

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему:

### АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студентки 3 курсу, 8с

групи, спеціальності

241 «Готельно-ресторанна  
справа»

Освітні програми

«Готельно-ресторанна  
справа»

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц

Погорелко Анни Андріївни

*підпис  
студента*

Бойко Маргарита Григорівна

*підпис  
керівника*

Расулова Алла Миколаївна

*підпис  
гаранта*

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу****Кафедра готельно-ресторанного бізнесу****Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»****Спеціалізація «Готельно-ресторанна справа»****ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускнукваліфікаційну роботу студентів

**ПОГОРЕЛКО АННИ АНДРІЇВНИ***(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Антикризова програма  
«FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 27 січня 2023 року

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:**

*Мета роботи* - дослідження та вивчення діючого механізму системи антикризової програми і його вдосконалення готелю

*Об'єкт дослідження* – процес формування антикризової програми готелю

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до формування антикризової програми готелю

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Діагностика антикризової програми готелю «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», м. Київ

1.1. Діагностика господарського стану

1.2. Антикризове управління як можливість оптимізації системи управління персоналом

РОЗДІЛ 2. Напрями удосконалення антикризової готелю «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», м. Київ

2.1. Розроблення комплексної антикризової програми

2.2. Впровадження інноваційних антикризових програм у готелі «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», м. Київ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	19.01.2023 р. 26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

## 6. Дата видачі завдання «01» жовтня 2022р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи М.Г. \_\_\_\_\_ **Бойко**

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми А.М. \_\_\_\_\_ **Расулова**

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент Погорелко А.А. \_\_\_\_\_

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*У роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано, осмислено наукові джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні підходи до системи антикризового управління та антикризових програм в готелі. За результатами проведеного аналізу обґрунтовано портфель стратегій розвитку та здійснено стратегічну діагностику конкурентного статусу готелю.*

*Випускна кваліфікаційна робота рекомендована до захисту в ЕК.*

Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **М.Г. Бойко**

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Погорелко А.А.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

ЗМІСТ

ВСТУП.....7

Розділ 1. Діагностика антикризової програми готелю “FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV”, м. Київ

1.1 Діагностика господарського стану.....9

1.2 Антикризове управління як можливість оптимізації системи управління персоналом.....14

Розділ 2. Напрями удосконалення антикризової програми готелю “FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV”, м. Київ

2.1 Розроблення комплексної антикризової програми.....21

2.2 Впровадження інноваційних антикризових програм у готелі “FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV”, м. Київ.....33

Висновки.....39

Список використаних джерел.....42

## ВСТУП

**Актуальність вибраної теми** випускної кваліфікаційної роботи можна обґрунтувати тим, що в сучасних умовах важлива роль відводиться «антикризовим» програмам, як сукупності заходів, що охоплює всі сфери управлінської діяльності: фінанси, управління персоналом, маркетинг, взаємовідносини з пресою, клієнтами і постачальниками і інші, що має на думці застосування до підприємства реорганізаційний або ліквідаційних процедур, і що ґрунтується на комплексній оцінці економічного стану бізнесу.

**Задачі «антикризової» програми** досить часто розкидані у часі, характеризують ті, які якісно розрізняються стану, не тільки всієї туристичної галузі, а й коштів розміщення і передбачають застосування різних інструментів управління.

**Суть механізмів «антикризових» програм** укладається у введенні системи методів початкової діагностики до загрози банкрутства і своєчасному проведенні фінансового «лікування» підприємства, що має забезпечити його вихід з кризового стану.

Сучасний менеджмент в своєму основному значенні виступає не стільки як наука і практики управління готелем, процесом прийняття і реалізації управлінських рішень в кризових умовах ведіння бізнесу, скільки мистецтвом управління людьми. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу і управління в тому числі, тісно пов'язані з виробництвом послуг і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю і економічним розвитком організації. Управління персоналом вивчає людину в єдності всіх його виявів, що впливають на виробничі процеси в рамках організації.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження та вивчення діючого механізму системи антикризової програми і його вдосконалення, що базується на ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

**Завдання випускної кваліфікаційної роботи:**

- дослідити теоретичну суть і значення системи антикризових програм;

- вивчити можливість оптимізації системи управління персоналом на основі антикризового менеджменту;
- зробити аналіз основних показників досліджуваного об'єкта;
- проаналізувати структури і динаміки показників ефективності використання кадрів на підприємстві, зробити відповідні висновки;
- визначити, які є напрями вдосконалення антикризового менеджменту;
- надати поради, щодо використання антикризових інструментів управління кадрами “FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV”.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес формування антикризової програми на прикладі готелю “FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV”.

Предметом дослідження дипломної роботи є методичні та практичні підходи до формування антикризової програми готелю, аналіз діючої антикризової програми та розроблення нових рекомендацій для оптимізації функціонування готелю “FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV”.

Як методологічна база в ході аналітичної роботи застосовувалися методи угруповання і порівняння, оцінки за допомогою абсолютних і відносних величин, а також графічний метод.



## **Розділ 1. Діагностика антикризової програми готелю «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», м. Київ**

### **1.1. Діагностика господарського стану**

З точки зору ринкового менеджменту проблема збитковості і банкрутства як і раніше актуальна, перш за все тому, що Умови роботи підприємств постійно змінюються. Структурні зміни в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, зміни у власності підприємств і структурні перетворення вимагають перегляду стереотипів управлінського мислення і переходу до нових форм і методів системи управління. Управління готелем під час кризи є одним з ключових факторів забезпечення довгострокової роботи.

Готель «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV» має п'ять зірок європейського рівня та відповідає всім стандартам сучасності.

Готель Fairmont Grand Hotel Kyiv. Загальна площа готелю вражає становить 47518 квадратних метрів, що створює вишукану атмосферу палацових інтер'єрів. Крім 258 номерів, включаючи 59 номерів підвищеної комфортності, а також королівські та президентські номери, готель має різноманітну інфраструктуру. Тут є лобі, лаундж-зона та бар, конференц-зали, бальний зал, спа-салон і, звичайно ж, ресторан з атриумом, увінчаний вітражем, що створює атмосферу височини та величі, що є візитною карткою мережі готелів Fairmont Grand всіх категорій.

Основною задачею готелю європейського рівня постала антикризова програма, а також антикризове управління готелю.

Антикризове управління - це управління, яке направлене на передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а у разі їх появи - аналіз і вживання швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами і негативними наслідками.

Антикризове управління - це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізація генерального плану недопущення поширення кризових

явищ і стагнації розвитку підприємства, здійснюється протягом всього періоду його функціонування.

Таким чином, антикризове управління - це система заходів, направлених на попередження, виявлення і своєчасне усунення ознак кризи з метою недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства.

Головна мета антикризового управління підприємством полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне і максимальне ефективне функціонування і високий потенціал розвитку в майбутньому.

Управління бізнесом в умовах фінансової кризи - це набір методів, спрямованих на скорочення витрат, оптимізацію грошового потоку, необхідного для погашення боргів, підтримку обсягу продажів і отримання розумного прибутку. У сучасних умовах воєнного часу актуальним є використання нових прийомів управління, які можуть істотно змінити існуючу систему після реорганізації. До таких прийомів відносяться використання ноу-хау, брендинг, оптимізація роботи кадрів, боротьба за якість, цінова політика тощо.

До стандартних методів подолання фінансової кризи підприємства відносяться:

- скорочення витрат;
- збільшення надходження грошових коштів;
- проведення реструктуризації кредиторської заборгованості;
- визначення стратегії розвитку;
- проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.

Щоб уникнути банкрутства підприємства реалізують цілий ряд таких антикризових заходів, як:

- проведення факторного аналізу фінансового становища підприємства;
- прогнозування фінансового становища і визначення шляхів його оздоровлення;
- розробка проекту (програми) з вказівкою цілей і стратегії оздоровлення;

- підвищення ефективності управління шляхом стимулювання персоналу в зацікавленості впровадження антикризових заходів;
- збільшення чисельності пайовиків;
- забезпечення ефективного і кваліфікованого менеджменту, покликаного заделегідь визначити потенційні загрози і допомогти стабілізувати діяльність в кризових умовах і запобігти банкрутству господарюючого суб'єкта.

