

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

### **КОРПОРАТИВНА СИСТЕМА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RADISSON HOTEL GROUP»**

Студентки 2 курсу, 7м групи  
спеціальності 241  
«Готельно-ресторанна справа»  
спеціалізації «Міжнародний  
готельний бізнес»

Гарань  
Олесі Юріївни

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Босовська  
Мирослава Великсівна

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

Бойко  
Маргарита Григорівна

**2021**

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

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

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

Затверджую  
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

**Завдання**

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Гарань Олесі Юрїївні

(прїзвице, ім'я, по батьковї)

1. Тема випускнї кваліфікаційнї роботи: Корпоративна система HR-менеджменту міжнародного готельного оператора «Radisson Hotel Group»  
Затверджена наказом ректора від “28” грудня 2020 р. № 3917

2. Строк здачі студентом закінченї роботи 20 листопада 2021 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнї кваліфікаційнї роботи:

*Мета випускнї кваліфікаційнї роботи* – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування корпоративнї системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора.

*Об'єкт дослідження* – процес формування корпоративнї системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади формування корпоративнї системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора.

#### 4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора «Radisson Hotel Group»

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Методичні підходи до формування корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора

Розділ 2. Діагностика корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора «Radisson Hotel Group»

2.1. Моніторинг діяльності міжнародного готельного оператора на ринку послуг

2.2. Аналіз елементів системи HR-менеджменту готельного оператора

2.3. Діагностика результативності системи HR-менеджменту готельного оператора

Розділ 3. Напрями формування та реалізації корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора «Radisson Hotel Group»

3.1. Програма заходів з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора

3.2. Напрями реалізації програми корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора

Висновки

Додатки

## 5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційного проекту (роботи)	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту</i>	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект</i>	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	<i>Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедрі</i>	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 20.11.2021 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	20.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	<i>Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: 12.11.2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

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

9. Завдання прийняв до виконання студент

Гарань О.Ю.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Гарань Олеся Юріївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого 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 роботі розглянуто формування корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора, здійснено діагностику корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора. На основі аналітичних досліджень економічно обгрунтовано систему HR-менеджменту міжнародного готельного оператора «Radisson Hotel Group».

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

Гарань О.Ю.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ”

2021 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RADISSON HOTEL GROUP» .....	9
1.1. Аналітичний огляд літератури.....	9
1.2. Методичні підходи до формування корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора .....	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RADISSON HOTEL GROUP» .....	19
2.1. Моніторинг діяльності міжнародного готельного оператора на ринку послуг .....	19
2.2. Аналіз елементів системи HR-менеджменту готельного оператора ..	36
2.3. Діагностика результативності системи HR-менеджменту готельного оператора.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RADISSON HOTEL GROUP» .....	62
3.1. Програма заходів з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора .....	62
3.2. Напрями реалізації програми корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора .....	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні теоретики і практики менеджменту відзначають, що HR-менеджмент є основою розвитку готельних операторів в Україні. У свою чергу, ефективне управління корпоративною системою HR-менеджменту готельних операторів дозволяє найбільш раціонально використовувати корпоративну систему HR-менеджменту, а реалізація даного процесу передбачає впровадження елементів державного регулювання з метою підвищення ефективності управління готельними операторами на основі активного використання HR-менеджменту. Процес управління корпоративною системою HR-менеджменту полягає в тому, щоб повніше врахувати особливості його розвитку на готельних підприємствах на всіх стадіях відтворення відповідно до вимог критеріїв високої ефективності суспільного розвитку.

Дослідженню питань організації процесу удосконалення процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту готельного оператора присвячено праці таких авторів як: Базалійська Н. П., Бей Г. В., Бондаренко Н. В., Бортнік С. М., Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А., Галич О. А., Дериховська В. І., Дяків О. П., Іващенко О. В., Климчук А. О., Ковтун Є. І., Коломієць В. М., Кравченко М. А., Лазоренко Л. В., Сардак О. В., Терон І. В., Хміль Ф. І., Ходикіна І. В., Червінська Л. П., Черновалова Г. А., Чикуркова А. Д., Чобіток В. І., Шкода Т. Н., Шостак Л. В., Якубів Р. Д. та ін.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора.

Для досягнення поставленої мети випускної кваліфікаційної роботи необхідно виконати наступні **завдання**:

- провести аналітичний огляд літератури щодо формування корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора;
- дослідити методичні підходи до формування корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора;
- провести моніторинг діяльності міжнародного готельного оператора на ринку послуг;
- здійснити аналіз елементів системи HR-менеджменту готельного оператора;
- здійснити діагностику результативності системи HR-менеджменту готельного оператора;
- розробити програму заходів з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора;
- обґрунтувати напрями реалізації програми корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора.

**Об’єкт дослідження** – процес формування корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади формування корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора.

**Методи дослідження.** У ході написання даної роботи використані загальнонаукові методичні прийоми – метод аналізу наукової літератури, конкретизація, формалізація тощо. Оцінку фінансових показників готельного оператора проведено на основі фінансової звітності за допомогою методів вертикального та горизонтального аналізу, а також коефіцієнтного методу.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА

## 1.1. Аналітичний огляд літератури

Політика формування та розвитку HR-менеджменту має свою об'єктивну логіку, відображаючи рівень розвитку, потреби й можливості організації. Вона повинна базуватися на наукових засадах, свого роду філософії політики формування та розвитку HR-менеджменту, яка обумовлює її типи: пасивна, реактивна, превентивна й активна. Підставою для такої класифікації політики формування та розвитку HR-менеджменту служить рівень усвідомленості управлінським апаратом тих правил і норм, які покладені в основу кадрових заходів, і обумовленого шляху безпосереднього впливу менеджменту на кадрову ситуацію в організації [16, с. 409].

Корпоративна система HR-менеджменту – це наявні в даний час і прогнозовані в майбутньому трудові можливості країни, регіону, суспільства. Корпоративна система HR-менеджменту на регіональному рівні характеризується кількістю працездатного населення, його інтелектуально-професійними потенціалом, фізичним і психічним здоров'ям, особистісним, творчим потенціалом, і іншими якісними характеристиками.

Економічна література налічує багато визначень поняття «корпоративна система HR-менеджменту» через комплексність і багатогранність, приналежність не лише до економічної, а й до психологічної, соціальної, педагогічної категорій. Акцентування уваги на різних аспектах цієї категорії призводить до появи численної кількості визначень. Сутність поняття «корпоративна система HR-менеджменту» досліджувало багато вчених. Але єдиного трактування поняття «корпоративна система HR-менеджменту» досі не існує. Наслідком цього явища є те, що різні вчені підходили до вивчення цього поняття з різних позицій (рис. 1.1).

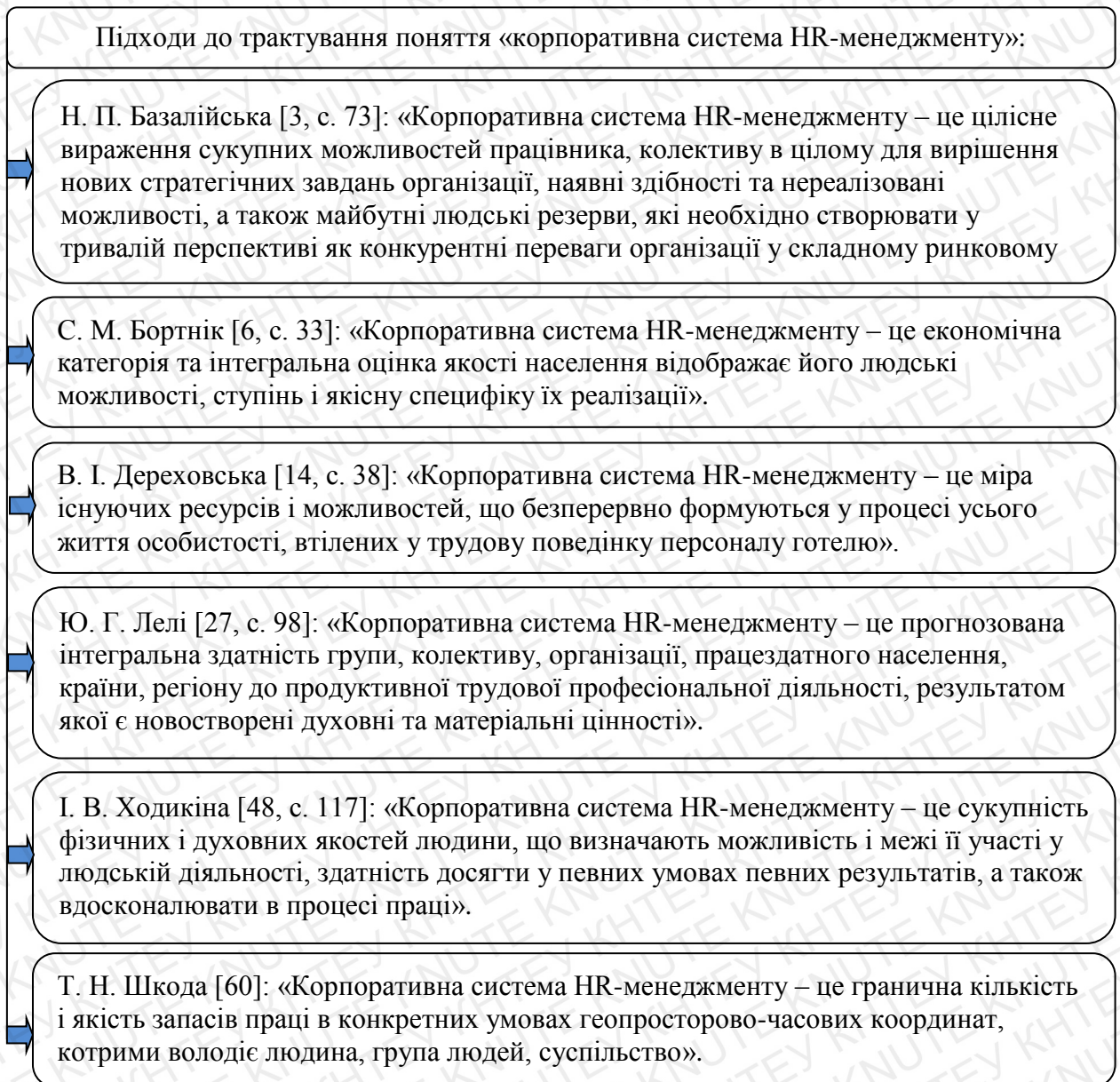


Рис. 1.1. Підходи до трактування поняття «корпоративна система HR-менеджменту»

Аналіз спеціальних літературних джерел за темою дослідження дозволив нам встановити, що серед фахівців немає єдиного підходу до визначення поняття «корпоративна система HR-менеджменту» та їх класифікації в організаціях. На нашу думку, політика формування та розвитку HR-менеджменту – це діяльність готельного оператора, яка спрямована на створення трудового колективу, який найкращим чином буде сприяти поєднанню цілей і пріоритетів готельного оператора та його працівників.

Функції управління корпоративною системою HR-менеджменту тісно пов'язані між собою і утворюють певну систему роботи з персоналом в сукупності. Зміни в складі однієї з функцій вимагають коректування всіх інших взаємопов'язаних функціональних обов'язків і завдань [3, с. 73]. Виділяють такі основні функції управління корпоративною системою HR-менеджменту:

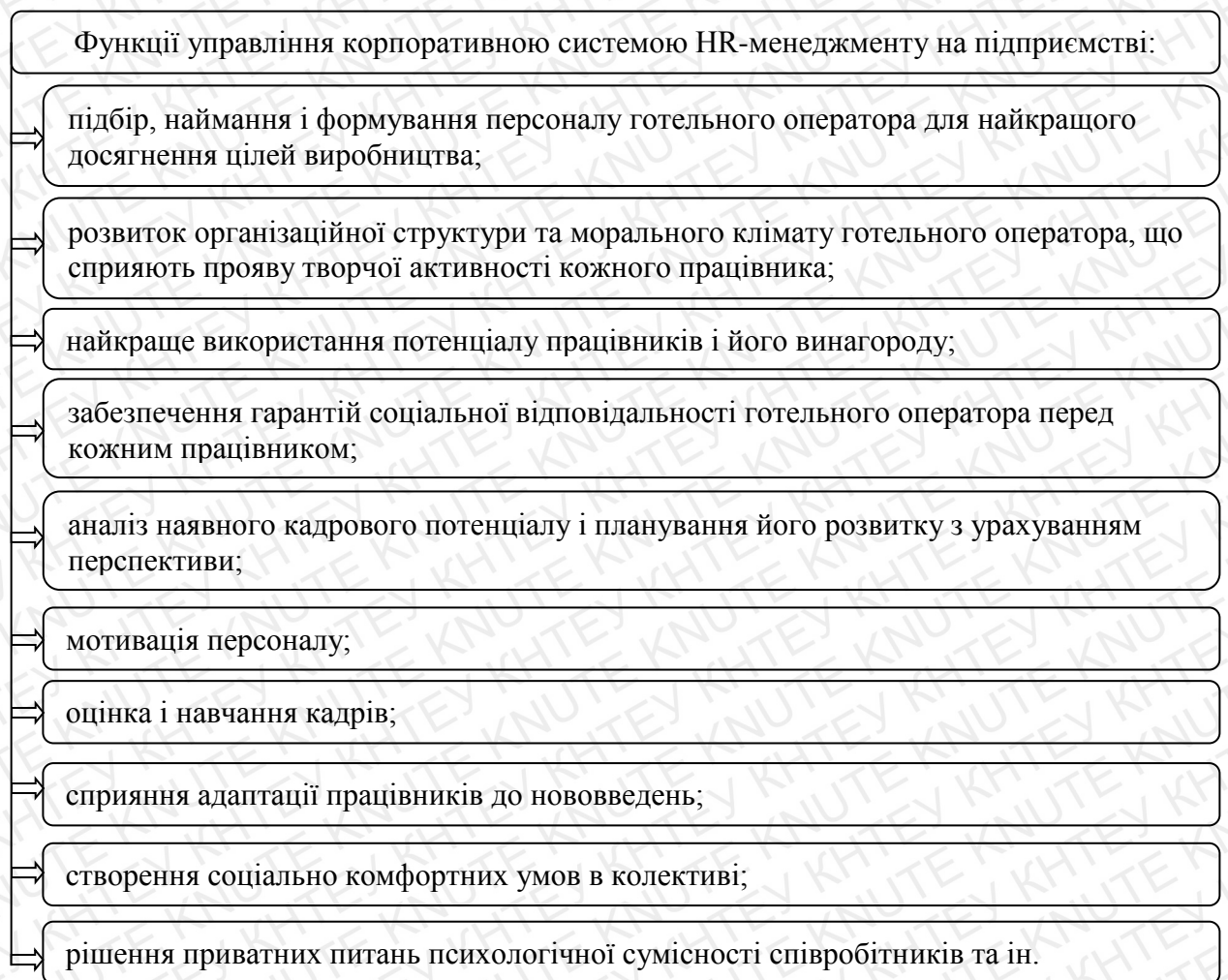


Рис. 1.2. Функції управління корпоративною системою HR-менеджменту на готельному підприємстві [48, с. 117]

Метою політики формування та розвитку HR-менеджменту є забезпечення оптимального балансу процесів збереження або поновлення чисельного та якісного складу корпоративної системи HR-менеджменту у його розвитку відповідно до потреб самої організації, станом ринку праці, а також

вимог чинного законодавства. Варто відзначити, що головним завданням керівника є максимальне використання можливостей персоналу. На наш погляд, успіх будь-якого готельного оператора залежить від ефективно розробленої політики формування та розвитку HR-менеджменту готельного оператора. Саме політика формування та розвитку HR-менеджменту спрямована на створення сприятливих умов праці.

Таким чином, управління корпоративною системою HR-менеджменту тісно пов'язане безпосередньо з управлінням персоналом готельного оператора, так як в самих трудових ресурсах полягає необхідний для роботи внутрішній потенціал. Управління корпоративною системою HR-менеджменту передбачає: постановку цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення поставлених цілей; організацію роботи по виконанню прийнятих рішень; координацію і контроль за виконанням намічених заходів; постійне вдосконалення системи роботи з персоналом.

Отже, в даний час питання підвищення HR-менеджменту є одним з найактуальніших питань для будь-якої організації. Пріоритетним завданням, спрямованою на задоволення та підвищення HR-менеджменту, стає правильне управління ним. Процес управління корпоративною системою HR-менеджменту організації включає в себе кілька стадій: реальна оцінка поточного HR-менеджменту працівників; планування розвитку співробітника. Воно складається з цілей і напрямів, за якими буде відбуватися розвиток HR-менеджменту, а також з методів, якими воно буде досягнуто; організація і реалізація розвитку; оцінка якості розвитку HR-менеджменту. Так як корпоративна система HR-менеджменту є динамічним показником, що змінюються під впливом різних факторів, необхідно відстежувати і оцінювати його зміни в часі. Саме його динамічність додає складність в процес оцінки HR-менеджменту працівників організації.

## **1.2. Методичні підходи до формування корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора**

Ефективність процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту ця група вчених ставить в залежність від оптимальної побудови процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту, яку прив'язує до чотирьох можливих конкурентних позицій готельного оператора на ринку (домінуючу, міцну, помітну і слабку). Тобто перевірка ефективності полягатиме у визначенні результативності методів управління корпоративною системою HR-менеджменту – способам впливу на колектив та окремих працівників під час координації їхньої діяльності. Визначається відповідність встановленим стратегічним цілям у сфері управління корпоративною системою HR-менеджменту та рівня їх досягнення, результативності кадрової політики, власне методам управління, ефективності роботи кадрових служб, якості комплектування цієї служби персоналом необхідного рівня кваліфікації та досвіду [6, с. 38].

Ефективність управління кадровим резервом пропонується оцінювати, виходячи з укомплектованості резерву персоналу щодо висунення на посади керівників та спеціалістів. У систему показників оцінки ефективності управління корпоративною системою HR-менеджменту О. О. Дяків та В. М. Островерхов включають показник, що характеризує рівень лояльності колективу, – кількість скарг працівників керівництву організації і в державні органи [15, с. 72]. Ефективність служби персоналу в галузі охорони праці, на думку авторів, визначається на підставі підрахунку числа профзахворювань і випадків виробничого травматизму.

Автор О. В. Сардак пропонує оцінювати ефективність процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту через розрахунок п'яти економічних індикаторів [38, с. 227].

1. Економічний ефект від зміни плинності персоналу (STK) автор визначає за формулою:

$$S_{TK} = \Delta k_{TK} \times H \times S_{PO}, \quad (1.1)$$

де  $H$  – чисельність персоналу готельного оператора,

$S_{PO}$  – сума витрат на пошук і навчання нового працівника,

$\Delta k_{KT}$  – коефіцієнт зміни плинності, що визначається як відношення різниці в процентних пунктах до 100% [18, с. 140].

При визначенні коефіцієнта зміни плинності, Н. В. Бондаренко враховує тільки тих працівників, причиною звільнення яких стали незадовільні умови роботи або низький рівень оплати праці, без обліку звільнених через переїзд або за сімейними обставинами. Динаміка числа звільнених через незадовільні умови роботи або низький рівень оплати праці, що трактується автором методики як результат діяльності служби управління корпоративною системою HR-менеджменту [5, с. 267].

Вартість підбору і навчання нового працівника ( $S_{PO}$ ) визначається автором як середня вартість прийому і підготовки одного працівника кадровим агентством або як відношення місячного посадового окладу особи, відповідальної за пошук і адаптацію нових працівників, до середньомісячної кількості підібраних працівників за останній рік.

2. Економічний ефект, викликаний зміною обсягу наданих послуг внаслідок причин, пов'язаних з персоналом ( $S_{ГП}$ ), визначається за формулою:

$$S_{ГП} = \Delta B \times C_{ВГП} \quad (1.2)$$

де  $\Delta B$  – різниця між недовиконанням плану по реалізації послуг з вини персоналу за поточний і попередній місяць, що виражена в тоннах,

$C_{ВГП}$  – відпускна ціна послуг, в гривнях,

$\Delta B$  оцінюється, ґрунтуючись на причини невиконання планових показників кожною зміною, пов'язаною з людським фактором [16, с. 409].

