

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**HR технології готелю «Fairmont Grand hotel» м. Київ.**

Студента 2 курсу, 1м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

**Бойко  
Івана Володимировича**

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф .

**Ведмідь  
Надія Іванівна**

*підпис  
керівника*

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

**Мельниченко  
Світлана Володимирівна**

*підпис  
гаранта*

**Київ 2021**

# Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність  
спеціалізація

073 «Менеджмент»  
«Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

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

## Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: HR технології готелю Fairmont Grand hotel м. Київ

Затверджена наказом ректора від «29» 12 2020 р. № 3950.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

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

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування особливостей корпоративної системи HR-менеджменту на підприємствах готельного бізнесу.*

*Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної системи HR-менеджменту на підприємствах готельного бізнесу.*

*Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади корпоративної системи HR-менеджменту на підприємствах готельного бізнесу «Fairmont Grand Hotel Kyiv», м. Київ.*



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

Вступ

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Особливості ревеню менеджменту в готелі

### РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ В ГОТЕЛІ «

Fairmont Grand Hotel Kyiv », М.КИЇВ

2.1. Загальна характеристика готелю « Fairmont Grand Hotel Kyiv », м. Київ

2.2. Динаміка та структура доходів від надання готельних послуг

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ

ГОТЕЛЮ « Fairmont Grand Hotel Kyiv », М.КИЇВ

3.1. Методи збільшення доходів готелю « Fairmont Grand Hotel Kyiv »

3.2. Оцінка розрахунку ефективності запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

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	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р.	20.11.2021 р.
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р.	16.11.2021 р. 18.11.2021 р.
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «31» грудня 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи



11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи  
(підпис, дата) \_\_\_\_\_

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .....	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел .....	10
1.2. Методологічні підходи формування HR-технологій підприємства готельного бізнесу.....	16
Висновки до розділу 1 .....	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА HR-ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЮ «FAIRMONT GRANT HOTEL», М. КИЇВ.....	22
2.1. Ааналіз діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» .....	22
2.2. Дослідження HR-технологій готелю.....	30
2.3. Оцінка ефективності системи HR-технологій готелю .....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЮ «FAIRMONT GRANT HOTEL», М. КИЇВ.....	44
3.1. Розробка програми удосконалення системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» .....	44
3.2. Прогнозна оцінка ефективності програми удосконалення системи HR- технологій готелю .....	52
Висновки до розділу 3 .....	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ	



## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах глобалізації економіки та жорсткої конкуренції вітчизняні підприємства готельного бізнесу стали дедалі більше приділяти уваги методам використання людських ресурсів. Значна частина керівників розуміє: щоб домогтися зростання зворотного зв'язку від співробітників, потрібно підвищувати ефективність роботи HR-служби. Однак кажучи про впровадження сучасних технологій HR-менеджменту у готелях, слід враховувати такі особливості, як менталітет країни, політичні і соціальні чинники. Готельна індустрія безупинно розвивається і найцінніший ресурс даної індустрії - це персонал. Основною функцією співробітників готелів є їх взаємодія з гостями і надання якісних послуг та сервісу. Для кращої роботи з персоналом необхідно удосконалювати методи управління і способи його підбору, навчання, оцінки та мотивації.

Рівень сервісу на підприємствах індустрії гостинності безпосередньо залежить від рівня підготовки і практичного досвіду персоналу, тому для сталого розвитку підприємств готельного бізнесу необхідне формування ефективної системи HR-технологій. В індустрії гостинності ключова роль відводиться людському фактору. Успіх в готельному бізнесі залежить від ефективності формування корпоративних систем HR-технологій. На сьогодні недостатнім є просте забезпечення гостей приміщенням для життя. Значну роль відіграє рівень сервісу і якість послуг, що надаються, на які в першу чергу впливає персоналу готелю. Готельні послуги мають основні відмінні властивості, такі як: невідчутність, незбереженість, мінливість якості і невіддільність виробництва і споживання послуг, які обумовлюють необхідність підходу до персоналу як до людського ресурсу, оскільки споживачі сприймають персонал як частину послуги, саме персонал формує бажання споживача повернутися в готель повторно.