Тому використання цілісної системи запобігання банкрутству є необхідною умовою стабільної роботи підприємства, а також допомагає системі управління отримувати оперативну та достатню інформацію про рівень та ймовірність ризику банкрутства підприємства. Кожне підприємство час від часу переживає внутрішню кризу. Це різновид порушення росту. Мова йде не про світову економічну кризу, а про внутрішні труднощі готельного підприємства. В першу чергу це пов'язано з факторами його росту та розвитку.

Криза підприємства пов'язана з тим, що створена в організації система управління не може забезпечити ефективну роботу всіх її підрозділів і розвиток в цілому.

Таблиця 1.1

Типи корпоративних криз

Криза мислення	керівники підприємств невірно оцінюють тенденції розвитку різних ринкових складових. Появу подібних криз відстежити складніше усього.
Криза розвитку	підприємство починає запізнюватися з реалізацією проектів, але на фінансових результатах це може відбитися не відразу
Криза параметрів	підприємство не досягає фінансових показників «другого плану», т. до. керівництво ще не навчилося ними управляти або взагалі не знає про їх існування
Криза ліквідності	недостача оборотних коштів, пошук кредитів, відсутність аналітичного фінансового управління. Вихід з кризи утруднений повільною реакцією ринку на дії підприємство

Розглянемо етапи функціонування готелю від його заснування, щоб зрозуміти причини корпоративної кризи та шляхи виходу з неї. Ці етапи можна розглянути у такій послідовності.

Етап “Творення”. На початку є бізнес-ідея, передумовою для якої є поточна ситуація на ринку. Іншими словами, власники (засновники) вважають, що на ринку є вакансія, яку підприємство може заповнити, або що підприємство має реальну можливість змінити розподіл сил, таких як ресурси, технології тощо.

На цьому етапі не завжди виробляється і ще рідше записується чітка довгострокова стратегія розвитку. Часто стратегічний план створюється на рівні засновника загальної ідеї підприємства.

Творчий процес починається із загальної бізнес-моделі, заснованої на навичках управлінського лідерства, здоровому глузді та спрощеному корпоративному управлінні

При цьому цілі формулюються лише теоретично, а основна робоча сила підбирається з найближчого оточення власника. Функції кожного працівника визначаються безпосередньо під час виконання завдань.

Однак, як тільки підприємство виходить на ринок, на неї безпосередньо впливають конкуренти, клієнти, постачальники, технології, економічні умови, політичні, соціально-культурні чинники тощо, які називаються компонентами ринку.

Крім того, мотивація співробітників дуже висока: кожен готовий незалежно від сміливості представляти майбутнє підприємства. Керівник не шкодує гасел і іноді роздає їх замість зарплати. Кожен працює на «спільну справу» на «спільний результат».

Організаційний етап характеризується такими ознаками розвитку, як зростання грошових потоків, ускладнення бізнес-процесів, збільшення кількості співробітників, ускладнення кількох важливих завдань, які визначають ключові фактори успіху.

Всі ці процеси можна спостерігати одночасно (тоді це прискорить розвиток організації) або в тій чи іншій комбінації. Його швидкість залежить від бажання, ресурсів і реакції менеджера на тиск ринку.

У міру розвитку готельного підприємства накопичуються специфічні проблеми, що неминуче призводить до першої організаційної кризи - кризи контролю: активне зростання перерахованих показників починає гальмувати загальний розвиток.

Оскільки кількість важливих проблем зростає, а сама проблема стає дуже складною, необхідно розробляти нові методи їх оптимального вирішення. Водночас керівники стають доступнішими для працівників. Раніше з ним завжди можна було порадитися, а сьогодні працівники змушені самі приймати рішення. Зазвичай вони роблять те, що вважають правдою. Критерії прийняття рішень не завжди об'єктивні, оскільки неможливо умовно позначити моральний кодекс і оцінити ситуацію.

Готель Fairmont Grand Hotel Kyiv під час пандемії Covid-19 застосував заходи антикризової програми.

Першим напрямком стало орієнтування власників готелів на внутрішній туризм, що є позитивною тенденцією для національної економіки: внутрішній туризм не мав би такого шансу на зріст, якщо б не пандемія.

Багатьом готелям, що знаходяться далеко від курортних регіонів, довелося шукати інші методи отримання прибутку під час карантину. Щоб пережити кризу, вони замінювали продукт новим. Наприклад, у Fairmont Grand Hotel Kyiv стали активно використовувати номери тривалого проживання для гостей, яким не потрібна кухня. Також у низький сезон деякі готелі почали здавати кімнати в оренду, перетворюючи їх на мікро-офіси, де в одному номері може працювати одна людина за фіксованим денним тарифом з 9:00 до 21:00. Або за фіксованим 5 подобовим тарифом, якщо орендар відповідного офісу вважає за потрібне користуватися своєю кімнатою вночі.

## 1.2 Антикризове управління, як можливість оптимізації системи управління персоналом

Розглянемо роботу готелю зі сторони менеджменту та питання оптимізації системи управління персоналом.

За своєю суттю сучасний менеджмент — це наука і практика організаційного управління та мистецтво управління людьми, а не процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Для антикризової програми готелю, персонал є основною ланкою для змін і покращення. На жаль, сьогодні не існує єдиної методики вимірювання ефективності управління персоналом. Проблема полягає в тому, що трудові процеси персоналу та управління, в тому числі виробничі, тісно пов'язані з їх кінцевими результатами, соціальною діяльністю та економічним розвитком організації. Управління персоналом вивчає людину як єдність усіх проявів, що впливають на виробничий процес в організації.

Якщо керівник хоче, щоб підлеглі використовували весь свій потенціал, вони повинні враховувати, що кожна людина індивідуальна і що кожна людина потребує особливого та унікального підходу. Практика доводить, що продуктивність стажерів багато в чому залежить від характеру стосунків з керівником.

Цілеспрямована, розумна та креативна робоча сила виділяє підприємства. Простий менеджер з передачі знань повинен стати консультантом, який спеціалізується на діагностиці проблем підприємства та окремих осіб. Все це вимагає високого професіоналізму та етики в управлінні персоналом.

У сучасних умовах воєнного часу багато керівників нехтують максимізацією прибутку, вирішенням матеріально-фінансових проблем, оновленням технічної бази та поліпшенням умов праці підлеглих. Це призводить до втрати висококваліфікованих кадрів.

Майже всі соціальні системи характеризуються конфліктністю. Для них характерна неузгодженість ліній інтересів і поведінки як індивідів, так і груп.

У зв'язку з цим, в сучасному менеджменті гостро встає питання запобігання втратам працівників того або інакшого підприємства, адже невелика кількість

співробітників організації є причиною особливої форми залежності клієнтоорієнтованого підприємства від працівника, який, працюючи зі своєю групою клієнтів, стає для них провайдер послуг, встановлюючи довірчі відносини.

Щоб запобігти небажаній втраті працівників, підприємство має розробити такі заходи, які дозволяють отримати інформацію про психологічний клімат колективу, рівень задоволеності роботою, умовами праці та відпочинку кожного працівника, та рівень заробітної плати. Найбільш придатними для цього вважаються такі методи, як опитування, анкетування, інтерв'ю (групове та індивідуальне).

Тому сучасна система управління персоналом завжди повинна бути ідеально організована, щоб уникнути подібних пасток. У майбутньому ця система управління може бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства або довгостроковий розвиток. У цей час багато експертів вважають, що формулою успіху будь-якої організації є людські ресурси, тому їх значення постійно зростає. Це змінює систему управління персоналом і замінює стереотипний підхід. Сучасні підприємства часто інвестують безпосередньо в співробітників, вивчаючи та аналізуючи їх зрілість і розвиток, а також психологічний клімат.

Отже, управління людськими ресурсами – це цілеспрямована діяльність керівників, спеціалістів структурних підрозділів і керівників, що включає принципи, моделі планування, мотивацію, розподіл і цільове використання працівників конкретної організації.

Говорячи про управління персоналом, дуже важливо з'ясувати механізм дій кожного службовця служби, який розробляє систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на максимальне використання трудових ресурсів підприємства в умовах кризи.

Перш за все, необхідно визначитися з положенням кадрової служби в готелі.

