не перевищував темпи зростання заробітної плати в готелі «Holiday Inn

Київ».

Щодо стратегії розвитку персоналу готель «Holiday Inn Київ», то процедурою організації професійного навчання займається відділ персоналу готелю. Проведемо порівняння загальних кількісних показників підготовки персоналу в готелі «Holiday Inn Київ» за 2018-2019 рр. (табл. 2.13).

В готелі «Holiday Inn Київ» неефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу організації. Чисельність працівників, які 2019 року пройшли перепідготовку становить 12 особи. Чисельність працівників, які у 2019 році пройшли перепідготовку зростає на 2 особи порівняно із 2018 роком. Тобто в організації спостерігається позитивна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Таблиця 2.13

Підготовка персоналу в готелі «Holiday Inn Київ» за 2018-2019 рр.

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки		У тому числі, «первинна професійна підготовка»		роки: «перепідготовка»	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
«Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка)»	10	12	-	-	10	12
«безпосередньо на місці роботи», всього	5	8	-	-	5	8
За формами навчання:						
- «індивідуальна»;	-	-	-	-	-	-
- «курсова»;	5	4	-	-	5	4
«У навчальних закладах різних типів за договорами, усього»	5	4	-	-	5	4
«У тому числі: професійно-технічних»	5	4	-	-	5	4

Джерело: складено на підставі даних відділу персоналу готелю

Розглянемо стан підвищення кваліфікації працівників готелю «Holiday Inn Київ» за 2018-2019 (табл. 2.14).

Чисельність осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на місці роботи 2019 р., зростає з 15 осіб до 21 осіб. За видами навчання чисельність професіоналів і фахівців, які у 2019 році підвищили свою кваліфікацію на місці роботи становить 5 осіб. Також відбувається зростання чисельності кваліфікованих і інших робітників, які підвищили свою кваліфікацію

безпосередньо на місці роботи.

Таблиця 2.14

**Підвищення кваліфікації працівників готелю «Holiday Inn Kyiv» на
робочому місці за 2018-2019 рр.**

Рік	Підвищили кваліфікацію, всього	у тому числі: безпосередньо на місці роботи	У тому числі:		
			керівники	професіонали, фахівці	кваліфіковані та ін. робітники
2018	15	15	3	5	7
2019	21	21	4	7	10

Джерело: складено на підставі даних відділу персоналу готелю

У 2018 році чисельність кваліфікованих та ін. робітників становила 7 осіб, а в 2019 році – 10 осіб. Але, виходячи із сьогоденних ринкових реалій, це не високий рівень, чисельність працівників, які підвищують свої професійні рівні та кваліфікацію повинна бути значно більшою, а заходи щодо навчання персоналу – удосконаленими.

Проведемо оцінку діючої HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv», використовуючи експертний метод.

Оцінити конкурентоспроможність діючої HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv» пропонується за факторами, що наведені в табл. 2.15. Значення факторів оцінювалося експертним методом за 100-бальною шкалою (експертами виступали фахівці відділу персоналу організації), а при розрахунку значень показників додатково використовувалися коефіцієнти вагомості (їх сума дорівнює 1).

Оцінювання конкурентоспроможності діючої HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv» здійснено за шкалою, запропонованою Корсаковим Д.О [36]:

0-40 балів - низька;

41-80 балів - середня;

81-100 бали - висока.

Отже, показник конкурентоспроможності діючої HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv» має середній рівень.

Таблиця 2.15

**Оцінювання конкурентоспроможності діючої HR стратегії готелю
«Holiday Inn Kyiv»**

№ з/п	Фактори	Вага фактору	Оцінка	Зважена оцінка
1	«Дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу»	0,20	75	15,0
2	«Дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персонал»	0,16	70	11,2
3	«Рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури організації»	0,14	80	11,2
4	«Рівень соціально-психологічного клімату у колективі»	0,10	70	7,0
5	«Рівень корпоративної культури та іміджу організації»	0,10	80	8,0
6	«Розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу»	0,19	60	11,4
7	«Розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу»	0,11	75	8,25
Конкурентоспроможність діючої HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv»		1	x	72,05

Джерело: складено автором

Підсумуємо оцінку ефективності діючої HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv», проаналізувавши показники випередження зростання продуктивності праці, плинності персоналу, використання робочого часу, трудової дисципліни (табл. 2.16).

Зарплатомісткість у 2017-2018 рр. становила 0,05 грн., а у 2019 рр. знизилась до 0,04 грн., тобто на кожну гривню прибутку від реалізації продукції припадає 0,05 грн. (0,04 грн.) витрат на оплату праці.

У 2019 рр. продуктивність праці і середньорічна заробітна плата в готелі «Holiday Inn Kyiv» зросли, але продуктивність праці підвищувалась швидше, ніж заробітна плата, про що свідчить коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці.

Продуктивність праці персоналу зросла в порівнянні із минулорічним показником. Так, даний показник склав в 2018 році 285,79 тис.грн./осіб. В 2019 році даний показник зріс на 87,25 тис.грн./осіб та склав 373,04 тис.грн./осіб. Це позитивно впливає на господарську діяльність готелю «Holiday Inn Kyiv» та

свідчить про достатньо ефективну систему стратегічного управління персоналом в організації.

Таблиця 2.16

Показники ефективності діючої HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	Рік		
		2017	2018	2019
1	Зарплатомісткість, грн.	0,05	0,05	0,04
2	Продуктивність праці, тис. грн.	219,48	285,79	373,04
3	Темп приросту продуктивності праці, %	30,03	30,21	30,53
4	Середня заробітна плата, грн.	6494,1	8739	11108,5
5	Темп приросту середньої заробітної плати праці, %	5,46	15,43	2,89
6	Коефіцієнт випередження продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати	5,50	1,96	10,56
7	Коефіцієнт плинності персоналу, %	1,5	23,9	9,2
8	Коефіцієнт використання робочого часу	0,89	0,85	0,99
9	Коефіцієнт трудової дисципліни	0,87	0,88	0,74

Джерело: розраховано автором

В організації спостерігається достатньо високий рівень плинності персоналу. Так, у 2017 р. коефіцієнт плинності персоналу дорівнював 1,5%, у 2018 р. – 23,9%, у 2019 р. – 9,2%. Висока плинність персоналу свідчить про не задоволеність персоналу працею та системою мотивації в готелі «Holiday Inn Kyiv».

Ефективність використання робочого часу у 2017-2019 рр. коливалась: коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2017 р. дорівнював 0,89, у 2018 р. зменшився до 0,85, у 2019 р. зріс до 0,99. Таким чином у 2018 р. робочий час використовувався найменш ефективно. Проте, якщо розглянути структуру втрат робочого часу, то видно, що основною причиною зниження ефективності використання робочого часу є збільшення кількості невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності. Тобто, зменшення ефективності використання робочого часу зумовлене незалежними від працівників причинами і не є свідченням низької мотивації персоналу.

Протягом аналізованого періоду 2017-2019 рр. в готелі «Holiday Inn Kyiv» спостерігалось зниження трудової дисципліни, про що свідчить зниження коефіцієнта трудової дисципліни з 0,87 у 2017 р. до 0,74 у 2019 р.

Таким чином, частина показників (зарплатомісткість, продуктивність праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці) свідчать про достатньо ефективне стратегічне управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv», проте все ж таки кадрова політика організації потребує подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ HR СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN KYIV», М.КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації HR стратегії

Для виявлення напрямів вдосконалення існуючої системи стратегічного управління персоналом в готелі «Holiday Inn Kyiv», скористаємося діаграмою Ісікави [8], яка дає змогу систематизувати та виділити найістотніші фактори (причини) досліджуваної проблеми. Побудова діаграми Ісікави здійснюється розкладанням головних факторів, що визначають підсумковий результат аналізованого показника, на простіші фактори. Розроблена діаграма представлена у Додатку В.

Оцінка проблем стратегічного управління персоналом в готелі «Holiday Inn Kyiv» здійснено за допомогою методу ранжування. Експертами оцінки виступали спеціалісти відділу персоналу організації (3 особи). В Додатку Г наведені дані, що характеризують проблемні аспекти стратегічного управління персоналом в готелі «Holiday Inn Kyiv». В Додатку Д здійснюється розрахунок даних Парето кумулятивним підсумком. На рис. 3.1 побудовано графік, який, згідно принципів, запропонованих Паретто демонструє фактори, що забезпечують 80% результату (рис.3.1).