**Ступінь розробленості проблеми.** Особливості HR-технологій на підприємствах готельного бізнесу розкриті у працях таких науковців, як Гакова

М. В., Козак К. Б., Г. Ф. Маркова., Козубова Н. В., Літинська В. А., Мілашовська О.І., Грянило А.В., Ніфатова О.М., Ковальова К.Л., Пилипенко О. В., Пислару І. О., Присакар І., Томалія, Т.С. , Фальченко О. О. та інші. Вивчення літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад корпоративної системи HR-технологій на підприємствах готельного бізнесу.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є обґрунтування особливостей корпоративної системи HR-технологій на підприємствах готельного бізнесу.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких **завдань**:

- провести аналітичний огляд літературних джерел;
- охарактеризувати методичні підходи до формування корпоративної системи HR-технологій;
- провести стратегічний аналіз економіко-господарської діяльності готелю;
- здійснити аналіз корпоративної системи HR-технологій готелю;
- навести оцінку ефективності системи HR-технологій готелю;
- розробити програму удосконалення системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»;
- здійснити прогнозу оцінку ефективності програми удосконалення системи HR-технологій.

**Об'єктом дослідження** є процес формування корпоративної системи HR-технологій на підприємствах готельного бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні засади корпоративної системи HR-технологій на підприємствах готельного бізнесу «Fairmont Grand Hotel Kyiv», м. Київ.

**Основними методами дослідження** в магістерській роботі є як загальнонаукові методи (порівняння, дедукції та індукції, історико-логічний підхід, синтезу наукових категорій, тощо), так і спеціальні методи економічних



досліджень (статистичний аналіз, графічний аналіз, економіко-математичні методи, методи статистичного моделювання, тощо).

**Інформаційною базою** виконання випускної кваліфікаційної роботи є: підручники та посібники з менеджменту, у т.ч. менеджменту підприємств готельного господарства, економічного аналізу, монографії вчених, періодична література, законодавство України, ресурси Інтернет. Особливо важливим інформаційним джерелом в процесі дослідження є дані фінансової та статистичної звітності досліджуваного готелю (форма №1 “Баланс (Звіт про фінансовий стан)”, форма №2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)”, організаційні документи, тощо).

**Апробація результатів дослідження.** За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему: «Формування системи корпоративного HR-технологій підприємства готельного бізнесу» (Додаток А).

**Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи** полягає у дослідженні особливостей формування системи корпоративного HR-технологій підприємства готельного бізнесу.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота структурно складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел зі 74 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Готельна індустрія безупинно розвивається і найцінніший ресурс даної індустрії - це персонал. Основна функція співробітників готелів - це взаємодія з гостями і надання якісних послуг та сервісу. Для кращої роботи з персоналом необхідно удосконалювати методи управління і способи його підбору, навчання, оцінки та мотивації, яка виражаються відповідними HR-технологіями.

Зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння його формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством готельного бізнесу, утворюють основу концепції HR-технології. Дослідження сучасних HR-технологій в управлінні персоналом в сфері готельних послуг обумовлено тими підвищеними вимогами клієнтів, які виявляються до послуг гостинності в сучасних умовах [31]. Персонал в індустрії гостинності вважається найважливішою складовою частиною кінцевого продукту, отже, якість обслуговування на підприємствах готельного бізнесу залежить від майстерності і компетентності персоналу.

Розвиток готельного бізнесу базується на поєднанні різних факторів здійснення господарської діяльності, у тому числі і фактору робочої сили. Без трудових ресурсів неможливо створити працюючу та надійну економічну систему. Підходи та технології управління персоналом є базовими для ефективної організації бізнес-процесів у готельному бізнесі. Діяльність підприємства готельного бізнесу залежить від якості та кількості персоналу, умов його розвитку та забезпечення мотивації. У науковій літературі більшість визначень змісту HR –технологій досить часто посилається на синоніми до даного поняття: технології управління персоналом, технології кадрового



розвитку, коуч-технології, тощо. Найбільш поширені підходи було згруповано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Найбільш поширені підходи до формування HR-технологій у готельному бізнесі