Є два варіанти:

1. Адміністративний відділ, який готовий виконувати роль внутрішнього консультанта, який вирішує конкретні завдання організації та враховує їх думку. На роботі такий відділ вважає за краще довіряти підлеглим, делегувати повноваження, винагороджувати і максимально поважати співробітників.

2. Виконавча служба, пов'язана виключно з управлінням персоналом та підбором персоналу. Він зосереджений на тактиці контролю, процедурах наказів, винагород або покарань.

Визначившись з положенням кадрової служби в готелі, необхідно зрозуміти, які завдання вона вирішує. Останнє залежить від обговорюваного підрозділу/позиції.

Якщо відділ кадрів розуміється керівником як виконавча служба, то особливої допомоги, щоб вивести готель з кризи, чекати не доводиться. Якщо власник вважає кадрову службу своїм партнером, співробітники відділу допоможуть йому вирішити проблему ефективного управління персоналом і дадуть можливість зміцнити нові позиції підприємства.

Далі необхідно визначити структуру служби управління персоналом. Розглянемо один із варіантів структури відділу кадрів, який підприємство може використовувати під час кризи.

- Начальник відділу кадрів організує, координує та контролює діяльність усього обслуговуючого персоналу.

- Адміністративний працівник (одна особа) щоденно контролює роботу працівників підприємства в цілому, розслідує та вживає заходів у разі порушення трудової дисципліни.

- Відділ кадрів (одна особа) здійснює підбір, облік та облік персоналу, розслідує та аналізує причини плинності кадрів.

- Керівники відділів планують, організують, контролюють, оцінюють, адаптують роботу працівників своїх підрозділів, розраховують заробітну плату відповідно до чистого розміру матеріального заохочення на підприємстві.

- IT-адміністратор налагоджує комунікацію всередині компанії.



- Секретар «продає» компанію претенденту через особисті розмови, телефонні дзвінки, пропозицію рекламної продукції. Успішність реалізації управлінських рішень визначається тим, як підібрані виконавці. Вони можуть працювати як згуртована команда професіоналів або бути ізольованими один від одного за принципом «кожен сам за себе».

Ефективність роботи служб управління персоналом в сучасних організаціях в основному залежить від двох факторів.

- 1) професійні навички працівників;
- 2) успішна взаємодія менеджерів усіх рівнів.

Навички співробітників відділу кадрів складаються з наступних компонентів.

Професійні знання та навички з управління персоналом. До них відносяться: відбір співробітників, їх професійна підготовка, розвиток та оцінка, а також знання, уміння та навички з управління, комунікації та психології.

Знання діяльності підприємства. Для того, щоб зрозуміти цілі, які стоять перед підприємством, розробити і впровадити системи управління персоналом, оцінити ефективність роботи, в першу чергу необхідно мати чітке уявлення про діяльність підприємства, її споживачів і клієнтів. свою економічну політику. Перспективи політики розвитку.

Отримайте навички лідерства та управління змінами. Вищезазначений обслуговуючий персонал має виконувати функції лідерства в розвитку підприємства, розробляти та реалізовувати стратегії та ефективно долати опір змінам, що вимагає таких професійних навичок, як планування, аналітична робота, комунікація, мотивація співробітників, вирішення конфліктних ситуацій тощо.

Здатність постійно розвиватися. Якщо працівники служб управління персоналом постійно підвищують свої знання та професійні навички, працівники підприємства не будуть працювати як раніше, що призводить до постійного розвитку підприємства та просування його продукції на ринку.

Тому сьогоднішня робота з кадрами вимагає високого професіоналізму. Тому необхідно підвищувати освітній рівень працівників сфери обслуговування та сприяти їх об'єднанню за професійними інтересами.

Вважається, що управління персоналом необхідно відокремити від фінансової діяльності підприємства, але це не правильний підхід, тому що дохід компанії безпосередньо залежить від якості роботи співробітників відділу кадрів. Компетентні співробітники цього відділу можуть активно впливати на дисципліну співробітників і скористатися конкретною можливістю підвищення продуктивності праці. Таким чином, вони опосередковано впливають на зростання доходів.

Виходячи з вищевикладеного розуміння ролі, завдань і структури управління персоналом, слід сказати, що відділ персоналу – це перш за все кадровий консультант організації, який повинен аналізувати потреби співробітників, планувати і організовувати кадровий процес, реалізовувати стратегія в конкретних видах діяльності, використовуючи різні типи керування.

Розрізняють три види управління під час кризи: загальне, антикризове та антикризове. Розглянемо кожен з них докладніше.

Виконавча рада. При такій системі управління воно залишається інтуїтивно зрозумілим, керованість і ефективність роботи низькі. У такому управлінні просто відсутній контроль, що призводить до краху всього бізнесу.

Кризовий менеджмент. З цієї ситуації є два виходи: скорочувати витрати на персонал і водночас підвищувати продуктивність праці за рахунок розвитку та переміщення робочої сили, формувати проблемно-орієнтовані команди, строго відбирати лояльних до бізнесу людей і максимально залучати їх у процес через адаптація, наставництво та формування команди.

Кризовий менеджмент. Щоб залишатися прибутковим під час кризи, необхідно чітко визначити, що і як робити. Наведемо приклад алгоритмів дій.

1. Необхідно створити та запустити новий механізм корпоративного управління.

Співробітники відділу кадрів повинні постійно перебувати серед людей, щоб на власні очі спостерігати за подіями у виробництві чи торговому приміщенні та коригувати дії персоналу.

Для цього кожен співробітник відділу кадрів повинен знати і оцінювати всі навички своїх співробітників, починаючи від ділових здібностей і закінчуючи вмінням вести переговори по телефону.

Варто проводити ефективні наради в офісі та з колективом, під час яких за допомогою мозкового штурму будуть вирішуватися виробничі проблеми.

Необхідно підготувати та розмістити на видному місці алгоритм схеми виходу підприємства з кризи, проаналізувати та проконтролювати виконання запланованих заходів.

При впровадженні інновацій необхідно залучати до процесу всіх співробітників і пояснювати всі заходи, що проводяться. Спільне бачення дозволяє згуртувати команду та досягти кращих результатів.

Про мотивацію зміни необхідно повідомити окремо. Необхідно заздалегідь включити статтю витрат на винагороду за проекти з організаційними та інноваційними змінами, окремо заохотити працівників, які досягли певних результатів.

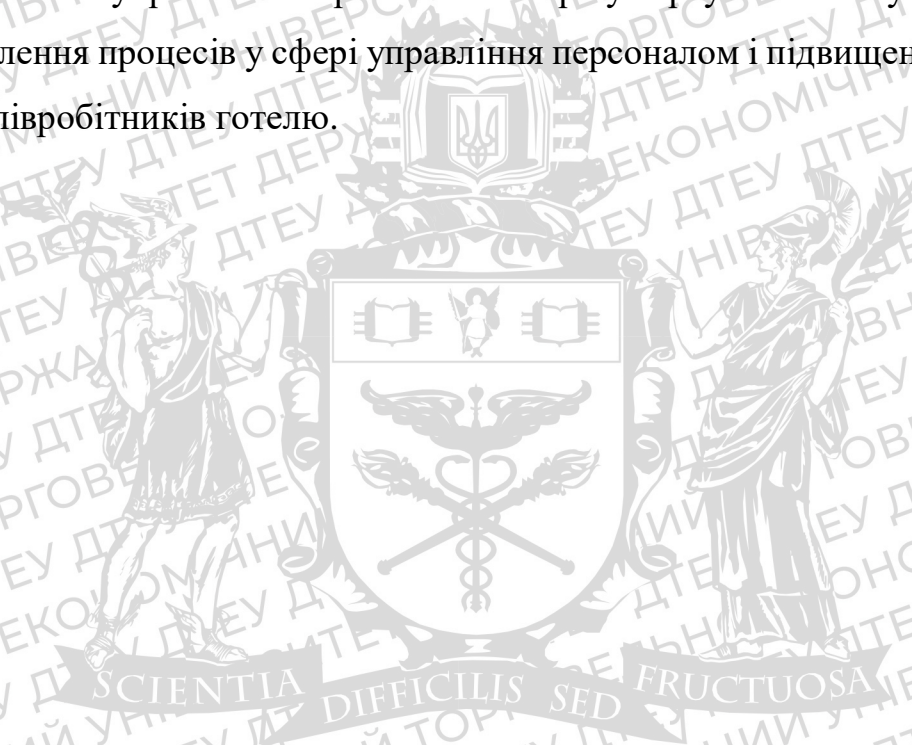
## 2. Треба зміцнювати, розвивати та згуртовувати колектив.