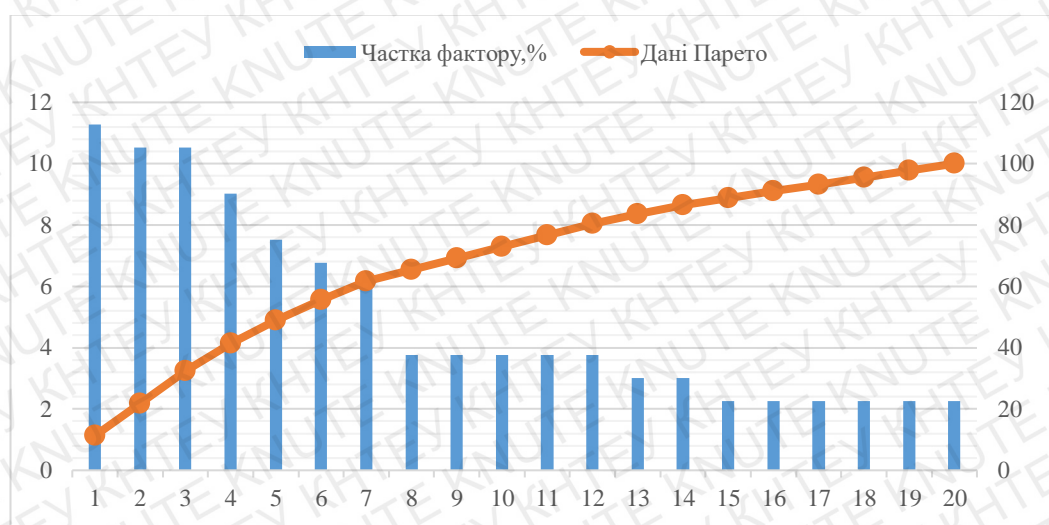


Рис. 3.1. Діаграма Парето проблем стратегічного управління персоналом в готелі «Holiday Inn Kyiv»

Джерело: складено автором

Аналізуючи отримані дані можна зробити висновки, що основними проблемами стратегічного управління персоналом в готелі «Holiday Inn Kyiv» є: недосконала система підвищення кваліфікації; низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу; неефективна система оплати праці; відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії; використання переважно бюрократичної моделі управління персоналом; відсутність працівника відділу персоналу з адаптації. У першу чергу, слід звернути увагу саме на ці фактори.

Отже, проведений аналіз існуючої системи стратегічного управління персоналом в готелі «Holiday Inn Kyiv» дозволив становити, що методи відбору персоналу протікають на підприємстві формально. Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії (управлінський, технічний персонал, робітники). Це може привести до вельми негативних наслідків для самої організації.

Не ефективна система визначення потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу. Так, відбір персоналу для прийняття участі у внутрішньофірмових тренінгах відбувається за методом випадкової вибірки, інколи за згодою з безпосереднім керівником працівника, невраховуючі при цьому трудові показники працівника.

В готелі «Holiday Inn Kyiv» новачком ніхто не займається, в кращому випадку його представлять колективу і пропонують ознайомитися з посадовою інструкцією. Саме через відсутність системи адаптації співробітник готелю «Holiday Inn Kyiv» може відчувати відчуження і зайняти негативну позицію до компанії з першого дня роботи.

Система оплати та стимулювання праці в готелі «Holiday Inn Kyiv» має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу організації, неефективна система преміювання, нераціональна структура фонду оплати праці тощо) і потребує подальшого вдосконалення. Неефективна система оплати та стимулювання праці може викликати у працівників незадоволення як розмірами, так і способами визначення і розподілу доходів,

що зрештою може спричинити зниження продуктивності праці, якості продукції, порушення трудової дисципліни і т. п.

Для вдосконалення системи стратегічного управління персоналом в готелі «Holiday Inn Kyiv» та встановлення напрямів вдосконалення даної системи пропонується впровадження на підприємстві економіко-математичної моделі системи управління персоналом, використовуючи метод аналізу ієрархій Т. Сааті [73, с. 267], який дозволяє оцінити вплив чинників на соціально-економічні процеси за умови відсутності кількісних характеристик показників. Метод полягає у декомпозиції проблеми на прості складові частини з подальшим обробленням послідовності суджень за парними порівняннями.

У процесі дослідження на основі експертного підходу з використанням методу аналізу ієрархій здійснено виявлення факторів стратегічного управління персоналом, які мають найбільше значення для персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv». Їх оцінка здійснювалася за наступними етапами:

Етап 1. Оцінка ступеня значимості для персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» складових матеріальних, організаційно-економічних і соціально-психологічних факторів стратегічного управління персоналом.

Для оцінки ступеня значимості факторів стратегічного управління персоналом в готелі «Holiday Inn Kyiv» може бути застосований метод аналізу ієрархій (MAI), розроблений Т. Сааті [61]. На основі систематизації чинників стратегічного управління персоналом за допомогою методу аналізу ієрархій здійснено оцінку ступеня важливості даних чинників. Проведення розрахунків по оцінці значущості факторів стратегічного управління персоналом підвищить рівень наукової обґрунтованості отриманих результатів.

Етап 2. Оцінка ступеня значимості для готелю «Holiday Inn Kyiv» групи факторів стратегічного управління персоналом. Результати розрахунків вагових коефіцієнтів значимості групи факторів стратегічного управління персоналом для готелю «Holiday Inn Kyiv» на основі методу попарного порівняння наведені в Додатку Ж.

Таким чином, за силою впливу найбільш значимими для готелю «Holiday

Inn Kyiv» є соціально-психологічні фактори (42%), далі йдуть матеріальні фактори динаміки мотивації праці (36%).

Етап 3. Ранжування факторів стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv» за ступенем значущості. Зведена оцінка ступеня значимості для стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv» різних груп факторів стратегічного управління персоналом та їх складових наведена в Додатку 3. Ранжування факторів стратегічного управління персоналом. За ступенем значимості фактори стратегічного управління персоналом були об'єднані в три групи: 60% – найбільш значимі чинники; 30% – менш значимі чинники; 10% – не значимі чинники.

Результати угруповання факторів за ступенем впливу на стратегічне управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv» наведені в Додатку К.

Таким чином, для готелю «Holiday Inn Kyiv» найбільш значимими факторами, що впливають на стратегічне управління персоналом, є підвищення рівня кваліфікації працівників (10,7%), корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (8,7%) та заробітна плата (7,1%), отже саме за цими напрямками необхідно здійснювати кадрові заходи, щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом підприємства.

Розглянемо обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення системи стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Програма кадрових заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv»

№ з/п	Шляхи вирішення виявлених проблем стратегічного управління персоналом	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
1	Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	Керівник відділу персоналу Фахівці відділу персоналу	Протягом року	Витрати на організацію корпоративних свят – 35 тис.грн.
2	Впровадження коучингу			7 тис.грн
3.	Впровадження системи грейдів на підприємстві			370,5 тис.грн

Джерело: складено автором

Для наглядного відображення строків реалізації програми кадрових заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (рис. 3.2).

№ п/п	Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Розгляд програми кадрових заходів	1	*									
2	Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		*								
5	Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	1						*				
6	Впровадження коучингу	1						*				
7	Впровадження системи грейдів	3								*	*	*

Рис. 3.2. Діаграма Ганта, щодо строків реалізації програми кадрових заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv»

Отже, згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо реалізації програми кадрових заходів для підвищення ефективності стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv» становитиме 9 міс.

Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства пропонується вирішити шляхом поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. В якості пропозиції тут виступає організація більшої кількості корпоративних заходів різного характеру для співробітників готелю «Holiday Inn Kyiv», наприклад таких як святкування Дня молоді, проведення спортивних змагань, ігрових змагань тощо. На організацію та проведення нових корпоративних свят готелю «Holiday Inn Kyiv» пропонується виділити коштів на суму 35 тис.грн. Такі корпоративні заходи дозволять згуртувати колектив і сформувати у співробітників почуття прихильності до свого підприємства. Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зростає, вони отримали б можливість пізнати своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

Для вдосконалення системи професійного навчання персоналу готелю

«Holiday Inn Kyiv» запропоновано впровадження коучингу на підприємстві. Коучинг є одним з найбільш ефективних інструментів управління і досягнення цілей організації в основі якого лежить максимальна реалізація потенціалу кожного співробітника і залучення його в діяльність організації. Для готелю «Holiday Inn Kyiv» пропонується модель коучингу «SUCCESS». Дана модель коучингу застосовується для підвищення ефективності роботи персоналу, тому що вона націлена на пошук проблем в досягненні поставлених цілей. Тобто ця модель має на увазі під собою роботу з проблемами персоналу, які виникають на їх шляху при досягненні поставлених цілей [49, с.15].

В сучасних економічних умовах готелю «Holiday Inn Kyiv» немає сенсу запрошувати сторонніх фахівців і користуватися послугами тимчасових коучерів. Провівши аналіз компаній, що займаються навчанням навичками коучингу і середні ціни на коуч-сесії, було вирішено направити головного менеджера по управлінню персоналом в офіс Міжнародного Еріксоновського Університету коучингу в м.Києві. По закінченню курсу видається Сертифікат Коуча Еріксоновського Університету (Канада) міжнародного зразка, а саме тестування і сертифікація проводяться за стандартами Міжнародної Федерації Коучинга.

Впровадження технологій коучингу в готелі «Holiday Inn Kyiv» дозволить: підвищити продуктивність, результативність і ефективність діяльності, як окремого менеджера, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників; стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій; максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам; знизити плинність персоналу за рахунок створення середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.

Для вдосконалення системи оплати паці персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» пропонується впровадити систему грейдів, за допомогою якої буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє).

Основною перевагою системи грейдування є переклад нематеріальних показників «цінності роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Впровадження системи грейдів надасть готелю «Holiday Inn Kyiv» такі переваги: забезпечить ефективну схему винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії; оптимізує організаційну структуру організації; є основою для формування стратегії розвитку персоналу; забезпечить прозорість перспектив росту для співробітників; забезпечить незалежну оцінку співробітників на предмет відповідності займаним ними посадам; підвищить мотивацію персоналу, стимулюватиме його розвиток; скоротить плинність персоналу.

Впровадження системи грейдингу триває в середньому від 6 місяців до 14 місяців. Для впровадження системи грейдингу підприємству потрібно знайти кваліфікованих працівників, які вже успішно впроваджували таку систему на інших підприємствах.

Для більш наочного представлення інформації про вартість та час реалізації системи грейдингу зведемо інформацію у Додатку Л. Як видно з Додатку Л, всього затрати готелю «Holiday Inn Kyiv» на впровадження системи грейдингу становлять 145500 грн. Необхідна сума для реалізації системи грейдингу буде профінансована шляхом реінвестування прибутку, отриманого готелем «Holiday Inn Kyiv».

3.2. Прогнозування результативності реалізації HR стратегії

Для прогнозування результативності реалізації HR стратегії спочатку

роведемо аналіз витрат готелю «Holiday Inn Kyiv» на реалізацію запропонованих кадрових заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на проведення заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv»

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, грн.
Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі організації		
Витрати на організацію корпоративних свят		35000,0
Впровадження коучингу		
Початкові витрати		
Впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу	Організація навчання менеджера з управління персоналом фахівцями коучингових центрів	42000
	Проживання протягом 3 тижнів	9420
	Проїзд до навчального центру і назад	1792,80
Всього		53212,80
Поточні витрати		
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Витрати на заробітну плату коучу (1 особи)	7000,0	84000,0
2. Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	1540,0	18480,0
Всього	9760,0	102480
Впровадження системи грейдів на підприємстві		
1 етап – Підготовка проекту		50500,0
2 етап - Розробка методологічної моделі		35750,0+15000,0
3 етап - Розробка системи грейдів		44250,0
Всього		145500,0
РАЗОМ ВИТРАТИ		336192,8

Джерело: розраховано автором

Отже, загальні витрати на впровадження заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом в організації складають 336,19 тис.грн.

Проаналізуємо економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом

готелю «Holiday Inn Kyiv».

В якості прогнозу зростання суми чистого прибутку організації від реалізації запропонованих заходів візьмемо упущену вигоду організації від одного дня простою вакансії. Як було зазначено у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, в 2019 році продуктивність на 1-го працівника становила 373,04 тис.грн./чол. Отже, упущена вигода (недоотримання чистого прибутку) готелю «Holiday Inn Kyiv» складе 373,04 тис.грн.

Здійснимо оцінку економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv» в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv»

Параметр	Роки					Разом
	2021	2022	2023	2024	2025	
	2	3	4	5	6	7
«Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн»	373,04	466,30	582,88	728,59	910,74	3061,55
«Собівартість наданих послуг, тис.грн»	198,71	0,00	0,00	0,00	0,00	198,71
«Валовий прибуток, тис.грн»	174,33	466,30	582,88	728,59	910,74	2862,84
«Адміністративні і збутові витрати, тис.грн»	137,48	140,23	143,03	145,89	148,81	715,45
«Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис.грн»	36,85	326,07	439,84	582,70	761,93	2147,39
«Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. »	6,63	58,69	79,17	104,89	137,15	386,53
«Чистий прибуток, тис.грн. »	30,22	267,38	360,67	477,81	624,78	1760,86
«Амортизація, тис.грн»	73,33	46,27	29,19	18,42	11,62	178,84
«Грошовий потік по проекту, тис.грн »	103,55	313,65	389,86	496,23	636,40	1939,70
«Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн»	336,19					336,19
«Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 8\%$ »	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
«Дисконтовані грошові потоки, тис.грн»	95,88	268,90	309,49	364,75	433,13	1472,14

Продовження табл.3.3

«Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн »	1135,95
«Індекс прибутковості (PI) »	4,38
«Термін окупності інвестицій (PBP), років»	4,13
«Внутрішня норма рентабельності (IRR), %»	60,22

Джерело: розраховано автором

Згідно даних табл. 3.3, чистий дохід від реалізації послуг готелю «Holiday Inn Kyiv» після впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом на підприємстві за перші 5 років зросте на 3061,55 тис.грн.

Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 4,38– проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 4,13 роки. Внутрішня норма рентабельності – 60,22%. Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропонований проект підвищення ефективності стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv» є доцільним та ефективним, оскільки рентабельність запропонованих заходів становитиме вже у першому році реалізації запропонованих заходів 8,1% ($30,22/374,01 \cdot 100\%$)

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці готелю «Holiday Inn Kyiv» після реалізації запропонованих заходів наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці готелю «Holiday Inn Kyiv» після реалізації запропонованих заходів

Показники	За рік		Відхилення (+,-) 2020/2019	
	2019 (факт)	2020 (прогноз)	Абсолютне, +/-	Відносне, %
«Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. »	36185,1	36559,1	374,01	1,03
«Середньоспискова чисельність персоналу, ос. »	97	97	0	0,00
«Продуктивність праці персоналу, тис.грн./ос.»	373,04	376,90	3,86	1,03

Джерело: розраховано автором

Прогнозна продуктивність праці персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» зросте на 3,86 тис.грн./ос. або 1,03%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом досліджуваної організації.

Реалізація запропонованих заходів в готелі «Holiday Inn Kyiv» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом будуватиметься на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності персоналу у зв'язку зі стабілізацією колективу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В випускній кваліфікаційній роботі здійснено критичне узагальнення теоретико-методичних засад, аналіз розробки HR стратегії та розроблення на цій основі пропозицій щодо вдосконалення розробки HR стратегії готельного підприємства.

1. Визначено, що стратегічне управління персоналом є сукупністю принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальний рівень використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей організації. Саме на досягнення цілей функціонування організації варто акцентувати увагу у визначенні цього поняття, адже система управління персоналом є складовою системи управління організацією у цілому.