№	Автори	Характеристика поняття HR-технологій
1	Беляєва С.С. [2]	Розглянуто актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу в готелі. Технології кадрового розвитку визначено як систему інструментів та засобів найму, утримання та розвитку персоналу.
2	Бутенко І.А., Курносова А.В. [7]	Технології управління персоналом є сукупністю прийомів, засобів та методів формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства
3	Губик Ю.Ю., Беляєв С.С., Багунц О.С. [16]	Технологія управління персоналом - це система, яка складається з безлічі інструментів, необхідних для досягнення цілей.
4	Козак К.Б., Маркова Г.Ф. [24]	Кадрові технології в управлінні персоналом являють собою сукупність процедур: планування, найму, відбору і прийому персоналу; проведення ділової оцінки претендентів; профорієнтацію; адаптацію кадрів; розвиток ділової кар'єри; зниження ризиків втрати цінних кадрів; просування і управління кар'єрою; створення кадрового резерву керівного складу; мотивацію діяльності
5	Козубова Н. В. [25]	Технології HR являють собою систему мотиваційних підходів до формування кадрового потенціалу, кадрового резерву, політик розвитку та утримання персоналу
6	Ніфатова О.М., Ковальова К.Л. [29]	HR-технології виражають основні підходи підвищення ефективності політики управління та розвитку персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу
7	Літинська В. А. [27], Оболенцева Л.В., Сегеда І.В., Богдан Н.М. [30]	набір механізмів та інструментів, які спонукають працівників працювати, які також надаються працездатним населенням, яке має необхідний фізичний розвиток, знання та практичні навички, а відповідно до їх віку та їхніх даних про освіту відповідає на конкретну сферу діяльності.

\*Джерело: складено на основі [2, 7, 16, 24, 25, 29, 27, 30]

Беляєва С.С. [2] при визначенні кадрових технологій розглядає актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу в готелі. На думку автори, технології кадрового розвитку являють собою систему

інструментів та засобів найму, утримання та розвитку персоналу. HR-технології, на основі підходу авторки, можна охарактеризувати як механізми впливають на процес визначення кваліфікованих та некваліфікованих працівників для індустрії гостинності.

Бутенко І.А., Курносова А.В. [7] під поняттям HR-технологій розглядають технології управління персоналом, які є сукупністю прийомів, засобів та методів формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства. На думку вчених, поняття «управління персоналом» включає працівників готельного господарства, які поділяються на дві великі групи: управлінський та оперативний персонал.

У доповнення до наведеного вище, губик Ю.Ю., Беляєв С.С. та Багунц О.С. [16] HR-технології характеризують як систему, яка складається з безлічі інструментів, необхідних для досягнення цілей. Аналогічної думки дотримується Пилипенко О. В. [33], який характеризує особливості HR-політики в сучасних умовах. На думку вчених, найменші помилки у формуванні технологій розвитку персоналу ведуть до проблем, адже від того, наскільки правильно і професійно сформований штат, залежить в подальшому ефективність роботи підприємства. Грамотний вибір HR-технології дозволяє не витрачати додаткові економічні ресурси.

Козак К.Б., Маркова Г.Ф. [28] визначають кадрові технології через призму механізмів управління, окреслюючи сукупність процедур, які є елементами HR-технології: планування, найму, відбору і прийому персоналу; проведення ділової оцінки претендентів; профорієнтацію; адаптацію кадрів; розвиток ділової кар'єри; зниження ризиків втрати цінних кадрів; просування і управління кар'єрою; створення кадрового резерву керівного складу; мотивацію діяльності.

Козубова Н. В. [25] відзначає, що технології HR являють собою систему мотиваційних підходів до формування кадрового потенціалу, кадрового резерву, політик розвитку та утримання персоналу. Виходячи з поглядів авторки, варто додати, що кадрові технології характеризують набір механізмів



та інструментів, які стимулюють персонал працювати. При цьому кадрові технології застосуються по різному, в залежності від специфіки структури персоналу та сфери діяльності.

Спираючись на дослідження особливостей систем управління підприємств ресторанного та готельного бізнесу, автори Ніфатова О.М. та Ковальова К.Л. [29] HR-технології виражають через основні підходи підвищення ефективності політики управління та розвитку персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. У даному контексті технологія кадрового розвитку виступає як комплекс політик та практик (mindset) в менеджменті людських ресурсів підприємства ресторанного та готельного бізнесу, що включає комплекс керівних принципів та процедур регулювання роботи працівників, які з відповідними психофізіологічними, фізичними та інтелектуальними характеристиками беруть участь у операційних процесах надання послуг.

Літинська В. А. [27], Оболенцева Л.В., Сегеда І.В., Богдан Н.М. [30] HR-технології характеризують як набір механізмів та інструментів, які спонукають працівників працювати, які також надаються працездатним населенням, яке має необхідний фізичний розвиток, знання та практичні навички, а відповідно до їх віку та їхніх даних про освіту відповідає на конкретну сферу діяльності. На думку вчених, HR-технології дозволяють вирішити ряд завдань з формування, розвитку та утримання персоналу. За допомогою новітніх методик забезпечується висока ефективність роботи, спрямована на виконання поточних і стратегічних завдань підприємства. Підприємство зможе зайняти лідируючі позиції в своїй галузі, якщо команда професійних фахівців буде працювати з повною віддачею, а для цього необхідно приділяти підвищену увагу розробці технологій управління персоналом.