Оптимізм потрібно виховувати в співробітниках щодня. Ви можете надсилати листи команді, в яких пояснюєте плани та позицію керівництва щодо розвитку бізнесу та персоналу. Це потрібно робити регулярно. Не забувайте про коментарі. У підприємства можна організувати конкурс на тему «Найкраща ідея виходу з кризи», тоді стане зрозуміло, що працює приказка «одна голова добре, а дві краще». Йдеться передусім про те, щоб люди зрозуміли, що вони є найціннішим надбанням суспільства.

Корисно проводити тренінг з формування команди. Це згуртовує колектив, наповнює його оптимізмом, показує перспективу підприємства на майбутнє та місце в ній співробітників до, під час і після кризи та надихає їх на роботу.

Варто залучати неформальних лідерів не лише як учасників чи спостерігачів, а як активних лідерів до спільної роботи над з'ясуванням причини ситуації.

Незважаючи на світову кризу, роль відділу управління персоналом залишається важливою, а це означає, що цей відділ максимально ефективно сприяє досягненню цілей організації, тобто. з мінімальними витратами, але якісно і вчасно. Зміни в системі управління персоналом в першу чергу повинні бути спрямовані на вдосконалення процесів у сфері управління персоналом і підвищення ефективності роботи співробітників готелю.



## **Розділ 2 Напрями удосконалення антикризової готелю «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV», м. Київ**

### **2.1 Розроблення комплексної антикризової програми**

Інструменти управління залежать від країни, розміру бізнесу, обраної бізнес-моделі та рівня економіки. У готельній сфері набір інструментів зазвичай значно різноманітніший. Дослідження показують, що малі підприємства обирають дешевші фонди.

Традиційними інструментами управління, які поширилися в багатьох країнах у періоди швидкого економічного зростання, були: стратегічне планування, бенчмаркінг, система збалансованих показників (BSC), управління якістю, сценарне планування, основні компетенції, аутсорсинг, реструктуризація бізнес-процесів, сегментація споживачів, управління знаннями, ощадливе виробництво та технології тощо.

Особливе місце посіли інструменти забезпечення швидкого зростання: злиття та поглинання (M&A) і стратегічні альянси. Стрімке зростання і відповідна відсутність експертів-спеціалістів і нудних менеджерів на ринку праці викликали неабиякий інтерес до способів підвищення мотивації до збільшення обсягів діяльності.

Для готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv інструментами є HR-бенчмаркінг і системи грошової винагороди, пов'язані з фінансовими (обліковими і вартісними) результатами діяльності компанії.

Традиційні методи вивчення інструментів менеджменту базуються на анонімних опитуваннях-анкетах керівників підприємства міжнародних організацій, особистих інтерв'ю консалтингової компанії Accenture та фотографіях діяльності підприємства, які були успішними в певний час (метод кейс-стаді) та статистичні порівняння, в тому числі для того, щоб виявити, наскільки ефективні інструменти залежать від бізнес-моделі та інших параметрів функціонування підприємства (таке опитування проводить, наприклад, відділ людського капіталу міжнародної аудиторсько-консалтингової компанії Ernst & Young).

Іншу можливість перевірити популярність тих чи інших інструментів менеджменту дають дані кадрових (рекрутингових) агентств і вакансій, які свідчать про зміну попиту на спеціалістів на ринку праці за певні періоди.

Експерти відзначають кілька цікавих висновків дослідників.

1. Немає чіткого зв'язку між набором інструментів, що використовуються в підприємства, і фінансовими результатами. Крім того, не доведено, що деякі інструменти гарантують успіх бізнесу.

2. Існує залежність між кількістю інструментів, що використовуються в підприємства, та її розміром.

3. З настанням кризи в економіці зменшується кількість використовуваних засобів.

4. Найпопулярнішим інструментом є скорочення чисельності працівників (або витрат на персонал). Є в арсеналі і засоби, здатні дати короточасний видимий ефект (наприклад, збільшити прибуток або зменшити збитки). Як модифікація даного інструменту використовується зменшення фонду оплати праці за рахунок зменшення преміальної частини грошової винагороди та соціальних пакетів.

Другим за популярністю інструментом є скорочення бізнес-процесів, наприклад, аутсорсинг ІТ-функцій, логістики, бухгалтерії.

У останні роки в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання витрат на персонал, що зумовлено збільшенням вартості життя, навантаження, кваліфікаційними вимогами, а також скороченням чисельності працівників. Через високі витрати на персонал багато підприємств готельного бізнесу не можуть утримувати кваліфікованих співробітників на постійній основі. З іншого боку, надмірна економія коштів на персонал призводить до плинності кадрів і прямих втрат. Виходом із ситуації є аутсорсинг (від англ. outsourcing — використання зовнішніх ресурсів, ресурсів), точніше один із його підвидів — аутсорсинг персоналу (аутстафінг, від англ. outstaffing — використання зовнішніх ресурсів) персонал, включаючи штат).

У діловій практиці все ще існує «персональна оренда», а іноземні компанії працюють переважно як кадрові агентства. Однак бізнесмени економлять на податках в основному за рахунок аутсорсингу - єдиного соціального податку (ЕСН) і податку на прибуток.

У широкому розумінні аутсорсинг - це спосіб оптимізації функціонування організації шляхом зосередження діяльності на основному напрямку і передачі другорядних функцій зовнішнім спеціалізованим організаціям на договірній основі. Інакше говорячи, під аутсорсингом розуміється передача допоміжних, підтримуючих або супутніх функцій зовнішнім виконавцям, що спеціалізуються в конкретній області і що володіють знаннями, досвідом, технічним оснащенням.

Одним із видів аутсорсингу є самозабезпечення («лізинг», «оренда») персоналу (договір про надання персоналу, на підставі якого працівники виконують роботи та надають послуги на основі договорів субпідряду або про надання послуг для плати).

Основна ідея аутсорсингу полягає в тому, щоб задовольнити потреби співробітників готелю шляхом надання персоналу через кадровий центр (сервісний центр) у поєднанні з оптимальними витратами, включаючи податки та плату за утримання персоналу. Тобто, застосування аутсорсингу позитивно впливає на роботу готельного підприємства, за рахунок скорочення витрат та можливість будувати довгострокові плани, щодо подальшого розвитку готелю.

Важливо провести переговори з усіма партнерами (підкреслюю, з усіма, включаючи корпоративних клієнтів і постачальників, аутсорсерів) і, безумовно, гостями, з якими є договірні відносини. Наприклад, передоплати або зобов'язання з вашого боку.

Розробіти і обговоріти лояльні правила скасування бронювань, наприклад:

- скасування штрафних санкцій за всіма акційними пропозиціями при анулюванні замовлення, якщо заїзд потрапляє на період дії карантину;
- можливість перенесення бронювання;
- розміщення коштів на депозит з бонусною програмою.

Кожен гість, який потрапив в CRM-систему – потенційний гість сьогодні або в майбутньому. Знайдіть спосіб і канал спілкування з кожним з них:

- Організуйте інформаційну email-розсилку. Напишіть про ваші почуття, соціальну активність вашого готелю, розкажіть про нові умови бронювання та ануляції.
- Поговоріть з усіма, до кого можете дотягнутися, по телефону.
- Добре працюють месенджери. Напишіть клієнтам повідомлення в Viber / WhatsApp / FB / Instagram.
- Повідомте про ваші контактні канали зв'язку, в який період будуть оброблятися запити, про графік роботи.

Це питання не є суттєвим для практичної реалізації системи, але в будь-якому випадку договір про надання персоналу слід відрізнити від договору про надання послуг у тому сенсі, що кадровий центр не бере на себе зобов'язань надавати будь-які кадрові послуги, окрім надання (і найму). Його єдиним договірним зобов'язанням є забезпечення певної кількості працівників, які відповідають кваліфікаційним вимогам. Замовник оплачує час, на який йому надано персонал, незалежно від продуктивності чи фактично відпрацьованого персоналом часу.