2. Встановлено, що головною метою розробки стратегії управління персоналом організації є забезпечення якості її персоналу на рівні, що дозволяє найбільш ефективно реалізувати стратегічні цілі та завдання організації на кожному етапі її діяльності. При формуванні стратегії управління персоналом підприємства важливо аналізувати фактори впливу на стратегію: економічні; соціальні; політичні; правові; фактори зовнішнього середовища. З огляду на те, що реалізація всіх інших стратегій компанії, так чи інакше, пов'язана з персоналом компанії, необхідно визнати, що стратегія управління персоналом в цьому сенсі стає ключовою.

3. Визначено, що ПрАТ «Holiday Inn Kyiv» – один із найкращих чотирьохзіркових готельно-ресторанних комплексів України. До послуг відвідувачів готелю «Holiday Inn Kyiv»)» 208 номерів, серед яких 124 номери категорії «люкс». Фінансовий стан підприємства є стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності виробництва продукції товариства досить високий. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) готелю «Holiday Inn Kyiv» підприємство є платоспроможним. Діяльність підприємства, що

досліджується має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком готелю «Holiday Inn Kyiv» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

4. Встановлено, що за аналізовані періоди склад персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» за категоріями дещо змінився. Так, за 2018 рік в порівнянні із 2017 роком фактична чисельність зменшилася на 11 осіб, а у 2019 році зменшилася на 13 осіб. В 2019 чисельність персоналу зменшилася на 3 керівника, 2 фахівця, 3 службовців та 5 робітників. В структурі переважають група «фахівці», які в 2017 році становили 43,8% від усього персоналу організації, в 2018 році їхня частка зменшилася до 41,8%, і в 2019 році зросла до 42,3 %. Другою за чисельністю групою є «керівники», часта яких в 2019 році становила 26,8%. Частка фахівців в організації в 2019 році складала 19,6%. Є ряд факторів, які гостро впливають на реалізацію HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на реалізацію HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv», це, в основному розширення асортименту послуг, мотивація трудової діяльності на підприємстві. За підсумками SNW-аналізу виділено недоліки - моменти, що вимагають контролю або доопрацювання: умови праці і неконкурентна заробітна плата, проте плінність кадрів в компанії низька. Потребує доопрацювання вмотивованості і стимулювання персоналу; низький контроль за роботою персоналу; вимагає контролю якість обслуговування, якість сервісу; потребує доопрацювання наявності додаткових послуг.

5. Зроблено висновки, що показник конкурентоспроможності діючої HR стратегії готелю «Holiday Inn Kyiv» має середній рівень. Частина показників (зарплатомісткість, продуктивність праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці) свідчать про достатньо ефективне стратегічне управління

персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv», проте все ж таки кадрова політика організації потребує подальшого вдосконалення.

6. Для виявлення напрямів вдосконалення існуючої системи стратегічного управління персоналом в готелі «Holiday Inn Kyiv» використано діаграму Ісікави. Для вдосконалення системи стратегічного управління персоналом в готелі «Holiday Inn Kyiv» та встановлення напрямів вдосконалення даної системи запропоновано впровадження на підприємстві економіко-математичної моделі системи управління персоналом, використовуючи метод аналізу ієрархій Т. Сааті. Обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення системи стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv» наступні: поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; впровадження коучингу; впровадження системи грейдів на підприємстві. Загальні витрати на впровадження заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом в організації складають 336,19 тис.грн.

7. Зроблено висновки, що індекс прибутковості запропонованого проекту становить 4,38– проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 4,13 роки. Внутрішня норма рентабельності – 60,22%. Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропонований проект підвищення ефективності стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv» є доцільним та ефективним, оскільки рентабельність запропонованих заходів становитиме вже у першому році реалізації запропонованих заходів 8,1%. Прогнозна продуктивність праці персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» зросте на 3,86 тис.грн./ос. або 1,03%. Реалізація запропонованих заходів в готелі «Holiday Inn Kyiv» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом будуватиметься на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності персоналу у зв'язку зі стабілізацією колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М.О. Застосування методики SWOT-аналізу при плануванні інвестиційно інноваційних процесів на підприємстві // Технологічний аудит і резерви виробництва. 2016. №1. С. 814.
2. Алимбеков Т.А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. 2016. № 38. С. 183-187.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник, рек. МО Беларусь. СПб.: Минск, 2007. С. 687
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
5. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк, 2010. 238 с.
6. Барський Ю. М. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. 2014. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3610>.
7. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства // Экономика и управление: Научно-практический журнал. 2007. № 3. С. 48 53.
8. Блохін П.В. Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10.
9. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці. К.: МУФ. 2018. 9 с.
10. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. - №56.

11. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://libfree.com/index.php> Назва з титул. екрану.
12. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. Вип. 7. С. 29-37.
13. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / пер. с англ. 8-е изд. Минск: ИНФРА-М, 2000. 662 с., с. 23
14. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. № 7. С. 341-347.
15. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості // Науковий вісник. 2013. № 10 (189). С. 37-50.
16. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс] Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/)
17. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43-46.
18. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2. - С. 78-83.
19. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально трудові відносини. К. : Кондор, 2004. 432 с.
20. Завіновська Г. Т. Економіка праці. К.: Вид-во КНЕУ, 2009. 299 с.
21. Занора В.О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень / Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія / В.О. Занора, С.В. Войтко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 224 с.

22. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2016. 453 с.
23. Ищенко И.Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Монография. Пенза, 2006. 136 с.
24. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. 447 с.
25. Князева О. Стратегическое управление персоналом в зарубежной практике. Інституціональний вектор економічного розвитку. Вип.2 (2), 2017. С.14-20.
26. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7055>
27. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб, Минск Ком, 2008. 896с.
28. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. : Вид-во "Кондор". 2009. 428 с.
29. Куликов Ю. А. Модели управления персоналом организации // Проблемы современной науки и образования / Problems of modern science and education. 2016. № 37.
30. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках. Управление персоналом -Украина. 2013. №10. URL: <http://open.knbs.ua/ua/articles/finance/18677/rozrobka-hr-strategiji-pokrokah>
31. Маслова В. М. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2012. 492 с.
32. Медведева О.А. Особенности разработки и реализации кадровой стратегии на предприятии // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». 2016. [Электронный ресурс// режим доступа: www.scienceforum.ru/2016/1883/21607

33. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: Альфа-Пресс, 2016. 944 с.
34. Офіційний сайт Державного комітету статистики України - www.ukrstat.gov.ua
35. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу. К. : Ліра-К, 2010. 338 с.
36. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб.К. : КНЕУ, 2013. - 466, [6] с.
37. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.
38. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття // Управління розвитком, 2014. - № 9. - С. 150-151.
39. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства // Економіка і суспільство 2018. №16. С. 461467.
40. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019.- 468 с.
41. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.
42. Ситницький М.В. Напрями вдосконалення системи стратегічного управління персоналом банківських установ України / М. В. Ситницький // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка серія "Економіка". №8(161). 2014. С. 56-59.
43. Тесленко, І. Б. Стратегии управления персоналом, их классификация и характеристика // Молодой ученый. 2019. № 22 (260). С. 596-598.
44. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк ; пер. с англ. М. : Претекст, 2015. 368 с.
45. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

