

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

# СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN KYIV», м. КИЇВ

Студента 3 курсу, бс групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Івченко Євгенії  
Олександрівни

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

*підпис керівника*

Охріменко Алла  
Григорівна

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

*підпис гаранта*

Охріменко Алла  
Григорівна

Київ 2022

**Київський національний торговельно-економічний університет**

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

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Бойко М. Г.  
«    » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

*Івченко Євгенії Олександрівні*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «06» грудня 2021 р. № 4026.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 24 січня 2022 року

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

*Мета роботи* – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення професійного розвитку персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес професійного розвитку персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

*Предмет дослідження* – аналітичні та практичні засади професійного розвитку персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»

1.1. Аналітичні основи дослідження готелю «Holiday Inn Kyiv»

1.2. Оцінка параметрів професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»

Розділ 2. Напрями удосконалення професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»

2.1. Шляхи покращення професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»

2.2. Ефективність пропозицій покращення професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

## 5. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи                                                        | Терміни виконання етапів роботи |                                 |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|       |                                                                                                                | За планом                       | Фактично                        |
| 1     | <i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>                                                             | 01.11.2021 р.<br>30.11.2021 р.  | 01.11.2021 р.<br>30.11.2021 р.  |
| 2     | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>                                    | 30.11.2021 р.-<br>06.12.2021 р. | 30.11.2021 р.-<br>06.12.2021 р. |
| 3     | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>                                                    | 10.12.2021 р.-<br>24.12.2022 р. | 10.12.2021 р.-<br>24.12.2022 р. |
| 4     | <i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>                                                    | 27.12.2022 р.-<br>22.01.2022 р. | 27.12.2022 р.-<br>22.01.2022 р. |
| 5     | <i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>                                           | 24.01.2022 р.                   | 24.01.2022 р.                   |
| 6     | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру</i>                                                     | 24.01.2022 р.                   | 24.01.2022 р.                   |
| 7     | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 25.01.2022 р.                   | 25.01.2022 р.                   |
| 8     | <i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>              | 25.01.2022 р.-<br>26.01.2022 р. | 25.01.2022 р.-<br>26.01.2022 р. |
| 9     | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>                                        | 29.01.2022                      | 29.01.2022                      |

6. Дата видачі завдання «6» грудня 2021р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко А.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм Охріменко А.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_  
(підпис студента)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Івченко Євгенія Олександрівна підготувала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Система професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv», м. Київ». Відповідно до затвердженого завдання у випускній кваліфікаційній роботі проведена діагностика системи професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv», відповідно до якої представлені аналітичні основи дослідження та оцінка параметрів системи професійного розвитку персоналу готелю. Обґрунтовані напрями удосконалення система професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv».

Мета і завдання роботи досягнуті, робота рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » 2022 р.

## ЗМІСТ

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ                                                                                             | 7  |
| Розділ 1. Діагностика професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»                   | 9  |
| 1.1. Аналітичні основи дослідження готелю «Holiday Inn Kyiv»                                      | 9  |
| 1.2. Оцінка параметрів професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»                  | 17 |
| Розділ 2. Напрями удосконалення професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»         | 23 |
| 2.1. Шляхи покращення професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»                   | 23 |
| 2.2. Ефективність пропозицій покращення професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» | 32 |
| Висновки та пропозиції                                                                            | 36 |
| Список використаних джерел                                                                        | 39 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Під час світової пандемічної кризи багато підприємств, зокрема сфери гостинності, не витримавши натиску жорсткої конкуренції та високого рівня фінансової нестійкості, пішли «на дно». Наразі відбуваються бурхливі обговорення щодо прогнозів подальшої ситуації на ринку, ситуацію відображають повідомлення: компанії знижують бюджети на відрядження, іноземні туристи не мають змоги подорожувати, конференції та заходи масово відкладаються та переносяться, багато гравців готельного ринку повідомляють про скорочення різних проєктів. Тому одним із шляхів підвищення ефективності діяльності готелю є професійне зростання персоналу, що сприятиме й зростанню конкурентоспроможності. Оскільки основними завданнями, які можуть вирішуватися за допомогою розвитку персоналу можуть бути: 1) підвищення ефективності виконання працівниками поточної роботи; 2) підготовку працівників до майбутніх змін (наприклад, до впровадження нової техніки та/або нових послуг); 3) підвищення загального рівня компетентності працівників, розширення їх кругозору, створення можливостей для їхнього професійного зростання.

Загалом, термін «розвиток» означає весь обсяг заходів, процесів та процедур, які допомагають персоналу готелю не тільки достатньо повною мірою опанувати компетенціями для ефективного виконання справжніх, а, головне, майбутніх завдань, а й сприяють найбільш повному та всебічному розкриттю потенціалу кожного працівника. Відповідно зі зростанням потенціалу працівника, й зростатиме продуктивність праці і загальні показники функціонування готелю. Відповідно ці проблеми є надзвичайно актуальними для суб'єктів готельного бізнесу. Це й обумовило вибір теми роботи.

**Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи.** Мета роботи – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо

удосконалення професійного розвитку персоналу суб'єкта готельного бізнесу. Для розкриття даної мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- обґрунтування аналітичних основ дослідження готелю «Holiday Inn Kyiv»;
- проведення оцінки параметрів професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»;
- розкриття шляхів покращення професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»;
- розрахунок ефективності пропозицій покращення професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv».

**Об'єкт дослідження** – процес професійного розвитку персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

**Предмет дослідження** – аналітичні та практичні засади професійного розвитку персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

**Теоретичну базу дослідження** становлять наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі готельного господарства та менеджменту, де досліджуються проблеми професійного розвитку персоналу готелю.

**Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи** стали матеріали статистичної звітності готелю «Holiday Inn Kyiv».

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv», а також в подібних підприємствах з метою удосконалення професійного розвитку персоналу.

**Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи.** Робота складається з двох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 42 сторінки друкованого тексту.



## РОЗДІЛ 1

### ДІАГНОСТИКА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN KYIV», М. КИЇВ

#### 1.1. Аналітичні основи дослідження готелю «Holiday Inn Kyiv»

Мережа готелів «Holiday Inn» була заснована як мережа мотелів у США у 1952 р. і з часом вона стала однією з найбільших готельних мереж у світі з 1145 діючими готелями. Зараз бренд Holiday Inn належить «InterContinental Hotels Group», штаб-квартира готельної мережі розташована в м. Денхем, Бакінгемшир (Великобританія) [31].

Відповідно до інформації на офіційному сайті та Вікіпедії [32] Holiday Inn було засновано 1952 р., коли бізнесмену Кеммонсу Вілсона, який подорожував з родиною на машині, не подобався рівень якості в тодішніх мотелях. Придорожні заклади, мали дуже низьку якість і вирішив Вілсон покращити цю ситуацію. Назва майбутньої готельної імперії народилося випадково: хтось з художників-дизайнерів готелів згадав популярний фільм-мюзикл 1942 року «Holiday Inn» за участю Бінга Кросбі - про замський готель, який працював у вихідні (Holiday Inn – «заїжджий двір на вихідні»). Перший Holiday Inn було відкрито на Саммер-авеню в Мемфісі (штат Теннессі) в 1953 році. Клієнтів було багато, Вілсон будував ще готелі: по одному на кожному з шосе, що ведуть в Мемфіс. Ця тактика – «обкладати» міста з усіх боків – з успіхом застосовувалася власником готельної імперії і далі. У 1995 році кількість готелів досягла 2000 (в 61 країні). У 80-ті роки компанія Holiday Inn стала транснаціональним монстром.

До цього часу поняття «американський мотель» втратило свій первісний зміст. Багатопверхові типові готелі практично витіснили ці заклади із ринку. Зокрема, смертельний удар нанесла їм поява єдиної комп'ютеризованої системи бронювання Holydex. В 1990 мережа Holiday Inn була продана британському пивному концерну Basso.

З цього періоду починається інтенсивне просування Holiday Inn на Європейський ринок. На сьогодні з 2 тисяч 700 готелів (450 000 номерів), розташованих у більш ніж 90 країнах і зарубіжних територіях, понад 300 перебувають у Європі [32].

Місце «Holiday Inn» в структурі компанії «InterContinental Hotels Group» та його складові показано на рис. 1.1.

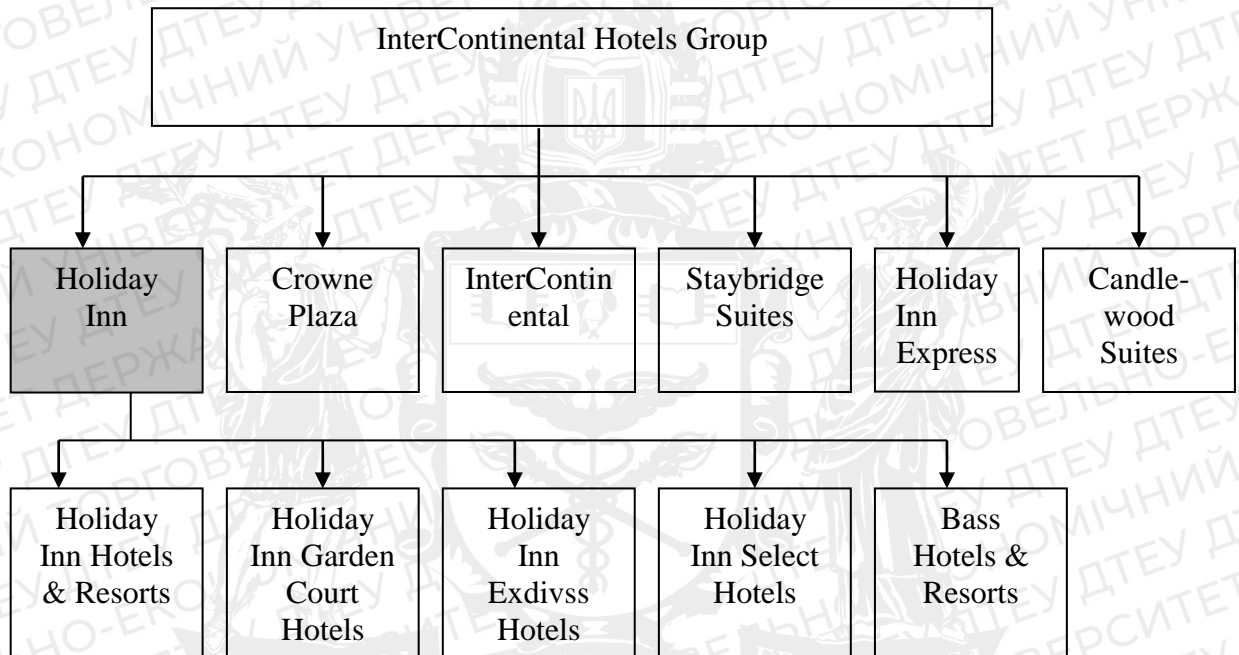


Рис. 1.1. Місце «Holiday Inn» в структурі компанії «InterContinental Hotels Group» та його складові

Готель Holiday Inn вважається найвідомішою торговою маркою всесвітньої компанії IHG (InterContinental Group), і налічує понад 1200 готелів в більш ніж 100 країнах світу.