Таким чином, базуючись на різних наведених підходах, можемо визначити HR-технології як сукупність методів, форм розвитку персоналу, принципів управління персоналом, формування матеріальних та

нематеріальних стимулів. HR-технології - це система, яка складається з набору інструментів, необхідних для досягнення цілей. Наприклад, при підборі персоналу мета менеджера полягає у визначенні основних якостей для виконання певної діяльності.

Виходячи з проаналізованих джерел та відповідних підходів різних науковців, можна зробити висновок про те, що розвиток HR-технологій передбачає врахування різних аспектів управління персоналом, які враховують наступні процедури (рис. 1.1).

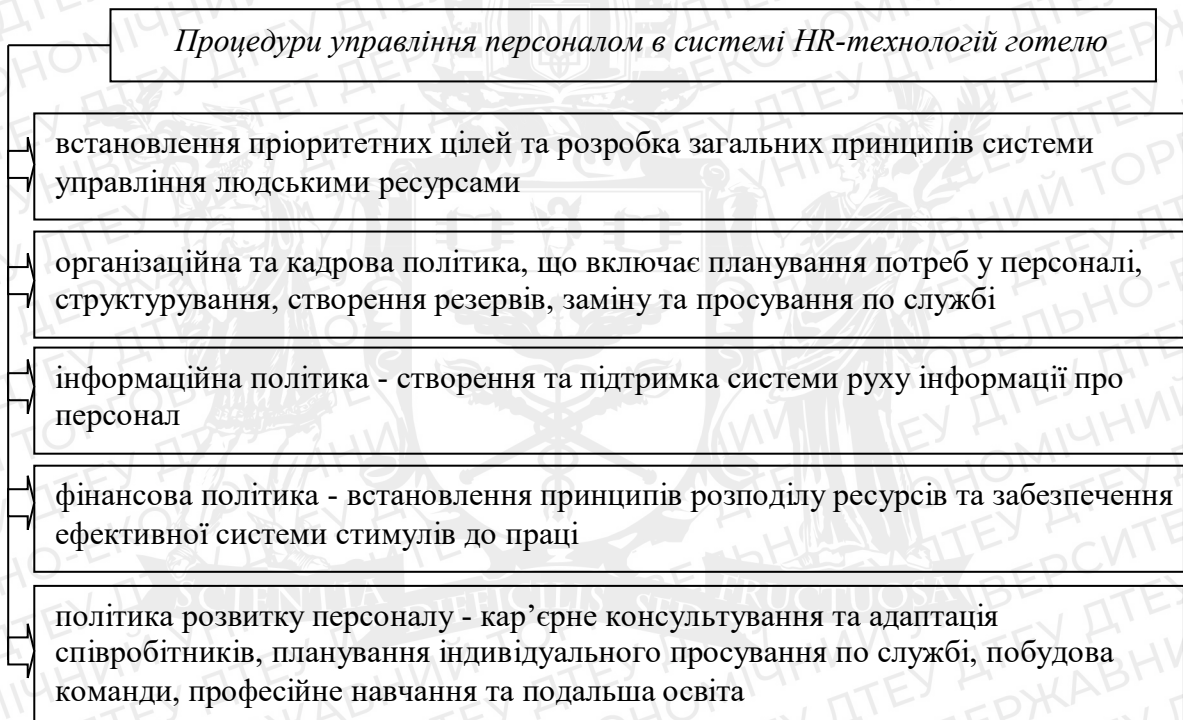


Рис. 1.1. Основні процедури управління персоналом в системі HR-технологій готелю

\*Джерело: складено на основі [16, 33]

У доповнення до викладеного, також Фальченко О. О. відзначає, що HR-технології відбору та найму кандидатів складається з наступних етапів [42]: визначення потреби в персоналі; розробка профілю компетенцій на основі наявної на підприємстві моделі компетенцій; складання та розміщення вакансії з урахуванням компетенцій і поведінкових індикаторів; вибір і використання певних джерел пошуку персоналу; вибір відповідних резюме; спілкування з



кандидатом і запрошення кандидата на очну співбесіду; оцінка кандидата на етапі співбесіди; застосування асесмент-центру на етапі співбесіди; оцінка кандидата під час випробувального терміну.