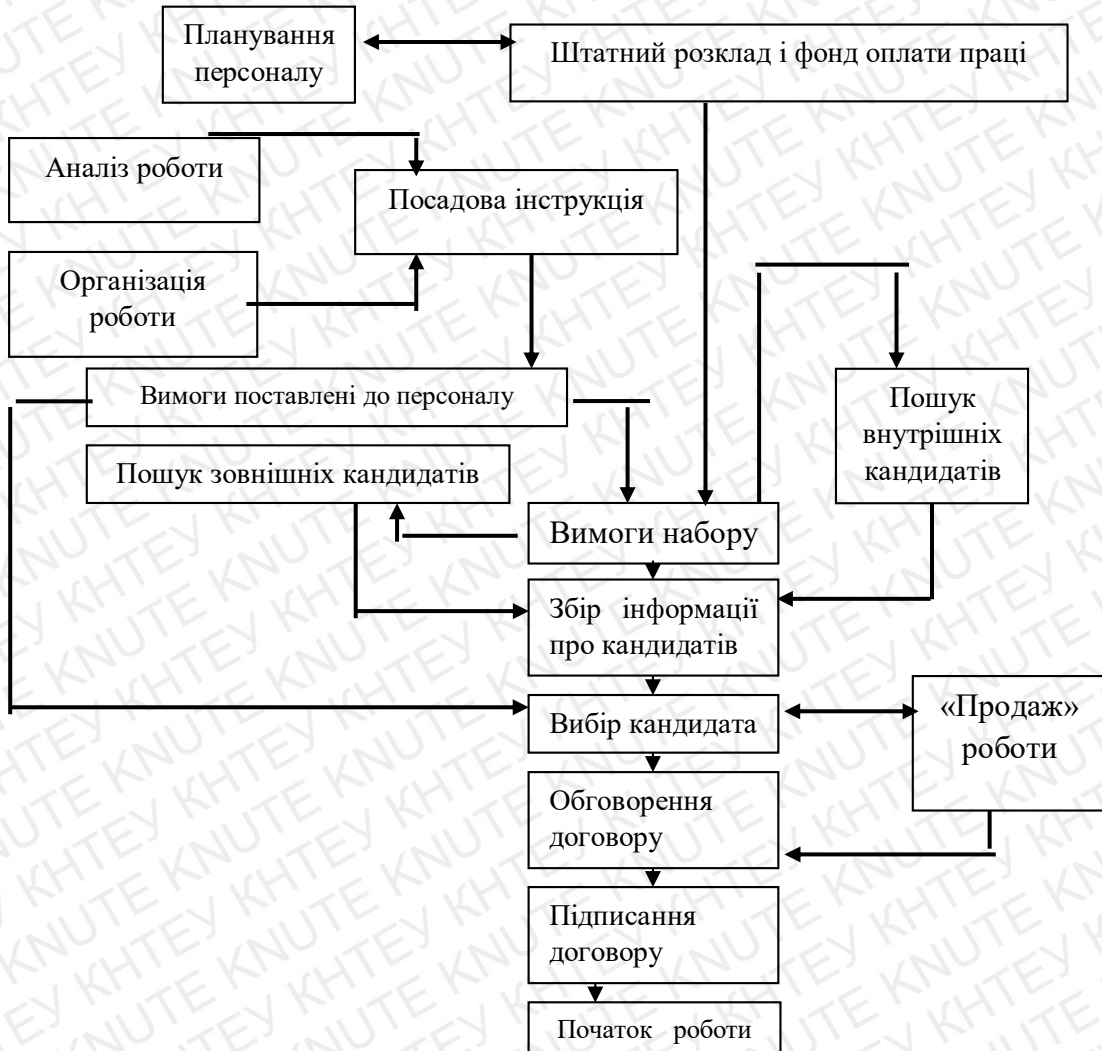
46. Харитоненко С. В. Управління персоналом як складова частка менеджменту комерційної організації// Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 11-13 квітня 2018 року. К.: Вид. центр КНЛУ, 2018. С.635-637.
47. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом// Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», 2018 № 4(15). С.225-228
48. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
49. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда [http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.html]
50. Хром'як Н.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування. 2016. №6. С. 339.
51. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу // Фундаментальні дослідження. 2016. № 3. С. 217223.
52. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації // Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 6367.
53. Шегда А. В. Менеджмент. К.: Т-во «Знання», КОО, 2012. 583 с.
54. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент. К. : Изд. дом «Корпорация», 2007. 286 с.
55. Boxall, P. F. (2016) The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm // Human Resource Management Journal. Vol. 6. № 3. Pp. 5975.
56. Enduring Ideas: The GEMcKinsey nine-box matrix (2018)_ [Electronic resource] / McKinsey & Company. Mode of access: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix.
57. High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent roles of organisations identification. Ahmed Mohammed, Paul Bottomley, Julian Gould Williams, Wessam Abouarghoub, Sophie

- Lythreitis//Human Resource Management Journal. [Электронный ресурс] 2019.
58. Kendall M. G. (2006) Rank Correlation Methods / M. G. Kendall. New York : Hafner Pub. Co., 196 p.
59. Lengnick-Hall, C. A. (2018) Interactive human resource management and Strategic Planning / C. A. Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall. New York : Quorum Books, Pp. 196.
60. Marcus Vinicius de Miranda Castro, Mariana Lopes de Araújo, Andréia Miguens Ribeiro, Gisela Demo, Pedro Paulo, Murce Meneses. Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths// Journals/Revista de Gestão/Volume 27 Issue 3. [Электронный ресурс] 2020.
61. Richard H. (2013) Euro Managers & Martians / H. Richard. Brussels : A Division of Europublic SA/NV. 264 p.
62. Rudnicki W. (2014) Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. № 2 (25). C. 175-184.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Процес підбору і відбору кадрів в готелі «Holiday Inn Kyiv»



Джерело: складено на основі даних відділу персоналу готелю

Додаток В

Причинно-наслідкова діаграма Ісікави щодо проблем готелю «Holiday Inn Kyiv» в системі стратегічного управління персоналом



Джерело: розроблено автором

Додаток Г

**Система показників, що характеризує проблеми
стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv»**

Проблеми	Підпроблеми	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Сума балів
Недосконала система підбору та відбору персоналу	Відсутність аналізу причин плинності кадрів	3	3	2	8
	Відсутність політика регулювання чисельності персоналу	1	2	1	4
	Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії	4	3	5	12
Непрогресивний підхід до управління персоналом	Використання переважно бюрократичної моделі управління персоналом	2	3	5	10
	Підхід до людини як до другорядного ресурсу	1	1	1	3
	Традиції, що склалися в організації	1	1	1	3
	Відсутність у працівників відділу кадрів, необхідних для застосування прогресивних підходів до управління персоналу	2	2	1	5
Соціально-психологічний клімат	Недосконала та «забюрократизована» організаційна структура	5	5	5	15
	Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу	4	5	5	14
	Співробітникам не надано право діяти для поліпшення діяльності організації	2	2	1	5
Відсутність системи управління трудовою кар'єрою	Недосконала система підвищення кваліфікації	1	1	1	3
	Відсутність працівника відділу кадрів з планування трудової кар'єри	1	1	1	3
	Додаткові витрати на формування системи управління кар'єрою	1	1	1	3

Продовження Додатку Г

Проблеми	Підпроблеми	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Сума балів
Відсутність системи управління адаптацією	Незадовільний стан розробки і впровадження адаптаційної політики	2	1	2	5
	Небажання кваліфікованих працівників бути наставниками	1	2	1	4
	Недооцінка керівництвом значення адаптації	2	1	2	5
	Відсутність працівника відділу кадрів з адаптації	2	3	4	9
Неефективна система оплати та стимулювання праці	Обмежені фінансові можливості організації	1	1	1	3
	Відсутність порядку преміювання, стимулювання	2	2	1	5
	Недосконала система оплати праці	4	5	5	14

Додаток Д

Дані для побудови діаграми Парето

№ з/п	Підпроблеми	Сума балів	Частка фактору	Дані Парето
1	Недосконала система підвищення кваліфікації	15	11,28	11,28
2	Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу	14	10,53	21,80
3	Недосконала система оплати праці	14	10,53	32,33
4	Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії	12	9,02	41,35
5	Використання переважно бюрократичної моделі управління персоналом	10	7,52	48,87
6	Відсутність працівника відділу персоналу з адаптації	9	6,77	55,64
7	Відсутність аналізу причин плинності персоналу	8	6,02	61,65
8	Відсутність у працівників відділу персоналу, необхідних для застосування прогресивних підходів до управління персоналу	5	3,76	65,41
9	Співробітникам не надано право діяти для поліпшення діяльності організації	5	3,76	69,17
10	Незадовільний стан розробки і впровадження адаптаційної політики	5	3,76	72,93
11	Недооцінка керівництвом значення адаптації	5	3,76	76,69
12	Відсутність порядку преміювання, стимулювання	5	3,76	80,45
13	Відсутність політика регулювання чисельності персоналу	4	3,01	83,46
14	Небажання кваліфікованих працівників бути наставниками	4	3,01	86,47
15	Підхід до людини як до другорядного ресурсу	3	2,26	88,72
16	Традиції, що склалися в організації	3	2,26	90,98
17	Недооцінка керівництва значення планування трудової кар'єри	3	2,26	93,23
18	Відсутність працівника відділу персоналу з планування трудової кар'єри	3	2,26	95,49
19	Додаткові витрати на формування системи управління кар'єрою	3	2,26	97,74
20	Обмежені фінансові можливості організації	3	2,26	100,00