Готель «Holiday Inn Kyiv» розміщено по вул. Велика Васильківська, 100, м. Київ, +38 (044) 363-30-00, 363-30-01. Holiday Inn Kiev був першим готелем мережі «Holiday Inn» в Україні та відкрився для бізнесу в червні 2012 року, саме для проведення футбольних чемпіонатів Євро-2012. Готель розташований між вулицями Антоновича та Великою Васильківською та за декілька хвилин ходьби від Олімпійського стадіону. Кількість поверхів в готелі: 11. Готель є ідеальним вибором для ділових людей, туристів і

учасників конференцій. Готель пропонує 208 просторих номерів. До послуг гостей готелю: ресторан «The Towers», лобі-бар і літня тераса, фітнес-центр з панорамним видом, конференц-зал «Городецький» для проведення ділових зустрічей, конференцій і банкетів [30, 31].

Готель «Holiday Inn Kyiv» – це готель, що відповідає категорії 4-зірки. Він розташований в центрі Києва, на головній транспортній магістралі, навпроти костелу Св. Миколи, неподалік від НСК «Олімпійський». Завдяки близькому розташуванню метро, гості готелю можуть легко дістатися до будь-якої частини Києва.

До складу готелю «Holiday Inn Kyiv» входить бізнес-центр з обладнаним конференц-залом площею 65 кв.м., торговий комплекс, п'ятирівневий підземний паркінг. Номери: 208 комфортабельних номерів різних категорій, більшість з яких для некурців. В кожному номері: телевізор з плоским екраном (кабельне ТБ, послуга Pay Per View), робочий стіл, пряма телефонна лінія, високошвидкісний доступ в Інтернет і Wi-Fi, клімат-контроль.

Ресторан: Ресторан The Towers на першому поверсі готелю «Holiday Inn Kyiv» відкривається на сніданок о 7:00, з 12:00 до 17:00 пропонує бізнес-ланч, замовлення по меню приймаються до 23:00. Лобі-бар пропонує широкий вибір гарячих і холодних напоїв і легких закусок, працює з 7:00 до 1:00. У вартість включено сніданок [30].

Технічна характеристика будівлі готелю «Holiday Inn Kyiv» подана в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Характеристика будівлі готелю «Holiday Inn Kyiv»**

| <b>Показники</b>               | <b>Одиниці виміру</b> | <b>Фактично</b> |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------|
| Загальна площа готелю          | м. кв.                | 11290,0         |
| Житлова площа готелю           | м. кв.                | 5200,0          |
| Кількість поверхів             | одиниць               | 11              |
| Кількість номерів              | одиниць               | 208             |
| Середня житлова площа 1 номеру | м. кв.                | 25,0            |

У готелі нараховується 208 номери. На рис. 1.2 проілюстровано структуру номерного фонду готелю «Holiday Inn Kyiv».

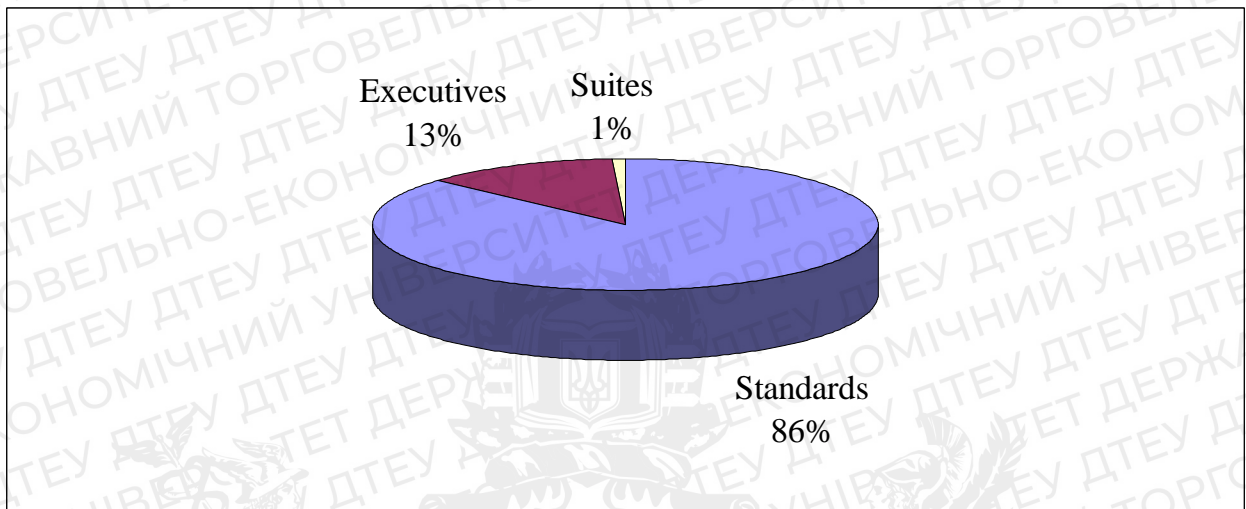


Рис. 1.2. Структура номерного фонду готелю «Holiday Inn Kyiv»

В структурі номерного фонду готелю «Holiday Inn Kyiv» є 180 Standards (86,0%), 26 Executives (13,0%) та 2 Suites (1,0%). Отже, готель «Holiday Inn Kyiv» пропонує 208 просторі номери, включаючи 180 стандартних, 26 покращених та 2 люкса. Усі номери обладнані кондиціонерами, плазмовими телевізорами, безкоштовним WI-FI і дротовим доступом до Інтернету, усім необхідним для приготування чаю та кави, феном, сейфом та холодильником.

На порталі міжнародному Booking.com [] середня оцінка якості надання послуг в готелі «Holiday Inn Kyiv» – 8,8 (із максимальної 9).

Таблиця 1.2

**Оцінка відвідувачами готелю «Holiday Inn Kyiv» рівня обслуговування  
(за даними порталу Booking.com)**

| Чистота | Комфорт | Зручності | Персонал | Співвідношення ціна \ якість | Безкоштовний WiFi | Місцерозтвшування |
|---------|---------|-----------|----------|------------------------------|-------------------|-------------------|
| 9,1     | 9,2     | 8,8       | 8,9      | 8,3                          | 8,8               | 9,0               |

На порталі міжнародному Booking.com із 861 відгуків про готель «Holiday Inn Kyiv» 49% вважають перебування в готелі «чудовим», а 38% -

«добре», тобто більшість споживачів дуже високо оцінюють рівень послуг готелю «Holiday Inn Kyiv». Тобто, можна вважати, що готель здійснює свою роботу на дуже високому рівні, і, відповідно, креативний менеджмент при цьому враховується. Щодо персоналу, то оцінка його теж досить висока – 8,9 (із 9 максимально). Персонал готелю «Holiday Inn Kyiv» говорить українською, російською, англійською, німецькою, італійською.

Динаміка показників виконання експлуатаційної програми готелю «Holiday Inn Kyiv» у 2018 – 2020 роках показана в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Динаміка виконання експлуатаційної програми  
готелю «Holiday Inn Kyiv» у 2018 – 2020 рр.**

| Показники                                 | Роки: |       |       | Абсолютне відхилення |               | Відносне відхилення |               |
|-------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------|---------------|---------------------|---------------|
|                                           | 2018  | 2019  | 2020  | 2019/<br>2018        | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018       | 2020/<br>2019 |
| Одноразова місткість, номерів             | 208   | 208   | 208   | 0                    | 0             | 0,0                 | 0,0           |
| Тривалість періоду, днів                  | 365   | 365   | 366   | 0                    | 1             | 0,0                 | 0,3           |
| Річна пропускна спроможність, номерів/рік | 75920 | 75920 | 76128 | 0                    | 208           | 0,0                 | 0,3           |
| Фактично надано номерів/рік               | 28679 | 38765 | 24783 | 10086                | -13982        | 35,2                | -36,1         |
| Рівень завантаження, %                    | 37,8  | 51,1  | 32,6  | 13,3                 | -18,5         | 35,3                | -36,3         |
| Кількість обслуговуваних осіб             | 11950 | 14910 | 11265 | 2960                 | -3645         | 24,8                | -24,4         |
| Середній термін перебування однієї особи  | 2,4   | 2,6   | 2,2   | 0,2                  | -0,4          | 8,3                 | -15,4         |

Експлуатаційна програма є вихідним розділом плану господарської діяльності підприємства, яке надає послуги з розміщення туристів. Отже, в готелі «Holiday Inn Kyiv» у 2018 – 2020 рр. не змінилась – 208 номерів, відповідно і не змінилась річна пропускна спроможність – 75920 номерів (+ 208 номерів у 2020 р. – високосний рік). Світова пандемічна криза негативно

вплинула на виконання експлуатаційної програми: якщо у 2018 та 2019 рр. відповідно показники зростали, то у 2020 р. рівень завантаження скоротився із 51,1% до 32,6%, а кількість обслугованих споживачів на 24,4%.