Якість роботи персоналу або її кількість (з відрядною оплатою) може бути врахована шляхом вказівки відповідних коефіцієнтів у договорі.

Документальним підтвердженням надання кадрових послуг є запити та щомісячні кадрові операції, де вказується фах, прізвище, а також місце надання та період, на який надано ту чи іншу кадрову службу.

Основна ідея схеми для введення в антикризову програму, полягає в забезпеченні потреби готелю в працівниках шляхом надання персоналу через кадровий центр на основі договору про надання послуг з підбору та надання персоналу.

Для реалізації режиму реєструється компанія (підприємець), яка зазвичай переводиться на спрощену систему оподаткування (зазвичай об'єктом



оподаткування є дохід за вирахуванням суми витрат, ставка податку – 15%). Оскільки компанія працює практично без прибутку, вона платитиме мінімальний податок – 1% від обороту. Частина або всі працівники підприємства переводяться на підприємство за заявами про прийом на роботу та особистими заявами про прийняття на роботу.

Ця (підрядник) укладе з головною компанією договір про надання компенсаційних послуг з підбору та забезпечення персоналом, згідно з яким виконавець зобов'язується надати замовнику персонал відповідно до заявки в необхідній кількості та кваліфікації, досвіду, тощо, а замовник зобов'язується сплатити витрати виконавця відповідно до наданого вмісту персоналу. Можна укласти інший типовий договір.

За договором клінінгу клієнт (одна з холдингових компаній) щомісяця подає в кадрову (рекрутинговий центр) заявку на потрібний йому персонал (насправді після закінчення місяця заявка повертається «назад»). Першого числа кожного місяця «особово-особовий склад і майновий документ», а в кінці місяця кадровий переведення і майновий документ. Центр кадрів виставляє клієнту рахунок за надані послуги.

Деталі роботи кадрового центру (аутсорсингової компанії) не матимуть негативних наслідків для персоналу, тобто. Трудовий договір і систематизація посад працівника не змінюються.

З метою підвищення коефіцієнта справедливості не рекомендується переводити наявний персонал, чисельність якого скорочується з відомих причин. Через кадровий центр в найскладніших випадках можна лише залучити нових співробітників або набрати нових працівників для нових компаній.

З точки зору податкового законодавства кадровий договір цілком законний.

За допомогою HR-центру можна заощадити на податку на прибуток, тоді його діяльність має бути досить прибутковою. У цьому випадку відносини аутсорсингу є способом перевести податкову базу основного клієнта на сприятливу податкову систему.

Кадрові центри можуть бути прибутковими і менш прибутковими.

Економічний ефект від використання аутсорсингу впливає не тільки на фонд оплати праці та чисельність кадрових центрів, а й на необхідність, з точки зору зниження податкових ризиків, загальних витрат кадрового центру як самостійної юридичної особи. орендна плата, зарплата директорів, бухгалтерія, канцтовари тощо).

Застосування кадрового аутсорсингу не позбавлене деяких недоліків, які носять передусім організаційний характер.

Приймаюча кадрова організація фактично позбавлена правових можливостей, що впливають на якість роботи, яку виконує переведений персонал. Такий персонал не є частиною персоналу приймаючої організації; Це не регулюється правилами внутрішнього трудового розпорядку організації (хоча повноваження HR-центру можуть містити пункт про забезпечення того, щоб працівники дотримувалися внутрішніх трудових розпорядків приймаючої організації, правових розпоряджень її керівництва тощо).

Тому безпосередньо накладати дисциплінарні стягнення на «гарантованих» працівників, відсторонювати їх від виконаної роботи чи звільняти за ініціативою клієнта не можна. Проблему некваліфікованого чи некерованого персоналу можна вирішити, організувавши відповідні розбіжності з кадровим центром, але обов'язки цієї організації входять у межі забезпечення певним кваліфікованим персоналом. та не несе відповідальності за якість виконаної цими працівниками роботи. Тому рекомендується чітко визначити в трудовому договорі, що сторони розуміють під поняттям «працівники з достатньою кваліфікацією», включно з важливими умовами договору щодо вимог до рівня освіти та профілю, досвіду роботи, наявності певних навичок, наявності рекомендацій, державних ліцензій, сертифікатів, перевірок, при необхідності.

Якщо замість нього створено кадровий центр податкового планування, витрати на створення такої організації (організацій) або реєстрацію ФОП, ведення бухгалтерського обліку та подання звітності. Ці витрати необхідно компенсувати

за рахунок зменшення витрат на оплату праці головного підприємства та економії на єдиному соціальному податку.

Найпоширеніші помилки, які допускаються під час виконання планів аутсорсингу, такі.

1. Виплата залишків на рахунках (наприклад, підготовка попередніх повідомлень) у компанії-замовнику колишньому працівнику, який є працівником кадрового центру (сервісного центру).

Передоплату можна здійснювати лише своїм працівникам. Замовник, який видає аванс працівникам кадрових центрів (сервісних центрів), тим самим підтверджує перебування працівників на його утриманні, що дає можливість представникам податкових органів у подальшому кваліфікувати ці правовідносини як залежні трудові відносини.

2. Відрядження, навчання працівників тощо.

Центр кадрів зобов'язаний направляти працівників у відрядження та брати на себе витрати на відрядження, витрати на навчання працівників тощо та включати їх до складу своїх витрат та розрахунку витрат на обслуговування за відповідний місяць.

3. Правила внутрішнього трудового розпорядження не є обов'язковими для працівників кадрового центру, однак трудова дисципліна не повинна порушуватися. На практиці відповідно коригуються робочі плани контрагентів.

4. Комбінація.

На практиці співробітники, які з різних причин перейшли в HR-центр, все ще зараховуються до штату компанії-замовника. Якщо цього уникнути неможливо, бажано максимально розподілити робочі завдання працівника (наприклад, бухгалтера).

Оскільки витрати на персонал є значною статтею загальних витрат у більшості підприємствах, їх часто варто скоротити. Однак слід мати на увазі, що цей ефект, по-перше, короткочасний, а по-друге, нестійкий. Зниження зарплат окремих співробітників або цілих підрозділів без коригування бізнес-моделі та

врахування особистого внеску кожного працівника призводить до збільшення плінності кадрів і негативно впливає на якість роботи.

Досить складно провести статистичне дослідження зв'язку між системою оплати праці та результатами діяльності підприємства на ринку. Read Organisations розкриває доходи топ-менеджерів і членів правління. Аналіз показує, що в 1990 році змінна частина винагороди топ-менеджерів залежала від певних спостережуваних показників, таких як оборот і частка ринку, але пізніше система ускладнилася.

Раніше зарплати топ-менеджерів залежали від виконання бюджету, зростання доходів і показників ринку (з точки зору спостережуваної капіталізації або оцінки компанії). Система заохочення великих підприємств розробляється комітетом з винагород, а потім затверджується радою директорів. Для цих цілей рідко залучалися консультанти. За даними кадрових агентств, існує потреба в HR-фахівцях, здатних розробити системи винагород і пільг.

Такі знання часто потрібні незалежним членам правління. Найбільш уразливими до кризового явища на ринку є підприємства сфери торгівлі, розвитку та фінансового сектора. Більше двох третин опитаних підприємств використовують такі інструменти управління, як:

- бюджетний контроль;
- Скорочення/оптимізація робочої сили, заморожування заробітної плати;
- Асоціація сервісних центрів;
- Скоротити інвестиційну програму;
- Продаж нерухомості.

Антикризові заходи змінюють баланс на ринку праці. При цьому потреба у фінансових контролерах, аудиторів та спеціалістах під час впровадження ERP-системи не зміниться.

Набагато легше вести бізнес у період швидкого зростання ринку, ніж коли попит і борги зменшуються. У важкі економічні часи управлінські рішення

підлягають якісній перевірці, а «сильна» мотивація керівництва та членів правління є необхідною передумовою для створення сильної зацікавленості у виході з кризи.

Традиційна і найпоширеніша система грошового заохочення підприємств включає три основні елементи.

1. Фіксована частина, яка збільшується під час економічного зростання, як інфляція. Фіксована частина зарплати відображає стан ринку праці: відсутність необхідних навичок і можливості утримати цінних працівників.