3. Економічний ефект, пов'язаний з оптимізацією чисельності персоналу готельного оператора ( $S_{Oч}$ ), автор визначає як добуток кількості скорочених робочих місць і середньої величини витрат на 1 працівника в місяць, включаючи заробітну плату, величину пенсійних і страхових відрахувань [23, с. 91].

4. Економічна ефективність служб управління корпоративною системою HR-менеджменту в грошовому еквіваленті ( $S_{СУП}$ ) визначається за формулою:

$$S_{СУП} = S_{ТК} + S_{ГП} + S_{Oч} - C_{СУП} \quad (1.3)$$

де  $C_{СУП}$  – витрати на утримання служби управління корпоративною системою HR-менеджменту (заробітна плата, страхові та пенсійні відрахування, виплати соціального характеру) [18, с. 141].

5. П'ятий індикатор економічної ефективності HR-менеджменту – коефіцієнт рентабельності служби управління корпоративною системою HR-менеджменту, що розраховується як відношення економічної ефективності служби персоналу ( $S_{СУП}$ ) до витрат на утримання кадрової служби ( $C_{СУП}$ ). Практичне застосування наведеної системи показників може бути ускладнене низкою факторів. По-перше, показник  $S_{ГП}$  можливо розрахувати на виробничих готельного операторах. У сфері послуг його визначення ускладнюється специфікою діяльності. По-друге, процес об'єктивного визначення факторів невиконання завдання істотно ускладнений необхідністю його розгляду комісією. По-третє, ця система не дозволяє комплексно оцінити ефективність процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту, оскільки не розглядає ефективність процесів адаптації, мотивації, атестації працівників, управління корпоративною системою HR-менеджменту і формування кадрового резерву. Їх ефективність вимірюється через опосередковані показники. Однак така система може мати прикладне застосування в окремих галузях [6, с. 35].

До найбільш відомих та ефективних методів оцінки процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту готельного оператора належать наступні.

1. Системний аналіз служить методичним засобом системного підходу до вирішення проблем підвищення ефективності використання персоналу. Цей підхід орієнтує на вивчення процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту у цілому та складових його компонентів: цілей, функцій, оргструктури, персоналу, технічних засобів управління, управлінських рішень; на виявлення різноманітних типів зв'язків цих компонентів між собою та зовнішнім середовищем і зведення їх у єдину цілісну картину [34, с. 62].

2. Декомпозиційним метод дозволяє розглянути різні складні явища. Чим простіші елементи, тим повніше можна вивчити сутність організації. Наприклад, систему управління корпоративною системою HR-менеджменту можна розчленувати на підсистеми, підсистеми на функції, функції на процедури, процедури на операції. Після розчленовування необхідно відтворити систему управління корпоративною системою HR-менеджменту як єдине ціле, синтезувати те, що було розчленовано. При цьому застосовується метод декомпозиційного моделювання, де можуть використовуватися моделі логічні, графічні й цифрові [28, с. 511].

3. Експертно-аналітичний метод удосконалення управління корпоративною системою HR-менеджменту ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців з управління корпоративною системою HR-менеджменту до цього процесу. При використанні методу важливим є пророблення форм систематизації записів та ясного подання думок і висновків експертів. За допомогою цього методу виявляються основні напрямки вдосконалення управління корпоративною системою HR-менеджменту, оцінка результатів аналізу й причини недоліків. Однак він не завжди має високу точність й об'єктивність у зв'язку з тим, що у експертів відсутні єдині



критерії оцінок. Цей метод найбільш ефективний при багатокроковій експертизі [16, с. 409].

4. Нормативний метод досить ефективний і часто застосовується на практиці. Він передбачає застосування системи нормативів, які визначають:

- склад і зміст функцій по управлінню людськими ресурсами;
- чисельність працівників за функціями;
- тип організаційної культури;
- критерії побудови структури апарату управління організації в цілому

й процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту (норма керованості, ступінь централізації функцій, кількість шаблів управління, число ланок, розміри підрозділів, порядок підпорядкованості й взаємозв'язку підрозділів, розподіл і кооперацію праці керівників і фахівців управління корпоративною системою HR-менеджменту організації [7, с. 104].

5. Метод аналогій одержав широке поширення в справі удосконалення управління корпоративною системою HR-менеджменту. Він полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління корпоративною системою HR-менеджменту з подібними (аналогічними) економічними й організаційними характеристиками. Сутність цього методу полягає в розробці типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління корпоративною системою HR-менеджменту) і визначенні кордонів та умов їх використання [22, с. 169].

6. Морфологічний аналіз як метод є засобом вивчення різних комбінацій варіантів організаційних рішень, пропонованих для здійснення окремих функцій управління корпоративною системою HR-менеджменту. Якщо записати стовпчиком всі функції, а потім напроти кожної функції построково вказати всі можливі варіанти її виконання, то одержимо морфологічну таблицю. Ідея цього методу полягає в тому, щоб розбити складне завдання на дрібні підзавдання, які легше вирішувати окремо. При

цьому передбачається, що вирішення складного завдання складається з вирішення підзавдань.

7. Функціонально-вартісний метод. Найбільший ефект та якість аналізу процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту досягаються в тому випадку, в тому випадку коли застосовується комплексна система підходів. Це дозволяє глянути на об'єкт удосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків, які можливі при використанні одного якогось методу аналізу. Тому функціонально-вартісний метод аналізу – це метод універсальний і досить широко застосовуваний у світовій практиці менеджменту персоналу. Він дозволяє при його проведенні застосовувати систему методів. Включає в себе наступні етапи дослідження: підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний, впровадження тощо [38, с. 227].

Поряд із дослідженням сутності та методів оцінки ефективності процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту готельного оператора, варто відзначити, що планування персоналу посідає важливу роль в системі управління. Апарат цієї сфери є специфічним та понятійним, має відмінні характеристики та показники діяльності, спеціальні процедури й методи – атестація, експеримент тощо; методи вивчення й напрями аналізу змісту праці різних категорій персоналу [40].

Підводячи підсумок аналізу існуючих методів оцінки ефективності процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту на готельному підприємстві, можна зробити висновок, що у вітчизняній і зарубіжній практиці існує чотири групи підходів до оцінки ефективності управління корпоративною системою HR-менеджменту: експертної оцінки; бенчмаркінгу; порівняння витрат і економічного ефекту; аналізу соціально-економічних чинників діяльності працівників.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА

### 2.1. Моніторинг діяльності міжнародного готельного оператора на ринку послуг

«Radisson Hotel Group» – одна з найбільших готельних компаній, портфель якої налічує вісім різних брендів і більше 1400 відкритих і готуються до відкриття готелів в 114 країнах світу; один з найбільших гравців в сфері готельного бізнесу. У 2013 р. Президентом Rezidor був призначений Вольфганг М. Неймана з Австрії. З 2016 року в Брюсселі було відкрито перший готель під брендом Radisson RED. Згодом готелю по цим брендом були відкриті в Міннеаполісі, Брюсселі, Кампінас і Кейптауні. Також в 2016 р. Rezidor вийшов на ринок готелів економ-класу, придбавши 49% акцій успішної німецької мережі готелів prizeotel. Radisson Hotel Group є найбільшим міжнародним готельним оператором в Росії, СНД і країнах Балтії [63]. Московський регіональний офіс готелю був відкритий в 2007 році. Штат співробітників нараховує сорок чоловік, відповідальних за різні напрямки бізнесу, в тому числі операційна діяльність готелів, продажу, маркетинг, ціноутворення, закупівлі, управління персоналом, технічний супровід, фінанси, розвиток бізнесу. 28 січня 2019 року журнал Forbes представив рейтинг «Найбільші готельні мережі Росії». Мережа готелів Radisson Hotel Group, що володіє 36 об'єктами в 17 регіонах Росії, посіла друге місце в даному рейтингу. У 2018 році дохід Radisson Hotel Group від діяльності на території Росії склав 244 000 000 доларів. У Росії, країнах СНД і Балтії і на Україну, під брендами Radisson і Radisson Blu, працюють 64 готелю на більш ніж 15 300 номерів [63].

Місія готельного оператора «Radisson Hotel Group» – бути однією з найнадійніших, вивчати тенденції сучасного менеджменту, високих

технологій та корпоративної культури [63]. Співробітники міжнародного готельного оператора «Radisson Hotel Group» завжди будуть прагнути бути символом і взірцем гостинності готелів. Корпоративними цілями «Radisson Hotel Group» є – формування необхідного рівня поведінки працівників готелю, їх взаємовідносин з клієнтами і керівництвом.

Готельний оператор «Radisson Hotel Group» має розгалужену організаційну структуру управління, яка представлена на рис. 2.1.

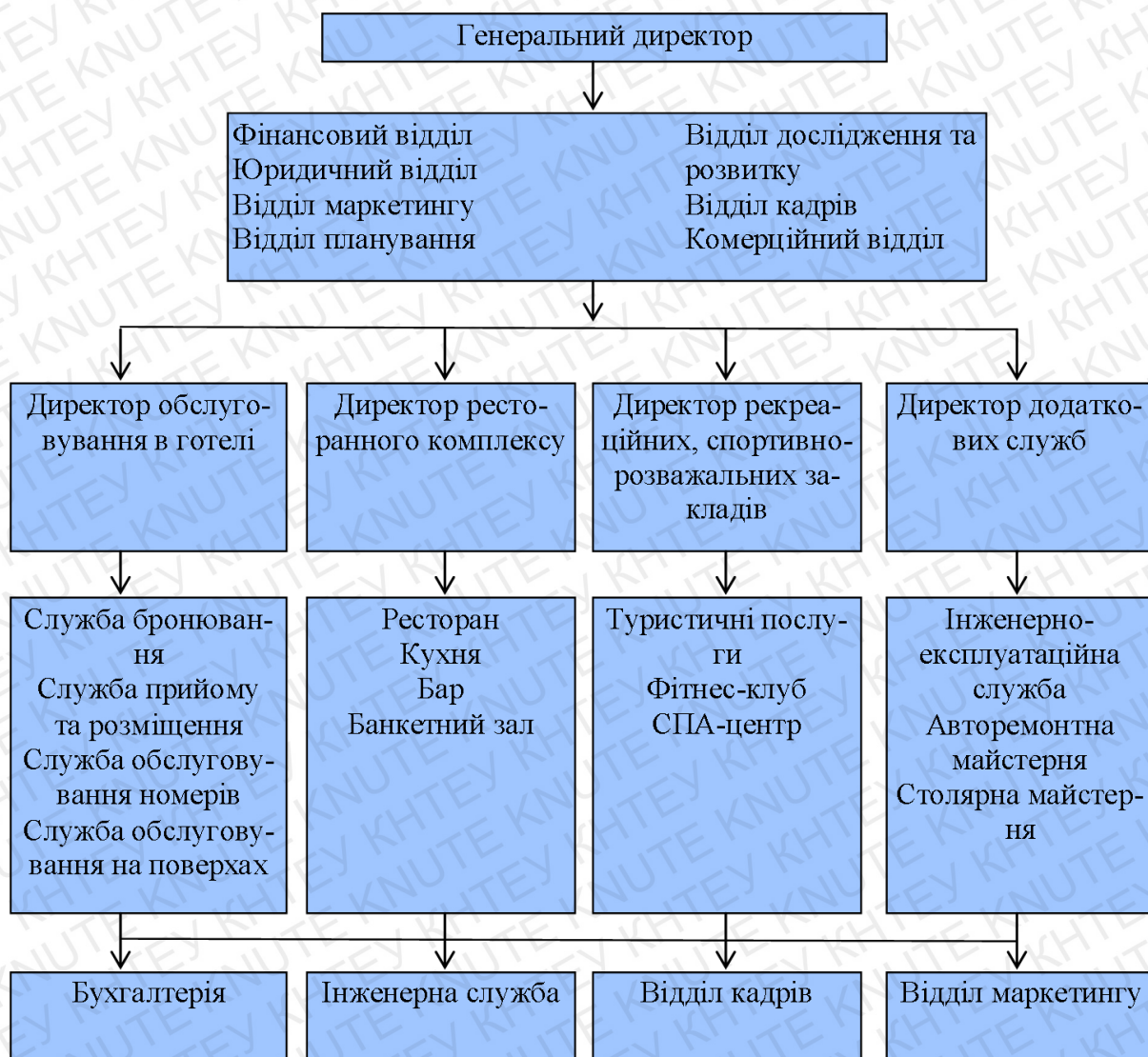


Рис. 2.1. Організаційна структура управління міжнародного готельного оператора «Radisson Hotel Group» [63]

Перевагами існуючої лінійно-функціональної структури керування готельного оператора «Radisson Hotel Group» є:

- значна компетентність фахівців, які відповідають за реалізацію конкретних функцій;
- відповідність вибраній стратегії розвитку структури підприємства;
- поєднання з принципом єдності керівництва принципу спеціалізації управління.

Недоліками існуючої лінійно-функціональної структури управління готельного оператора «Radisson Hotel Group» є:

- незначна гнучкість щодо вирішення нестандартних завдань;
- ускладнена скоординованість роботи функціональних підрозділів з реалізації нових проектів;
- складна реалізація внутрішньоорганізаційних конструкторських і технологічних нововведень без залучення управлінців вищої ланки;
- значний розвиток вертикальної ланки управлінської системи.

В процесі дослідження загальних аспектів функціонування готелю, передусім, необхідно провести оцінку середовища розвитку підприємства готельного господарства. Для оцінювання ринку послуг, дослідження зовнішнього і внутрішнього оточення суб'єкта готельного бізнесу та висновків щодо стратегії діяльності готельного оператора «Radisson Hotel Group» потрібно проаналізувати вплив головних чинників зовнішнього середовища. Отримані результати представимо у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Аналіз факторів макро та мікросередовища готельного оператора  
«Radisson Hotel Group»**

<b>Сфера макросередовища</b>	<b>Фактори</b>
1. Міжнародна	1. Спрощення візового режиму з ЄС (+) 2. Укладення міжнародних державних договорів з розвитку галузі (-)
2. Політична	1. Загострення військово-політичного конфлікту на Сході (-) 2. Зростання політичної нестабільності в країні (-)
3. Економічна	1. Зростання рівня ВВП в країні (+) 2. Низький рівень доходів населення (-)

<b>Сфера макросередовища</b>	<b>Фактори</b>
4. Соціально-демографічна	1. Зростання рівня народжуваності в країні (+) 2. Зростання міграційний процесів (-)
5. Правова	1. Спрощення системи оподаткування бізнесу (+) 2. Лобіювання інтересів окремих бізнесменів на законодавчому рівні (-)
6. Екологічна	1. Загострення екологічної ситуації в країні (-) 2. Обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії (-)
7. Культурна	1. Високий рівень культурної обізнаності населення (+) 2. Незначна державна підтримка галузей культури (-)
8. Споживачі	1. Соціальний статус (+) 2. Професія (+) 3. Платоспроможність населення (-)
9. Конкуренти	1. Наявність галузевих конкурентів (-) 2. Активний розвиток товарів - замінювачів (хостелів, бутік-готелів) (-) 3. Високий рівень конкурентоспроможності своєї ніші (+)
10. Постачальники	1. Право вибору постачальника через збільшення ринку (+) 2. Зміни цін через нестабільний курс валюти (-) 3. Швидке оновлення ринку робочої сили (нові кадри) (+)
11. Посередники	1. Збільшення масовості та можливостей зв'язку з громадськістю (рекламні агенства, маркетингові фірми) (+) 2. Можливе «неокуплення» вкладених коштів (-)

Дослідження конкурентного середовища «Radisson Hotel Group» будемо здійснювати, передусім, на основі порівняння позицій у параметрах конкурентоспроможності з іншими спеціалізованими засобами розміщення. В цьому аспекті необхідно визначити конкурентну позицію «Radisson Hotel Group».

У випадку існування великої кількості конкурентів необхідне застосування так званої методики картування стратегічних груп. Стратегічна група конкурентів на ринку – це певна кількість готелів, які посідають близькі позиції на ринку та суперничають між собою на базі однакових конкурентних переваг і однаковими способами [20, с. 47].

Створимо « карту стратегічних груп конкурентів » «Radisson Hotel Group». Передусім, визначимо найсуттєвіші характеристики готельних продуктів галузі, що будемо аналізувати. Практика засвідчує, що найбільш

раціональним є варіант діагностики за показниками: 1) співвідношення ціна/якість та 2) обсяги діяльності підприємства. Визначимо характеристики за окремим підприємством, яке діє на сегментованому ринку готельних послуг Києва. З цією метою побудуємо розрахункову таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

**Розрахункова таблиця конкурентної позиції відомих готелів на локальному ринку готельних послуг м. Київ**

<b>Підприємство</b>	<b>Оцінка ціни, балів</b>	<b>Оцінка якості, балів</b>	<b>Співвідношення ціна/якість</b>	<b>Потужність підприємства (обсяги надання послуг), тис. грн.</b>	<b>Частка на ринку, %</b>
1. «Radisson Hotel Group»	8	9	8,5	17531	34,4
2. Готель «Дніпро»	7	7	7,0	8052	15,8
3. Готель «Хрещатик»	8	8	8,0	19518	38,3
4. Готель «Братислава»	7	6	6,5	3719	7,3
5. Готель «Салют»	6	5	5,5	2140	4,2
Всього	X	X	X	50961	100

В наших розрахунках бальна оцінка ціни й якості послуг визначена експертним шляхом фахівцями «Radisson Hotel Group» на базі аналітичних досліджень. Потужність підприємств на готельному ринку м. Київ визначена на основі даних маркетингу готельного оператора «Radisson Hotel Group». Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів у відповідності до визначених індикаторів (рис. 2.2).

Готелі, що опиняються близько один від одного відносимо в одну стратегічну групу. В наших розрахунках в одну групу з готелем «Radisson Hotel Group» доцільно віднести ще готель «Хрещатик» (3). Це свідчить, що в своїй роботі «Radisson Hotel Group» має звертати увагу насамперед на

конкурентну боротьбу саме з цим потужним готелем. Також, потрібно звертати увагу на розвиток та зміни ринкових позицій готелю «Дніпро» (2), оскільки за параметрами «ціна-якість» він має високу оцінку, і поступається «Radisson Hotel Group» лише за параметром обсягів збуту на ринку готельних послуг м. Києва.

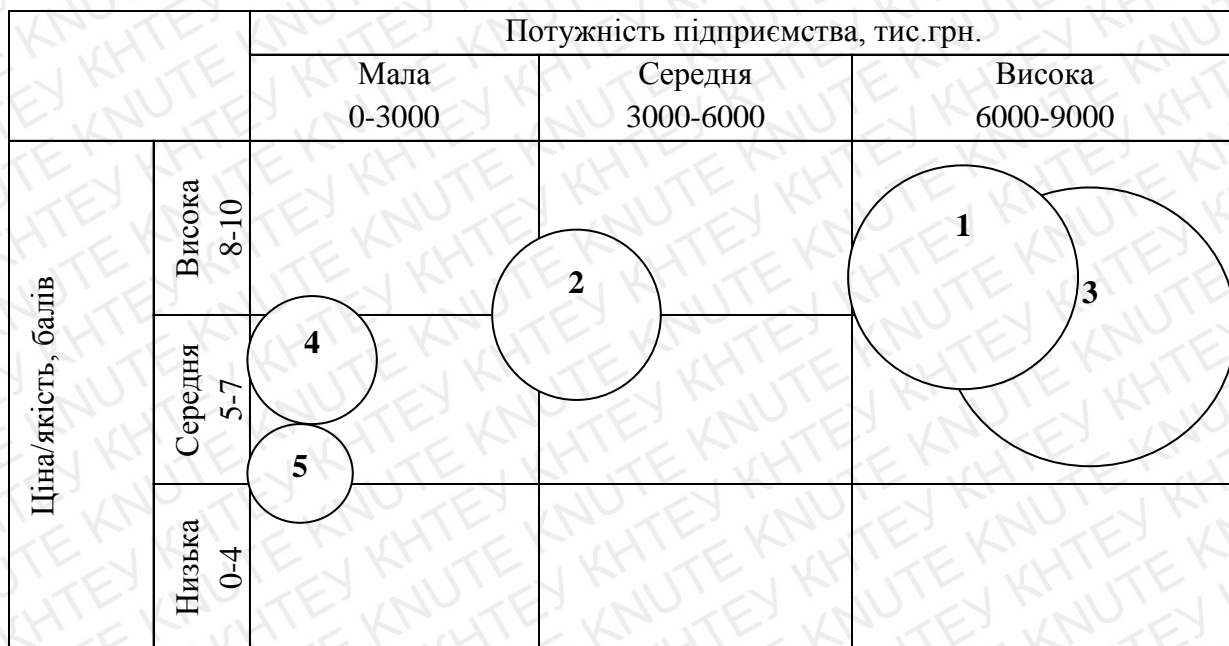


Рис. 2.2. Позичіювання готельного оператора «Radisson Hotel Group» на карті стратегічних груп конкурентів

Наступним кроком в оцінці конкурентної позиції готелю на ринку є встановлення його конкурентної сили порівняно з головними конкурентами. Діагностика абсолютної конкурентної сили іміджу підприємства проводиться за наступною методикою. Передусім вибирається перелік чинників, які встановлюють сильні і слабкі сторони у діяльності готельного оператора «Radisson Hotel Group». Далі здійснюється порівняння оцінок даних чинників з оцінками головних конкурентів, причому індикатор абсолютної конкурентної сили фірми визначається як алгебраїчна сума різниць між оцінками готелю, що аналізується, і найбільшими оцінками серед конкурентів [10, с. 75]. Розрахунки за наведеною методикою наведені в таблиці 2.3.