Функціонування підприємства, незалежно від виду його діяльності і форми власності, в умовах ринку визначається його здатністю приносити прибуток. В умовах ринкової економіки прибуток є найважливішим фактором стимулювання виробничо-господарської діяльності підприємства і створює фінансову основу для його розширення, задоволення соціальних і матеріальних потреб трудового колективу. Прибуток – це найважливіший узагальнюючий показник в системі оцінкових показників ефективності виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства. Прибуток відображає загальний фінансовий результат виробничо-господарської діяльності підприємства. Найважливіший складник загальної величини прибутку - це прибуток від реалізації продукції, величина якої формується під впливом таких показників-факторів: обсяг реалізації; структура продуктів; ціни, тарифи на енергію; рівень витрат матеріальних і трудових ресурсів тощо. Отже, проведемо аналіз динаміки фінансових результатів ПрАТ УКСТ «Торонто-Київ» (готель «Holiday Inn Kyiv») за 2018-2020 роки

Таблиця 1.4

**Динаміка фінансових результатів  
готелю «Holiday Inn Kyiv» за 2018-2020 роки**

| Показники,<br>тис.грн.            | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Абсолютне відхилення |                 | Відносне відхилення |                 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
|                                   |         |         |         | 2019 / 2018 рр.      | 2020 / 2019 рр. | 2019 / 2018 рр.     | 2020 / 2019 рр. |
| Чистий дохід                      | 246970  | 265432  | 213456  | 18462                | -51976          | 7,5                 | -19,6           |
| Собівартість реалізації продукції | 169781  | 176543  | 156342  | 6762                 | -20201          | 4,0                 | -11,4           |
| Валовий прибуток                  | 77189   | 88889   | 57114   | 11700                | -31775          | 15,2                | -35,7           |
| Інші операційні доходи            | 601824  | 612345  | 524679  | 10521                | -87666          | 1,7                 | -14,3           |
| Адміністративні витрати           | 10884   | 10934   | 9876    | 50                   | -1058           | 0,5                 | -9,7            |

## Продовження таблиці 1.4

| Показники,<br>тис.грн.                                      | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Абсолютне<br>відхилення |                       | Відносне<br>відхилення |                       |
|-------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
|                                                             |         |         |         | 2019 /<br>2018 рр.      | 2020 /<br>2019<br>рр. | 2019 /<br>2018<br>рр.  | 2020 /<br>2019<br>рр. |
| Витрати на збут                                             | 11185   | 12345   | 10876   | 1160                    | -1469                 | 10,4                   | -11,9                 |
| Інші операційні<br>витрати                                  | 362286  | 369545  | 327650  | 7259                    | -41895                | 2,0                    | -11,3                 |
| Прибуток від<br>операційної<br>діяльності                   | 294658  | 308410  | 233391  | 13752                   | -75019                | 4,7                    | -24,3                 |
| Інші фінансові<br>доходи                                    | 1669    | 1765    | 1345    | 96                      | -420                  | 5,8                    | -23,8                 |
| Фінансові<br>витрати                                        | 102927  | 102956  | 86547   | 29                      | -16409                | 0,0                    | -15,9                 |
| Прибуток від<br>звичайної<br>діяльності до<br>оподаткування | 193400  | 207219  | 148189  | 13819                   | -59030                | 7,1                    | -28,5                 |
| Податок на<br>прибуток                                      | 34812   | 37299   | 26674   | 2487,42                 | -10625                | 7,1                    | -28,5                 |
| Чистий прибуток                                             | 158588  | 169920  | 121515  | 11331,58                | -48404                | 7,1                    | -28,5                 |

Згідно звіту про фінансові результати ПрАТ УКСТ «Торонто-Київ» (готель «Holiday Inn Kyiv») у період 2018-2019 роки отримував дохід, що мав тенденцію до зростання на 7,5%, собівартість теж зростала, проте позитивно, що меншими темпами на 4,0%. Відповідно, валовий прибуток зріс у 2019 р. на 15,2%. Це досить позитивні результати.

Проте, вже у 2020 р. дохід готелю скоротився на 19,6%, а собівартість на 11,4%, відповідно до цього валовий прибуток зменшився на 35,7%. Загалом, результативним показником діяльності готелю є чистий прибуток, що у 2018 та 2019 рр. зростав, а у 2020 р. скоротився на 28,5%.

На рис. 1.3 представлена динаміка доходу, собівартості та валового прибутку готелю «Holiday Inn Kyiv» за 2018-2020 роки.

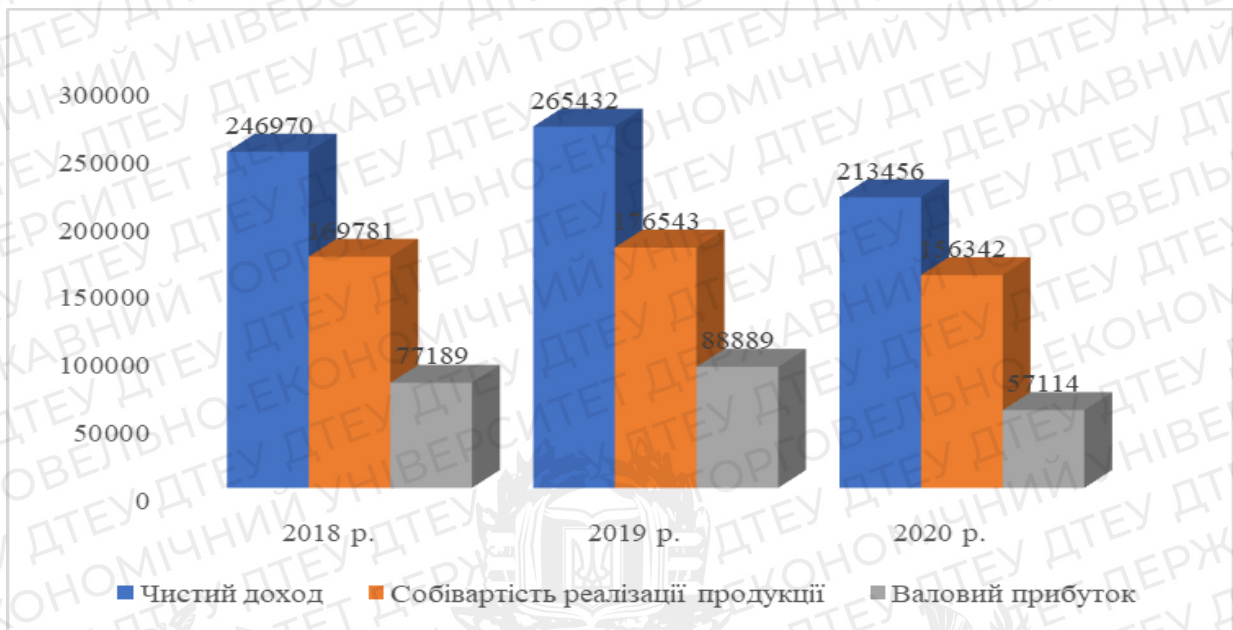


Рис. 1.3. Динаміка доходу, собівартості та валового прибутку готелю «Holiday Inn Kyiv» за 2018-2020 роки

Розглянемо динаміку показників ефективності використання основних фондів готелю «Holiday Inn Kyiv» у період 2018-2020 роки.

Таблиця 1.5

**Динаміка показників ефективності використання основних фондів готелю «Holiday Inn Kyiv» у період 2018-2020 роки**

| Показники                                                        | Роки:  |        |        | Абсолютне відхилення |           | Відносне відхилення |           |
|------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|-----------|---------------------|-----------|
|                                                                  | 2018   | 2019   | 2020   | 2019/2018            | 2020/2019 | 2019/2018           | 2020/2019 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції послуг, тис.грн. | 246970 | 265432 | 213456 | 18462,0              | -51976,0  | 7,5                 | -19,6     |
| Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.                 | 93639  | 86702  | 79692  | -6937,0              | -7010,0   | -7,4                | -8,1      |
| Чисельність персоналу                                            | 153    | 153    | 131    | 0,0                  | -22,0     | 0,0                 | -14,4     |
| Фондовіддача                                                     | 2,6    | 3,1    | 2,7    | 0,4                  | -0,4      | 16,1                | -12,5     |
| Фондомісткість                                                   | 0,4    | 0,3    | 0,4    | -0,1                 | 0,0       | -13,8               | 14,3      |
| Фондоозброєність, тис.грн./особу                                 | 612,0  | 566,7  | 608,3  | -45,3                | 41,7      | -7,4                | 7,4       |



Результативними показниками діяльності підприємства є рентабельність. Позитивним є те, що протягом досліджуваного періоду готель «Holiday Inn Kyiv» рентабельним. Проте, у 2020 р. показники дещо скоротились (рис. 1.4).