В умовах глобалізації економіки та жорсткої конкуренції вітчизняні готелі стали більше приділяти увагу методам використання людських ресурсів. Велика частина керівників розуміє: щоб домогтися зростання зворотного зв'язку від співробітників, потрібно підвищувати ефективність роботи HR-служби. Однак, говорячи про впровадження сучасних персонал-технологій у роботу вітчизняних готелів, слід враховувати такі особливості, як економічна мотивація, політичні і соціальні чинники.

Грунтуючись на думці Огієнко М.С., Огієнко А.М. та Мельник А.В. [31], HR-технології можна розділити на дві складові - модульні і індивідуальні. Широко поширеною модульною технологією є конкурсний відбір персоналу, що забезпечує право кандидата на рівний доступ до роботи, атестації персоналу. При даній кадровій технології використовується велика кількість доповнюючих один одного методів діагностичного обстеження персоналу, що дозволяють отримати в своїй сукупності найбільш повну інформацію про персонал готелю. Основна ідея даної персонал-технології - провести атестацію через серію спеціально розроблених вправ, що моделюють основні сторони конкретного напрямку операційної діяльності підприємства готельного бізнесу [31].

Отже, спираючись на дослідження особливостей систем управління підприємствами готельного бізнесу, HR-технології варто визначати через основні підходи підвищення ефективності політики управління та розвитку персоналу. У даному контексті технологія кадрового розвитку виступає як комплекс політик та практик (mindset) в менеджменті людських ресурсів підприємства готельного бізнесу, що включає комплекс керівних принципів та процедур регулювання роботи працівників, які з відповідними психофізіологічними, фізичними та інтелектуальними характеристиками беруть участь у операційних процесах надання послуг. HR-технології являють собою

сукупність методів, форм розвитку персоналу, принципів управління персоналом, формування матеріальних та нематеріальних стимулів. HR-технології - це система, яка складається з безлічі інструментів, необхідних для досягнення цілей. Процесами HR-технології виступають наступні: планування, найму, відбору і прийому персоналу; проведення ділової оцінки претендентів; профорієнтацію; адаптацію кадрів; розвиток ділової кар'єри; зниження ризиків втрати цінних кадрів; просування і управління кар'єрою; створення кадрового резерву керівного складу; мотивацію діяльності.

## 1.2. Методологічні підходи формування HR-технологій підприємства готельного бізнесу

Розглядаючи формування HR-технологій підприємства готельного бізнесу, варто спочатку охарактеризувати основні їх види. Основні види HR-технологій застосовують для створення цілісності системи управління підприємством готельного бізнесу.

В арсеналі менеджменту підприємств готельного бізнесу найбільш часто застосовуються три базові види HR-технологій: управління, управління та розвитку, управління поведінкою. Наведені технології можуть мати певні модифікації та специфічні ознаки на різних підприємствах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Види HR-технологій, які найбільш часто використовуються у готельному бізнесі

№	Напрямки	Характеристика HR-технологій	Види методик для кожного виду технологій
1	Управління	проводиться підбір, розстановка, кадрів, ділова оцінка, опрацювання основ організації праці	- Assessment Center - 360 градусів -рейтингова методика оцінювання кадрів -організаційного проектування
2	Управління та розвитку	здійснюється навчання, проводиться атестація, впроваджуються нововведення в роботі	-коучинг персоналу - assessment Center -people менеджмент 3.0 -grade



№	Автори	Характеристика HR-технологій	Види методик для кожного виду технологій
3	Управління поведінкою	опрацьовується система мотивації, швидкого вирішення конфліктів, формується організаційна, корпоративна культура, етика ділових відносин	- 360 градусів -рейтингова методика оцінювання кадрів -організаційного проектування -people менеджмент 3.0 -grade

\*Джерело: складено на основі [27]

У наведених видах HR-технологій було відзначено різні методичні прийоми, які знайшли своє відображення у практиці управління готелями. Методика Assessment Center передбачає формування бази компетенцій та періодичне оцінювання вмінь та навиків персоналу. Методика 360 градусів є модифікацією методики Assessment Center та передбачає впровадження періодичних тест-кейсів та контролю знань персоналу щодо володіння базовими навиками у відповідній професійній сфері. Рейтингова методика оцінювання кадрів передбачає формування системи рейтингів персоналу та періодичне їх оновлення. Технологія організаційного проектування передбачає визначення оптимальної організаційної структури та відповідного проектування посадових обов'язків для кожного працівника. People менеджмент 3.0 є набором практик та рекомендації щодо розвитку персоналу. Cherrri-pick методика передбачає формування перспективних напрямків у кар'єрному розвитку окремих працівників [27].