Таблиця 2.3

**Бальна оцінка конкурентних позицій готельного оператора  
«Radisson Hotel Group» на ринку**

Показники	«Radisson Hotel Group»	Готель «Хрещатик»	Готель «Дніпро»
Місце розташування	9	9	9
Середній рівень завантаженості	7	6	6
Популярність серед населення	8	7	6
Рівень професіоналізму персоналу	7	7	5
Якість основних послуг	8	8	8
Асортимент додаткових послуг	7	9	8
Якість рекламних засобів	8	6	6
Цінова політика	7	6	7
Разом	61	59	55

Готельний оператор «Radisson Hotel Group» має вищі позиції в оцінці конкурентного статусу, адже його оцінка становить 61 балів з 80 можливих. Проте відставання основних конкурентів є незначними.

Необхідно оцінити загрози і можливості щодо факторів мікросередовища «Radisson Hotel Group». Оцінка можливостей та загроз вважається частиною SWOT-аналізу готелю [23, с. 87]. Він визначається тим, що існує потреба в розподілі всіх чинників зовнішнього оточення на можливості і загрози. Аналіз сильних та слабких сторін відбувається у напрямі дослідження стану підсистем готелю: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які відображають загальну позицію готельного оператора «Radisson Hotel Group» на ринку у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Сильні й слабкі сторони готельного оператора «Radisson Hotel Group»**

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	Можливість розширення потужностей готелю Високий рівень якості послуг	Велика енергоємність
2. Персонал	Висока кваліфікація персоналу Високий рівень організаційної культури	Висока плинність працівників

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	Стимулювання інноваційної активності Систематичне впровадження інноваційних технологій	Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій
4. Маркетинг	Цінові переваги на ринку Наявність власного бренду	Недостатність сучасних маркетингових комунікацій
5. Управління	Розроблена стратегія підприємства Орієнтація на демократичні методи керівництва	Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства
6. Фінанси	Наявність доходів Можливість залучати власний капітал власників	Недостатня кількість обігових коштів

З метою встановлення стратегії розвитку «Radisson Hotel Group» створюється матриця SWOT, яка відображена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз діяльності готельного оператора «Radisson Hotel Group»

Фактори	Можливості	Загрози
	Спрощення візового режиму з ЄС Зростання рівня ВВП в країні Спрощення системи оподаткування бізнесу Підвищення рівня платоспроможного попиту населення Сприяння з боку держави розвитку готельного бізнесу	Загострення військово-політичного конфлікту на Сході Зростання міграційний процесів Незначна державна підтримка галузей культури Висока плинність працівників Недостатність сучасних маркетингових комунікацій Недостатня кількість обігових коштів
Сильні сторони Можливість розширення потужностей готелю Висока кваліфікація персоналу Стимулювання інноваційної активності Цінові переваги на ринку Наявність власного бренду Розроблена стратегія підприємства Можливість залучати власний капітал власників	Високий професіоналізм менеджерів та високий рівень якості надання послуг дозволять збільшити обсяги надання послуг на ринку готельних послуг 2. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства сприятиме зростанню стійкості підприємства на ринку	Можливість залучати власний капітал власників сприятиме поповненню оборотних активів За рахунок збільшення інноваційної активності підприємства можна знизити негативний вплив збільшення податкового тиску

## Продовження табл. 2.5

Слабкі сторони Велика енергоємність Висока плинність працівників Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій Недостатність сучасних маркетингових комунікацій Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства	Високий рівень якості надання послуг виправдовує високу ціну Високий професіоналізм менеджерів дозволить компенсувати недостатню інтенсивність рекламних заходів	У цій ситуації необхідно усувати слабкі сторони діяльності підприємства за рахунок повного використання можливостей, які має підприємство, в протилежному випадку необхідно згортати діяльність або перепрофілювати її. Реінвестувати кошти в інші галузі.
---	---	---

Так як на першому етапі оцінювання було визначено першочергову важливість для готелю у використанні зовнішніх можливостей, то основні дії «Radisson Hotel Group» мають відповідати тим, що зосереджені в лівій частині SWOT-матриці.

У системі системи HR-менеджменту готельного оператора приймають участь відповідні складові елементи управлінської активності «Radisson Hotel Group». В ході аналізу головних показників обсягу пропозиції і надання послуг готельного оператора «Radisson Hotel Group» необхідно розрахувати і оцінити такі показники (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка головних показників обсягу наданих послуг готельного оператора «Radisson Hotel Group»**

Показники	2018	2019	2020	2020 р. до 2018 р.	
				+, –	%
Кількість обслугованих туристів, у тому числі за видами:	25446	23125	26734	1288	5,06
іноземних туристів	8234	9912	10783	2549	30,96
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	17212	13213	15951	-1261	-7,33
Обсяг наданих готельних послуг (тис. грн.), у тому числі:	10228	11397	17531	7303	71,40
іноземним туристам (тис. грн.)	4391	6094	10359	5968	135,91
туристам, охоплених внутрішнім туризмом (тис. грн.)	5837	5303	7172	1335	22,87
Середньооблікова чисельність працівників	234	197	221	-13	-9

Отже, результати аналізу свідчать, що у 2020 році готелем «Radisson Hotel Group» було обслуговано більше вітчизняних туристів, а саме 15951 особу, що на 1261 особу, або на 7,33% менше, ніж у 2018 році. Середньооблікова чисельність працівників готельного господарства становила 221 особа, що на 9% менше, ніж у 2018 році, що є нормою для підприємства. Основними факторами, що визначають оптимальність роботи «Radisson Hotel Group», є показник завантаження номерного фонду і вартість на послуги готелю (ціна номера, харчування, додаткове обслуговування).

Для готельного оператора «Radisson Hotel Group» результативність – це задоволення потреб клієнтів і одержання максимально можливого результату. Результативність визначається наступними показниками: величиною ймовірного корисного ефекту (результату), імовірністю його одержання та ресурсними витратами на отримання цього ефекту із певною імовірністю.

Одним з основних фінансових індикаторів, які відображають дієвість системи HR-менеджменту готельного оператора вважається дохід від основної операційної діяльності та позареалізаційних операцій [37, с. 141]. З метою здійснення оцінки доходу «Radisson Hotel Group» потрібно здійснити аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати готелю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка доходів системи HR-менеджменту готельного оператора  
«Radisson Hotel Group»**

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10228	11397	17531	7303	71,40
Інші операційні доходи, тис. грн	18	33	71	53	294,44
Інші фінансові доходи, тис. грн	1	1	0	-1	-100,00
Інші доходи, тис. грн	11	0	21	10	90,91
Разом	10258	11431	17623	7365	71,80

Отже, за результатами аналізу даних таблиці 2.7, можна зробити висновок, що готель в 2020 році одержав доходів на загальну суму 17623 тис. грн, що на 7365 тис. грн, або на 71,80 % бфльше за рівень 2018 року. В структурі доходів найбільшу частку посідає чистий дохід від надання послуг, а саме 17531 тис. грн. в 2020 році.

В ході діяльності системи HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group» відбуваються витрати щодо споживання вартості матеріальних ресурсів, заробітної плати працівників, здійснених соціальних заходів, амортизації необоротних матеріальних та нематеріальних активів.

Витрати підприємства «Radisson Hotel Group» вважаються одним з результативних індикаторів розвитку системи HR-менеджменту готельного оператора. Будь-який прибуток підприємства обумовлений, з одного боку, доходами, які воно отримує за певний проміжок часу, а з іншого – витратами, необхідними для отримання цих доходів. Виходячи з цього аналіз витрат підприємства стає необхідним для характеристики результативності системи HR-менеджменту [27, с. 98].

Проведемо оцінку формування операційних витрат готельного оператора «Radisson Hotel Group» за звітом про результати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка операційних витрат готельного оператора «Radisson Hotel Group»**

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+, –	%
Матеріальні витрати	5709	7283	3167	-2542	-44,53
Витрати на оплату праці	1090	1389	2704	1614	148,07
Відрахування на соціальні заходи	435	544	1021	586	134,71
Амортизація основних фондів	463	562	703	240	51,84
Інші операційні витрати	1066	844	7550	6484	608,26
Разом	8763	10621	15145	6382	72,83

Таким чином, загальні операційні витрати «Radisson Hotel Group» в 2018 році склали 8763 тис.грн; в 2020 – 15145 тис. грн. У 2020 році спостерігалось

скорочення матеріальних витрат на 2542 тис. грн, збільшення витрат на оплату праці на 1614 тис. грн, витрат на соціальні заходи на 586 тис. грн. та інших операційних витрат на 6484 тис. грн. Водночас, відбулося збільшення амортизації основних фондів на 240 тис. грн. В структурі операційних витрат «Radisson Hotel Group» найбільшу частку посідають матеріальні витрати (74-78%). Питома частка інших елементів витрат є значно меншою.

Також необхідно проаналізувати витрати господарської діяльності готельного оператора «Radisson Hotel Group» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка витрат господарської діяльності готельного оператора  
«Radisson Hotel Group»**

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+, -	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	7152	8737	12127	4975	69,56
Адміністративні витрати, тис. грн	1193	1259	1737	544	45,60
Витрати на збут, тис. грн	418	612	953	535	127,99
Інші операційні витрати, тис. грн	43	136	167	124	288,37
Фінансові витрати, тис. грн	14	0	20	6	42,86
Інші витрати, тис. грн	85	55	21	-64	-75,29
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	503	113	0	-503	-100,00
Разом	9408	10912	15025	5617	59,70

В результаті аналізу встановлено, що загальні витрати господарської діяльності «Radisson Hotel Group» у 2020 році становили 15025 тис. грн, що на 5617 тис. грн, або на 59,70% більше, ніж у 2018 році. Основою витрат становить собівартість наданих послуг, яка зросла на 4975 тис. грн, або на 69,56%. Підприємство значні ресурси направляє на стимулювання збуту, тому що у 2020 році визначено велику вартість витрат на збут в обсязі 953 тис. грн. Інші операційні витрати «Radisson Hotel Group» у 2020 році становили 167 тис. грн, що на 124 тис. грн, або на 288,37% більше, ніж у 2018 році.

Динаміка фінансових результатів готелю за інформацією фінансової звітності готельного оператора «Radisson Hotel Group» представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка фінансових результатів системи HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group»**

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+, -	%
Валовий прибуток, тис. грн	3077	2660	5405	2328,00	75,66
Операційний прибуток, тис. грн	1441	685	2619	1178,00	81,75
Прибуток до оподаткування, тис. грн	1354	631	1918	564,00	41,65
Чистий прибуток, тис. грн	851	518	1918	1067,00	125,38

Аналіз засвідчив, що готельний оператор «Radisson Hotel Group» визначається великою прибутковістю власної діяльності. Валовий прибуток у 2020 році становив 5405 тис. грн, що на 2328 тис. грн, або на 75,66 % більше, ніж у 2018 році. Водночас, великим є прибуток до оподаткування, а саме 1918 тис. грн. Після виплати податків підприємство одержало чистий фінансовий результат в розмірі 1918 тис. грн.

Одним з найвизначальніших показників аналізу системи HR-менеджменту готельного оператора готелю є сформований рівень ліквідності майна. Ліквідність (платоспроможність) – це індикатор фінансової стійкості, що відображає, як швидко готель може безперешкодно реалізувати власні активи, отримати гроші і повернути заборгованість у міру настання терміну їх повернення. Вона визначається можливістю готелю швидко розраховуватись за допомогою представленого у балансі майна (активів) за власними зобов'язаннями (пасивами) [5, с. 267].

Динаміка основних показників ліквідності готельного оператора «Radisson Hotel Group» представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз ліквідності системи HR-менеджменту готельного оператора  
«Radisson Hotel Group»**

Показник	Роки			2020 р. до 2018 р.
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,92	2,16	3,53	2,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,94	1,92	0,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	1,14	0,01
Чистий оборотний капітал	923	879	2149	923
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,29	0,29	0,39	0,29

Як засвідчив аналіз, готель «Radisson Hotel Group» володіє досить значним запасом ліквідності. Загальний коефіцієнт покриття вважається головним індикатором платоспроможності. У 2020 році значення даного індикатора було в межах нормативного, а саме 3,53, що на 2,92 більше, ніж у 2018 році. Величина показника швидкої ліквідності, за умов нормативного значення не менше 0,5, у 2020 році склала 1,92, що більше ніж у 2018 році на 0,93. Потрібно зауважити, що готель у 2018-2019 роках не був забезпечений найліквіднішими засобами – грошима, тому що коефіцієнт абсолютної ліквідності одержав значення менше за критичне (більше 0,2).

Найпоказовішим методичним підходом, який дає можливість оцінити фінансовий потенціал системи HR-менеджменту готельного оператора та результативність його використання вважається аналіз фінансової стабільності й стійкості «Radisson Hotel Group». Передусім, аналіз фінансової стійкості міжнародного готельного оператора «Radisson Hotel Group» будемо здійснювати з використанням коефіцієнтного підходу на основі даних табл. 2.12.

Як встановив аналіз, здійснений в таблиці 2.12, підприємство «Radisson Hotel Group» має позитивний стан по ряду індикаторів його фінансової стійкості. Так, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) в 2020 році становить 0,89 при нормативній оцінці не нижче 0,5, проте спостерігалось скорочення значення цього індикатора на 0,01 пунктів.



Таблиця 2.12

**Аналіз фінансової стійкості системи HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group»**

Показник	Роки			2020 р. до 2018 р.
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,90	0,87	0,89	-0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,10	0,13	0,11	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,15	1,12	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	9,16	6,52	8,05	-1,11
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,11	0,15	0,12	0,02
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,97	0,95	1,57	0,60
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,66	0,54	0,72	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,18	0,31	0,10
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	1,92	1,16	2,53	0,61
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,00	1,00	1,00	0,00

Позитивним є значення показника рівня фінансової залежності. При значенні менше 2,0 в 2018 році його значення складало 1,11, а в 2020 році спостерігалось його збільшення на 0,01 пункт, що склало 1,12.

Коефіцієнт фінансової стабільності в 2018 році склав 9,16, а в 2020 році – 8,05, при нормативній оцінці більше за 1. Розрахунки встановили, що коефіцієнт фінансової стабільності скоротився у 2020 році на 1,11. Це означає, що готель втрачає фінансову міцність.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу засвідчує на ступінь мобільності (гнучкості) використання власних активів готелю. В 2020 році значення даного індикатора було на рівні критичного (0,5), що засвідчує на недостатність гнучкості у користуванні власними активами.

Надзвичайно важливим індикатором результативності системи HR-менеджменту є діагностика та оцінка ділової активності готелю, що визначається абсолютними та відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності «Radisson Hotel Group» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Аналіз ділової активності системи HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group»**

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+,-	%
Додана вартість, тис. грн	2879,00	2564,00	5643,00	2764,00	96,01
Коефіцієнт оборотності активів	2,34	2,16	2,62	0,28	11,90
Тривалість обороту активів, дні	155,84	169,31	139,27	-16,58	-10,64
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,29	7,50	7,57	-0,72	-8,68
Тривалість обороту оборотних активів, дні	44,05	48,66	48,24	4,19	9,50
Коефіцієнт оборотності запасів	11,95	12,14	15,30	3,36	28,08
Тривалість обороту запасів, дні	30,55	30,06	23,85	-6,70	-21,93
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	28,93	20,28	31,62	2,68	9,27
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	12,62	18,00	11,54	-1,07	-8,48
Тривалість операційного циклу, дні	43,57	48,34	45,60	2,02	4,64
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,57	2,44	2,98	0,41	16,00
Тривалість обороту власного капіталу, дні	142,14	149,47	122,54	-19,60	-13,79
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	41,49	44,26	31,11	-10,38	-25,02
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	8,80	8,25	11,73	2,94	33,37
Тривалість фінансового циклу, дні	34,78	40,10	33,86	-0,91	-2,62

Дані таблиці 2.13 показують, що в 2020 році підприємство «Radisson Hotel Group» погіршило свою ділову активність, хоча додана вартість готелю має тенденцію до збільшення, оскільки у 2020 році відбулося її зростання на 2764 тис. грн, або на 96,01 %.

Про скорочення ділової активності «Radisson Hotel Group» засвідчують результати розрахунку коефіцієнтів оборотності активів готелю. Прискорення оборотності забезпечує економію та вивільнення фінансових ресурсів з обороту. Так, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, що відображає здатність до вивільнення їх з операційної діяльності та напрями ефективнішого використання коштів в 2018 році склав 8,29 оборотів, а в 2020 році знизився до 7,57 обороти, тобто на 0,72 обороти. Коефіцієнт оборотності

запасів характеризується позитивною динамікою, та у 2020 році становить 15,30 обороти, що на 3,36 пункти менше базового року. Загальні активи готелю відзначаються досить низькими часовими проміжками оборотності, оскільки у 2020 році відбулося їх уповільнення на 16,58 дня. Тривалість операційного циклу готелю становить 45,60 дня, що на 4,64% більше, ніж у 2018 році. Така негативна тенденція засвідчує про уповільнення кругообороту фінансових ресурсів готелю.

Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність вважаються головними індикаторами результативності системи HR-менеджменту готелю [47, с. 77]. Оцінювання цих показників в комплексі дає можливість комплексно здійснити оцінювання ефективності системи HR-менеджменту «Radisson Hotel Group» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Показники ефективності системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора «Radisson Hotel Group»**

Показник	Роки			2020 р. до 2018 р.
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
1	2	3	4	5
Валова рентабельність виробничих витрат	43,02	30,45	44,57	1,55
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	2,32	3,28	2,24	-0,08
Коефіцієнт окупності чистого доходу	3,32	4,28	3,24	-0,08
Прибутковість адміністративної діяльності	16,36	6,38	17,48	1,11
Рентабельність господарської діяльності	15,38	5,87	12,80	-2,58
Прибуток підприємства	9,66	4,82	12,80	3,14
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	8,32	4,55	10,94	2,62
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,70	0,77	0,69	-0,01
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,43	1,30	1,45	0,02
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,86	0,94	0,85	-0,01
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,16	1,16	0,14	-1,03
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,12	0,11	0,10	-0,02
Коефіцієнт забезпечення збуту	0,04	0,05	0,05	0,01
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	8,57	9,05	10,09	1,52
Коефіцієнт окупності витрат на збут	24,47	18,62	18,40	-6,07

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,17	0,14	0,14	-0,02
Співвідношення витрат реалізації собівартості продукції	0,06	0,07	0,08	0,02
Відсоток адміністративних витрат в загальній структурі	0,14	0,12	0,11	-0,02
Частка витрат на реалізацію у відношенні до операційних витрат	0,05	0,06	0,06	0,02
Загальна економічна рентабельність	31,33	11,94	28,97	-2,35
Рентабельність реалізації продукції	16,73	7,43	18,32	1,59

За результатами здійсненого аналізу визначено, що «Radisson Hotel Group» у 2020 році проводило свою фінансово-господарську діяльність ефективно. Індикатори рентабельності основної діяльності, операційної, господарської діяльності мають позитивне значення, що засвідчує про високу результативність системи HR-менеджменту «Radisson Hotel Group».