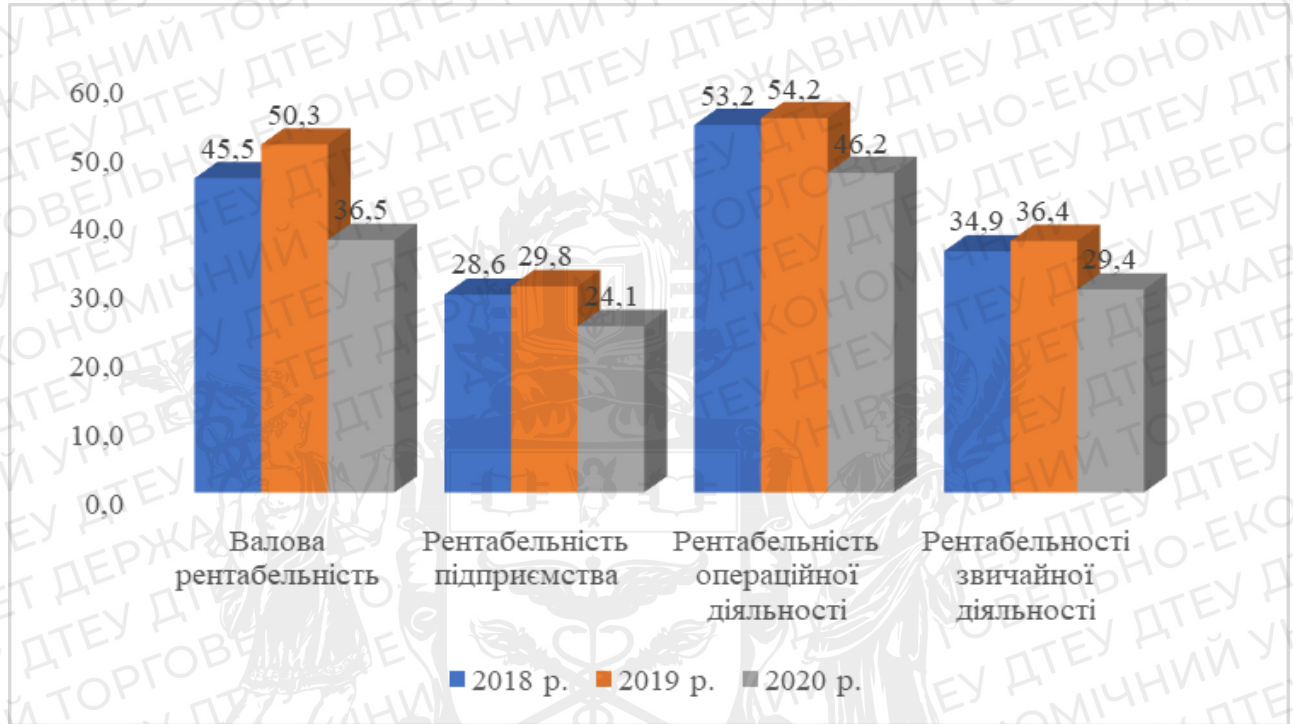


Рис. 1.4. Динаміка показників рентабельності готелю «Holiday Inn Kyiv» у період 2018-2020 роки

Отже, провівши аналіз фінансово-економічних показників діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv» можна стверджувати, про досить задовільний стан його діяльності, оскільки незважаючи на значний вплив світової пандемії основні показники його діяльності скоротились на 15–25% і це є показником нижче середнього по ринку.

## 1.2. Оцінка параметрів професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»

Проведемо аналіз складу та структури працівників готелю «Holiday Inn Kyiv» (табл. 1.6). Середньооблікова чисельність персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» у 2018-2019 роках була однаковою 153 особи, а у 2020 р. –

скоротилась на 22 особи або на 14,4%. В структурі персоналу переважає виробничий персонал 72% у 2018-2019 рр. і 65% у 2020 р. Відповідно, управлінський персонал складає 28% у 2018-2019 рр. і 35% у 2020 р.

Таблиця 1.6

**Динаміка показників структури і складу персоналу готелю  
«Holiday Inn Kyiv» у період 2018-2020 рр.**

| Показники                                      | Роки: |      |      | Абсолютне відхилення |               | Відносне відхилення |               |
|------------------------------------------------|-------|------|------|----------------------|---------------|---------------------|---------------|
|                                                | 2018  | 2019 | 2020 | 2019/<br>2018        | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018       | 2020/<br>2019 |
| Середньооблікова чисельність персоналу в т.ч.: | 153   | 153  | 131  | 0                    | -22           | 0                   | -14,4         |
| - виробничий персонал                          | 101   | 101  | 85   | 0                    | -16           | 0                   | -15,8         |
| - управлінський персонал, в т.ч.:              | 52    | 52   | 46   | 0                    | -6            | 0                   | -11,5         |
| - керівники                                    | 7     | 7    | 7    | 0                    | 0             | 0                   | 0,0           |
| - спеціалісти                                  | 18    | 18   | 16   | 0                    | -2            | 0                   | -11,1         |
| - службовці                                    | 27    | 27   | 23   | 0                    | -4            | 0                   | -14,8         |

Динаміка показників структури і складу персоналу за освітою та віком готелю «Holiday Inn Kyiv» у період 2018-2020 рр. показані в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Динаміка показників структури і складу персоналу за освітою та віком готелю «Holiday Inn Kyiv» у період 2018-2020 рр.**

| Показники                                      | Роки: |      |      | Абсолютне відхилення |               | Відносне відхилення |               |
|------------------------------------------------|-------|------|------|----------------------|---------------|---------------------|---------------|
|                                                | 2018  | 2019 | 2020 | 2019/<br>2018        | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018       | 2020/<br>2019 |
| Середньооблікова чисельність персоналу в т.ч.: | 153   | 153  | 131  | 0                    | -22           | 0                   | -14,4         |
| Розподіл працівників за освітою:               |       |      |      |                      |               |                     |               |
| вища (III-IV р.а)                              | 70    | 72   | 63   | 2                    | -9            | 3                   | -13           |
| базова вища (I-II р.а)                         | 53    | 53   | 52   | 0                    | -1            | 0                   | -2            |

| Показники                      | Роки: |      |      | Абсолютне відхилення |               | Відносне відхилення |               |
|--------------------------------|-------|------|------|----------------------|---------------|---------------------|---------------|
|                                | 2018  | 2019 | 2020 | 2019/<br>2018        | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018       | 2020/<br>2019 |
| середня                        | 30    | 28   | 16   | -2                   | -12           | -7                  | -43           |
| Розподіл працівників за віком: |       |      |      |                      |               |                     |               |
| до 30 років                    | 56    | 56   | 46   | 0                    | -10           | 0                   | -18           |
| 30-40 років                    | 57    | 59   | 43   | 2                    | -16           | 4                   | -27           |
| старші 40                      | 40    | 38   | 42   | -2                   | 4             | -5                  | 11            |

Отже, більшість персоналу готелю мають вищу освіту (87,8%) та є у віці до 40 років (67,8%), що є одним із передумов професійного зростання.

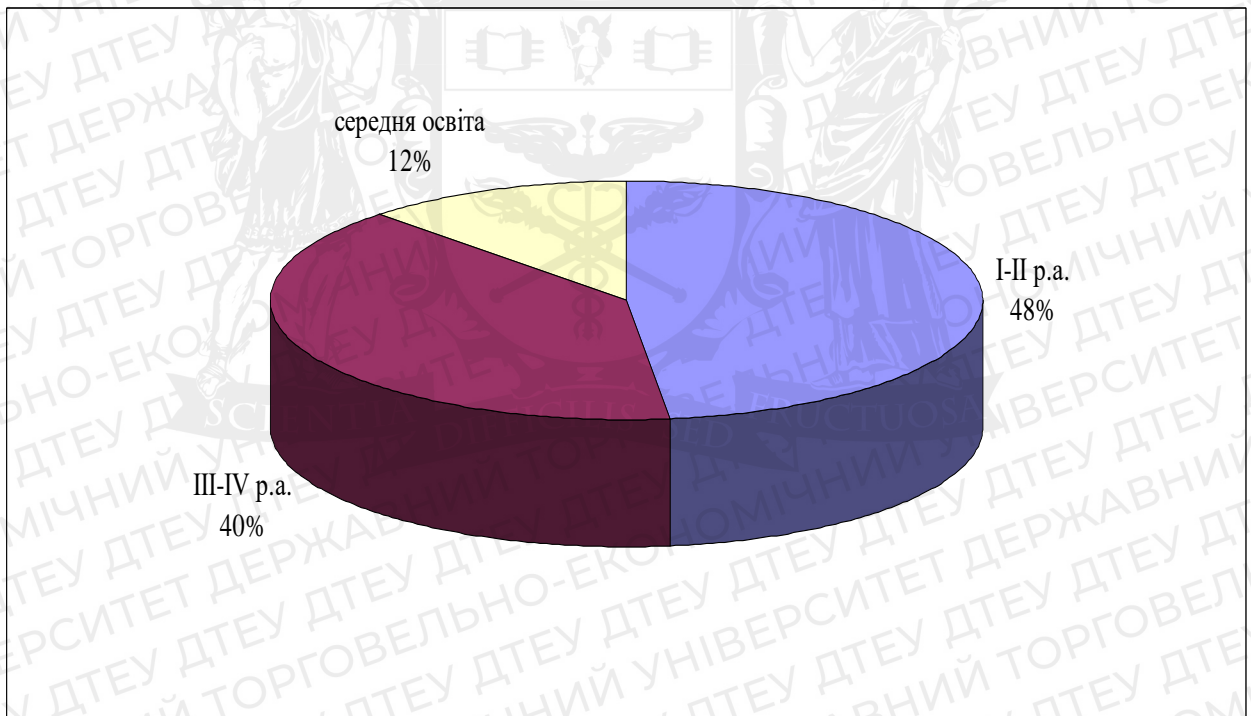


Рис. 1.5. Розподіл персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» за рівнем освіти у 2020 р.

На основі аналізу діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv» можна стверджувати, що в готелі при формуванні системи професійного зростання керівництво дотримується таких принципів: системності, ієрархічності, інформаційної безпеки, кумулятивності креативної інформації.