2. Змінна (винагородна) частина, прив'язана до поточних результатів діяльності (фінансова або виробнича реалізація).

3. Довгострокова мотивація та утримання. Цей елемент традиційно включає деякі компоненти, такі як соціальні портфелі, страхування відповідальності, іпотека, передача акцій, опціони на акції та стимулююча банківська діяльність.

Система винагород включає принципи визначення грошових та інших виплат чотирьом зацікавленим сторонам, які впливають на ефективність бізнесу на ринку:

- 1) службовці;
- 2) керівники середньої ланки;
- 3) дурний менеджмент (10-20 осіб у великих готелях);
- 4) Члени ради директорів або наглядової ради.

При цьому виплати першим трьом групам утворюють фонд оплати праці і надходять до видаткової частини кошторису, а виплати членам правління здійснюються за рахунок прибутків видаткового фонду.

Таким чином, ця частина винагороди зменшує прибуток, що розподіляється між власниками (акціонерами).

У системах винагороди керівників і директорів переважають довгострокові елементи винагороди.

До 2004 року великою популярністю користувалися фондові опціони з опціонами з фіксованою ціною та фантомні програми, за якими виплачувалася

різниця в ціні акцій. Довгострокові програми стимулюючої компенсації конкурують з цією формою винагороди.

Важливим моментом у створенні кадрової політики та системи винагороди є проведення порівняльного аналізу – написання звіту про взаємовідносини компанії та персоналу. Ці звіти часто включаються до того, що зазвичай називають тривимірними або навіть чотиривимірними звітами, які представляють стандарти розкриття інформації.

Враховуючи важливість традиційної фінансової (бухгалтерської) звітності, а також певних систем зв'язків компанії із зовнішнім світом, керівництво надає інформацію про взаємодію організації з її основними стейкхолдерами (контактами). Прикладами таких додаткових звітів є: екологічний звіт, соціальний звіт (що показує результати взаємодії з місцевим населенням, у тому числі з благодійністю), звіт персоналу.

Декілька консалтингових та аналітичних фірм спеціалізуються на вивченні систем винагороди чотирьох груп і періодично проводять огляди, опитування та статистичний аналіз HR-практики та роботи комітету з нагород правління.

HR бенчмаркінг - порівняльний аналіз показників ефективності різних компаній у сфері управління персоналом. Цей інструмент для розробки HR-аудиту та HR-звітів дозволяє керівництву та правлінню подивитися на компанію з боку (оцінити ефективність HR-відділу), виявити слабкі сторони HR-політики та можливості довгострокового скорочення витрат.

Результати бенчмаркінгу дозволяють коригувати кадровий бюджет і часто змінювати всю кадрову політику компанії. Як правило, HR-бенчмаркінг базується на 60-100 показниках (залежно від галузі та розміру компанії), розділених на такі категорії:

- Вплив чотирьох груп стейкхолдерів на фінансові показники бізнесу;
- система винагород та додаткових пільг, програма «золотий парашут»;
- витрати на персонал;
- особливості поведінки;

- основні процеси управління персоналом (набір, навчання, розвиток, створення кадрового резерву, звільнення);
- Організаційна структура відділу кадрів (функції, інструментарій).

Різниця між середньою винагородою працівників організації та винагородою правління або членів правління є великою. Різниця в доходах компаній, зареєстрованих на біржі, вище середнього по країні. Заробітна плата перших осіб (генерального, фінансового директорів), як правило, включається до звітнього загального фонду оплати праці. Іншим недоліком стандартів корпоративного управління є те, що більшість публічних компаній мають кілька джерел платежу через структуру власності. Це дозволяє значну частину виплат керівництву або директорам здійснювати дочірнім або афілійованим компаніям, а не материнській компанії (про яку необхідно повідомляти).

Програми довгострокових виплат за результатами (LTPP) мають пріоритет над опціонами на акції.

Оплата топ-менеджерів тісно пов'язана з фінансовими результатами компаній (успішні компанії платять топ-менеджерам на 75% більше, ніж менш ефективні). Успішні роки характеризувалися швидким зростанням ринку, ейфорією на фондових ринках з відносно дешевими кредитними коштами.

Усе це призвело до значного дисбалансу компенсаційних пакетів. У зв'язку зі зростанням ринкової ціни акцій велику роль стали відігравати опціонні платежі. Компанії, які передавали більше акцій менеджерам, показали кращі результати. Це демонструє цінність опціонів на акції та програм передачі акцій. Фінансова криза адаптувала цей мотиваційний інструмент.

Ці оцінки не відображають зниження довгострокової складової винагороди, яка значною мірою пов'язана з фондовим ринком (фактичний викуп акцій у компаній-роботодавців за фіксованою ціною або фантомні схеми, де винагорода є різницею між часткою ринку або аналітично розрахована ціна). рейтинг і задалегідь визначена ціна опціону).

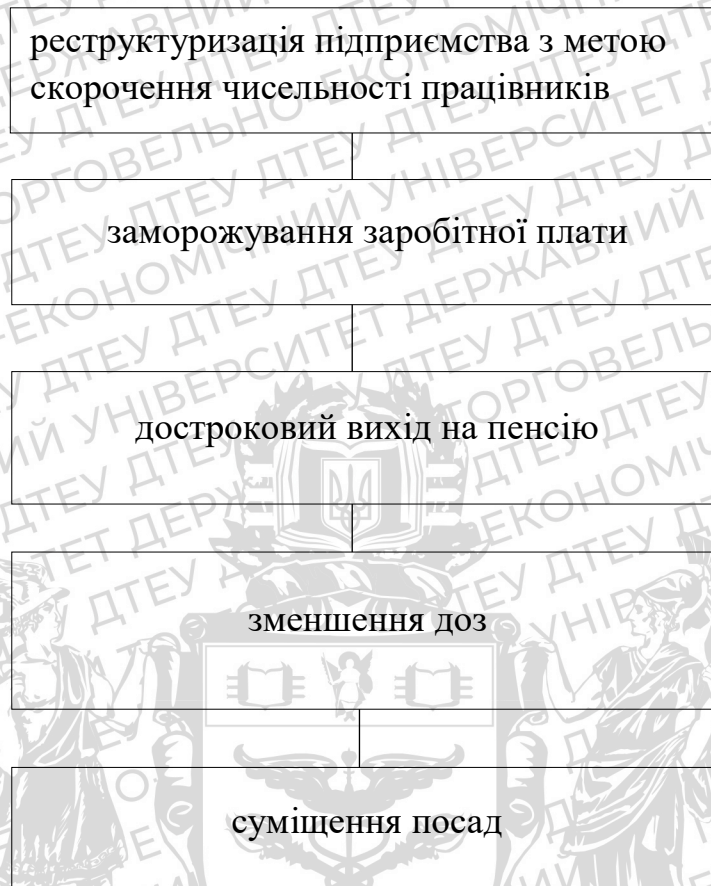


Рис. 2.1 Інструменти для скорочення витрат

Одним з основних завдань в антикризовій системі готелю та системі управління персоналом, яка є невід'ємною частиною антикризової програми, для реалізації даного проекту є зниження трудових витрат і збереження персоналу через низьку прибутковість проекту. Економічна ефективність підвищення якості системи управління персоналом в управлінні проектами з тривалим використанням тимчасових працівників відобразиться у зниженні прямих і непрямих витрат, пов'язаних з тимчасовими працівниками.

Запроваджуючи цей захід, підприємство позбавляється високої плинності кадрів, а отже, витрат на підбір кадрів, масових невиходів на роботу, оплату понаднормових для заміщення тимчасово відсутніх працівників та гарантується повне виконання виробничої програми в частині забезпечення робочою силою. При цьому ця чисельність щомісяця гнучко коригується відповідно до виробничої програми, чого неможливо досягти за наявності постійних штатних працівників.



Також зменшується навантаження на кадрові, юридичні та бухгалтерські служби. Вам не потрібно платити за атестацію, яка є дорогою для деяких видів особливо складних робіт (наприклад, атестація зварників за системою НАКС та інженерно-технічний склад).

Економічна ефективність розраховується шляхом порівняння витрат (прямих і непрямих) на утримання одного штатного працівника з вартістю одного сумісника на місяць.