Важливими індикаторами, що співвідносять доходи та витрати готелю, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття відображає величину витрат, що здійснює готель, щоб одержати одну гривню від продажу. Відношення чистого доходу до витрат відображається коефіцієнтом окупності витрат готелю. Коефіцієнт окупності виробничих витрат в 2020 році зріс на 0,02 пункти в порівнянні з 2018 роком.

За результатами аналізу за інформацією фінансової звітності головних показників рентабельності господарської діяльності робимо висновки про загальну значну результативність сформованої системи HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group».

## **2.2. Аналіз елементів системи HR-менеджменту готельного оператора**

Відділ персоналу є структурним підрозділом «Radisson Hotel Group». Організаційна структура відділу персоналу представлена на рис. 2.3.

Діяльністю відділу персоналу керує директор відділу, який призначається та звільняється відповідно до внутрішніх положень «Radisson Hotel Group».



Рис. 2.3. Організаційна структура відділу персоналу «Radisson Hotel Group»

Відділ HR-менеджменту «Radisson Hotel Group» складається з штатних одиниць: начальника HR-менеджменту і менеджера (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

### Склад і структура персоналу відділу HR-менеджменту ТОВ «Radisson Hotel Group»

Посада	Мета роботи	Основні напрями діяльності
Начальник відділу HR-менеджменту	Розробка та координація комплексу заходів щодо формування та підтримання зв'язків з громадськістю, що забезпечують необхідну прибутковість діяльності готелю, інтеграція зусиль усіх суб'єктів, зацікавлених в досягненні поставлених цілей, формування та підтримку сприятливого іміджу готелю в очах громадськості.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка та втілення стратегічних і детальних планів за всіма напрямками забезпечення процесу HR-менеджменту в рамках завдань поставлених керівником готелю.</li> <li>2. Визначення ролі всіх зацікавлених суб'єктів у досягненні поставлених цілей, механізмів їх інтеграцію в загальну концепцію HR-менеджменту.</li> <li>3. Розробка PR-ідей готелю, а так само розробка оригінальних ідей.</li> </ol>

## Продовження табл. 2.15

Посада	Мета роботи	Основні напрями діяльності
Менеджер	Формування та підтримку необхідного сприятливого іміджу готелю. Аналіз інтересів суспільства, що роблять вплив на імідж фірми, а так само прогноз можливого впливу відносини зовнішнього і внутрішнього середовища до готелю на її розвиток в перспективі.	1. Організовує роботу з зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації. 2. Розробляє план проведення PR-кампаній, складає прогнози впливу на імідж готелю тих чи інших планованих акцій. 3. Аналізує ефективність проведених PR-кампаній.

Відповідно до Звіту з праці (форма № 1-ПВ) готелю «Radisson Hotel Group» (Додаток Д) доцільно проаналізувати динаміку зміни персоналу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Динаміка чисельності та структури персоналу «Radisson Hotel Group» упродовж 2018-2020 рр.**

№ з/п	Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	Середньооблікова чисельність персоналу	185	100,00	164	100,00	111	100,00	-74	-40,00
	У тому числі:								
2	Управлінський персонал (всього)	17	9,19	16	9,76	15	13,51	-2	-11,76
2.1.	Керівники	1	0,54	0	0,00	0	0,00	-1	-100,00
2.2.	Спеціалісти	2	1,08	2	1,22	2	1,80	0	0,00
2.3.	Покоївки	7	3,78	7	4,27	7	6,31	0	0,00
2.4.	Порт'є	4	2,16	4	2,44	4	3,60	0	0,00
2.5.	Бухгалтер	2	1,08	2	1,22	2	1,80	0	0,00
3.	Основні робітники (всього)	168	88,65	143	87,20	94	84,68	-71	-42,68
3.1.	Кухарі	82	44,1	70	62,20	66	59,46	-16	-50,90
3.2.	Менеджери	42	22,70	41	25,00	28	25,23	-14	-30,33
4.	Допоміжний персонал	44	31,66	35	3,05	29	1,80	-15	-40,00

Так, упродовж 2018-2020 рр. спостерігаємо скорочення середньооблікової чисельності персоналу «Radisson Hotel Group» на 74 особи

або на 42,6%, що сталося у зв'язку із зменшенням чисельності управлінського персоналу на 2 особи, основних робітників на 71 осіб та допоміжного персоналу на 15 осіб. У структурі персоналу «Radisson Hotel Group» найбільша частка припадає на основних робітників готелю – 88,65% у 2018 р., 87,20% у 2019 р. та 84,68% у 2020 р.

Поряд з проведеним аналізом структури персоналу та оцінкою кадрового потенціалу проведемо поглиблений аналіз якісного складу працівників «Radisson Hotel Group» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

### Якісний склад персоналу «Radisson Hotel Group» (2018-2020 рр.)

№ з/п	Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	Чисельність персоналу	185	100	164	100	111	100	-74	-40,00
2	За статтю:								
	– жінки	143	77,3	123	75,0	83	74,8	-60	-41,96
	– чоловіки	42	22,7	41	25,0	28	25,2	-42	-100,00
3	За віком (років):								
	- 15-28 років	131	71,0	103	62,6	71	64,1	-60,199	-45,83
	- 29-49 років	48	26,1	46	28,0	31	28,0	-17,205	-35,63
	- 50-55 років	4	2,1	14	8,8	8	7,3	+4,218	+108,57
	- старші 56 років	2	0,9	1	0,6	1	0,6	-0,999	-60,00
4	За рівнем освіти:								
	- середня	98	52,8	76	46,5	52	46,4	-46,176	-47,27
	- середня спеціальна	70	37,7	51	31,0	35	31,1	-35,224	-50,50
	- вища	17	9,4	37	22,4	25	22,5	+7,585	+43,62
5	За трудовим стажем:								
	- до 3 років	31	16,9	25	15,0	19	17,0	-12,395	-39,64
	- від 3 до 10 років	111	60,2	87	53,0	50	45,0	-61,42	-55,15
	- від 11 до 15 років	20	10,8	15	9,0	11	10,0	-8,88	-44,44
	- більше 15 років	22	12,1	38	23,0	31	28,0	+8,695	+38,84

Аналізуючи дані табл. 2.17, можемо зробити висновки, що на підприємстві переважає за статтю жіночий персонал – 77,3% у 2018 р., 75,0% у 2019 р. та 74,8% у 2020 р. За віком на підприємстві персонал вікової категорії 15–28 років має найбільшу питому вагу – 64,1%; а найменшу питому вагу має персонал віком більше 56 років. Тобто трудовий колектив готелю є досить молодим. Крім того, на підприємстві працюють переважно працівники, стаж роботи яких у відповідній галузі від 3 до 10 років, тобто є передумови та досвід для успішного й ефективного ведення діяльності. За рівнем освіти переважає персонал із середньою освітою – 46,4%. Це в основному обслуговуючий персонал «Radisson Hotel Group».

Дослідимо показники чисельності персоналу за статтю протягом 2018–2020 рр. (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Показники чисельності персоналу «Radisson Hotel Group»  
за статтю протягом 2018-2020 рр., осіб**

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 / 2018 рр.			
	Всього	Жінок	Всього	Жінок	Всього	Жінок	Всього осіб		Жінок	
							осіб	%	осіб	%
Середньоспиксова чисельність персоналу, осіб	185	143	164	123	111	83	-74	-40,00	-60	-41,96
Чисельність прийнятого персоналу, осіб	165	123	10	6	0	0	-165	-100,00	-123	-100,00
Чисельність звільненого персоналу, осіб	172	128	31	26	2	2	-170	-98,84	-126	-98,44

Станом на 31.12.2020 р. у штаті «Radisson Hotel Group» працювало 111 осіб. Варто відзначити, що за 2018–2020 рр. чисельність працюючих зменшилася на 60 осіб, або на 41,96%. У 2020 р., порівняно з 2018 р.,



спостерігаємо зменшення чисельності прийнятого персоналу на 165 осіб та скорочення чисельності звільненого персоналу на 170 осіб.

Вирішення проблеми формування й ефективного використання кадрового потенціалу можливе лише при розробці чіткої кадрової політики готелю. Працівники готелю, які мають повну вищу освіту (спеціаліст або магістр) становлять найбільш значну частину персоналу, яка на протязі трьох років знизилася на 0,5%. Проте таке зниження є незначним, а тому можна говорити про стабільну ситуацію на підприємстві. Загалом виявлена структура персоналу показує, що освітній рівень працівників готелю залишався високим та відносно стабільним. Особи з освітою здатні саморозвиватися, постійно поновлювати свої знання, а тому виявлена тенденція є позитивною в контексті дослідження потенціалу персоналу. Не менш важливою складовою загального аналізу персоналу «Radisson Hotel Group» є аналіз загального стажу роботи персоналу готелю (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Характеристика та динаміка структури персоналу в «Radisson Hotel Group» за стажем роботи за 2018–2020 рр.**

Стаж роботи	2018р.		2019р.		2020р.		Відхилення питомої ваги у % 2020 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018р.	2019р.
- до 3 років	31	16,9	25	15,0	19	17,0	-38,7	-24,0
- від 3 до 10 років	111	60,2	87	53,0	50	45,0	-55,0	-42,5
- від 11 до 15 років	20	10,8	15	9,0	11	10,0	-45,0	-26,7
- більше 15 років	22	12,1	38	23,0	31	28,0	40,9	-18,4
Разом	185	100	164	100	111	100	-40,0	-32,3

Переважаюча більшість персоналу організації, має стаж роботи 5–10 років та 1–3 років. Загалом 24,4% осіб, що працюють від 3 до 5 років та 27,3%, що працюють від 5 до 10 років, свідчить про високий професіоналізм працівників готелю та їхню високу ступінь лояльності до готелю. Також велика частка робітників має допустимий діапазон стажу праці для старанного та плідного виконання довірених обов'язків.

Передусім похвальним трендом в організації є збереження персоналу із багатим досвідом роботи. Це зумовлено негативними тенденціями, що спостерігаються в економіці. Якщо в період стабільності або зростання люди є більш активними, то в період складних економічних процесів більшість менеджерів надає перевагу збереженню робочого місця, що дозволить мінімізувати ризик втрати доходу.

Проведемо оцінку руху персоналу та динаміки показників навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації у «Radisson Hotel Group» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

### Рух персоналу готелю «Radisson Hotel Group»

Значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 / 2018 рр.	
				абсолютне	відносне, %
Середньоспівкова чисельність персоналу, осіб	185	164	111	-74	-40,00
Прийнято працівників за рік, осіб	165	10	0	-165	-100,00
Звільнено працівників за рік, осіб	172	31	2	-170	-98,84
Пройшло навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації	18	16	15	-3	-16,67
Коефіцієнти:					
- обороту з приймання	0,892	0,061	0,000	-0,892	-100,00
- обороту зі звільнення	0,930	0,189	0,018	-0,912	-98,06
- стабільності кадрів	0,978	0,982	0,947	-0,031	-3,17

Отже, упродовж 2018-2020 рр. середньоспискова чисельність персоналу є нестабільною. Варто відзначити, що за 2018–2020 рр. середньоспискова чисельність персоналу готелю зменшилася на 74 особи, або на 40%. Підприємство прагне, щоб кожен працівник був фахівцем у своїй справі, тому існує потреба у постійному підвищенні кваліфікації персоналу. Також упродовж 2018–2020 рр. відбулося зменшення прийнятих працівників у «Radisson Hotel Group» на 165 осіб та скорочення чисельності звільненого персоналу на 170 осіб. За 2018–2020 рр. коефіцієнт обороту з приймання трудових ресурсів зменшився на 0,892, а коефіцієнт обороту зі звільнення трудових ресурсів скоротився на 0,912. За 2020 рік первинну професійну підготовку пройшло 15 осіб (10,00%).

### **2.3. Діагностика результативності системи HR-менеджменту готельного оператора**

Значним фактором культури сервісу в «Radisson Hotel Group» є передусім підбір кваліфікованих кадрів і розвиток стосунків усередині персоналу, а також відношення працівників до постояльців. «Radisson Hotel Group» здійснює приймання вітчизняних і закордонних туристів і в однаковій мірі має поважне відношення до будь-якої культури і образу поведінки. Працівники готелю пишаються тим, що розмовляють на різних мовах та вміють правильно спілкуватися, що чинить гарне враження на відвідувачів рівнем знань і гнучкістю.

Готельний оператор «Radisson Hotel Group» поєднує високу якість обслуговування з прийнятною вартістю. Готельний оператор «Radisson Hotel Group» приймає до оплати готівку, кредитні картки Visa, Euro / MasterCard, також існує безготівкова система оплати. Номери готелю однакового типу можуть певним чином відрізнитися інтер'єром. Згідно статуту готель «Radisson Hotel Group» надає наступні види послуг [63]:

- діяльність готелів і схожих закладів тимчасового розміщування;

- діяльність із постачання стравами та напоями;
- діяльність ресторанів, лоббі-бару, надання послуг рум-сервісу ;
- забезпечення приготовлених страв для заходів;
- постачання інших приготовлених страв;
- обслуговування напоями;
- діяльність туристичних агентств;
- надання різних послуг з бронювання й пов'язана з цим робота;
- оренда автомобілів та легкових автотранспортних засобів;
- прокат товарів для спорту та відпочинку;
- організування конгресів і торговельних виставок;
- функціонування спортивних споруд;
- прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів;
- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- діяльність із забезпечення фізичного комфорту;
- надання інших індивідуальних послуг [63].

Розглянемо вплив трудових факторів на зміну обсягу наданих готельних послуг. Оскільки виробіток на одного працюючого ( $W$ ) визначається як відношення обсягу наданих готельних послуг ( $Q$ ) до середньооблікової чисельності працівників ( $N$ ), то обсяг наданих готельних послуг визначається за формулою (2.1) [27, с. 111]:

$$Q = N \times W \quad (2.1)$$

де  $W$  – виробіток одного працюючого;

$Q$  – обсяг наданих готельних послуг;

$N$  – середньооблікова чисельність працюючих.

За наведеною факторною системою (формула 2.1) і даними табл. 2.21 нижче проведено факторний аналіз зміни обсягу наданих готельних послуг під

впливом змін чисельності працюючих і продуктивності праці за методом абсолютних різниць (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Розрахунок впливу продуктивності праці персоналу готелю  
«Radisson Hotel Group»

№	Показники	Періоди		Відхилення 2020/2019 рр. (+,-)	
		Базисний (2019 рік)	Звітний (2020 рік)	абсолютне	відносне, %
1	Виробіток на одного працюючого (W), тис. грн.	69,49	157,94	88,45	127,28
2	Середньооблікова чисельність працівників (N), осіб	164	111	-53,00	-32,32
3	Обсяг наданих готельних послуг (Q), тис. грн.	11397	17531	6134,00	53,82

$$Q_1 = N_{\text{базисний}} \times W_{\text{базисний}} = 69,49 \times 164 = 11396,7 \text{ тис. грн.}$$

$$Q_2 = N_{\text{звітний}} \times W_{\text{базисний}} = 157,94 \times 164 = 25902,2 \text{ тис. грн.}$$

$$Q_3 = N_{\text{звітний}} \times W_{\text{звітний}} = 157,94 \times 111 = 17531,3 \text{ тис. грн.}$$

$Q_2 - Q_1 = 25902,2 - 11396,7 = 14505,8$  тис. грн. – вплив продуктивності праці (доходу одного працюючого) на обсяг наданих готельних послуг «Radisson Hotel Group»;

$Q_3 - Q_2 = 17531,3 - 14505,8 = -8370,82$  тис. грн. – вплив середньоспискової чисельності працівників на обсяг наданих готельних послуг «Radisson Hotel Group».

Отже, аналізуючи обсяг наданих послуг готелю, можна зробити висновок, що виручка від реалізації продукції готелю у 2020 році, порівняно з 2019 р., збільшилася на 88,45 тис. грн. або на 127,28%. Це сталося за рахунок впливу фактору зростання обсягу наданих готельних послуг на 88,45 тис. грн або на 127,28%. Таким чином, результати розрахунків свідчать, що зростання обсягів продукції обумовлено збільшенням доходу готелю та зростанням продуктивності праці персоналу готелю. Зростання рівня продуктивності

праці забезпечується головним чином підвищенням озброєності праці, а також вдосконаленням організації праці.

Корпоративна система HR-менеджменту направлена на забезпечення ефективності в менеджменті будь-якими операціями. Під ефективністю в операційному менеджменті розуміють встановлений ступінь дотримання встановлених операційною системою завдань. Для визначення ефективності управління корпоративною системою HR-менеджменту на готельному підприємстві використаємо індексний метод (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Показники оцінки ефективності управління корпоративною системою HR-менеджменту на готельному підприємстві «Radisson Hotel Group»**

Назва показника	Значення показника	Пояснення
1	2	3
Оплата праці та соціальні виплати		
Темп росту витрат на оплату праці в доходах від реалізації продукції	1,89	Частка фонду оплати праці в виручці від реалізації продукції щороку збільшується
Співвідношення темпів росту середньомісячної нарахованої заробітної плати і темпів росту обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг)	0,85	Обсяги реалізованої продукції підвищуються швидшими темпами ніж середньомісячна заробітна плата працівників
Темп росту виплат соціального характеру на одного робітника	0	На даний момент на готельному підприємстві не здійснюються виплати соціального характеру
Темп росту виплат на забезпечення соціальних пільг в розрахунку на одного робітника	0	На готельному підприємстві не забезпечують виплатами на додаткові соціальні пільги
Розвиток персоналу		
Темп росту частки працівників, які підвищили рівень кваліфікації та пройшли перепідготовку	0	На готельному підприємстві відсутні програми розвитку та навчання працівників,
Темп росту витрат на підготовку підвищення кваліфікації в розрахунку на одного робітника	0	Кошти на підготовку та підвищення кваліфікації не виділяються.
Охорона здоров'я і техніка безпеки		
Темпи зросту витрат на заходи по поліпшенню умов праці в розрахунку та одного працівника	1,12	Видатки на покращення умов праці зросли на 12 %.

Продовження табл. 2.22

1	2	3
Темп підвищення витрат на медичне страхування з розрахунку на одного співробітника	1,44	Витрати на медичне обслуговування збільшуються згідно збільшення кількості персоналу
Динаміка затрат на санаторно-курортне лікування	-	Санаторно-курортне лікування не здійснюється
Динаміка затрат на санаторно-курортні заходи	-	Санаторно-курортні заходи не здійснюється
Реалізація соціальних програм		
Темпи підвищення затрат на впровадження соц програм для співробітників	-	Готельний оператор не проводить соціальних програм
Рух витрат на проведення соціальних програм	1,14	Витрати на втілення соціальних проектів в 2020 році зросли на 14 % порівняно з 2019 р.
Динаміка витрат на природоохоронну діяльність	-	На підприємстві не передбачені витрати на діяльність захисту довкілля

Отже, за допомогою статистичних підрахунків було розраховано середній темп підвищення ефективності управління корпоративною системою HR-менеджменту на готельному підприємстві, який становить 1,09, тобто в 2020 році рівень корпоративної системи HR-менеджменту порівняно з 2019 роком збільшився на 9% у досліджуваних сферах. Рух виміру продуктивності забезпечення розвитку управління корпоративною системою HR-менеджменту на підприємстві має перспективно здійснити її аналіз в співставленні з доходами самого готельного оператора. Так, чистий прибуток в 2020 році, в порівнянні з 2019 роком підвищився в 7,16 разів, а витрати на соціальну сферу лише в 1,09 рази. Це може свідчити про те, що готельних операторів не використало власні можливості на покращення показників корпоративної системи HR-менеджменту.

Для проведення аналізу особливостей системи HR-менеджменту «Radisson Hotel Group» нами було проведено соціологічне опитування. Опитування респондентів полягало в тому, щоб підвищити ефективність управління персоналом в готелі «Radisson Hotel Group» і знайти оптимальні

форми, методи та засоби впливу на ефективність даного процесу в нових соціально-економічних умовах. А також розкрити технологію управління освітніми кадрами в готелі «Radisson Hotel Group» спрямованості в умовах затвердження ринкових відносин розвитку українського суспільства, та виявити умови і фактори, що впливають на її ефективність. Нами використовувалися основні форми соціологічного опитування: анкетування, бесіда.