Економічними показниками ефективності професійного розвитку персоналу є показники продуктивності праці працівників. Тому розглянемо динаміку показників ефективності використання персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» у період 2018-2020 рр. (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Динаміка показників продуктивності праці  
готелю «Holiday Inn Kyiv» у період 2018-2020 рр.**

| Показники                                                        | Роки:  |        |        | Абсолютне відхилення |               | Відносне відхилення |               |
|------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|---------------|---------------------|---------------|
|                                                                  | 2018   | 2019   | 2020   | 2019/<br>2018        | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018       | 2020/<br>2019 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції послуг, тис.грн. | 246970 | 265432 | 213456 | 18462                | -51976        | 7,5                 | -19,6         |
| Обсяг наданих послуг (номерів)                                   | 28679  | 38765  | 24783  | 10086                | -13982        | 35,2                | -36,1         |
| Середньооблікова чисельність персоналу, чол.                     | 153    | 153    | 131    | 0                    | -22           | 0,0                 | -14,4         |
| Продуктивність праці, тис.грн.                                   | 1614   | 1735   | 1629   | 121                  | -105          | 7,5                 | -6,1          |
| Продуктивність праці, номерів                                    | 187    | 253    | 189    | 66                   | -64           | 35,2                | -25,3         |

Отже, згідно розрахунків готелю «Holiday Inn Kyiv») у період 2018-2020 рр. впливає, що незважаючи на скорочення чисельності персоналу, продуктивність праці працівників готелю «Holiday Inn Kyiv» у 2019 р. зростала і у грошових одиницях (на 7,5%) і за обсягом реалізації номерів (на 35,2%), а у 2020 р. скоротилась відповідно на 6,1% та 25,3%.

Таблиця 1.9

**Динаміка показників руху персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» у  
період 2018-2020 рр.**

| Показники                              | Роки: |      |      | Абсолютне відхилення |               | Відносне відхилення |               |
|----------------------------------------|-------|------|------|----------------------|---------------|---------------------|---------------|
|                                        | 2018  | 2019 | 2020 | 2019/<br>2018        | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018       | 2020/<br>2019 |
| Середньооблікова чисельність персоналу | 153   | 153  | 131  | 0                    | -22           | 0,0                 | -14,4         |

|                      |     |     |     |     |     |      |      |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|
| в т.ч.:              |     |     |     |     |     |      |      |
| - звільнено          | 34  | 39  | 41  | 5   | 2   | 14,7 | 5,1  |
| - прийнято           | 39  | 41  | 45  | 2   | 4   | 5,1  | 9,8  |
| Коефіцієнт плинності | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,0 | 0,1 | 5,1  | 28,2 |
| Коефіцієнт вибуття   | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,0 | 0,1 | 14,7 | 22,8 |

Як впливає із розрахунків в готелі «Holiday Inn Kyiv» досить високі показники плинності персоналу, тому впливає проблема щодо адаптації персоналу, оскільки для нового співробітника виникає низка проблем та складнощів, обумовлених впливом таких типових факторів, як:

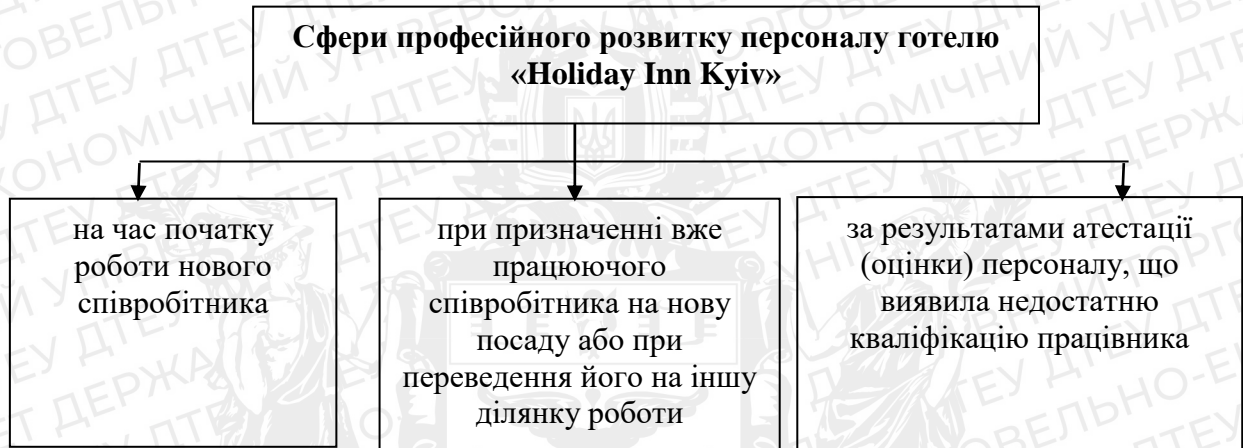
- брак інформації про порядок роботи та особливості внутрішньої організації праці;
- реалізація наставництва або коучингу вимагає від співробітника готелю певних знань та якостей;
- виникає необхідність залучення спеціалістів щодо адаптації;
- забезпечення фінансової винагороди спеціалістів за введення на посаду нового співробітника;
- людський фактор (вплив особливостей характеру співробітників та атмосфери в колективі на успішність адаптації новачка).

Таким чином, процес адаптації нового співробітника найчастіше вимагає підвищеної уваги з боку керівництва та HR-менеджера. До того ж програма вступу на посаду кожного нового співробітника може вилитися для готелю у значну суму.

Основними сферами професійного зростання працівників готелю «Holiday Inn Kyiv» є:

- допомога у навчанні у вищих навчальних закладах для провідних працівників;
- регулярне проведення тренінгів та навчальних семінарів;
- організація курсів підвищення кваліфікації;
- стимулювання у вивченні та підтримці рівня іноземної мови.

На основі проведеного аналізу діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv» можна зробити висновок, що розвиток його персоналу має три пріоритетних сфер застосування: 1) на час початку роботи нового співробітника; 2) при призначенні вже працюючого співробітника на нову посаду або при переведення його на іншу ділянку роботи; 3) за результатами атестації (оцінки) персоналу, що виявила недостатню кваліфікацію працівника.



*Рис. 1.6. Сфери професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»*

Таким чином, є пропозиція здійснювати розвиток персоналу не в певні моменти його роботи, а зробити таку систему постійно діючою.

## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN KYIV»

#### 2.1. Шляхи покращення професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»

Оскільки для суб'єкта готельного бізнесу надзвичайно важливим є персонал, тому навчання та розвиток персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» покликане перетворити працівників на рушійну силу його функціонування. Кожен керівник бажає бачити у себе у підпорядкуванні ініціативних професіоналів своєї справи. Але ні професіоналізм, ні ініціативність не можуть виникнути на порожньому місці. Фахівець повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію за розвитком галузі та технологій. І без допомоги керівника, стурбованого проблемою безперервного навчання та розвитку персоналу, працівник просто загрузне в рутинній праці та перестане рости як фахівець.

Провівши аналіз діяльності, можна вважати, що основними напрямками щодо професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» мають стати такі:

- автоматизація навчання та розвитку персоналу;
- формування чітких цілей навчання і розвитку персоналу;
- створення плану персонального розвитку (ППР) працівника;
- формування кар'єрного компасу працівника;
- організація інноваційних навчальних курсів для розвитку персоналу;
- створення і функціонування порталу для навчання та розвитку персоналу;
- активізація системи адаптації нового працівника.



*Рис. 2.1. Напрями професійного розвитку персоналу  
готелю «Holiday Inn Kyiv»*

*Автоматизація навчання та розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv».* Якщо раніше навчання та розвиток персоналу, проведення тренінгів та підведення підсумків по кожному конкретному співробітнику представлялося відділу персоналу дуже трудомістким завданням, то тепер завдяки автоматизації цього процесу все докорінно змінилося. Зараз питанням постійного розвитку персоналу може займатися лише кілька осіб у готелю. Варто зазначити, що загалом система навчання персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» вже закладена в корпоративну платформу, яку впроваджує готель для обслуговування всіх своїх інформаційно-комунікаційних потреб. Основними інноваційними платформами для корпоративних порталів є MS SharePoint та IBM WebSphere Portal. Саме ці рішення традиційно вважаються найбільш ефективними, зрозумілими та зручними у використанні з точки зору організації та проведення освітніх програм для персоналу. Розглянемо деякі їхні переваги.



Створення власних освітніх програми для персоналу на основі корпоративного порталу дає повну впевненість у тому, що всі необхідні аспекти навчання та розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» успішно втілюються в життя. Зокрема, автоматизовані системи навчання персоналу дозволяють вирішити такі завдання:

- формування програми навчання та розвитку персоналу, це можуть бути колективні освітні програми для співробітників цілих відділів, так і індивідуальні програми підвищення кваліфікації менеджменту;
- розробка та складання індивідуальних навчальних планів для кожної вакансії;
- складання графіків навчання та розвитку персоналу (індивідуальних та колективних);
- автоматичне планування бюджету заходів щодо навчання виробничого персоналу;
- веде викладацькі бази даних, бібліотеки освітньої літератури, а також бази обладнання для навчання та розвитку персоналу;
- автоматизація документообігу та аналізу результатів у процесі навчання та розвитку персоналу на підприємстві (збереження та зведення результатів тестів, автоматичний пошук та підрахунок підсумків тестування, оцінки роботи персоналу тощо).

Крім того, автоматизовані системи навчання персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» дозволять зробити навчальний процес віддаленим, підрахунок підсумків тестів миттєвим, а підбір індивідуальних освітніх програм для працівників – автоматичним.