Джерело: складено автором

Додаток Ж

Розрахунок вагових коефіцієнтів значимості групи факторів стратегічного управління персоналом готелю «Holiday Inn Kyiv»

Найменування групи факторів				Сума	Приоритет	
	Ф1	Ф2	Ф3		Абсол	Віднос.
Матеріальні фактори (Ф1)		1,5	1	2,5	4,5	0,360
Організаційно-економічні фактори (Ф2)	0,5		0,5	1	2,75	0,220
Соціально-психологічні фактори (Ф3)	1,5	1,5		3	5,25	0,420
Всього	–	–	–	6,5	12,5	1,000

Примітка: 0,5; 1,5; 1,0 – коефіцієнти ваги факторів мотивації праці

Джерело: розраховано автором

Додаток 3

Зведена оцінка ступеня значимості для готелю «Holiday Inn Kyiv»
груп і складових факторів стратегічного управління персоналом

Група факторів	Перелік факторів	Ваговий коефіцієнт значимості фактору	Значимість групи факторів	Ваговий коефіцієнт значимості фактору з урахуванням значущості групи
Матеріальні фактори (Ф1)	Оплата харчування (Ф11)	0,137	0,360	0,040
	Доплати (Ф12)	0,166		0,053
	Компенсації (Ф13)	0,157		0,057
	Оплата навчання (Ф14)	0,112		0,041
Матеріальні фактори (Ф1)	Медичне обслуговування (Ф15)	0,086	0,360	0,032
	Заробітна плата (Ф16)	0,169		0,071
	Страхування (Ф17)	0,087		0,033
	Оплата проїзду (Ф18)	0,087		0,032
	Всього			0,360
Організаційно-економічні фактори (Ф2)	Організаційна структура управління підприємствам (Ф21)	0,280	0,22	0,062
	Наявність стратегії розвитку підприємства (Ф22)	0,280		0,062
	Наявність системи управління якістю (Ф23)	0,159		0,035
	Рівень узгодженості дій співробітників (Ф24)	0,280		0,062
	Всього			0,22
Соціально психологічні фактори (Ф3)	Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (Ф31)	0,208	0,42	0,087
	Соціально -демографічні характеристики персоналу (Ф32)	0,125		0,052
	Підвищення рівня кваліфікації працівників (Ф33)	0,255		0,107
	Рівень плинності професійного персоналу (Ф34)	0,121		0,051
	Додаткові відпуски (Ф35)	0,152		0,064
	Гнучкий графік роботи (Ф36)	0,140		0,059
	Всього			0,42
Всього				1,000

Джерело: розраховано автором

Додаток К

**Ранжування факторів стратегічного управління персоналом готелю
«Holiday Inn Kyiv» за ступенем їх значимості**

Найменування фактора	Значимість фактора, %	Значимість фактора наростаючим підсумком, %	Група факторів
Підвищення рівня кваліфікації працівників (Ф33)	10,7	10,7	Найбільш значущі фактори
Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (Ф31)	8,7	19,4	
Заробітна плата (Ф16)	7,1	26,5	
Додаткові відпуски (Ф35)	6,4	32,9	
Організаційна структура управління підприємствам (Ф21)	6,2	39,1	
Наявність стратегії розвитку підприємства (Ф22)	6,2	45,3	
Рівень узгодженості дій співробітників (Ф24)	6,2	51,5	
Гнучкий графік роботи (Ф36)	5,9	57,4	Менш значимі фактори
Компенсації (Ф13)	5,7	63,1	
Доплати (Ф12)	5,3	68,4	
Соціально - демографічні характеристики персоналу (Ф32)	5,2	73,6	
Рівень плинності професійного персоналу (Ф34)	5,1	78,7	
Оплата навчання (Ф14)	4,1	82,8	
Харчування (Ф11)	4	86,8	
Наявність системи управління якістю (Ф23)	3,5	90,3	Незначимі фактори
Страховання (Ф17)	3,3	93,6	
Медичне обслуговування (Ф15)	3,2	96,8	
Оплата проїзду (Ф18)	3,2	100	

Джерело: розраховано автором

Додаток Л

Інформація про вартість та час впровадження системи грейдингу в готелю «Holiday Inn Kyiv»

Найменування етапу	Роботи, що виконуються	Результати етапу	Тривалість етапу, тижні	Вартість етапу, грн..
1 етап – Підготовка проекту.	<ol style="list-style-type: none"> Аналіз існуючих у компанії матеріалів по системі грейдування. Аналіз факторів, що впливають на побудову грейдингу. <ul style="list-style-type: none"> Стратегія компанії; Структура компанії; Моделі компетенцій; Система матеріальної й нематеріальної мотивації; Регламентовані документи - посадові інструкції. Визначення можливих ризиків при проведенні проекту. Проведення базового навчання проектної групи. Створення плану проекту - основні роботи, їхня тривалість. Презентація звіту по першому етапу й обговорення результатів етапу. 	<ol style="list-style-type: none"> Звіт про виконання першого етапу - опис виконаних робіт й отриманих результатів, можливості й погрози для впровадження системи грейдування, рекомендації по виконанню проекту. План проекту, представлений у вигляді сіткового графіка й графіка Ганта Детально описаний календарний план робіт і необхідні ресурси по наступному етапу. 	5	110500
2 етап - Розробка методологічної моделі	<p>У ході розробки методологічної моделі існуючі методи й технології грейдування будуть орієнтуватися на підприємство й вибудовуватися в єдиний процес.</p> <p>Консультанти допоможуть вибрати необхідні технології й скорегувати їх таким чином, щоб вони допомогли отримати найкращий результат.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Звіт про виконання другого етапу - опис виконаних робіт й отриманих результатів, висновки, план робіт з наступного етапу, рекомендації. Методичний матеріал з опису робочих місць та інструкціями, шаблонами, прикладами й рекомендаціями з виконання робіт. Методичний матеріал по оцінці посад з описом шкал і методів оцінки, розбором критеріїв оцінки й прикладами. Автоматизовану математичну модель розрахунку ваги посади (MS Excel) <p>Результатом етапу також є знання й навички учасників проектної групи отримані в процесі сесій і семінарів.</p>	7	115750+20000
3 етап - Розробка системи грейдування.	<ol style="list-style-type: none"> Опис посад. Визначення кількості грейдів. Аналіз й оцінка посад. Створення методики віднесення посади в певний грейд. Розробка "правил" переходу з одного грейду в інший. Установлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів. Розробка "правил" по просуванню всередині грейду. Установлення діапазонів виплат у рамках грейдів. Побудова графіка. Розробка Положення про оплату праці. 	<ol style="list-style-type: none"> Звіт по третьому етапу - опис виконаних робіт й отриманих результатів, висновки, рекомендації й пропозиції. Робочі матеріали сесій. Положення про кар'єрний ріст співробітників - правила переходу з одного грейду в інший, руху усередині грейду. Штатний розклад - з вказівкою вилок посадових окладів. Положення про оплату праці - опис технології формування заробітної плати, опис формул розрахунку заробітної плати. Положення про систему грейдирования - опис системи, математична модель розрахунку, стандарти опису й оцінки посад, форми документів. Положення про грейди - кількість і структура грейдів, методика віднесення робочого місця в певний грейд. Графік посадових окладів - до й після впровадження грейдирования. Результатом етапу також є знання й навички співробітників готелю «Holiday Inn Kyiv» , отримані в процесі сесій і семінарів. 	32	124250
Всього				370500

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

НORECA – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник наукових статей здобувачів другого
(магістерського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання за спеціальностями
073 « Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес»)**