Витрати на одного штатного робітника служби прийому і розміщення (ЗШ).

За приклад взято листопад місяць 2021 року та складається з наступних елементів:

1. Середня заробітна плата (ЗП) – 15 000 гривень.
3. Середня вартість комплекту спецодягу (ЗІ) – 200 гривень.
4. Оплата проїзду від місця проживання до місця роботи (чартер) (ОП) – 7000

гривень на одну людину.

Тоді загальні витрати складуть:

$$\text{ЗШ} = \text{ЗП} + \text{СП} + \text{ЗІ} + \text{ОП} = 15000 + 6000 + 200 + 7000 = 28\,200 \text{ гривень.}$$

Витрати на одного тимчасового робітника (ЗВ) в місяць складаються з оплати по встановленому тарифу між Замовником і Виконавцем. Середній тариф (Т) становить 70 грн люд/година. При підсумовуваному обліку робочого часу середньомісячна норма робочого часу становить 162 годин.

$$\text{ЗВ} = 70 * 162 = 11\,340 \text{ гривень.}$$

Зіставляючи витрати на штатних і тимчасових робітниках, можна побачити, що зменшення витрат на персонал при використанні тимчасового персоналу становить 4000 гривень на одного працівника в місяць. При чисельності тимчасового персоналу, що використовується, що планується в проекті в кількості 400 чоловік зниження витрат в загальній сумі становитиме 1 250 000 гривень в місяць.

## 2.2 Впровадження інноваційних антикризових програм у готелі

### “FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV”

В основі кожного сучасного проекту лежать три елементи: ідеї, мотивація та люди.

Ідея — це те, що ви збираєтеся робити (керівництво, продажі, операція тощо), мотивація — це те, чому ви це робите, а люди — це ті, хто робить це разом з вами і вірить у вашу ідею та її обґрунтованість. Вони винагороджуються матеріально і духовно.

Основа ідеї – уява. Обмеження уяви перешкоджають генеруванню ідей. Щоб усунути їх, важливо знайти перемикач усвідомлення, який знаходиться в нашому розумі. Тоді неможливе стає можливим, а нереальне стає реальним. Обмеженням є ваша уява.

Одним із завдань підвищення ефективності системи управління є створення на підприємстві сучасного кадрового відділу (кадрова програма).

Це може включати: організаційну діагностику та визначення проблемної зони, створення нової організаційної структури, підготовку робочих інструкцій, аналіз ринку праці спеціалізованими групами компанії, створення сучасної системи підбору та адаптації нових співробітників, розробка та впровадження програми співбесіди з працівниками, навчання працівників виробництва та продажів, планування та проведення соціальних заходів, створення комплексної системи мотивації працівників, формування кадрового резерву та співпраця з університетами.

Завдяки програмі створення та реалізації умов для підвищення ефективності роботи готелю та організаційної системи управління рішення приймаються швидше та ефективніше реалізуються, підвищується дисципліна. Ця програма заснована на необхідності підготовки конкретних умов якості для вдосконалення системи управління.

Створення системи управління в готелі – це все одно, що будівництво будівлі. Міцний фундамент – запорука успіху. Деякі фундаменти потрібно закладати з самого початку, інакше будівля може перекинутися і навіть завалитися.

Основними принципами системи управління є:

- Керівники, група управління (менеджери) та команда управління (керівники основних структурних підрозділів).
- Концепція розвитку бізнесу та стратегічне бачення (чітко сформульовані, зрозумілі, доступні всім); організаційний механізм постановки та визначення цілей;
- організаційний механізм виявлення, аналізу та вирішення проблем підприємства;
- механізми створення та розвитку організаційних структур.

Слід зазначити, що впроваджені процедури та форми командної роботи є потужним діагностичним методом, який допомагає оцінити здібності членів виконавчої команди за багатьма важливими критеріями та розробити змістовні рекомендації для керівництва готелю щодо кожного з них.

Програма являє собою комплексну діяльність, спрямовану на створення та вдосконалення системи управління та перетворення групи керівників вищої та середньої ланки в добре злагоджену управлінську команду.

Програма заснована на принципі навчання на практиці. У ході процедур і заходів реалізації програми керівники підрозділів і вище керівництво готельного підприємства не тільки вивчали сучасні методи управління, але й безпосередньо і спільно вирішували окремі питання управління готелю (виробничі та торгові питання) і одночасно працювали час був строго регламентований системою управління.

Програма включає в себе діагностику управління проблемами готелю, оцінку можливостей членів керівництва, розробку процедур побудови команди, технології та політики готелю, впровадження основних організаційних механізмів, створення ефективних організаційних структур і розробку стратегічних стратегій. система планування.

Ефективність реалізації програми створює умови для продуктивної командної роботи. Про членів команди управління, які не приймають узгоджені стандарти, процедури та форми командної роботи, слід негайно повідомити

керівника. Це дозволяє своєчасно приймати управлінські та кадрові рішення, не порушуючи роботу підприємства.

Створюються необхідні умови для створення найкращої організаційної структури, яка орієнтована на цілі розвитку, а не на особисті амбіції окремих керівників. Є можливість впровадження сучасних управлінських технологій у підсистеми стратегічного планування, управління персоналом, управління маркетингом, фінансового менеджменту, управління виробничими потоками, управління виробництвом тощо.

На початковому етапі здійснюється діагностика управління за допомогою методу системного аналізу.

В результаті роботи над програмою створення та впровадження умов для підвищення ефективності системи управління підприємством досягнуто основних запланованих цілей, а саме:

- Створення ідеології підприємства (стратегічне бачення, місія, система цінностей, принципи діяльності, стандарти та норми поведінки), чітко зрозуміла та поділювана учасниками управлінська команда;
- Прояснення картини розвитку підприємства в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі;
- Створено механізм управління процесом формування та корекції цілей розвитку компанії;
- Виявлено та з'ясовано проблемні зони поза та всередині корпоративного розвитку;
- запроваджено організаційне забезпечення вивчення, аналізу та роботи з проблемами розвитку підприємства;
- розробив організаційну методику контролю розвитку організаційної структури підприємства;
- Розробка організаційних методів, які допомагають уточнити і збалансувати стратегію і тактику компанії шляхом планування і коригування програм досягнення цілей;

- Створення організаційного інструменту контролю внутрішньої корпоративної культури.

Метою проекту було створення інформаційно-аналітичної програмної системи атестації працівників, аналізу та зберігання результатів атестації, що має сприяти вирішенню наступних основних завдань:

- скорочення кваліфікаційних періодів.
- зниження витрат на сертифікацію;
- автоматичне формування звітів за результатами атестації;
- Створити єдину базу даних для зберігання результатів атестації працівників.

Для комп'ютерних тестів розроблено бази даних із тестовими запитаннями, які можна розширювати та оновлювати. Крім гнучкого інструменту введення результатів оцінювання (наприклад, вручну в самооцінці та автоматично в ІТ-тестах), створено базу даних результатів (на основі технології OLAP1).

За допомогою єдиної бази даних можна створити практично будь-який аналітичний розділ, але найнеобхідніший розділ буде створено автоматично. Стандартні звіти про кваліфікацію генеруються за замовчуванням.

Опція онлайн-опитування надається для цілей моніторингу. Крім того, вирішено проблему інтеграції з корпоративним порталом на базі MS SharePoint Server.

Неможливо не помітити багатомовний інтерфейс. Мабуть, реалізація виявилася не такою складною, як очікувалося, але видалася дуже ефективною.

Таким чином сертифікат, який раніше був постійним і діяв більше року, був впроваджений за один квартал.

Зараз підприємство працює. Вам потрібно згадати свої старі навички та освоїти прості повсякденні речі, а також показники ROI, ROE та IRR, які донедавна були не в моді. Власники знову стають власниками, а не інвесторами.

Що стосується ринку праці, то він знову став ринком роботодавців (як це було кілька років тому). Не так давно існував ринок конкурентів, що призвело до дуже значних відмінностей у зарплатах, професійних якостях і реальній корисності

тих чи інших співробітників для готелю. Зараз конкуренція загострює. Це гарна можливість для готелю найняти найкращих, а для кандидатів – розвинути свої знання, навички та навички. Це можливість для економіки вирівняти продуктивність і зарплати. Звичайно, сьогодні шанси втратити роботу зростають, заробітна плата зменшується, а час на пошук нової роботи збільшується. Однак за будь-яких обставин ви цінуватимете професіоналізм, лояльність і вміння працювати в команді. Крім того, завжди є можливість професійної переорієнтації.