У даній роботі застосовувався найбільш поширений вид опитування – анкетування (анкетне опитування), основу якого складає опосередковане соціально-психологічне спілкування з респондентом шляхом реєстрації відповідей на систему питань, що випливають з поставлених в даній роботі мети і завдань дослідження. Інструментарієм у використуваному виді опитування була анкета, що містить набір питань, втілених у вигляді опитувального аркуша.

Опитувальний аркуш під час проведення досліджень містив 17 питань.

Він складався з: закритих (7), напівзакритих (10) питань. Зразок анкети додається (додаток Ж).

Під час досліджень нами було опитано 25 осіб. З них: 9 осіб – адміністратори у готелі «Radisson Hotel Group»; 7 осіб – головні спеціалісти; 9 осіб – провідні менеджери. Рівень освіти керівних працівників склав: вища готельна – 50%, вища гуманітарна – 20%, вища технічна – 10%.

Стаж роботи опитаних менеджерів «Radisson Hotel Group» варіював від 1 до 5 років роботи на постійному місці роботи.

Результати роботи були узагальнені в звітній відомості (додаток З).

Ретроспективний аналіз нормативно-правових документів, що регламентують основні напрямки HR-менеджменту в освітній сфері в Україні, дозволяє нам констатувати, що створення і розвиток ефективного HR-менеджменту у готелі «Radisson Hotel Group» має базуватися на об'єктивній оцінці кадрового потенціалу. Однак досі рівень розвитку кадрового забезпечення «Radisson Hotel Group» знаходиться на критичному рівні. Це



підтверджують і результати власного соціологічного дослідження. Так, на питання оцініть значущість HR-менеджменту в роботі «Radisson Hotel Group»? 64% респондентів визнали, що HR-менеджмент відіграє значну роль, 20% респондентів зазначають, що наявність HR-менеджменту є вкрай важливим і лише 8% опитуваних зазначають, що HR-менеджмент не має першочергового значення або взагалі ігнорують роль HR-менеджменту у функціонуванні «Radisson Hotel Group» (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Визначення значущості HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group»

Аналіз результатів соціологічних досліджень серед професіоналів HR-менеджменту в навчальному процесі дозволив виявити, що підбір кадрів відіграє значну роль у процесі вдосконалення HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group». В цьому контексті важливим напрямком є питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву.

Визначення найвагоміших напрямків HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group» проведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Визначення найвагоміших напрямків HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group»

Варто відзначити, що найбільша частка респондентів вважають, що найбільш вагомим напрямком HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group» є підбір кадрів (даний критерій займає перше місце). Навчання та підвищення кваліфікації персоналу (друге місце) є важливим напрямком HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group». На третьому місці за методом ранжування напрямків HR-менеджменту знаходиться мотивація – третє місце. Важливу роль у системі HR-менеджменту «Radisson Hotel Group», на думку респондентів, займають планування кадрової політики (четверте місце) та контроль і оцінка діяльності кадрів (п'яте місце).

Найбільш оптимальним є спосіб формування та використання HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group» за рахунок процесу мотивації співробітників – цей показник склав 17,56% (рис. 2.6).

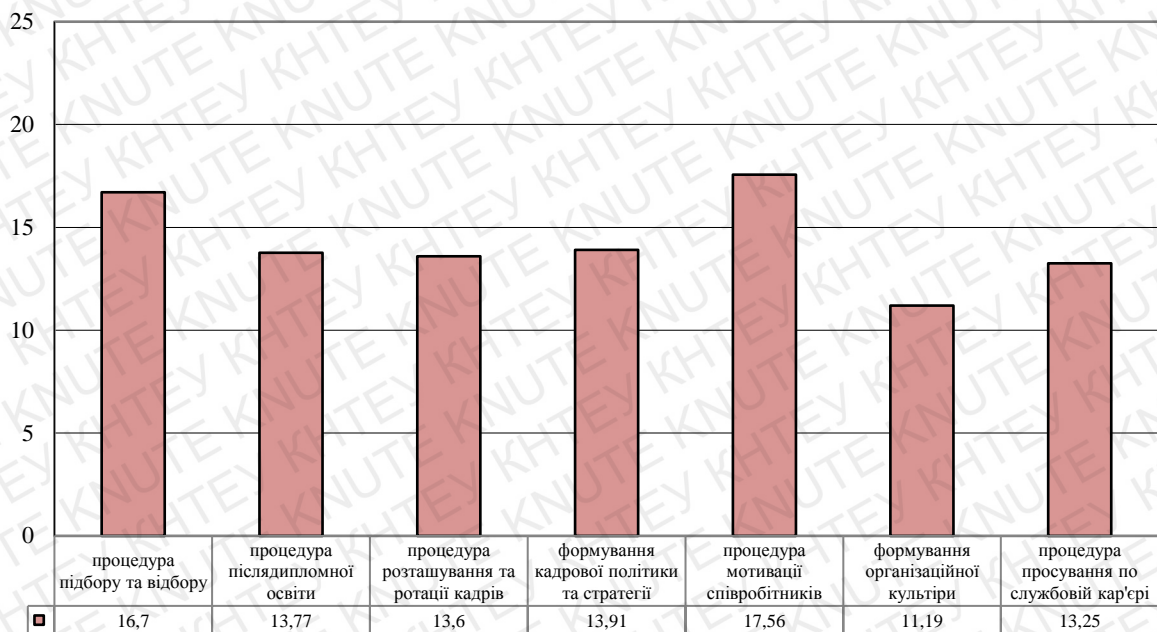


Рис. 2.6. Визначення процесів, які впливають на формування та використання HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group»

Варто відзначити, що мотивація персоналу в системі менеджменту якості зазвичай структурована за п'ятьма напрямками: умови роботи, ресурси, визнання, взаємини, відповідальність. Застосування методів мотивації персоналу за цими напрямки дозволяє впливати на всі рівні і всі організаційні одиниці «Radisson Hotel Group». Варто відзначити, що найбільш чітко характеризує процес формування та використання HR-менеджменту у «Radisson Hotel Group» процедура мотивації співробітників.

Для забезпечення оптимального формування та використання HR-менеджменту доцільно забезпечувати ефективну процедуру підбору та відбору (друге місце – 16,7%); показник формування кадрової політики та стратегії займає третє місце (13,91%); в процесі формування та використання HR-менеджменту у «Radisson Hotel Group» найбільш вплив має процедура післядипломної освіти – показник 13,77%; також значний вплив на HR-менеджменту (13,6 %) здійснює процедура розташування та ротатції кадрів; великий вплив на досягнення оптимального процесу формування та використання HR-менеджменту здійснює процедура просування по службовій

кар'єрі (13,25%); також на процес реалізації HR-менеджменту «Radisson Hotel Group» здійснює вплив процедура формування організаційної культури (11,19%).

У практиці HR-менеджменту «Radisson Hotel Group» доцільно використовувати «європейську» модель HR-менеджменту – у результаті проведеного опитування ми отримали 92% (рис. 2.7). Менш корисним для «Radisson Hotel Group» буде формування HR-менеджменту за допомогою «американської» моделі (8%). Відповідно у кадровому менеджменті «Radisson Hotel Group» буде використання особливостей американської та європейської моделей.

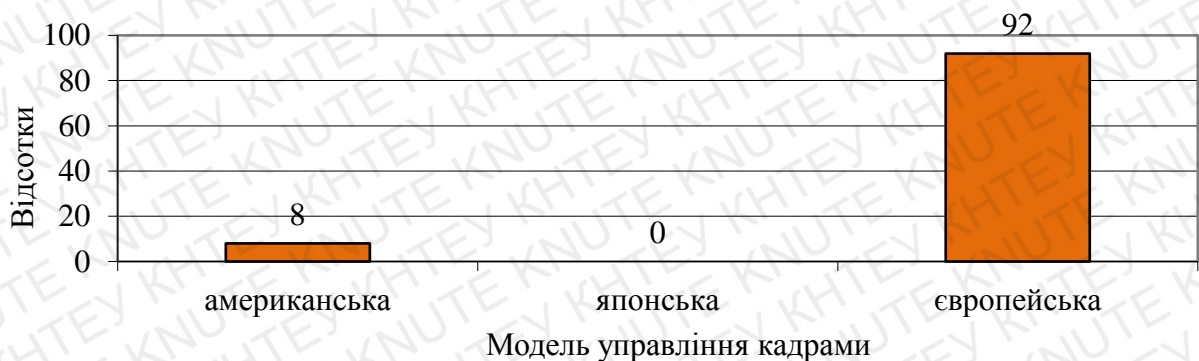


Рис. 2.7. Визначення найбільш прийнятної моделі HR-менеджменту в готелі «Radisson Hotel Group»

Отримані результати спростовують думку В. І. Жолдак, В. О. Квартального про те, що найбільш виправданим на сьогоднішній день є «американська» модель HR-менеджменту. Цей факт підтверджує припущення провідних вітчизняних вчених про те, що освітній менеджмент в країні має свої специфічні риси, і пряме запозичення досвіду зарубіжних країн не приносить бажаних результатів.

Нами встановлено, що найбільш вагомим критерієм оцінки співробітників в готелі «Radisson Hotel Group» є професіоналізм, що вказує на високий рівень володіння фахом (рис. 2.8).

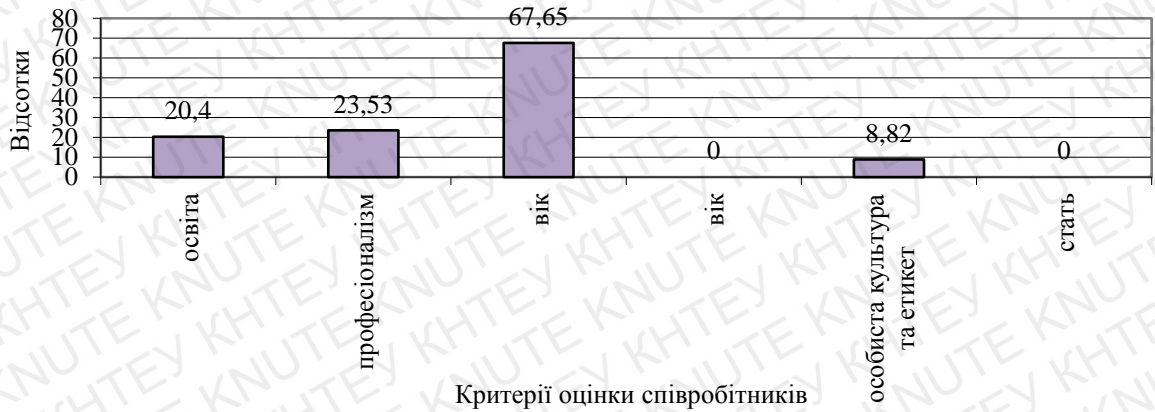


Рис. 2.8. Найбільш вагомі критерії оцінки співробітників у готелі «Radisson Hotel Group»

Найвагомішим критерієм оцінки співробітників у готелі «Radisson Hotel Group» відіграє професіоналізм (перше місце – 67,65%), значну роль у визначенні рівня професіоналізму співробітників відіграє освіта (23,53%), а показник особистої культури та етикету займає 8,82%.

Найбільш дієвими методами HR-менеджменту в готелі «Radisson Hotel Group» є фінансово-економічні (показник займає 48%), адже заробітна плата, різноманітні премії позитивно впливають на рівень HR-менеджменту у «Radisson Hotel Group» (рис. 2.9).

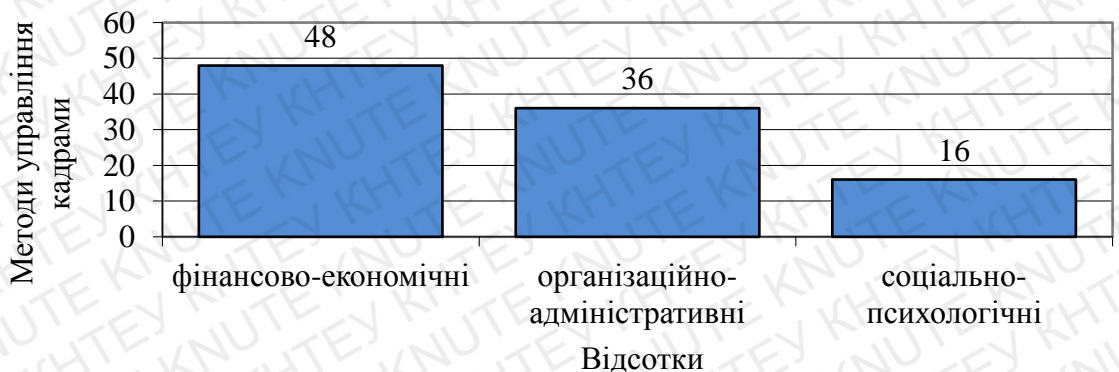


Рис. 2.9. Найбільш дієві методи HR-менеджменту в готелі «Radisson Hotel Group»

Найбільш дієвими методами HR-менеджменту являються організаційно-адміністративні (36%), соціально-психологічним методам HR-менеджменту відносять лише 16%. Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Погоджуємося з думкою *А. В. Починкин*, який відзначає, що в теорії і практиці управління застосовують три групи методів: організаційно-адміністративні, фінансово-економічні і соціально-психологічні.

За фактором вибору статусу менеджера у «Radisson Hotel Group» найбільшу перевагу варто віддати наявності готельної освіти – 48% (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Причини вибору статусу менеджера у «Radisson Hotel Group»

Отже, підготовка фахівців у «Radisson Hotel Group» передбачає наявність певного інформаційного забезпечення освітнього та готельного процесів. Від його якості залежить у цілому і рівень підготовки студентів. Найбільшою причиною вибору статусу менеджера у «Radisson Hotel Group» є мрія всього життя (24%); матеріальне заохочення як причина вибору статусу менеджера займає 16%; випадковість є основою причиною вибору статусу менеджера у «Radisson Hotel Group» (8%); однією із причин вибору статусу менеджера у «Radisson Hotel Group» був такий фактор як запрошення в ролі фахівця (4%).

Ключові критерії привабливості у готельній сфері наведені на рис. 2.11.

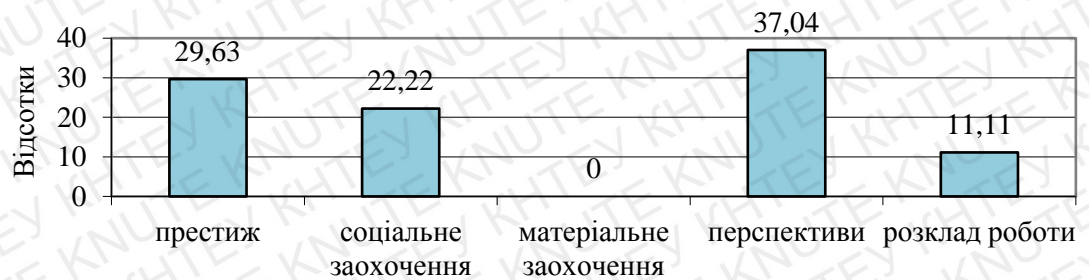


Рис. 2.11. Ключові критерії привабливості у готельній сфері

Варто відзначити, що саме перспективи у готельній сфері (37,04%) приваблюють працівників до роботи в готелі «Radisson Hotel Group». Престиж – це найпривабливіший критерій вибору «Radisson Hotel Group» (29,63%); найпривабливішим критерієм являється соціальне забезпечення (22,22%); критерії привабливості у готельній сфері відзначають розклад роботи (11,11%).

Критерії вибору посади у «Radisson Hotel Group» наведено на рис. 2.12.

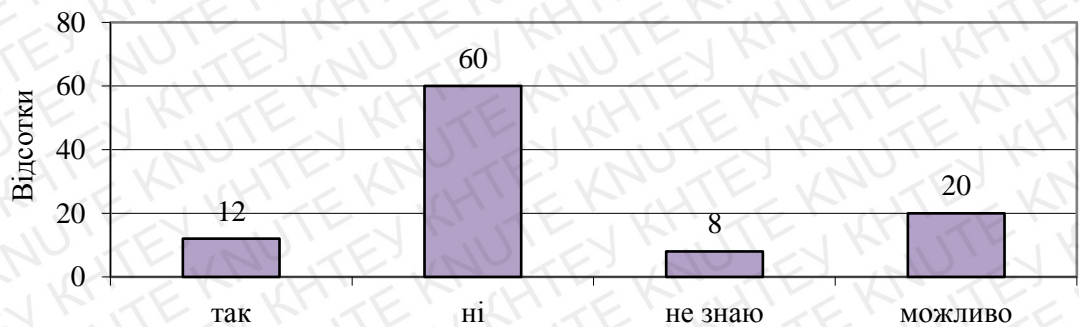


Рис. 2.12. Можливість вибору близькими родичами посади у «Radisson Hotel Group»

Варто відзначити, що більшість опитуваних не бажають, щоб їх родичі займали посаду у державних органах управління у «Radisson Hotel Group» (60%), незначна частина респондентів розглядають можливість вибору посади їхніми родичами (20%), і лише незначна частина бажають, щоб їх близькі родичі займали посаду менеджера (показник отримав 12%).

Готельний оператор «Radisson Hotel Group» іноді відчуває потребу в кадрах (показник займає 48%). Разом з тим значна частина опитаних вважають, що досліджувана структура періодично (28%) та постійно (24%) відчувають потребу в кадрах (рис. 2.13).

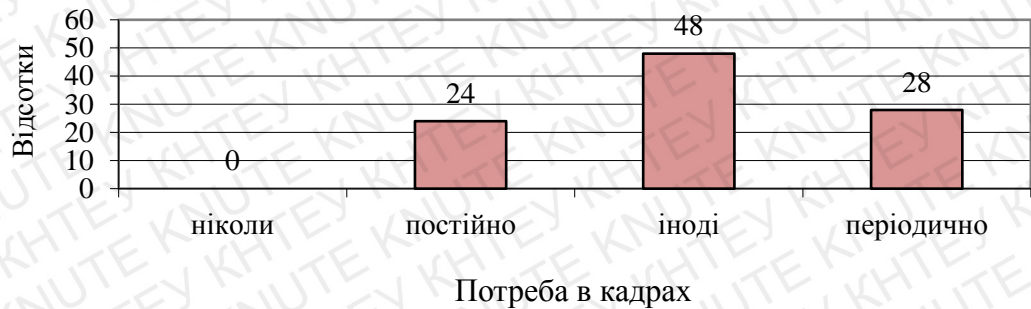


Рис. 2.13. Визначення потреби в кадрах у готелі «Radisson Hotel Group»

На рис. 2.14 наведені причини плинності кадрів у готелі «Radisson Hotel Group».

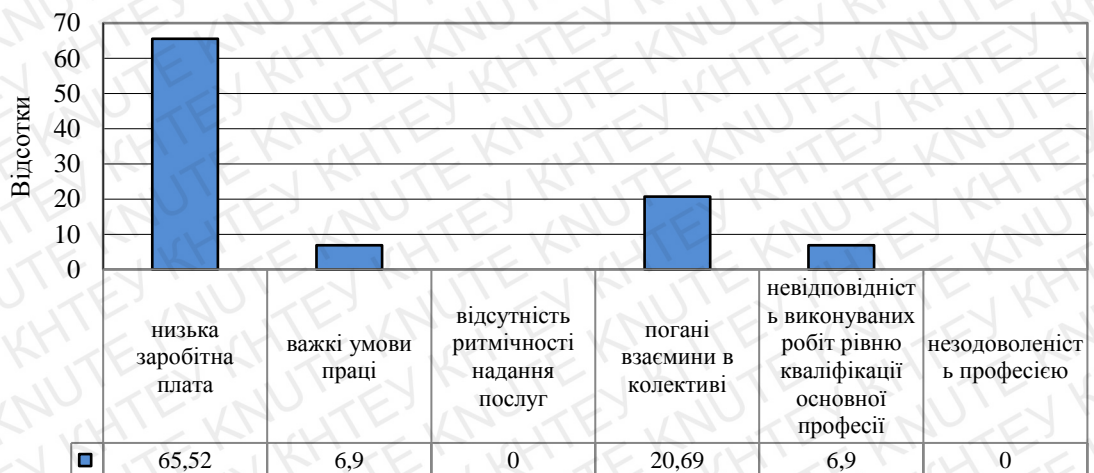


Рис. 2.14. Причини та мотиви плинності кадрів у готелі «Radisson Hotel Group»

Причинами та мотивами плинності кадрів у готелі «Radisson Hotel Group» варто назвати такі: низька заробітна плата (65,52%), погані взаємини в колективі (20,69%), важкі умови праці (6,9%) та невідповідність виконаних робіт рівню кваліфікації і основної професії (6,9%). Ефективність HR-менеджменту в «Radisson Hotel Group» залежить від рівня кваліфікації



керівного складу (41,94%) та особистого бажання працювати (38,71%) –  
рис. 2.15.