Неважко зрозуміти, наскільки автоматизовані системи навчання персоналу зробили цей процес зручнішим для всіх його учасників. HR-відділ заощаджує багато часу, при цьому розвиток персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» йде набагато продуктивніше, оцінка рівня знань та компетенцій може проводитися частіше, а навчання нових співробітників не вимагає відриву від роботи. Для співробітників можливість ознайомитися з освітньою

літературою дистанційно і в будь-який зручний час - також незаперечний плюс.

*Цілі навчання персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv».* Електронна система навчання персоналу дозволяє скласти освітні програми для працівників відповідно до стратегічних цілей готелю «Holiday Inn Kyiv». Це заздалегідь дає гарантію, що розвиток персоналу піде в потрібному компанії руслі і забезпечить бажаний результат. Насамперед менеджмент готелю «Holiday Inn Kyiv» повинен відповісти на запитання:

«Які саме цілі має переслідувати навчання персоналу – довгострокові чи короткострокові?»

«Чому ми насамперед маємо навчити персонал?»

«Якого результату під час навчання та розвитку персоналу ми хочемо досягти?»

Тільки маючи чіткі відповіді на ці питання, можна приступати до поетапного планування навчання та розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv». Таке планування передбачає певну послідовність у навчанні груп працівників. Неможливо охопити неосяжне, так само як і відірвати всіх відразу від роботи і посадити вчитися.

*Створення плану персонального розвитку (ППР) працівника готелю «Holiday Inn Kyiv».* Кожен співробітник повинен відчувати себе частинкою команди, розуміти свою значущість і прагнути віддавати себе своїй роботі повністю, людина повинна відчувати свою захищеність і, приходячи на роботу, бути впевненою, що саме від її особистості залежить успіх готелю «Holiday Inn Kyiv». Для розуміння співробітником його значущості для компанії та максимального сприяння в подальшому його розвитку, спеціалістами відділу персоналу на кожного співробітника повин складатися план персонального розвитку (ППР). При складанні плану варто максимально враховуватися всі фактори, які можуть позитивно вплинути на розвиток співробітника, як по кар'єрних сходах, так і особистості. ППР

готелю «Holiday Inn Kyiv» повинен включати кілька основних напрямів, таких як:

- професійний розвиток;
- комунікативні навички;
- вміння працювати в команді і кар'єрне зростання.

*Одним із інноваційних методів формування професійного зростання є створення для персоналу кар'єрного компасу, що заснований на переліку мотивацій, цінностей та переваг (MVPI), вимірі рівня основних десяти цінностей, що простежуються у більшості культур протягом історії. Кар'єрний компас для готелю «Holiday Inn Kyiv» надає коментарі за трьома важливими напрямками:*

- по-перше, він прояснює особистісні цінності, але це важлива частина будь-якого особистісного розвитку;
- по-друге, він містить інформацію щодо відповідності між особистісними якостями та різними професіями та організаційними культурами. Незалежно від того, наскільки талановитими люди можуть бути, якщо їх цінності не відповідають вимогам їхньої професії або сучасної організаційній культурі, вони не будуть дуже щасливими чи успішними — і люди часто обирають роботу та кар'єру не приділяючи уваги ціннісним аспектам;
- по-третє, звіт визначає тип людей, з якими легко працювати і жити - тому що людям подобається, коли їх цінності поділяють і їм не подобаються ті, хто їх не поділяє.

Структура кар'єрного компаса персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» складається із чотирьох груп (рис. 2.2):

Група I: Зацікавлення статусом: 1) визнання: бажання виділитися і бути помітним, і мрії про популярність та успіх; 2) влада: бажання бути успішним, зробити свій внесок, створити спадщину; 3) жага насолод: бажання розважитись і насолодитися плодами чийогось успіху.

Група II: Соціальні інтереси: 1) альтруїзм: бажання допомогти нужденним і безпорадним та покращити суспільство; 2) причетність: бажання бути частиною команди та шукати шляхи громадського стимулювання; 3) традиційність: віра в сімейні цінності та підтримка прийнятої у суспільстві поведінки.

Група III: Фінансові інтереси: 1) безпека: бажання професійної та фінансової захищеності та уникнення ризику; 2) комерція: бажання фінансового успіху та пошук ділових можливостей.

Група IV: Стиль прийняття рішень: 1) естетика: бажання бути стильним та модним та дбати про зовнішність; 2) наука: бажання вирішувати проблеми та приймати рішення на основі даних.



*Рис. 2.2. Структура кар'єрного компаса персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»*

Організація інноваційних навчальних курсів для розвитку персоналу, виходить із того, що одним із головних пріоритетів готелю має є професійний розвиток співробітника. Для підвищення професійних навичок персоналу на підприємстві варто проводити множину тренінгів та навчань, одними з яких є:

- постійне навчання під час роботи;
- отримання практичних знань у суміжних галузях;
- участь у регулярних внутрішньокорпоративних та зовнішніх семінарах та тренінгах;
- отримання додаткової освіти та підвищення кваліфікації.

Інноваційні автоматизовані системи навчання персоналу надають широкі можливості з підготовки та проведення навчальних курсів для різних фахівців. Курс може бути стандартним або самостійно складеним фахівцями готелю «Holiday Inn Kyiv». Більшість корпоративних платформ, з урахуванням яких проводиться навчання виробничого персоналу, вже мають комплекс стандартних навчальних курсів. Як правило, це ряд курсів з розвитку та поглиблення:

- навичок користування різним програмним забезпеченням (наприклад, навчання виробничого персоналу користування MS Excel, MS Access, MS PowerPoint, MS Visio і т.д.)
- навичок у сфері продажів (ефективна презентація, CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами, формування клієнтської лояльності тощо)
- навичок у сфері управління персоналом (методи підвищення мотивації персоналу, кадрове діловодство, проведення ефективних інтерв'ю тощо)
- навчання та розвиток персоналу на підприємстві у сфері фінансів (основи бізнес-планування та бюджетування для непрофесіоналів), а також багато інших

Для готелю «Holiday Inn Kyiv» може бути створений спеціальний навчальний курс для навчання та розвитку персоналу що враховує:

- особливості корпоративної стратегії;
- довгострокові та короткострокові цілі готелю;
- безцінний досвід найкращих фахівців готелю і мережі «Holiday Inn»
- цілі, безпосередньо поставлені перед цим тренінгом.

Нараз необхідним є дистанційне навчання та розвиток персоналу. Формат дистанційного навчання та розвитку персоналу в організації став особливо популярним останніми роками, коли все більше готелів впроваджують власні корпоративні портали. Унікальні можливості дистанційного навчання та розвитку персоналу стерли будь-які тимчасові та географічні бар'єри та заощадили мільйонні бюджети тисячам організацій у всьому світі. Переваги дистанційного навчання та розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»:

- звільняє HR-відділ від необхідності від'їздів у відрядження для проведення співбесід у філіях
- не вимагає оплати перельоту зарубіжного консультанта для проведення лекцій, тренінгів, консультацій та навчання персоналу
- дозволяє працівникам займатися своєю освітою в будь-який зручний для них час завдяки наявності електронних бібліотек, спецкурсів, лекцій, відеоматеріалів, баз даних, інтерактивних тестів тощо.
- дає можливість HR-відділу швидко оцінити навички та знання спеціаліста або претендента, спираючись на підсумки спеціально розроблених тестів, які враховують вимоги саме Вашої компанії саме до цієї посади.
- дозволяє співробітникам різних філій проводити відеоконференції, обмінюватися досвідом та різними матеріалами, зокрема і з метою навчання виробничого персоналу.

*Портал для навчання та розвитку персоналу.* Використання внутрішньокорпоративного порталу для розвитку персоналу може дозволити

готелю «Holiday Inn Kyiv» автоматизувати безліч питань, пов'язаних з оцінкою та навчанням персоналу, дає можливість виростити власний високопрофесійний штат співробітників та дозволяє значно заощадити на підготовці спеціалістів. Одним із інструментів, який допомагає реалізувати повноцінне інформування про можливість кар'єрного зростання в підприємстві, стимулювати до професійного розвитку та ефективної працездатності на сьогоднішній день є внутрішньокорпоративний портал, створений на платформі Microsoft SharePoint та IBM WebSphere Portal. З його допомогою у керівництва компанії з'являється можливість швидко та якісно створювати та розміщувати інформацію про перспективи кар'єрного зростання у компанії у вигляді різних кар'єрних компасів.

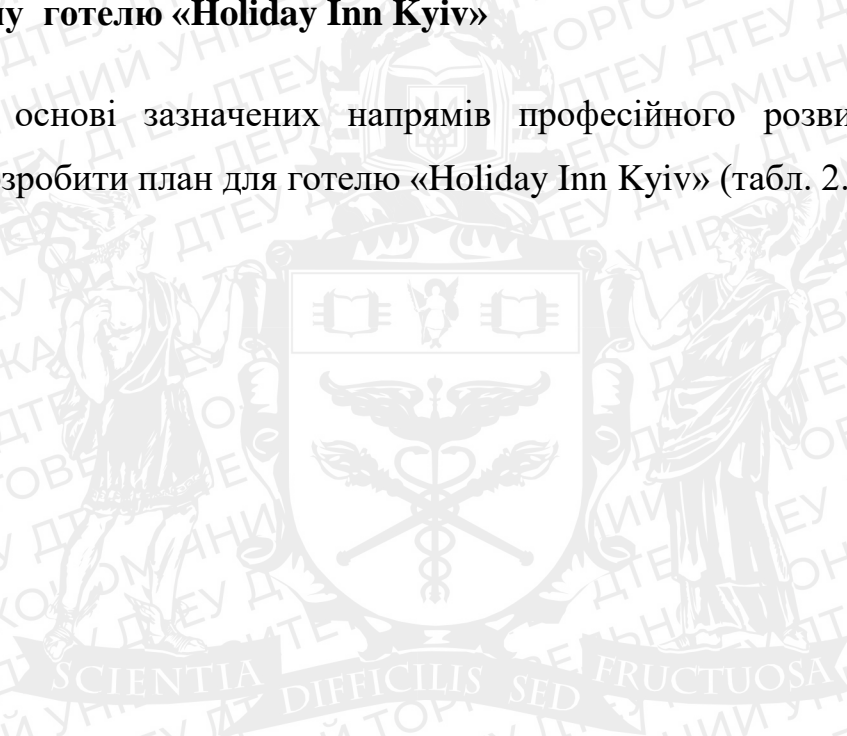
Корпоративний портал готелю «Holiday Inn Kyiv» дозволить не тільки швидко та ефективно показати всі способи розвитку та можливості кар'єрного зростання співробітників, але й проводити онлайн-тренінги, тестування та опитування для виявлення справді талановитих та перспективних співробітників. Також за допомогою порталу співробітники можуть знайти необхідну інформацію та рекомендації до успішного професійного розвитку, перелік необхідних тренінгів та дистанційних курсів, книг, статей та багато іншої корисної інформації для управління кар'єрним зростанням у компанії. Таким чином, зацікавлені співробітники матимуть ефективний інструмент для власного кар'єрного зростання та розвитку, а організація отримає високопрофесійного спеціаліста.