Успіх будь-якого інноваційного проекту на 80% залежить від ефективності, з якою ви займаєтеся зовнішньою та внутрішньою комунікацією, і лише на 20% від використовуваних технологій. Що стосується успіху роботи з людьми, то він залежить не від рівня HR-технологій і якості процедур і регламентів, а від існуючого комунікаційного середовища в підприємстві. Більше того, навіть найталановитіший менеджер з персоналу не зможе самостійно створити таке середовище.

У цій роботі важлива участь кожного. При цьому одну з найважливіших ролей повинні відігравати лінійні керівники, які фактично є менеджерами з персоналу своїх відділів, оскільки вони несуть відповідальність не тільки за результати роботи відділу, а головним чином; для людей, які досягли цих результатів.

## Висновок

В економічних умовах діяльності компаній та організацій готельної індустрії менеджмент готельного підприємства має інструментарій «антикризових програм», який визначає комплекс заходів, спрямованих на всі сфери управлінської діяльності. Організація, особливо важлива: фінанси, управління персоналом, маркетинг, зв'язки з пресою, покупці та постачальники та інші.

Мета та дослідницькі завдання, поставлені під час написання дипломної роботи, досягнуті повністю. В рамках дослідження діючого механізму системи антикризового управління та її вдосконалення на основі ефективного використання трудових ресурсів підприємства в «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV»:

- Вивчити теоретичну сутність і значення системи антикризового управління;
- Перевірено можливість оптимізації системи управління персоналом на основі антикризових програм;
- аналізувати основні показники об'єкта, що перевіряється;
- Проведено аналіз структури та динаміки показників ефективності роботи персоналу підприємства та зроблено відповідні висновки;
- конкретні доручення щодо вдосконалення антикризових програм;
- Видано рекомендації, щодо використання антикризових інструментів управління персоналом в «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV».

Завдання антикризової програми часто є розподіленими в часі, характеризуються якісно різними умовами діяльності компанії та передбачають використання різноманітних інструментів управління.

Суть антикризової програми полягає у визначенні ситуації підприємства та системному підході до розробки та управління управлінськими рішеннями з метою запобігання банкрутства або своєчасної фінансової «реструктуризації», що забезпечує економічний стан підприємства. Стійкість. Операції.

Однією з основних функцій антикризової програми при реалізації даного проекту є скорочення трудовитрат і утримання персоналу через низьку прибутковості проекту. Таким чином, економічна ефективність вдосконалення

антикризової програми в управлінні проектами з тривалим використанням тимчасового персоналу виражається в зниженні прямих і непрямих витрат, пов'язаних з тимчасовим персоналом.

Із запровадженням даного заходу підприємство позбудеться високої плінності кадрів і, як наслідок, витрат на підбір персоналу, великих прогулів, виплат понаднормової роботи у зв'язку із заміщенням тимчасово відсутніх працівників, повноцінного впровадження виробництва. Програма забезпечення роботи. Гарантовано. При цьому ця кількість щомісяця гнучко коригується відповідно до виробничої програми, чого неможливо досягти за наявності постійних штатних працівників. Також зменшується навантаження на кадрову, юридичну та бухгалтерську служби. Не потрібно платити за сертифікацію, яка є дорогою для деяких вагових категорій.

Економічна ефективність розраховується шляхом зіставлення витрат (прямих і непрямих) на зміст одного штатного робітника і витрат одного тимчасового робітника в місяць.

Витрати на одного штатного робітника складаються з наступних елементів:

- Середня заробітна плата (ЗП) - 15000 гривень.
- Страхові платежі замість (СП) - 34% - 6000 гривень.
- Середня вартість комплекту спецодягу (ЗІ) - 200 гривень.
- Оплата проїзду від місця проживання до місця роботи (чартер) (ОП) - 7000 гривень на одну людину.

Тоді загальні витрати складуть:

$$ЗШ = ЗП + СП + ЗІ + ОП = 15\ 000 + 6000 + 200 + 7000 = 28\ 200\text{грн.}$$

Витрати на одного тимчасового робітника (ЗВ) в місяць складаються з оплати по встановленому тарифу між Замовником і Виконавцем. Середній тариф (Т) становить 70 гривень люд/година. При підсумовуваному обліку робочого часу середньомісячна норма робочого часу становить 162 години.

$$ЗВ = 70 * 162 = 11\ 340\text{ гривень.}$$



Зіставляючи витрати на штатних і тимчасових робітниках, можна побачити, що зменшення витрат на персонал при використанні тимчасового персоналу становить 4000 гривень на одного працівника в місяць. При чисельності тимчасового персоналу, що використовується, що планується в проекті в кількості 400 чоловік зниження витрат в загальній сумі становитиме 1 250 000 гривень в місяць.

Таким чином, за результатами розрахунку показник продуктивності праці, який показує ефективність використання трудових ресурсів, виявився нижчим за плановий рівень на рік, як і всі інші супутні економічні показники. «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV» 8 годин неповного робочого дня одному працівнику на один рік та виконанням плану доходів та скороченням штату.

Отже, необхідно підвищити ефективність використання трудових ресурсів підприємства, що перевіряється, з метою недопущення подальшого погіршення фінансово-економічного стану та запобігання можливості виникнення кризових ситуацій у майбутньому.

Готелю «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV» необхідні превентивні заходи антикризової програми в сфері управління персоналом.

Робота представлена в загальному варіанті, загальні та особисті правила, яких «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV» може дотримуватися для забезпечення підвищення ефективності використання, а також актуальні сучасні інструменти антикризової програми готелю. Її робочі засоби.

### Список використаних джерел

1. <https://library.if.ua/book/6/709.html> Антикризове управління підприємством
2. <http://www.evd-journal.org/download/2019/2%2856%29/24-Telyshevska.pdf>
3. [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administuvannya\\_ch1/index\\_5.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_5.htm)
4. [https://stud.com.ua/96963/investuvannya/znachimist\\_analizu\\_kriz\\_menedzhmentu\\_yakosti\\_korporativnogo\\_upravlinnya\\_sotsialnogo\\_kapitalu\\_provedenni](https://stud.com.ua/96963/investuvannya/znachimist_analizu_kriz_menedzhmentu_yakosti_korporativnogo_upravlinnya_sotsialnogo_kapitalu_provedenni)
5. Мисик В. М. Концептуальна модель побудови і використання менеджменту в управлінні підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. Вип. 2(1). С. 29 – 36.
6. Хитрова О. А., Харитонов Ю. Ю. Стан і тенденції розвитку менеджменту в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 30. С. 27 – 31.
7. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. Н. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 346 с.
8. Соколенко С.І. Глобальні ринки ХХІ століття: Перспективи України. Київ: Логос, 2008.
9. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 348 с.
10. Байлік С. І. Писаревський І. М. Організація готельного господарства: підруч. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с
11. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. /Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с

12. Alderton M. How virtual reality will transform meeting. Successful Meetings Publishing, 2016. URL: <http://www.successfulmeetings.com/Strategy/Technology-Solutions/Virtual-RealityMeetings-Events-Destination-Marketing/>.

13. Результати опитування щодо впливу COVID-19 на сектор послуг тимчасового розміщення 2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.colliers.com/uk-ua>

14. Живко З.Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. Проблеми економіки та управління. 2009. № 640. С. 271 – 278.

15. Getz D. Event tourism: Definition, evolution, and research. Tourism Management. 2008. № 29. P. 403–428.

16. Шацька З.Я., Шевель А.А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії covid-19. Ефективна економіка. 2020. № 10.

17. Скібіцький О.М., Матвеев В.В., Скібіцька Л.І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. Навч. посібник. Київ: Кондор, 2011.

18. Meghashyam M. Restaurant industry reeling under coronavirus. The Hill. URL: <https://thehill.com/business-a-lobbying/business-a-lobbying/488110-restaurant-industry-reeling-under-coronavirus> (дата звернення: 05.04.2021)

19. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнеспланування : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 207 с. 2. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 664 с.

20. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2011. 344 с

21. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4