Рис. 2.15. Визначення факторів впливу на забезпечення ефективності роботи HR-менеджменту в «Radisson Hotel Group» України

Отже, на забезпечення ефективності роботи HR-менеджменту у «Radisson Hotel Group» України значний вплив здійснює постійність трудового колективу (9,68%), залучення молодих спеціалістів (6,45%) та створення ефективної системи післядипломної освіти (3,23%).

Варто відзначити, що на ефективність HR-менеджменту у готелі «Radisson Hotel Group» найбільш вплив здійснює можливість використання фінансово-економічних методів мотивації «Radisson Hotel Group» – показник складає 60% (рис. 2.16).

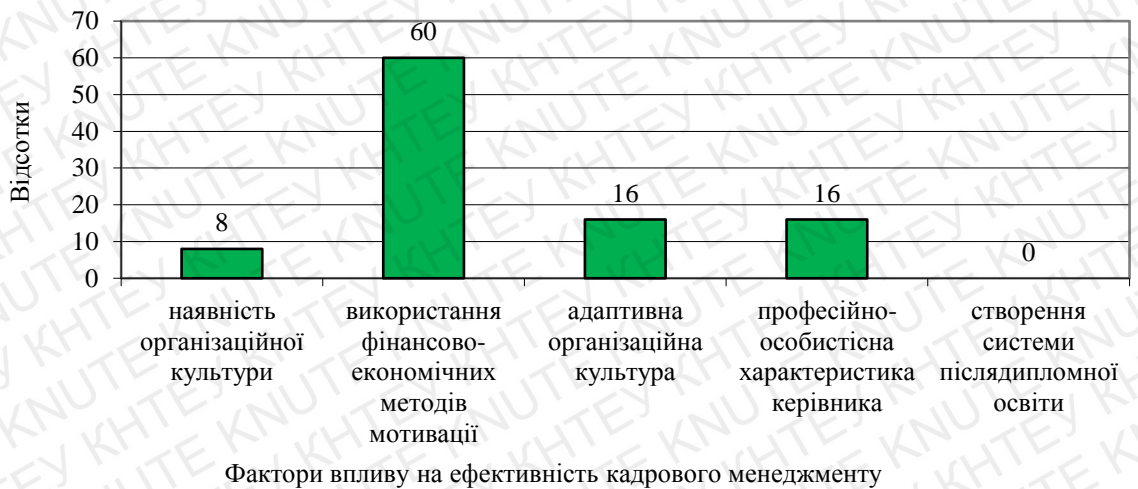


Рис. 2.16. Обґрунтування чинників впливу на ефективність HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group»

Значний вплив на ефективність HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group» здійснює адекватна організаційна культура управління (16%) та професійно-особистісна характеристика керівника (16%). Найменший вплив на ефективність HR-менеджменту здійснює наявність організаційної культури (8%).

Найбільш важливими проблемами HR-менеджменту у «Radisson Hotel Group», на думку опитуваних респондентів, є такі проблеми як: проблема планування кадрового складу (26,92%), проблема якісних характеристик працівника (26,92%) та проблема мотивації працівників (26,92%); найменша частка опитуваних (3,85%) вважають, що найвагомішою проблемою HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group» являється проблема функціональних обов'язків (рис. 2.17).

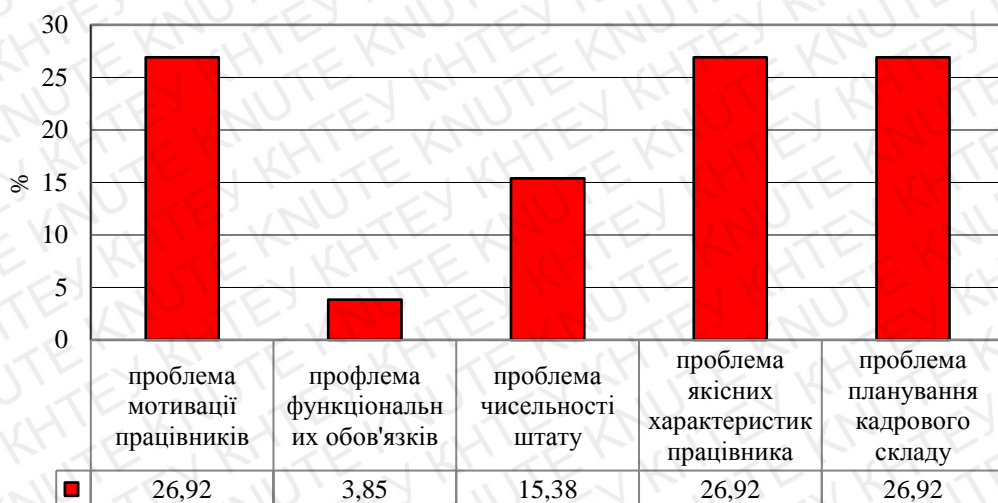


Рис. 2.17. Проблеми HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group»

Результати анкетування свідчать, що однією з перших причин, що перешкоджають продуктивній роботі у «Radisson Hotel Group» є неефективна мотивація персоналу. Варто відзначити, що ефективна робота стримується «слабкою матеріально-технічною базою», але найбільша чисельність респондентів відзначають, що найбільш вагомою причиною погіршення HR-

менеджменту у «Radisson Hotel Group» – це «маленька зарплата, неефективне матеріальне стимулювання (грошові надбавки, доплати, премії та ін.)».

Результати власних соціологічних досліджень з питань побудови HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group» дозволили встановити, що на ефективність даного процесу найбільше впливає низький рівень мотивації персоналу (1 місце) і неефективна процедура підбору кадрів (2), а також складна процедура навчання та підвищення кваліфікації персоналу (3) з недосконалою післядипломною освітою (4). Другорядне значення мають такі фактори: недосконалість нормативно-правового забезпечення HR-менеджменту (5), відсутність якісних характеристик працівників (6) і відсутність (або невідповідність сучасним вимогам) кваліфікованих фахівців для роботи в готелі «Radisson Hotel Group» (7) (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

**Значимість факторів на ефективність роботи в готелі «Radisson Hotel Group» (в порядку значення)**

Фактори	Загальний результат
Відсутність кваліфікованих фахівців для роботи в готелі «Radisson Hotel Group»	6
Неефективна процедура підбору кадрів	4
Низький рівень мотивації персоналу	2
Відсутність якісних характеристик працівників	7
Недосконалість нормативно-правового забезпечення HR-менеджменту	5
Недосконалість післядипломної освіти	1
Складна процедура навчання та підвищення кваліфікації персоналу	3

Так, група менеджерів в готелі «Radisson Hotel Group» вважає, що найбільший вплив на ефективність HR-менеджменту роблять недосконалість післядипломної освіти (1), низький рівень мотивації персоналу (2) та складна процедура навчання та підвищення кваліфікації персоналу (3).

Варто відзначити, що радикальними заходами, які необхідно прийняти, щоб покращити HR-менеджмент в готелі «Radisson Hotel Group» є

використання фінансово-економічних стимулів для ефективної роботи (58,62%). Для вдосконалення HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group» створити позитивний соціально-психологічний клімат (20,69%); ключовими заходами по вдосконаленню процесу HR-менеджменту являються розробка функціональних обов'язків співробітників і регламент роботи та впровадження передових технологій HR-менеджменту – 10,34% (рис. 2.18).

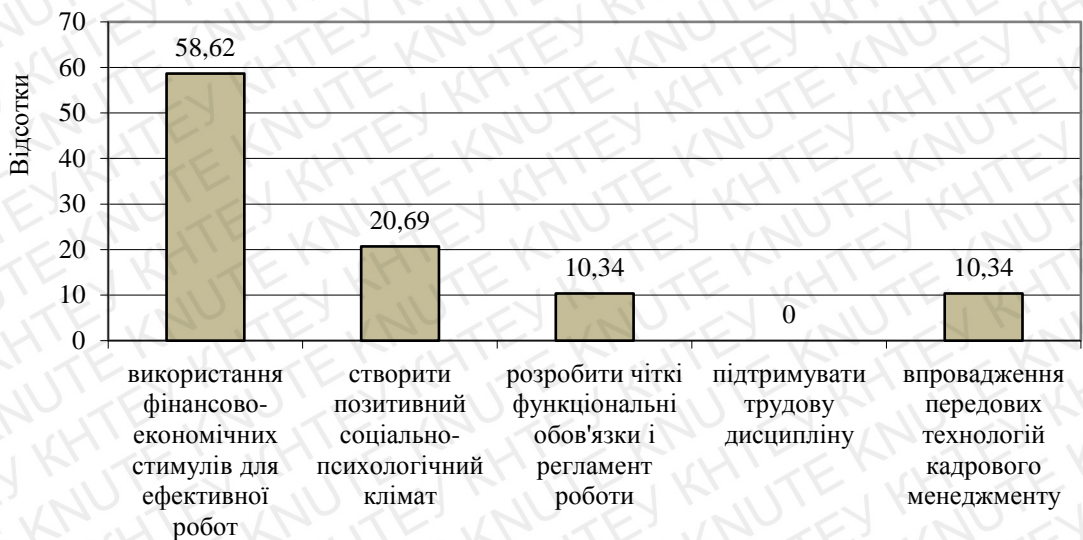


Рис. 2.18. Заходи щодо вдосконалення HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group»

Підсумовуючи вище проведене дослідження основних напрямків HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group», варто відзначити, що найбільш вагомим напрямком HR-менеджменту у «Radisson Hotel Group» є підбір кадрів. На процес формування та використання HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group» найбільший вплив здійснює процедура мотивації співробітників – 17,56 балів. Найбільш прийнятною моделлю HR-менеджменту готельного оператора «Radisson Hotel Group» являється європейська модель. Варто відзначити, що найбільш вагомим критерієм оцінки співробітників в готелі «Radisson Hotel Group» є професіоналізм, що вказує на високий рівень володіння фахом. Найбільш

дієвими методами HR-менеджменту в готелі «Radisson Hotel Group» являються фінансово-економічні. Ефективність HR-менеджменту у готелі «Radisson Hotel Group» залежить від рівня кваліфікації керівного складу (41,94%) та особистого бажання працювати (38,71%).

Отже, для зменшення негативного впливу факторів, а також для формування адекватної моделі менеджменту в готелі «Radisson Hotel Group» респонденти вважають за доцільне зробити такі організаційні заходи впливу: запровадити систему атестації і навчання персоналу, удосконалити процедуру добору персоналу в «Radisson Hotel Group» і підвищити ефективність організаційної структури управління персоналом готельного оператора.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА**

#### **3.1. Програма заходів з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора**

В умовах високо конкурентного інноваційного середовища цільової функцією процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту як ключової підсистеми готельного оператора є забезпечення готельного оператора персоналом в потрібній кількості та якості, а також організація його ефективної діяльності по відтворенню та розвитку готельного оператора. HR-менеджмент є одним з факторів, що підвищують лідерство організації в конкурентній боротьбі, оскільки він має відношення до однієї з унікальних і важко відтворюваних конкурентами «внутрішніх компетенцій» готелю в сучасних умовах, коли 75% технічних нововведень копіюються протягом першого року, а 90% – протягом двох років. Саме управління людськими ресурсами дозволяє готельному оператору «Radisson Hotel Group» переходити з числа організацій, успішно здійснювати свою діяльність в певному сегменті ринку, оскільки спостерігається існування прямої залежності між ступенем прогресивності управління персоналом, задоволеністю працівників даної організації процесом і результатами трудової діяльності, що в свою чергу, впливає на ступінь задоволеності клієнтів, прибуток та інші фінансові показники роботи готельного оператора «Radisson Hotel Group». Відповідно до виявлених у другому розділі проблем у секторі формування та розвитку HR-менеджменту в діяльності готельного оператора «Radisson Hotel Group» доцільно розробити проект заходів щодо удосконалення процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту.

З метою впровадження системи атестації і навчання персоналу готельного оператора «Radisson Hotel Group» пропонуємо реалізувати такі заходи:

Таблиця 3.1

**Заходи щодо підвищення ефективності процесу управління  
корпоративною системою HR-менеджменту готельного оператора  
«Radisson Hotel Group» у 2022 році**

<b>Назва заходу</b>	<b>Відповідальний за проведення</b>
Проведення зовнішнього тренінгу працівників відділу обслуговування корпоративних клієнтів	Провідний спеціаліст відділу кадрів на готельному підприємстві
Вдосконалення процедури відбору кадрів	HR-менеджер
Підвищення рівня мотивації персоналу	HR-менеджер
Удосконалення адміністративних методів	HR-менеджер
Підвищення ефективності соціально-психологічних методів	HR-менеджер
Упровадження модульної системи навчання	HR-менеджер
Залучення необхідних для досягнення цілей готельного оператора фахівців, тобто здійснення доцільного відбору та розстановки персоналу	HR-менеджер
Оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед готельним оператором	HR-менеджер
Узгодження потреби в персоналі з ефективністю використання наявної чисельності персоналу та клієнтів готельного оператора	HR-менеджер
Визначення джерел покриття потреби в персоналі	HR-менеджер
Визначення необхідності залучення, перерозподілу та звільнення персоналу	HR-менеджер

Отже, одним із напрямків підвищення ефективності процесу управління корпоративною системою HR-менеджменту в «Radisson Hotel Group» є підвищення кваліфікації персоналу. Досвід функціонування «Radisson Hotel Group» свідчить про те, що збільшена кількість кваліфікованих працівників ефективна тоді, коли має систематичний характер. Зростання кваліфікованих працівників в «Radisson Hotel Group» має такі організаційні форми: тренінги для підвищення фахової кваліфікації; тематичні семінари; майстер класи від відомих готельєрів; навчальні курси; стажування в інших підрозділах готельного оператора.

### 3.2. Напрями реалізації програми корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора

З метою вдосконалення процесом управління корпоративною системою HR-менеджменту, на готельному підприємстві було прийнято рішення щодо запровадження заходу щодо вдосконалення процесу організації навчання персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Програма організації навчання персоналу в «Radisson Hotel Group»

Найменування операцій	Виконавці	Витрати грн у рік	Необхідна інформація
розробляти та контролювати дотримання політики субсидування навчання	Директор	1000	Політика субсидування навчання
надавати списки співробітників, представлених на навчання відповідно до політики субсидування	Економіст	1200	інструкція
проводити аналіз вартості тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації	Економіст	1300	інструкція
аналізувати потребу в навчанні	Економіст	1000	інструкція
розробляти і контролювати план з навчання	Економіст	1200	інструкція
оформляти заявки на навчання	Начальники відділу, співпрацівники	1500	інструкція
надавати дані по семінарах, що цікавлять співробітників	Економіст	1200	наказ
розробляти і контролювати бюджет на навчання	Економіст, начальники відділів	1000	наказ
облік договорів на навчання	Економіст	2600	інструкція
ведення бази з обліку проходження навчання	Економіст	1800	інструкція
підготувати і затвердити бюджет і план з навчання	Економіст, начальники відділів	2000	інструкція
РАЗОМ витрати		15800	

Основна роль у розробці документації приділяється економісту, але активну участь у цій роботі повинні брати і лінійні керівники. Директор повинен контролювати весь процес і затверджувати розроблені документи.



Крім того, завдання директора донести до керівників всіх рівнів важливість проведених заходів і необхідність серйозного відношення до них.

В табл. 3.3 наведено бюджет реалізації заходів вдосконалення механізму пошуку нового персоналу.

Таблиця 3.3

**Бюджет реалізації заходів вдосконалення механізму пошуку нового персоналу, тис. грн**

Етапи проєкту	Витрати
Аналіз системи добору персоналу групою проєкту	-
Розробка нової форми оголошень про вакансії в готелю	2,5
Розробка «Вихідної анкети кандидата для відділу з підбору персоналу»	2,5
Всього	5,0

Отже, бюджет на реалізацію заходів вдосконалення механізму пошуку нового персоналу становить 5 тис. грн. Для підвищення значення узагальнюючого показника ефективності управління корпоративною системою HR-менеджменту «Radisson Hotel Group» рекомендую здійснити певні заходи:

- 1) систематизувати витрачання робочого часу за рахунок скорочення втрат трудового часу співробітниками на невластиві функції (резерви поліпшення використання робочої сили, пов'язані з удосконаленням організації, умов праці, підвищенням працездатності, кваліфікації, мотивованості працівників, вдосконаленням структури та розстановки кадрів тощо);
- 2) збільшити регламентацію праці в керівництві за допомогою забезпечення всіх співробітників посадовими інструкціями;
- 3) покращити результативність організації робочих місць, забезпечити співробітників службовими кімнатами і гідно їх устаткувати;
- 4) забезпечити засобами оргтехніки персонал (у новоствореній кадровій службі доцільно створити умови для нормальної роботи і підвищення кваліфікації працівників відділу, організаційної роботи та взаємодії з іншими

відділами готельного оператора, забезпечити дану службовою кімнатою, засобами громадського соціального зв'язку, спеціальною технікою та місцями шафами для зберігання документів, а також законодавчими та іншими нормативно-правовими актами і довідковими матеріалами).

Організаційні зміни та організаційний прогрес повинні бути цілеспрямовані на покращення економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту. Ці складові і показують ефективність готельного оператора в цілому. Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності готельного оператора при певній системі управління. Також економічну ефективність менеджменту характеризує рівень автоматизації і технічної озброєності робочих місць управлінців.. Із розвитком «Radisson Hotel Group» необхідно було б покращити координацію дій персоналу. Це є нагальною проблемою у більшості мереж, де на великій території розташовані окремі структурні підрозділи. Тому необхідно удосконалити управління потоками інформації та товарів всередині «Radisson Hotel Group», тобто логістичне управління готельним оператором. Нині у «Radisson Hotel Group» застосовується лише лінійно-функціональний тип організації. І, як наслідок, існує недосконала система як управління, так і інформатизації. Тобто не всі матеріальні потоки супроводжуються інформаційними достатньо. Існують окремі інформаційні потоки, які не мають зворотного зв'язку, а, відповідно, не задовольняють відділи готельного оператора необхідною інформацією.

Вище наведені особливості досліджуваної організації, яка б дозволила оптимізувати діяльність розширеної мережі «Radisson Hotel Group»:

- низький рівень спеціалізації співробітників служби логістики, що дозволить залучити вже працюючих співробітників до служби логістики і не витратити додаткові кошти на пошуки нового персоналу та його навчання;
- звільнення від формалізму, але при цьому розробляється низка спеціальних інструкцій, відповідно до яких і функціонує служба логістики, а не відповідно до загального виробничого плану;

- децентралізація управління;
- низька інтенсивність контролю, завдяки децентралізації та тому, що діяльність відбувається відповідно до встановлених інструкцій, що створені для кожної структурної одиниці.

Отже, ми вважаємо що, всі представлені заходи, при правильному їх синхромному затвердженні та використанні дадуть досить гарний вплив, що виявиться у покращенні функціонування організаційної структури управління (ОСУ).

Для розрахунку економічної ефективності вище наведених пропозиції доцільно надати динаміку показників ефективності ОСУ в «Radisson Hotel Group» наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Динаміка показників ефективності ОСУ в «Radisson Hotel Group»

Показники	Фактичні		Плановий 2022 р.
	2019 р.	2020 р.	
Коефіцієнт використання робочого часу	0,66	0,67	0,77
Коефіцієнт регламентації праці в управлінні	0,79	0,81	0,93
Коефіцієнт плановості та якості роботи	0,90	0,91	0,94
Коефіцієнт організації робочих місць	0,76	0,78	0,95
Коефіцієнт застосування засобів оргтехніки	0,64	0,66	0,87
Коефіцієнт стабільності управлінських кадрів	0,94	0,96	0,97
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,86	0,88	0,99
Інтегрований коефіцієнт організації управлінської праці	0,69	0,71	0,88

Варто відзначити, що після раціоналізації організаційної структури управління «Radisson Hotel Group» вона є досконалішою та має тенденцію до зростання ефективності. Лінія тренду дає змогу передбачити ефективність ОСУ в наступні періоди. Так, при подальшому щорічному впровадженні заходів щодо її покращення у 2022 році вона буде максимально наближена до досконалої та найбільш ефективної.