*Система адаптації нового працівника готелю «Holiday Inn Kyiv»* – це не лише набір документів, які допомагають новим працівникам у стислий термін адаптуватися на робочому місці, а й набір інструментів та методів для успішного вступу на посаду співробітника. Стандартні способи адаптації включають презентацію готелю «Holiday Inn Kyiv», ознайомлення нового співробітника з чинним порядком і документами. Крім того, у ряді випадків можуть бути використані методи наставництва та коучингу. Отже, для успішного вступу на посаду нового співробітника необхідно створення

середовища комунікації та спільної роботи персоналу. Завдяки передовим технологіям у сфері IT-розробок, адаптація нового співробітника готелю «Holiday Inn Kyiv» може відбуватися за допомогою корпоративного порталу, створеного на основі таких порталних рішень як Microsoft SharePoint та IBM WebSphere Portal.

## **2.2. Ефективність пропозицій покращення професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv»**

На основі зазначених напрямів професійного розвитку персоналу можна розробити план для готелю «Holiday Inn Kyiv» (табл. 2.1).





**План професійного розвитку персоналу  
готелю «Holiday Inn Kyiv» на 2022 р.**

| № пор | Назва заходу                                                                              | Відповідальний                                    | Термін реалізації |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------|
| 1     | Формування робочої групи щодо удосконалення професійного розвитку персоналу               | Заст. директора                                   | Січень 2022 р.    |
| 2     | Напрацювання вихідних, базових положень                                                   | Заст. директора                                   | Січень 2022 р.    |
| 4     | Здійснення заходів щодо реалізації удосконалення системи професійного розвитку персоналу: | Керівник HR департаменту                          | Протягом року     |
| 4.1   | Автоматизація навчання та розвитку персоналу                                              | Заст. директора,<br>Керівник HR департаменту      | Лютий 2022 р.     |
| 4.2   | Формування чітких цілей навчання і розвитку персоналу                                     | Керівник HR департаменту                          | Лютий 2022 р.     |
| 4.3   | Проведення творчих зібрань всередині та між підрозділів                                   | Керівник HR департаменту<br>Керівники підрозділів | Протягом року     |
| 4.4   | Створення плану персонального розвитку (ППР) працівника                                   | Керівник HR департаменту                          | Протягом року     |
| 4.5   | Формування кар'єрного компасу працівника                                                  | Керівник HR департаменту                          | Протягом року     |
| 4.6   | Організація інноваційних навчальних курсів для розвитку персоналу                         | Керівник HR департаменту                          | Протягом року     |
| 4.7   | Створення і функціонування порталу для навчання та розвитку персоналу                     | Керівник HR департаменту                          | Протягом року     |
| 4.8   | Активізація системи адаптації нового працівника                                           | Керівник HR департаменту                          | Протягом року     |
| 5     | Моніторинг діяльності, визначення ефективності                                            | Керівник HR департаменту,<br>економіст            | Грудень, 2022 р.  |

Таким чином, передбачаються основні заходи щодо формування в готелі «Holiday Inn Kyiv» дієвої системи професійного розвитку персоналу, що передбачає: формування робочої групи щодо удосконалення професійного розвитку персоналу, напрацювання вихідних, базових положень, здійснення заходів щодо реалізації удосконалення системи професійного розвитку персоналу: 1) автоматизація навчання та розвитку персоналу; 2) формування чітких цілей навчання і розвитку персоналу; 3)

проведення творчих зібрань всередині та між підрозділів; 4) створення плану персонального розвитку (ППР) працівника; 5) формування кар'єрного компасу працівника; 6) організація інноваційних навчальних курсів для розвитку персоналу; 7) створення і функціонування порталу для навчання та розвитку персоналу; 8) активізація системи адаптації нового працівника, моніторинг діяльності, визначення ефективності.

Можна передбачити, що на основі зазначених заходів щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» зростуть показники продуктивності. Відповідно через зростання показників продуктивності праці, зростуть й відповідно показники доходів. Через те, що витрати є постійні і змінні, постійні залишаються у існуючих об'ємах, а змінні – відповідно відсотку зростання доходу. Таким чином, витрати зростуть дещо нижчими темпами ніж доходи. Віднявши різницю між доходами і витратами, отримаємо показників прибутків. Зважаючи на результати діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv», його попередній досвід, а також враховуючи середовище та кон'юнктуру ринку готельних послуг у пандемічний період, можемо передбачити, що у наступному періоді – 2022 році доходи за рахунок впровадження зазначених заходів зростуть на 10,0%, а витрати – на 8,0%. Розрахунок показників представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**План фінансових результатів  
готелю «Holiday Inn Kyiv» на 2022 р.**

| <b>Показники, тис.грн.</b>          | <b>Базовий<br/>2020 р.</b> | <b>Плановий<br/>2022 р.</b> | <b>Абсолютне<br/>відхилення</b> | <b>Відносне<br/>відхилення</b> |
|-------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Чистий дохід                        | 213456                     | 234802                      | 21346                           | 10,0                           |
| Собівартість реалізації продукції   | 156342                     | 168849                      | 12507                           | 8,0                            |
| Валовий прибуток                    | 57114                      | 65952                       | 8838                            | 15,5                           |
| Інші операційні доходи              | 524679                     | 577147                      | 52468                           | 10,0                           |
| Адміністративні витрати             | 9876                       | 10666                       | 790                             | 8,0                            |
| Витрати на збут                     | 10876                      | 11746                       | 870                             | 8,0                            |
| Інші операційні витрати             | 327650                     | 353862                      | 26212                           | 8,0                            |
| Прибуток від операційної діяльності | 233391                     | 266825                      | 33434                           | 14,3                           |
| Інші фінансові доходи               | 1345                       | 1480                        | 135                             | 10,0                           |

|                                                    |        |        |       |      |
|----------------------------------------------------|--------|--------|-------|------|
| Фінансові витрати                                  | 86547  | 95202  | 8655  | 10,0 |
| Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування | 148189 | 173103 | 24914 | 16,8 |
| Податок на прибуток                                | 26674  | 31159  | 4484  | 16,8 |
| Чистий прибуток                                    | 121515 | 141944 | 20429 | 16,8 |

На рис. 2.3 представлені основні показники рентабельності готелю «Holiday Inn Kyiv» у звітному та плановому періодах.

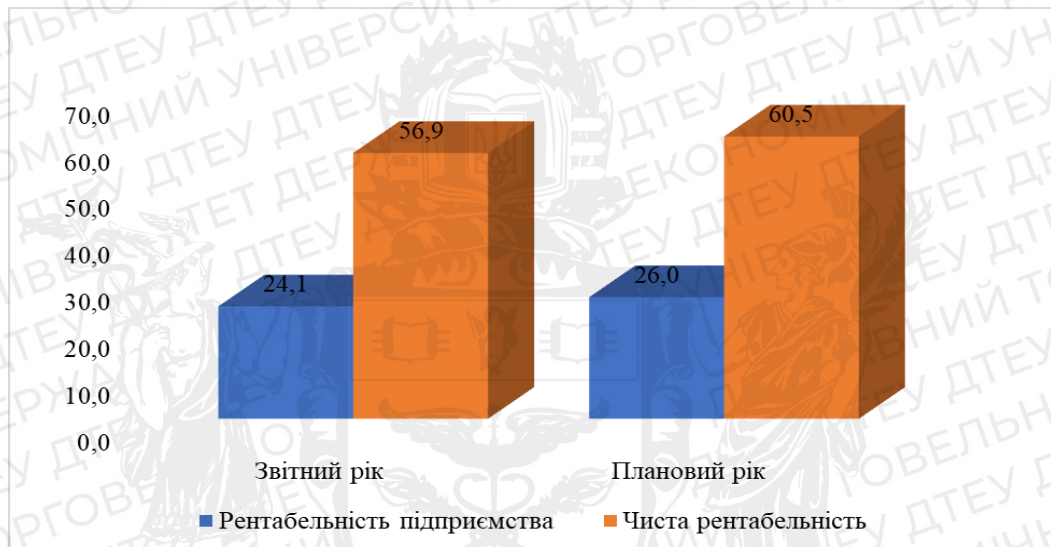


Рис. 2.3. Основні показники рентабельності готелю «Holiday Inn Kyiv» у звітному та плановому періодах

Отже, на основі проведених розрахунків при зростанні доходів готелю «Holiday Inn Kyiv» на 10,0% та витрат на 8,0%, прибутки зростуть так: валовий на 15,5%, прибуток від операційної діяльності – на 14,3%, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток на 16,8%. Тому можна вважати, що запропоновані заходи будуть ефективними. Причому й зростають і основні показники рентабельності готелю «Holiday Inn Kyiv» у звітному та плановому періодах: Рентабельність підприємства на 4,0%, чиста на 2,0%. Окрім того, варто зазначити, що запропоновані заходи сприятимуть й зростанню соціальної ефективності.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Готель Holiday Inn вважається найвідомішою торговою маркою всесвітньої компанії IHG (InterContinental Group), і налічує понад 1200 готелів в більш ніж 100 країнах світу. Готель «Holiday Inn Kyiv» розміщено по вул. Велика Васильківська, 100, м. Київ, +38 (044) 363-30-00, 363-30-01. Holiday Inn Kiev був першим готелем мережі «Holiday Inn» в Україні та відкрився для бізнесу в червні 2012 року, саме для проведення футбольних чемпіонатів ЄВРО-2012. В структурі номерного фонду готелю «Holiday Inn Kyiv» є 180 Standards (86,0%), 26 Executives (13,0%) та 2 Suites (1,0%).