Частина 1

Київ 2020

КАЗАК П. Особливості івент-менеджменту суб'єктів готельного бізнесу	282
КАРАПЕТЯН Е. Хедхантинг персоналу готелю.....	289
ДУКМАС (КІТ) А. Інформаційні системи в управлінні готелями.....	293
КОШЕВА А. Управління операційною діяльністю підприємства готельного бізнесу.....	300
КРЕПИШЕВА А. Формування системи мотиваційного менеджменту підприємств готельного бізнесу	306
КУРНАЄВА А. Інноваційна стратегія суб'єкта ресторанного бізнесу.....	311
ЛЕВЧУК (ГОНЧАР) А. Теоретичні засади цифрового маркетингу суб'єкта готельного бізнесу.....	318
ЛИСЕНКО А. Управління професійним розвитком персоналу готелю.....	323
ЛОБАС А. Маркетинг взаємовідносин у готельному бізнесі.....	328
МАКАРОВА К. Імперативи стратегічних трансформацій суб'єктів ресторанного бізнесу на засадах франчайзингу	334
МИХАЛЬЧЕНКО І. Формування ІІ-стратегії суб'єкта готельного бізнесу	340
МОЖАР Ю. Інтегровані маркетингові комунікації підприємства готельного бізнесу	346
НІКОЛАЄВА А. Репутаційний менеджмент суб'єкта готельного бізнесу	352
ОВЧАРЕНКО Е. Теоретичні засади формування маркетингового механізму управління.....	356
ОСТРОВСЬКА І. Оцінювання ефективності маркетингу	360
РИБАК (ЯГОДЗИНСЬКА) О. Особливості маркетингу у ресторанному бізнесі	367
ТРОЦЬКА А. Концепція клієнтоорієнтованого сервісу в ресторанному бізнесі	373

ФОРМУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

МИХАЛЬЧЕНКО І., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Обґрунтовано сутність та зміст визначення HR стратегії в діяльності закладах готельно-ресторанного господарства. Виявлено існуючі об'єктивні та теоретичні передумови формування HR стратегії. Сформовано методологічні принципи формування і становлення HR стратегії як найефективнішого способу управління персоналом.

Ключові слова: HR, стратегія, вимоги до персоналу, ресторанный та готельний бізнес, конкурентний персонал.

The essence and content of the definition of HR strategy in the activities of hotels and restaurants is substantiated. The existing objective and theoretical prerequisites for the formation of HR strategy are identified. Methodological principles of formation and formation of HR strategy as the most effective way of personnel management are formed.

Keywords: HR, strategy, staffing requirements, restaurant and hotel business, competitive staff.

Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. Українська економіка часто зтикається з кризовими періодами, це має свій вплив на діяльність будь-якого підприємства в тому числі готельно-ресторанної галузі. Бізнесу необхідно пристосовуватися до нових умов існування, шукати нові шляхи розвитку та підвищення ефективності. Основою для будь-якої справи є людські ресурси, завдяки їх навичкам і професіоналізму можливо покращувати і збільшувати ефективність підприємства в не простий для Вітчизняної економіки час. Саме тому робота з персоналом і продумана HR стратегія так важлива для успішного вектора розвитку готельної та рестораної сфери. Тільки завдяки грамотному функціонуванню стратегії управління персоналом можливо забезпечити удосконалення методів роботи з кадрами. Це підтверджує необхідність дослідження та комплексного аналізу стратегії управління для досягнення високих результатів, а зазначена тема є актуальною на сучасному етапі розвитку готельного та рестораної бізнесу.

Однією з основних проблем для підприємства є розробка актуальної стратегії управління персоналом, яка задовільнить всі основні потреби для взаємодії і вдосконалення професійних вмінь і навичок персоналу для налагодження робочих відносин, способів прогнозування і планування потреб персоналу на основі вивчення нових вимог до працівників і вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу.

Стратегічне управління персоналом всебічно розглянули такі вчені та практики, як:

П.В. Блохін, О.І. Іляш, М.Д. Ведерніков, Л.В. Волянська-Савчук, Л.С. Громко, О.О. Письменна, В.Ф. Пуртов, Н.В. Хром'як. Розроблені ними принципи не втрачають своєї актуальності як і напрямів та методів управління персоналом.

Однак, як свідчить практика, головною метою постає питання застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, оскільки досить часто зустрічаються випадки, коли вибрана стратегія є негнучкою та неконкурентоспроможною.

Виклад основного матеріалу досліджень.

Стратегія управління персоналом - розроблений керівництвом підприємства комплекс заходів і послідовних дій, спрямованих для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу. HR стратегія враховує стратегічні цілі і завдання організації, а також наявні в її розпорядженні ресурси.

Основними характерними рисами HR стратегії є її довгостроковий характер, зв'язок з основною стратегією підприємства, враховуючи комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів.

Ключовими елементами стратегії управління персоналом є забезпечення безпечних умов праці, регулювання трудових відносин, як зазначив Іляш О.І. [1] є врегулювання виробничих і соціальних конфліктів, контроль дотримання норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі. Також HR стратегія забезпечує аналіз ринку праці, систему найму і взаємодії з персоналом, встановлення робочого графіку і відпочинку. Контролює як проходить профорієнтація і адаптація персоналу, проводить заходи підвищення кадрового потенціалу і його раціонального використання, саме такий висновок і робить М.Д. Ведерніков [2].

Основна мета стратегії управління персоналом – створити необхідні умови для оптимальної організації людських ресурсів в межах підприємства і формування професійного колективу, що володіє високою відповідальністю, колективною взаємодією, кваліфікацією і відчуває важливість власного вкладу у розвиток підприємства такі головні аспекти у своєму дослідженні виділяє Блохін П.В. [3]. Головна мета HR стратегії показано на схемі (рис. 1)



Рис. 1. Мета та завдання HR стратегії

Розглянемо основні види стратегій управління персоналом.

Підприємницька стратегія

Пріоритетна мета – якнайшвидше досягти намічених цілей, навіть якщо вони недостатньо опрацьовані. Існує підвищений рівень комерційного ризику, проекти створюються з мінімальною кількістю етапів. В даному випадку, HR стратегія управління

персоналом організації полягає у відборі ініціативних і творчих працівників, що володіють новаторськими здібностями. Працівникам колективу необхідно швидко пристосовуватися до нових умов роботи, бути готовими ризикувати, брати на себе відповідальність і бути здатними доводити до логічного завершення всі розпочаті справи. Передбачається матеріальне стимулювання на комерційній основі з орієнтацією на потреби працівника. Оцінка роботи працівника здійснюється індивідуально, без жорстких заходів, виходячи з вкладу співробітника.

Стратегія управління кадрами

Передбачає відбір якомога більш гнучких співробітників, які швидко адаптуються до змін на ринку і при цьому здатні ризикувати. Працівники повинні вміти підтримувати контакт з колективом, виявляти проблеми в організації бізнесу і знати як їх вирішувати. Штат чітко закріплений в організаційній структурі. Стратегія управління кадрами передбачає справедливий винагорода за роботу, а оцінка діяльності проводиться за заздалегідь відомим і чітким критеріям, про це у своїй роботі пише Джуліан Гоуд і його колеги [4]. Стратегія передбачає різноманітні варіанти кар'єрного зростання для працівника.

Стратегія динамічного зростання

Стратегія базується на системному порівнянні поточних завдань та перспективних планів з метою формування надійної основи майбутньої діяльності. Рівень ризику при даній формі управління не такий високий як у підприємницької стратегії. Головні методи і завдання реалізації стратегії управління персоналом фіксуються для реалізації нагляду і здійснення докладного аналізу, що використовуються для коригування планів діяльності компанії.

Стратегія прибутковості

Основний акцент в цій стратегії полягає на збереженні наявного прибутку і підтримання його необхідному рівні. Саме тому не планується розширення штату і фінансових витрат на прийом нових працівників. Цієї політики дотримуються компанії з розвинутою управлінською структурою в яких добре функціонує система нормативних документів [5].

Стратегія прибутковості спрямована на зростання ефективності персоналу, його компетентності при збереженні кількості кадрів. Метою є отримання максимального ефекту при мінімальних ризиках. Сума винагороди працівників залежить від заслуг та затвердженій системи заохочень.

Ліквідаційна стратегія

Підчас цієї стратегії не приділяється увага діяльності співробітників, через очікуване падіння показників. Порятунком організації не є головною метою. Проводиться робота з пом'якшення очікуваних збитків, скорочення штату та реалізація активів компанії. Управління персоналом спрямоване на задоволення короточасних потреб у фахівцях з вузькою спеціалізацією за виробничою необхідністю. Платня не передбачає будь-яких стимулів, оплата по факту виконаних робіт.