Таким чином, удосконалення організації управління готельним оператором передбачає використання різних методів проектування організаційної структур управління залежно від специфіки поставлених завдань. Проведені дослідження існуючих методів проектування організаційних структур управління показали, що для забезпечення ефективного функціонування організаційного механізму управління готельним оператором необхідно використовувати комплексний метод опрацювання організаційної структури адміністрування, який поєднує в собі найкращі деталі кожного з присутніх методів.

Ефективність діяльності будь-якої організації визначається в першу чергу рівнем продуктивності праці її персоналу. Розвитком персоналу «Radisson Hotel Group» займається відділ кадрів, тому на ньому лежить відповідальність за роботу всієї служби в цілому. Для вдосконалення управління корпоративною системою HR-менеджменту готельного оператора доцільно провести підвищення кваліфікації персоналу на готельному підприємстві. Дані щодо витрат для здійснення навчання персоналу наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Витрати на проведення навчання персоналу «Radisson Hotel Group»

№ з/п	Стаття витрат	Загальні витрати, грн
1	Оплата тренінгових програм	119200
2	Організаційні витрати	12000
3	Витрати на заміщення та переміщення персоналу після проведення навчання	13400
	Всього	144600

Отже, як видно із табл. 3.5, витрати на проведення навчання персоналу складають 144600 грн. Для готельного оператора «Radisson Hotel Group» ця сума є цілком прийнятною. Саме за рахунок впровадження цього заходу ми не

лише зможемо збільшити обсяг реалізованих послуг, але й отримати додатковий прибуток, що значно зросте за рахунок цього заходу.

В результаті підвищення ефективності процесу управління корпоративною системою HR-менеджменту компанія планує збільшення обсягу надання готельних послуг і відповідно, отримання додаткового прибутку.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Проведено аналітичний огляд літератури щодо формування корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора. Корпоративна система HR-менеджменту на регіональному рівні характеризується кількістю працездатного населення, його інтелектуально-професійними потенціалом, фізичним і психічним здоров'ям, особистісним, творчим потенціалом, і іншими якісними характеристиками.

2. Досліджено методичні підходи до формування корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора. Варто відзначити, що існує чотири групи підходів до оцінки ефективності управління корпоративною системою HR-менеджменту: експертної оцінки; бенчмаркінгу; порівняння витрат і економічного ефекту; аналізу соціально-економічних чинників діяльності працівників.

3. Проведено моніторинг діяльності міжнародного готельного оператора на ринку послуг. «Radisson Hotel Group» – одна з найбільших готельних компаній, портфель якої налічує вісім різних брендів і більше 1400 відкритих і готуються до відкриття готелів в 114 країнах світу. Варто відзначити, що у 2020 році готелем «Radisson Hotel Group» було обслуговано більше вітчизняних туристів, а саме 15951 особу, що на 1261 особу, або на 7,33% менше, ніж у 2018 році. Середньооблікова чисельність працівників готельного господарства становила 221 особа, що на 9% менше, ніж у 2018 році, що є нормою для підприємства. Основними факторами, що визначають оптимальність роботи «Radisson Hotel Group», є показник завантаження номерного фонду і вартість на послуги готелю (ціна номера, харчування, додаткове обслуговування).

4. Здійснено аналіз елементів системи HR-менеджменту готельного оператора. Варто відзначити, що упродовж 2018-2020 рр. середньоспискова

чисельність персоналу є нестабільною. Варто відзначити, що за 2018–2020 рр. середньоспискова чисельність персоналу готелю зменшилася на 74 особи, або на 40%. Підприємство прагне, щоб кожен працівник був фахівцем у своїй справі, тому існує потреба у постійному підвищенні кваліфікації персоналу. Також упродовж 2018–2020 рр. відбулося зменшення прийнятих працівників у «Radisson Hotel Group» на 165 осіб та скорочення чисельності звільненого персоналу на 170 осіб. За 2018–2020 рр. коефіцієнт обороту з приймання трудових ресурсів зменшився на 0,892, а коефіцієнт обороту зі звільнення трудових ресурсів скоротився на 0,912. За 2020 рік первинну професійну підготовку пройшло 15 осіб (10,00%).

5. Проведено діагностику результативності системи HR-менеджменту готельного оператора. Варто відзначити, що за допомогою статистичних розрахунків було визначено середній темп розквіту управління корпоративною системою HR-менеджменту на готельному підприємстві, що становить 1,09, тобто в 2020 році рівень розвитку корпоративної системи HR-менеджменту порівняно з 2019 роком удосконалився на 9% згідно досліджуваним джерелам. Динаміка вимірів результативності персоналу та забезпечення процвітання процесу управління корпоративною системою HR-менеджменту на готельному підприємстві дає можливість виконати її вивчення в співставленні з доходами самого готельного оператора. Так, чистий прибуток в 2020 році, порівняно з 2019 роком підвищився в 7,16 разів, а витрати на соціальну сферу лише в 1,09 рази. Це може вказувати на те, що готельний оператор не використав власні перспективи на поліпшення показників корпоративної системи HR-менеджменту.

6. Розроблено програму заходів з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора. HR-менеджмент є одним з факторів, що підвищують лідерство організації в конкурентній боротьбі, оскільки він має відношення до однієї з унікальних і важко відтворюваних конкурентами «внутрішніх компетенцій» готелю в сучасних умовах, коли 75% технічних нововведень копіюються протягом першого року,

а 90% – протягом двох років. Саме управління людськими ресурсами дозволяє готельному оператору «Radisson Hotel Group» переходити з числа організацій, успішно здійснювати свою діяльність в певному сегменті ринку, оскільки спостерігається існування прямої залежності між ступенем прогресивності управління персоналом, задоволеністю працівників даної організації процесом і результатами трудової діяльності, що в свою чергу, впливає на ступінь задоволеності клієнтів, прибуток та інші фінансові показники роботи готельного оператора «Radisson Hotel Group».

7. Обґрунтовано напрями реалізації програми корпоративної системи HR-менеджменту міжнародного готельного оператора. Для підвищення значення узагальнюючого показника ефективності управління корпоративною системою HR-менеджменту «Radisson Hotel Group» рекомендовано створити певну послідовність дій: удосконалити витрачання робочого часу за рахунок мінімування не потрібних втрат робочого часу працівниками на невластиві функції; активізувати регламентацію праці в управлінні шляхом встановлення всіх виконавців посадовими положеннями та інструкціями; збільшити ефективність організації робочих місць, для чого необхідно дбайливо спланувати робочі місця, задовольнити працівників робочим приміщенням і обладнанням.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева А. В. Застосування процесного підходу в управлінні людськими ресурсами на прикладі Ощадбанку. Проблеми Науки. 2015. № 6 (36). С.102–104.
2. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в ринкових умовах господарювання. Молодий вчений. 2014. № 6 (09). С. 70–73.
3. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений. 2014. № 6 (09). С. 73–76.
4. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 6-14.
5. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. Науково-технічний збірник. 2013. № 111. С. 267–272.
6. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 33–39.
7. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 296 с.
8. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.
9. Гетьман О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11(26). С. 26–31.

10. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтеллект XXI. 2017. № 3. С. 74-79.
11. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка: всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль: ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.
12. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2013. № 1 (47). С. 30–35.
13. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2013. № 7. С. 341-347.
14. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
16. Іващенко О. В. Реалії та перспективи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. Бізнес Інформ. 2015. № 10. С. 408–413.
17. Кичко І. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7–14.
18. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. № 1. С. 135–149.
19. Ковальов В. М. Теоретичні настанови формування структури трудового потенціалу машинобудівних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. Вип. 10 (173). С. 85–87.
20. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46–50.

21. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. 2014. № 4. С. 52–54.

22. Коломієць В. М. Місце персоналу в системі трудових відносин підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2013. № 4. С. 169–171.

23. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. № 4. С. 86–92.

24. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка. 2010. № 6. С. 32–37.

25. Красношарпа В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12. С. 162–165.

26. Лазоренко Л. В. Інноваційний підхід в системі управління персоналом: міжнародний досвід та вітчизняна практика. Трансформаційні процеси національної економіки: проблеми та перспективи розвитку: збірник наукових праць. Частина II. 2014. С. 111–118.

27. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. Маріуполь: ДВНЗ ПДТУ, 2013. Вип. 1, Т. 2. 348 с.

28. Лобза А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1(1). С. 510–513.

29. Маслова В. М. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2012. 492 с.

30. Насад Н. В. Компетентність персоналу запорука процвітання підприємства. Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності

політики економічного зростання. Всеукраїнська науково-практична конференція. Одеса, 2018. С. 66–69.

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

32. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).

33. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 16. С. 461-466.

34. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 776. С. 61–66.

35. Прохорова В. В. Формування та посилення соціальної відповідальності підприємств в Україні. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. 2013. № 3 (65). С. 128–132

36. Пушкар З., Мацькова Г. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2010. № 14–15. С. 193–198.

37. Редьква О. З. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Науковий журнал «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право». Сер. Економічні науки. 2016. № 1 (78). С. 139–147.

38. 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.

39. Свінцицька О. М. Вплив методів управління на продуктивність праці персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 539–543.

40. Сидоренко А. Методика оцінки ефективності системи управління персоналом в організації. Наука Онлайн. 2019. № 11. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2019/11/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii/>

41. Снігур Х. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. Бізнес-Інформ. 2014. № 10. С. 143–147.

42. Сталінська О. В. Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2018. Випуск 14. С. 735–739.

43. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 381–385.

44. Терон І. В. Проблеми та ризики модернізації соціально-трудових відносин на етапі переходу до інноваційної економіки. Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційної економіки», 25–26 квіт. 2013 р., Луганськ Євпаторія. Луганськ : Ноулідж, 2013. С. 256–258.

45. Третяк О. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24 (4). С. 389–396.

46. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом: нова роль HR-менеджера в організації; пер. з англ. М., 2017. 304 с.

47. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

48. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 115–120.

49. Холодницька А. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1 (1). С. 61–64.
50. Червінська Л. П. Економіка праці. К.: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
51. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. Фундаментальні дослідження. 2015. № 3. С. 217–223.
52. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. Економіка АПК. 2018. № 2. С. 49.
53. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки: монографія. Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки : кол. моногр.; за ред. В. В. Прохорової. Харків : Смугаста типографія, 2017. С. 136–146.
54. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313–318.
55. Чумак Л. Ф. Сучасні тенденції розвитку підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2012. Т. 20. Вип. 6/4. № 10/1. С. 176–181.
56. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 192–196.
57. Швець А. П. Мотивація трудової діяльності як елемент відтворювального процесу на підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2015. № 1. С. 79–84.
58. Шевченко В. С. Особливості управління персоналом підприємств будівельної галузі в умовах інноваційного розвитку. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності». Одеса, 2013. С. 161–163.

59.Шинкаренко В. Г., Криворучко О. Н. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. Україна: аспекти праці. 2010. № 4. С. 27–32.

60.Шкода Т. Н. Сутність людського потенціалу підприємства. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/332/321>

61.Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С.94-99.

62. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. Інноваційна економіка. 2014. № 3 (52). С. 131–136.

63.Офіційний сайт готельного оператора «Radisson Hotel Group». URL: <https://www.radissonhotels.com/ru-ru/>

# ДОДАТКИ







Ім'я користувача:  
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:  
1009410003

Дата перевірки:  
29.11.2021 17:10:30 EDT

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
29.11.2021 17:22:05 EDT

ID користувача:  
100000071

Назва документа: ДипломГарань 0.10.11.21

Кількість сторінок: 107 Кількість слів: 21676 Кількість символів: 103604 Розмір файлу: 030.01 KB ID файлу: 1009420721

253 слова позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунок слів

## 29.7% Схожість

Найбільша схожість: 8.84% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009374502)

24.8% Джерела з Інтернету

729

Сторінка 109

1.8% Джерела з Бібліотеки

148

Сторінка 121

## 0% Цитат

Вилучена цитат викидки

Вилучени списку бібліографічних посилань викидки

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіт.

Замінені символи

25

<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>			
<b>на 31 грудня 2018 року</b>			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		139
Основні засоби:	1010	2779	3346
первісна вартість	1011	6537	7464
знос	1012	3758	4117
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2779</b>	<b>3486</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	757	955
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	130	190
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	43	219
з бюджетом	1135	27	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		

## Продовження додатка В

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	85	13
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	16	7
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	7	19
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	1065	1404
<b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	3844	4890
	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>Пасив</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	275	275
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2179	2179
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1104	1954
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	3558	4408
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		

## Продовження додатка В

1	2	3	4
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		106
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	169	41
товари, роботи, послуги	1615	17	105
розрахунки з бюджетом	1620	17	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	16	22
розрахунки з оплати праці	1630	49	57
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	20	12
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>287</b>	<b>481</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b>			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>3844</b>	<b>4890</b>

<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>			
<b>за 2018 рік</b>			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10228	
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7152	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		

## Продовження додатка В

1	2	3	4
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	3077	
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	18	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1193	
Витрати на збут	2150	418	
Інші операційні витрати	2180	43	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1441	
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1	
Інші доходи	2240	11	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	14	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	85	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1354	
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	503	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	851	
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		

## Продовження додатка В

1	2	3	4
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За попередній період</b>
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	851	

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	5709	
Витрати на оплату праці	2505	1090	
Відрахування на соціальні заходи	2510	435	
Амортизація	2515	463	
Інші операційні витрати	2520	1066	
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	8763	

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## Додаток Г

<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>			
<b>на 31 грудня 2019 року</b>			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	139	
Основні засоби:	1010	3346	4048
первісна вартість	1011	7464	8722
знос	1012	4117	4675
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3486</b>	<b>4048</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	955	922
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	190	40
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	219	25
з бюджетом	1135		523
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	114
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7	11



## Продовження додатка Г

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	19	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	1404	1635
<b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	4890	5683
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	275	275
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2179	2179
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1954	2472
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	4408	4926
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	106	324

## Продовження додатка Г

1	2	3	4
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	41	92
товари, роботи, послуги	1615	105	63
розрахунки з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	22	37
розрахунки з оплати праці	1630	57	98
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	12	46
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>481</b>	<b>756</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>4890</b>	<b>5683</b>

<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>			
<b>за 2019 рік</b>			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11397	10228
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8737	7152
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2660	3077
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		

## Продовження додатка Г

1	2	3	4
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	33	18
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1259	1193
Витрати на збут	2150	612	418
Інші операційні витрати	2180	136	43
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	685	1441
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1	1
Інші доходи	2240		11
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		14
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	55	85
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	631	1354
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113	503
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	518	851
збиток	2355		
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За звітний період</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	518	851

## Продовження додатка Г

<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За звітний період</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Матеріальні затрати	2500	7283	5709
Витрати на оплату праці	2505	1389	1090
Відрахування на соціальні заходи	2510	544	435
Амортизація	2515	562	463
Інші операційні витрати	2520	844	1066
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>10621</b>	<b>8763</b>

## Додаток Д

<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>			
<b>на 31 грудня 2020 року</b>			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	4048	4697
первісна вартість	1011	8722	10068
знос	1012	4675	5371
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>4048</b>	<b>4697</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	922	1369
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40	40
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	25	87
з бюджетом	1135	523	8
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	114	272
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	11	969

## Продовження додатка Д

1	2	3	4
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		254
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	1635	2999
<b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	5683	7695
	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>Пасив</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	275	275
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2179	2179
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2472	4391
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	4926	6845
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	324	

## Продовження додатка Д

1	2	3	4
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92	76
товари, роботи, послуги	1615	63	3
розрахунки з бюджетом	1620		313
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	37	132
розрахунки з оплати праці	1630	98	313
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	46	11
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>756</b>	<b>850</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>5683</b>	<b>7695</b>

<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>			
<b>за 2020 рік</b>			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17531	11397
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12127	8737
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	5405	2660
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		

## Продовження додатка Д

1	2	3	4
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	71	33
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1737	1259
Витрати на збут	2150	953	612
Інші операційні витрати	2180	167	136
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	2619	685
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		1
Інші доходи	2240	21	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	20	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	21	55
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1918	631
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		113
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1918	518
збиток	2355		
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За звітний період</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	1918	518



## Продовження додатка Д

<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За звітний період</b>
Матеріальні затрати	2500	3167	7283
Витрати на оплату праці	2505	2704	1389
Відрахування на соціальні заходи	2510	1021	544
Амортизація	2515	703	562
Інші операційні витрати	2520	7550	844
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>15145</b>	<b>10621</b>

Код ЄДРПОУ									
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 1863 Кодексу України про адміністративні правопорушення

### Звіт з праці за січень - грудень 2018 року

Подають:	Терміни подання
підприємства, установи, організації, їх структурні підрозділи, визначені за переліком органів державної статистики - органу державної статистики за місцем знаходження	не пізніше 7-го числа після звітного періоду

### Розділ І. Склад фонду оплати праці та інші виплати

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, тис. грн.
А	Б	1
1. Фонд оплати праці штатних працівників, всього (ряд. 4020 + 4030 + 4080)	4010	1090
у тому числі:		
Фонд основної заробітної плати	4020	
Фонд додаткової заробітної плати, всього	4030	230,64
з нього:		
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	4040	230,64
- премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	4050	-
- виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати згідно чинного законодавства:		
у зв'язку з порушенням термінів її виплати	4060	-
внаслідок зростання споживчих цін	4070	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	4080	-
з них:		
- матеріальна допомога	4090	-
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	4100	122,0
Оплата за невідпрацьований час (із ряд. 4030, 4080)	4110	-
з нього оплата (компенсація) основної та додаткової відпустки	4111	55,0
<b>Рядки 4120 - 4150 заповнюються у звіті за січень – грудень</b>		
Натуральна оплата праці, нарахована продукцією, що дозволена до виплати працівникам (із ряд. 4010)	4120	-
2. Виплати, що не входять до фонду оплати праці		

## Продовження додатка Е

А	Б	І
Доходи, дивіденди, проценти згідно акцій, внесків та договорів оренди земельних ділянок та майна, що нараховані до сплати (у грошовій та натуральній формі): - штатним працівникам облікового складу	4130	-
- особам, які не перебувають в обліковому складі	4140	-
Нараховано виплат працівникам за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням	4144	92,26
з них: - оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства	4145	46,67
3. Реалізовано продукції та послуг		
Вартість проданої продукції та наданих послуг штатним працівникам в рахунок нарахованої заробітної плати (дивись пп. 2.1.7 Інструкції зі статистики заробітної плати)	4150	-

**Примітка.** Показники кількості працівників та робочого часу заповнюються в цілих одиницях, вартісні показники - з одним десятковим знаком.

**Розділ II. Кількість та фонд оплати праці окремих категорій працівників**  
(за період з початку року)

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб	Фонд оплати праці, тис. грн.	Відпрацьовано людино-годин
А	Б	1	2	3
Із загальної кількості штатних працівників облікового складу:				
- жінки	7010	143		
- працівники, оплата праці яких фінансується за рахунок коштів державного та місцевого бюджету (по статті бюджетної класифікації 1111)	7020			
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
- зовнішні сумісники	7030	2	69,88	
- працюючі за цивільно-правовими договорами (трудовами угодами)	7040	4	139,76	
	7050			

## Продовження додатка Е

## Розділ III. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати

за \_\_\_\_\_ 2018 р.