На порталі міжнародному Booking.com середня оцінка якості надання послуг в готелі «Holiday Inn Kyiv» – 8,8 (із максимальної 9). Щодо персоналу, то оцінка його теж досить висока – 8,9 (із 9 максимально). Персонал готелю «Holiday Inn Kyiv» говорить українською, російською, англійською, німецькою, італійською.

Світова пандемічна криза негативно вплинула на виконання експлуатаційної програми: якщо у 2018 та 2019 рр. відповідно показники зростали, то у 2020 р. рівень завантаження скоротився із 51,1% до 32,6%, а кількість обслужованих споживачів на 24,4%.

Результативними показниками діяльності підприємства є рентабельність. Позитивним є те, що протягом досліджуваного періоду готель «Holiday Inn Kyiv» рентабельним. Проте, у 2020 р. показники дещо скоротились. Отже, провівши аналіз фінансово-економічних показників діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv» можна стверджувати, про досить задовільний стан його діяльності, оскільки незважаючи на значний вплив світової пандемії основні показники його діяльності скоротились на 15–25% і це є показником нижче середнього по ринку.

Середньооблікова чисельність персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» у 2018-2019 роках була однаковою 153 особи, а у 2020 р. – скоротилась на 22 особи або на 14,4%. В структурі персоналу переважає виробничий персонал 72% у 2018-2019 рр. і 65% у 2020 р. Відповідно, управлінський персонал

складає 28% у 2018-2019 рр. і 35% у 2020 р. Отже, більшість персоналу готелю мають вищу освіту (87,8%) та є у віці до 40 років (67,8%), що є одним із передумов професійного зростання.

На основі аналізу діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv» можна стверджувати, що в готелі при формуванні системи професійного зростання керівництво дотримується таких принципів: системності, ієрархічності, інформаційної безпеки, кумулятивності креативної інформації. Економічними показниками ефективності професійного розвитку персоналу є показники продуктивності праці працівників

Отже, згідно розрахунків готелю «Holiday Inn Kyiv») у період 2018-2020 рр. впливає, що незважаючи на скорочення чисельності персоналу, продуктивність праці працівників готелю «Holiday Inn Kyiv» у 2019 р. зростала і у грошових одиницях (на 7,5%) і за обсягом реалізації номерів (на 35,2%), а у 2020 р. скоротилась відповідно на 6,1% та 25,3%. Як впливає із розрахунків в готелі «Holiday Inn Kyiv» досить високі показники плинності персоналу, тому впливає проблема щодо адаптації персоналу, оскільки для нового співробітника виникає низка проблем та складнощів.

Основними сферами професійного зростання працівників готелю «Holiday Inn Kyiv» є: 1) допомога у навчанні у вищих навчальних закладах для провідних працівників; 2) регулярне проведення тренінгів та навчальних семінарів; 3) організація курсів підвищення кваліфікації; 4) стимулювання у вивченні та підтримці рівня іноземної мови.

На основі проведеного аналізу діяльності готелю «Holiday Inn Kyiv» можна зробити висновок, що розвиток його персоналу має три пріоритетних сфер застосування: 1) на час початку роботи нового співробітника; 2) при призначенні вже працюючого співробітника на нову посаду або при переведення його на іншу ділянку роботи; 3) за результатами атестації (оцінки) персоналу, що виявила недостатню кваліфікацію працівника. Таким чином, є пропозиція здійснювати розвиток персоналу не в певні моменти його роботи, а зробити таку систему постійно діючою.

Оскільки для суб'єкта готельного бізнесу надзвичайно важливим є персонал, тому навчання та розвиток персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» покликане перетворити працівників на рушійну силу його функціонування.

Провівши аналіз діяльності, можна вважати, що основними напрямками щодо професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» мають стати такі: 1) автоматизація навчання та розвитку персоналу; 2) формування чітких цілей навчання і розвитку персоналу; 3) створення плану персонального розвитку (ППР) працівника; 4) формування кар'єрного компасу працівника; 5) організація інноваційних навчальних курсів для розвитку персоналу; 6) створення і функціонування порталу для навчання та розвитку персоналу; 7) активізація системи адаптації нового працівника. По кожному із цих напрямів розглянуті детальні пропозиції.

Можна передбачити, що на основі зазначених заходів щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу готелю «Holiday Inn Kyiv» зростуть показники продуктивності. Відповідно через зростання показників продуктивності праці, зростуть й відповідно показники доходів.

Отже, на основі проведених розрахунків при зростанні доходів готелю «Holiday Inn Kyiv» на 10,0% та витрат на 8,0%, прибутки зростуть так: валовий на 15,5%, прибуток від операційної діяльності – на 14,3%, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток на 16,8%. Тому можна вважати, що запропоновані заходи будуть ефективними. Причому й зростають і основні показники рентабельності готелю «Holiday Inn Kyiv» у звітному та плановому періодах: Рентабельність підприємства на 4,0%, чиста на 2,0%. Окрім того, варто зазначити, що запропоновані заходи сприятимуть й зростанню соціальної ефективності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18. - Ст.144.
2. Про професійний розвиток працівників: Закон України. № 4312-17 від 12.01.2012р. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2016. – 512 с.
4. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду / С.І. Гребінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 5. – Т. 2 (136). – С. 91–94.
5. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової].– Харків: Вид. ХНЕУ, 2014.– 428 с.
6. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Тов-во «Знання»; КОО, 2014. – 254 с.
7. Грішнова О.А. Людський розвиток / О.А. Грішнова. – К. : КНЕУ, 2016. – 308 с.
8. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2015. – 398 с.
9. Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі: адаптація інструментів та їх впровадження / М.І. Даниленко // Економічний простір.– 2016.- №112-С.140–150.
10. Дудко С.В. Мотивація професійного розвитку персоналу в умовах конкурентного середовища / С.В. Дудко, М.В. Семикіна // Підприємництво і маркетинг у ХХІ столітті : тези доповідей Економічного науково-

практичного форуму 23–25 вересня 2016 р., м. Одеса. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – С. 93–96.

11. Збрицька Г. О. Савченко, М. С. Татаревська Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П.. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. — 427 с.

12. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу [Електронний ресурс] / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4. – Т. II. – С. 64-74. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/22722>

13. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2016. – 527 с.

14. Лівощко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т.В. Лівощко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – Вип. 4. – С. 59–65.

15. Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Охріменко А.Г. Форсайт розвитку національної туристичної системи // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2018. – №3(119) – С. 5-22.

16. Мартинюк Н.В. Удосконалення мотиваційного механізму розвитку персоналу аграрних підприємств / Н.В. Мартинюк // Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». – 2015. – № 4 (63).– С. 88–94.

17. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – Одеса: Пальміра, 2006. – 260с.

18. Нікітін Ю. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / О. Нікітін, Г. Рукас-Пасічний. // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4(154). – С. 238–246.

19. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2012. – 351 с.



20. Сваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання персоналу вітчизняних підприємств / Л.І. Сваб // Бюлетень ЗСТУ. – 2020. – № 2(52). – С. 303–306.

21. Семикіна М.В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства / Кириченко О.А., Єрохін С.А. // Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України : колективна монографія ; під наук. ред. О.А. Кириченко. – К. : Національна академія управління, 2018. – С. 245–251.

22. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практики регулювання / М.В. Семикіна. – К. : Юніор, 2013. – 426 с.

23. Семикіна М.В. Система професійного навчання робітничих кадрів: сутність, проблеми розвитку, напрями вдосконалення / М.В. Семикіна, А.А. Орлова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2012. — Т.2. — № 6. — С. 55—59.

24. Семиченко В.А. Пріоритети професійної підготовки: діяльнісний чи особистісний підхід / В.А. Семиченко // Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи. – К. : Віпол, 2010. – С. 176–203.

25. Симоненко С. Мотивация персонала: тайное становится явным / С. Симоненко // Управление развитием персонала. – 2012. – № 2. – С. 33.

26. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

27. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів.– К.: Академвидав, 2016.– 488 с.

28. Швець І. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу / І. Швець, Л. Родь // Схід – 2013. – № 1(121). – С. 47–54.

29. Holiday Inn Kyiv. Booking. <https://www.booking.com/hotel/ua/holiday-inn-kyiv.ru.html>

30. Holiday Inn Kyiv. <https://holiday-inn-kyiv.kievhotel.net/ru/#main>

31. Holiday Inn Kyiv. <https://www.ihg.com/holidayinn/hotels/ru/ru/kyiv/kbpuk/hoteldetail>

32. Holiday Inn. Wikipedia. [https://ru.wikipedia.org/wiki/Holiday\\_Inn](https://ru.wikipedia.org/wiki/Holiday_Inn)

33. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Okhrimenko A. Formation of National Tourism System of Ukraine // Problems and Perspectives in Management (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2018. – №16(1). – С. 68-84. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.07).