Циклічна стратегія

Основною метою є порятунком підприємства, його виживання у найближчому майбутньому та закладка основ для подальшої стабільної роботи. При цій стратегії урізуються видатки, в тому числі на фінансування штатного персоналу. Політика кадрів спрямована на ретельний відбір кандидатів, котрі готові до змін і здатні пристосуватися до нових умов, котрі налаштовані на перспективи і великі завдання.

Існує ще одна ще одна класифікація стратегій управління персоналом, якої дотримується у своїх дослідженнях Письменна О.О.[6-7], що заснована на взаємодії з генеральною стратегією самої компанії. Відповідно до неї виділяють наступні види управлінських стратегій:

Стратегія утримання лідерської позиції.

За рахунок зменшення витрат і кількості персоналу, вибір робиться на користь таких співробітників, які зможуть принести цінний або новаторський внесок у роботу

підприємства. Якщо передбачається скорочення працівників, то цей процес має проходити в м'якій формі. Для самого персоналу організації з метою підвищення результативності і ефективності передбачено навчання.

Стратегія якості

Передбачає орієнтування на персонал, завдяки якому підтримуються високі показники роботи, а також якісне виконання поставлених цілей які постають перед компанією. Кадрова політика спрямована на досягнення високої якості послуг, виробництва і продукції. Тому проводиться постійне навчання персоналу для засвоєння нових знань та вмінь для швидкого застосування їх в роботі підприємства. Оплата визначається відповідно до результатів і вирішених задач, яку були поставлені перед працівником.



Рис. 2. Взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім середовищем та їх вплив на стратегію

Стратегія інновацій

Головною метою є відбір і підтримка на робочих місцях фахівців, які мають здібності в галузі інновацій, мають провідний досвід в даній сфері. Висока мотивація для колективу сприяє до появи нових ідей для вирішення організаційних питань і розвитку компанії.

Виплата винагороди і бонусів відбувається відповідно до результатів успішно проведеної роботи працівником.

Етапи стратегії управління

Процес розробки та реалізації стратегії є безперервним процесом, який знаходиться в тісному взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань як в короткостроковий так і в довгостроковий період. Розглянемо послідовність необхідних дій для здійснення стратегії управління персоналом. Дана процедура проходить декілька етапів:

Аналіз

Цей етап характеризується встановленням стратегічних факторів і їх оцінкою [7]. Проводиться аналіз як внутрішнього середовища компанії, так і зовнішніх факторів які здатні впливати на побудову стратегії. Взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім середовищем та їх впливом на стратегію управління показано на схемі (рис. 2.)

Зовнішнє середовище – макросередовище і оточення компанії, з якими відбувається взаємодія. До зовнішнього середовища відносяться соціальні, економічні, юридичні, науково-технічні, екологічні та інші фактори. Безпосереднє оточення складається з ринку праці, кадрової політики, побутового забезпечення, ринкової інфраструктури, фірм-конкурентів та інших елементів.

Внутрішнє середовище. При вивченні внутрішнього середовища беруться до розгляду відомості про моделі управління, використанні способи аналізу, фінансовий статус компанії, технологічний процес, перспективи вдосконалення технологічних процесів, можливості штату працівників, теоретичні і професійні компетенції персоналу, які вжиті заходи соціального захисту, яка ухвалена система управління персоналом і виробничим процесом.

Для цього застосовують відомі в стратегічному управлінні способи: матриці можливостей, загроз, спосіб складання профілю середовища, метод SWOT (CBOT). Детальний спосіб застосування методу SWOT дослідила Акулюшина М.О. [8]. Підсумок всіх досліджень дає можливість спрогнозувати успішну кадрову політику роботи з конкуруючими фірмами і врахувати ці результати при складанні подальшого плану дій. Етапи формування стратегії показано на схемі рис. 3.

Реалізація. Реалізація HR стратегії включає такі інструменти, як: план по розвитку персоналу, кадрове планування, навчання і службове просування, робота по вирішення соціальних проблем, систему мотивування і винагород.

Реалізація HR стратегії управління персоналом включає два основні етапи: впровадження стратегії і стратегічний контроль. Контроль включає в себе узгодження всіх дій за підсумками проведеного аналізу.

Етап впровадження стратегії містить в собі: сформування плану впровадження стратегії управління; врегулювання стратегічних планів для підрозділів системи управління персоналом, активне проведення заходів впровадження стратегії. Виконання стратегії управління, що враховує розподіл необхідних засобів її реалізації, період виконання і пошук конкретних відповідальних виконавців.

На цьому етапі також формуються стратегічні плани підрозділів і подаються у вигляді планів-схем, для цього створюються робочі групи по розробці проекту. На їх основі погоджується загальний стратегічний план системи управління персоналом.

Після детального збору та аналізу інформації переходять до формування стратегії управління персоналом, а після проведення аналізу відбувається вибір оптимальної моделі. Для успішної реалізації плану, визначаються головні цілі та місія компанії. Далі, обирається одна із запропонованих схем подальших дій. В цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах і пошуках прийомів і дій, які збільшують можливості організації серед конкурентів за рахунок переваг в роботі з персоналом, саме це зазначає у своїй роботі Пуртов В.Ф. [9].

Головна мета стратегічного контролю, визначити відповідність або відмінність встановленої стратегії управління персоналом до зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі цього, за потреби визначити необхідні напрямки змін в HR стратегії для досягнення найкращого результату.



Рис. 3. Методологія формування та реалізації HR стратегії у готельному бізнесі

Стратегічний контроль здійснюється, завдяки відбору факторів, їх оцінці і аналізу, збору необхідних даних. Найсильніші і масштабні чинники, котрі впливають на формування і здійснення процесу стратегічного контролю – є наявність визначеної системи стратегічного управління персоналом, стратегічних цілей, проміжних критеріїв, задач. Хром'як Н.В. звертає увагу [10], на те що враховується хід впровадження систем стратегічного управління та реалізація стратегії, її відповідність до сучасного стану внутрішнього і зовнішнього середовища, якість зворотного зв'язку, механізмів регулювання і підтримки функціонування організації.

Висновки. Отже, HR стратегія є основою для ефективного управління підприємством, людські ресурси і вклад в їх розвиток є дуже важливим для успішної роботи, побудови актуальної стратегії управління організацією, що буде здатна впоратися з кризовими періодами і продовжувати свій подальший розвиток. Саме тому потрібно проводити детальний аналіз середовищ і конкурентного бізнесу, щоб обрати найкращу стратегію управління персоналом, яка стане основою для побудови стратегії розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Блохін П.В. Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. – 2018. № 10.
2. М.Д. Ведерніков, Л.В. Волянська-Савчук, В. А. Клімас, А. Ю. Конопко. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. – №56.

3. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці /-К.: МУФ, - 2018, - 9с
4. Hight-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent roles of organisations identification. Ahmed Mohammed, Paul Bottomley, Julian Gould Williams, Wessam Abouarghoub, Sophie Lythreitis//Human Resource Management Journal. [Електронний ресурс] – 2019.
5. Marcus Vinicius de Miranda Castro, Mariana Lopes de Araújo, Andréia Miguens Ribeiro, Gisela Demo, Pedro Paulo, Murce Meneses. Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths// Journals/Revista de Gestão/Volume 27 Issue 3. [Електронний ресурс] – 2020.
6. Громко Л.С. Формування системи мотивування персоналу підприємств роздрібної торгівлі на засадах поведінкового підходу : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Громко Лілія Сергіївна. – Луцьк, 2016. – 242 с.
7. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна Олександра Олександрівна – Дніпро, 2017. – 320 с.
8. Акулюшина М.О. Застосування методики SWOT-аналізу при плануванні інвестиційно інноваційних процесів на підприємстві / М.О. Акулюшина. // Технологічний аудит резерви виробництва. – 2016. – №1. – С. 8–14.
9. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства / В. Ф. Пуртов, К. С. Перепічай, К. І. Онищенко. // Економіка і суспільство. – 2018. – №16. – С. 461–467. 9. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019.- 468 с.
10. Хром'як Н.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування / Н.В. Хром'як. – 2016. – № 6. – С. 339.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОСОВСЬКОЇ М. В.