(заповнюється за останній місяць кварталу - березень, червень, вересень, грудень)

Назва показників	Код рядка	Фактично, осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким нарахована заробітна плата за місяць, всього (сума ряд. 8020 - 8120)	8010	185
у тому числі у розмірі: до 1200	8020	
від 1200 до 2000	8030	
від 2000 до 3000	8040	46
від 3000 до 4000	8050	24
від 4000 до 5000	8060	8
від 5000 до 6000	8070	13
від 6000 до 7000	8080	
від 7000 до 8000	8090	26
від 8000 до 9000	8100	2
від 9000 до 10000	8110	
Понад 10000	8120	1
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місяць (із рядка 8010)	8160	
із них працівники, у яких нарахована заробітна плата була в межах мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством	8170	
<b>Довідково.</b> Облікова кількість працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчий від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	8180	
	8190	

Код ЄДРПОУ							
------------	--	--	--	--	--	--	--

## Державне статистичне спостереження

<b>Звіт про використання робочого часу</b> за січень – грудень 2019 року		
Подають:	Термін подання	<b>Форма № 3-ПВ</b>
підприємства, установи, організації, їх структурні підрозділи, визначені за переліком органів державної статистики - органу державної статистики за місцем знаходження	не пізніше 7-го числа після звітного періоду	ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Держкомстату України 12.08.2005 № 236 Термінова-піврічна

\* Тільки для підприємств державного сектору.

## Розділ I. Використання робочого часу

Назва показників	Код рядка	За період з початку року	
		людино-години	працівники, осіб
А	Б	1	2
Фонд робочого часу, всього (рядки 3020+3040)	3010	2602600	164
Відпрацьовано, всього **	3020	-	X
з них надурочно	3030	-	X
Невідпрацьовано, всього (сума рядків з 3050 по 3150)	3040	-	X
у тому числі:		588672	122
щорічні відпустки (основні та додаткові)	3050		
тимчасова непрацездатність	3060	9792	34
навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	3070	-	X
неявки у зв'язку з тимчасовим переведом для роботи на іншому підприємстві	3080	-	
неявки з дозволу адміністрації	3090	-	X
відпустки за ініціативою адміністрації	3100	-	
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день, тиждень	3120	-	
простої	3130	-	X
масові невиходи на роботу (страйки)	3140	-	
прогули	3150	-	X
	3180	-	

\*\* Із форми №1-ПВ (термінова – місячна) рядок 1060 гр.2 за відповідний період.

## Продовження додатка Є

## Розділ II. Інформація про укладання колективних договорів

станом на \_\_\_\_\_ 2019 року

(1 липня, 31 грудня)

Назва показників	Код рядка	Всього	з них виконано
А	Б	1	2
Кількість укладених колективних договорів, одиниць	6010	4	
з них зареєстрованих	6020	4	
Кількість працівників, які охоплені колективними договорами, осіб	6030	2	4
Сума витрачених за звітний період коштів на запровадження непередбачених законодавством пільг та виплат працівникам і членам їх сімей, тис. грн. (з одним десятковим знаком)	6040	72,4	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), грн. (з двома десятковими знаками) встановлений :		5500,00	
у галузевій угоді	6050		
у колективному договорі	6060	-	
Кількість зобов'язань у колективному договорі, що підлягали виконанню на момент складання звіту, з питань:		-	-
зайнятості	6070		
оплати праці	6080	4	4
охорони праці	6090	-	-
	6100	-	-

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник \_\_\_\_\_

(П.І.Б.) (підпис)

Виконавець \_\_\_\_\_

Голова профкому \_\_\_\_\_

(підпис) (П.І.Б.) (підпис) (П.І.Б.)

\_\_\_\_\_ номер телефону

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ									
--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України “Про державну статистику”

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне  
за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні  
правопорушення

Звіт про кількість працівників,  
їхній якісний склад та професійне навчання  
за 2020 рік

Подають:	Терміни подання	№ 6-ПВ (річна)
юридичні особи, їхні відокремлені підрозділи за переліком, установленим органами державної статистики – органу державної статистики за місцем здійснення діяльності	не пізніше 9 лютого після звітного року	ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Держстату України 16.08.2012 № 355

**Респондент:**

Найменування:

Місцезнаходження (юридична  
адреса):

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична  
адреса):

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

## Продовження додатка Ж

Якщо звіт складено за структурний підрозділ, його номер узгоджується з територіальним органом державної статистики, в іншому випадку – дорівнює 1.

## Розділ І. Кількість працівників за якісним складом на 31 грудня 2020 року

Назва показників	Код рядка	Усього, осіб	з них жінки
А	Б	1	2
1. Облікова кількість штатних працівників на кінець року, усього	12010	111	912
з них:			
1.2. Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	12020	6	6
1.3. Кількість працюючих у віці (років): –15–35	12030	67	801
– жінки 51–55	12050	X	95
– чоловіки 55–59	12060	38	X
1.4. Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: – неповна та базова вища освіта	12070	21	589
– повна вища освіта	12080	90	190
1.5. Кількість працівників, які отримують пенсію, усього	12090		
у тому числі:			
– за вислугу років	12100	4	1
– за віком	12110		
– по інвалідності, усього	12120	22	5
з них III групи	12130	22	5
2. Із загальної кількості працівників (ряд. 12010):			
2.1. Знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, усього	12140	X	2
2.2. Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством, усього	12150	3	3
2.3. Проживають на території інших регіонів (АР Крим, областей, м. Києва м. Севастополя, поза межами України)	12160		
Назва показників	Код рядка	Усього, осіб	з них жінки
А	Б	1	2
2.4. Мають науковий ступінь	12170		
2.5. Винахідники і раціоналізатори	12180		
2.6. Зайняті в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам (за результатами атестації робочих місць за умовами праці)	12190		
	12200		
	12210		



## Продовження додатка Ж

## Розділ II. Підготовка кадрів

Назва показників	Код рядка	Навчено у звітному році, усього, осіб	у тому числі:			
			первинна професій-на підготовка		перепідготовка	
			усього	з них жінки	усього	з них жінки
А	Б	1	2	3	4	5
3. Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), усього (ряд. 13020+ряд.13050)	13010	43	-	-	43	43
3.1. Безпосередньо на виробництві, усього	13020	-	-	-	-	-
у тому числі за формами навчання:						
– індивідуальна	13030	-	-	-	-	-
– курсова	13040	43	-	-	43	43
3.2. У навчальних закладах різних типів за договорами, усього	13050	-	-	-	-	-
у тому числі:						
– професійно-технічних	13060	-	-	-	-	-
– вищих (I-IV рівнів акредитації)	13070	-	-	-	-	-
4. Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців (із ряд. 13010)	13080	-	-	X	-	-
5. Крім того, навчались за кордоном	13090	-	-	-	-	-

## Розділ III. Підвищення кваліфікації

Назва показників	Код рядка	Навчено у звітному році, усього, осіб	у тому числі:					Із гр. 1 жінки
			керівники	професіонали, фахівці	технічні службовці	кваліфіковані та інші робітники		
						усього	з них підвищили кваліфікаційний розряд	
А	Б	1	2	3	4	5	6	7
6. Підвищили кваліфікацію, усього (ряд. 14020 + ряд.14030)	14010	-	-	-	-	-	-	-
у тому числі:								
6.1. Безпосередньо на виробництві	14020	-	-	-	-	-	-	-
6.2. У навчальних закладах різних типів за договорами	14030	-	-	-	-	-	-	-
7. Крім того, навчались за кордоном	14040	-	-	-	-	-	-	-

## АНКЕТА

*керівного складу та співробітників в системі управління освітній галузі*

З метою визначення механізмів HR-менеджменту в «Radisson Hotel Group» та підвищення його ефективності в системі управління персоналом у нових соціально-економічних умовах, просимо, Вас, відповісти на поставлені питання (необхідно підкреслити).

**1. Визначте значущість HR-менеджменту в роботі «Radisson Hotel Group»:**

- вкрай значимо     значимо     не має першочергового значення     має значення     не має значення

**2. Визначте найбільш вагомні напрямки HR-менеджменту в «Radisson Hotel Group»:**

(1- найбільш важливий напрямок, 5-й найменш)

планування кадрової політики \_\_\_\_\_;

підбір кадрів \_\_\_\_\_;

мотивація \_\_\_\_\_;

контроль і оцінка діяльності кадрів \_\_\_\_\_;

навчання ті підвищення кваліфікації кадрів \_\_\_\_\_.

**3. Що на ваш погляд, характеризує процес формування та використання HR-менеджменту в «Radisson Hotel Group»?**

(за 5-ти бальною системою оцінки)

процедура підбору та відбору _____;	процедура післядипломної освіти _____;
процедура розташування та ротатції кадрів _____;	формування кадрової політики та стратегії _____;
процедура мотивації співробітників _____;	формування організаційної культури _____.
процедура просування по службовій кар'єрі _____;	

**4. Яка модель управління кадрами, на Вашу думку, є найбільш прийнятною в кадровому менеджменті у сучасних умовах функціонування «Radisson Hotel Group»?**

- «американська»     «японська»     «європейська»

**5. Визначте найбільш вагомні критерії оцінки співробітників «Radisson Hotel Group»:**

<input type="checkbox"/> освіта	<input type="checkbox"/> професіоналізм
<input type="checkbox"/> вік	<input type="checkbox"/> особиста культура та етикет працівника
<input type="checkbox"/> стать	інше _____.

**6. Які групи методів управління кадрами Ви вважаєте найбільш дієвими у сучасних умовах?**

- фінансово-економічні;     організаційно-адміністративні;     соціально-психологічні.

**7. З яких причин, Ви обрали статус викладачі в освітній галузі?**

- матеріальне заохочення;     мрія усього життя;
- данина моді;     випадковість;
- наявність готельної освіти;     інше \_\_\_\_\_.

**8. Що, приваблює Вас в даній структурі?**

- Престиж;     соціальне забезпечення;
- матеріальне заохочення;     перспективи;
- розклад роботи;     інше \_\_\_\_\_.

**9. Чи хотіли б Ви, щоб ваші близькі родичі займали посаду у «Radisson Hotel Group»?**

- так;     ні;     не знаю;     можливо.

**10. Як часто, Ваша структура відчуває потребу в кадрах?**

<input type="checkbox"/> періодично;	<input type="checkbox"/> іноді;	<input type="checkbox"/> постійно;	<input type="checkbox"/> ніколи.
--------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	----------------------------------

**11. Вкажіть основні причини та мотиви плинності кадрів в «Radisson Hotel Group»:**

<input type="checkbox"/> низька заробітна плата;	<input type="checkbox"/> важкі умови праці;
<input type="checkbox"/> відсутність ритмічності надання послуг;	<input type="checkbox"/> погані взаємини в колективі, з адміністрацією;
<input type="checkbox"/> невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії;	<input type="checkbox"/> незадоволеність професією;

інше \_\_\_\_\_.

**12. Ефективність роботи HR-менеджменту в готельній сфері залежить від:**

<input type="checkbox"/> залучення молодих спеціалістів;	<input type="checkbox"/> постійність трудового колективу;
<input type="checkbox"/> створення ефективної системи післядипломної освіти;	<input type="checkbox"/> особистого бажання працювати;
<input type="checkbox"/> рівня кваліфікації керівного складу;	<input type="checkbox"/> інше _____.

**13. Що, на вашу думку, впливає на ефективність HR-менеджменту в сучасній готельній організації?**

<input type="checkbox"/> наявність організаційної культури;	<input type="checkbox"/> використання фінансово-економічних методів мотивації;
<input type="checkbox"/> адекватна організаційна структура управління;	<input type="checkbox"/> професійно-особистісна характеристика керівника
<input type="checkbox"/> створення системи післядипломної освіти;	<input type="checkbox"/> інше _____.

**14. Сформулюйте, одну, але найбільш важливу проблему HR-менеджменту в «Radisson Hotel Group»?**

<input type="checkbox"/> проблема планування кадрового складу;	<input type="checkbox"/> проблема якісних характеристик працівника;
<input type="checkbox"/> проблема чисельності штату;	<input type="checkbox"/> проблема функціональних обов'язків;
<input type="checkbox"/> проблема мотивації працівників;	<input type="checkbox"/> інше _____.

**15. Які, радикальні заходи на Ваш погляд, необхідно прийняти, щоб покращити HR-менеджмент в системі давних органів керівництва спеціальної компетенції?**

- використання фінансово-економічних стимулів для ефективної роботи;
- створити позитивний соціально-психологічний клімат;
- розробити чіткі функціональні обов'язки співробітників і регламент роботи;
- підтримувати трудову дисципліну;
- впровадження передових технологій HR-менеджменту;

інше \_\_\_\_\_.

**16. Ваша посада в даний час** \_\_\_\_\_.

**17. Ваш стаж роботи** \_\_\_\_\_.

Дякуємо за співпрацю!

**Звітна відомість результатів соціологічного опитування серед керівного складу та співробітників в  
«Radisson Hotel Group»**

Питання	Відповідь	Респонденти																									Σ	Mx	%	Ранг
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
1.Визначте значущість HR-менеджменту в «Radisson Hotel Group»	Вкрай значимо				1	1									1					1	1						5		20	2
	Значимо	1					1	1	1	1	1	1	1		1	1						1	1	1	1	1	16		64	1
	Не має першочергового значення			1															1								2		8	3-4
	Значення не має		1															1									2		8	3-4
2.Визначте найбільш вагомі напрямки кадрового менеджменту в «Radisson Hotel Group»	Планування кадрової політики	3	3	3	3	2	3	5	1	5	3	1	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	5	3	1	2	69	2,76	18,6	4
	Підбір кадрів	2	5	2	1	1	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	2	5	2	1	1	5	4	5	4	5	889	33,56	23,99	1
	Мотивація	1	2	1	2	3	2	3	5	4	2	5	4	4	5	2	1	2	1	2	3	2	3	2	5	4	770	22,8	18,87	3
	Контроль і оцінка діяльності	4	1	4	4	5	1	2	3	1	4	3	1	2	3	1	4	1	4	4	5	1	2	4	3	1	668	22,75	18,33	5
	Навчання та підвищення кваліфікації	5	4	5	1	4	4	1	2	2	1	2	3	1	2	4	5	4	5	5	4	4	1	1	2	3	775	33	20,22	2
3.Що на ваш погляд, характеризує процес формування та використання HR-менеджменту в «Radisson Hotel Group»?	Процедура підбору та відбору	5	5	4	3	5	1	4	4	1	5	5	4	5	2	4	4	5	4	3	5	1	4	4	5	4	96	3,8	16,67	2
	Процедура післядипломної освіти	1	3	3	3	1	2	2	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	1	3	3	3	5	4	78	3,1	13,54	6
	Процедура розташування та ротатії кадрів	4	1	2	4	3	5	4	5	5	4	1	3	4	4	2	3	1	2	4	3	5	4	2	1	3	79	3,2	13,72	4-5
	Формування кадрової політики та стратегії	4	2	1	1	4	2	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3	2	1	1	4	2	5	3	4	4	79	3,2	13,72	4-5

## Продовження додатка И

Питання	Відповідь	Респонденти																								Σ	Мх	%	Ранг		
		3	4	5	5	4	4	4	5	1	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3					4	
	Процедура мотивації співробітників	3	4	5	5	4	4	4	5	1	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	102	4,1	17,71	1	
	Формування організаційної структури	2	1	2	1	2	3	4	4	2	2	4	3	4	1	1	1	2	3	2	2	3	4	2	4	3	62	2,5	10,76	7	
	Процедура просування по службовій кар'єрі	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	5	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	5	80	3,2	13,89	3	
4. Яка модель управління кадрами, на Вашу думку, є найбільш прийнятною в кадровому менеджменті?	«американська»						1																				2		8	2	
	«японська»																											0		0	3
	«європейська»	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	23		92	1	
5. Визначте найбільш вагомі критерії оцінки співробітників «Radisson Hotel Group»	Освіта						1		1	1		1	1									1			1	1	8		23,53	2	
	Професіоналізм	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	23		67,65	1	
	Особиста культура та етикет				1										1						1							3		8,82	3
6. Які групи методів управління кадрами Ви вважаєте найбільш дієвими у сучасних умовах?	Фінансово-економічні		1		1	1				1		1	1	1		1	1		1	1					1	1	12		48	1	
	Організаційно-адміністративні	1		1			1	1	1						1					1			1	1			9		36	2	
	Соціально-психологічні										1	1												1	1		4		16	3	
7. З яких причин, Ви обрали статус менеджера в «Radisson Hotel Group»?	Матеріальне заохочення				1											1	1			1							4		16	3	
	Мрія усього життя								1		1	1		1									1	1			6		24	2	
	Випадковість		1							1								1									3		12	4	
	Наявність готельної освіти	1		1		1	1	1				1		1				1		1	1	1			1		12		48	1	
Питання	Відповідь	Респонденти																								Σ	Мх	%	Ранг		
8. Що, приваблює Вас в даній структурі?	престиж	1		1	1					1				1	1					1	1						8		29,63	2	
	Соціальне забезпечення		1				1				1						1				1				1		6		22,22	3	
	Перспективи					1	1	1	1				1			1					1	1	1			1	10		37,04	1	

## Продовження додатка И

Питання	Відповідь	Респонденти																				Σ	Мх	%	Ранг			
	Розклад роботи								1						1									3			11,11	4
9.Чи хотіли б Ви, щоб ваші близькі родичі займали посаду в «Radisson Hotel Group»?	Так				1									1						1				3			12	3
	Ні	1		1	1			1		1	1	1	1			1	1			1	1		1	15			60	1
	Не знаю									1													1	2			8	4
	можливо				1																		1	5			20	2
10.Як часто, Ваша структура відчуває потребу у кадрах?	Періодично						1			1			1								1		7			28	2	
	Іноді	1	1	1	1	1					1	1					1	1	1	1			1	12			48	1
	Постійно						1	1		1					1						1	1		6			24	3
	ніколи																							0			0	4
11.Вкажіть основні причини та мотиви плинності кадрів в «Radisson Hotel Group»	Низька заробітна плата	1			1	1	1		1	1	1	1	1	1	1			1	1	1		1	1	19			65,52	1
	Важкі умови праці							1	1															2			6,9	3-4
	Погані взаємини в колективі		1	1								1					1	1					1	6			20,69	2
	Невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії								1													1		2			6,9	3-4
	Незадоволеність професією																								0			0
12.Ефективність роботи HR-менеджменту в готельній сфері залежить від	Залучення молодих спеціалістів									1												1		2			6,45	4
	Постійність трудового колективу							1	1					1										3			9,68	3

## Продовження додатка И

Питання	Відповідь	Респонденти																				Σ	Mx	%	Ранг			
	Створення ефективної системи післядипломної освіти									1														1			3,23	5
	Особистого бажання працювати						1	1	1		1		1	1						1	1	1		1	12		38,71	2
	Рівні кваліфікації керівного складу	1	1	1	1	1						1	1	1			1	1	1	1				1	13		41,94	1
13.Що, на вашу думку, впливає на ефективність HR-менеджменту в «Radisson Hotel Group»	Наявність організаційної культури										1												1	2		8	4	
	Використанні фінансово-економічних методів мотивації	1	1		1	1	1	1	1				1		1	1		1	1	1	1			15		60	1	
	Адекватна організаційна культура управління			1									1		1			1						4		16	2-3	
	Професійно-особистісна характеристика керівника										1		1									1		4		16	2-3	
14.Сформулюйте, одну, але найбільш важливу проблему HR-менеджменту в «Radisson Hotel Group»	Проблема планування кадрового складу						1				1	1	1							1			1	7		26,92	1-3	
	Проблема якісних характеристик працівників					1		1					1						1		1	1		7		26,92	1-3	

## Продовження додатка И

Питання	Відповідь	Респонденти																						Σ	Мх	%	Ранг			
	Проблема чисельності штату			1										1	1		1							4			15,38	4		
	Проблема функціональний обов'язків								1															1			3,83	5		
	Проблема функціональних обов'язків								1															7			26,92	1-3		
15.Які, радикальні заходи на Ваш погляд, необхідно прийняти, щоб покращити HR-менеджмент в системі управління персоналом	Використання фінансово-економічних стимулів для ефективної роботи	1	1		1	1	1		1	1			1	1	1	1		1	1	1		1	17			58,62	1			
	Створити позитивний соціально-психологічний клімат			1						1	1						1					1	1	6		20,69	2			
	Розробити чіткі функціональні обов'язки співробітників і регламент роботи							1		1											1			3		10,34	3-4			
	Впровадження передових технологій HR-менеджменту									1	1											1		3		10,34	3-4			
16.Ваша посада в даний час	Головний спеціаліст	1	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21		12	2			
	Менеджер												1	1										3		4	3			
	Адміністратор							1																1		84	1			
17.Ваш стаж роботи		2	3	8	4	4	10	5	13	18	13	11	10	25	12	7	8	3	8	4	4	10	5	13	11	10				