Забезпечити сталий розвиток і виживання підприємства готельного бізнесу в умовах мінливої ринкової економіки допомагають критерії ефективності, в яких на першому місці стоїть: простота і надійність управління; економічність; зручність застосування; практичність. HR-технології управління персоналом підприємства готельного бізнесу ретельно опрацьовуються і впроваджуються. Ефективність їх використання залежить від того, наскільки вміло користується такими прийомами менеджер по роботі з персоналом, вища і середня керівна ланка управління [2].

В HR-індустрії щорічно проводяться міжнародні дослідження тенденцій з управління персоналом [37]. У 2021 році був складений ТОП найкорисніших і ефективних технологій, методів і програм, які здатні вивести бізнес з занепаду безпосередньо до процвітання. В індустрії HR - управління людськими ресурсами з'явилися такі нововведення, як програми «благополуччя і здоров'я» або well-being. Як вже зрозуміло з назви, їх головне призначення полягає в підвищенні рівня комфорту і благополуччя співробітників під час виконання ними професійних обов'язків. Подібні HR технології управління персоналом досить ефективні, що досягається завдяки наступним факторам [37]:

- співробітники можуть особисто вибрати для себе метод для виконання робочих завдань;
- використання цифрових платформ для організації колективної діяльності;
- наявність швидкісного інтернету вдома у віддаленого співробітника;
- можна скласти зручний графік роботи і відслідковувати його дотримання;
- надання допомоги по облаштуванню робочого кабінету на дому;
- надання корпоративних пільг;
- навчання нових співробітників в команді.

Ця технологія стала популярною через пандемію COVID-19, коли багатьом фахівцям довелося перейти на віддалену роботу. Щоб правильно проводити паралель між особистим життям і професійною діяльністю, працівникові потрібно забезпечити оптимальні умови праці, в яких всі сили і увагу він би пускав на бізнес-проекти [37]. Сьогодні HR менеджмент - це не просто відстеження виконання стандартних завдань фахівцями і управління їх ресурсами, але також можливість виявити працівників, здатних працювати в різних умовах і виконувати широкий спектр обов'язків. Пов'язана тенденція все з тієї ж пандемією [37].

У процесі формування HR-технологій підприємства готельного бізнесу необхідно враховувати типи організаційної стратегії, організаційний і кадровий



потенціал, а також тип системи HR-технологій. Основні критерії формування ефективної HR-технології на підприємствах готельного бізнесу наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Критерії формування ефективної HR-технології на підприємствах готельного бізнесу**

<i>Категорія персоналу підприємства готельного бізнесу</i>	<i>Напрямки реалізації стратегії кадрового розвитку</i>	<i>Цільові кваліфікаційні характеристики</i>
Операційний персонал готелю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування раціонального розподілу зусиль на виконання операцій з обслуговування відвідувачів готелю;</li> <li>- проведення курсів з підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>- коучинг персоналу</li> </ul>	фахова освіта або наявність професійної підготовки на виробництві
Управлінський персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток управлінських навиків;</li> <li>- тренінги з тайм-менеджменту та самоорганізації для працівників управлінської ланки;</li> <li>- тренінги з психологічної мотивації.</li> </ul>	вища або спеціальна професійна освіта

\*складено на основі: [31]

Формування HR-технологій у сучасних умовах розвитку готельного бізнесу базується на поєднанні людських ресурсів з цифровими технологіями. Нині посилюється тенденція до формування технологій розвитку надпродуктивних команд персоналу. Це такі команди, в яких інтелект і професійні навички співробітників доповнюються інноваційними технологіями. Щоб сформувати таку команду необхідно врахувати наступні моменти [30]:

- застосування абсолютно нових методів по організації і контролю роботи персоналу;
- впровадження сучасних стимулів для підвищення ефективності праці, наприклад, програми для обліку часу, як простий тайм-трекер Checkiant;
- зміна структури компанії, якщо такий крок буде доцільним;
- створення структури організації, яка б виступала за підвищення адаптаційних навичок, а також емоційної стійкості у своїх підлеглих;

-підвищення кваліфікації і регулярне навчання працівників з метою підвищення потенціалу трудового колективу.

Технології HR менеджменту вийшли на новий рівень і підключили до себе ще й соціальні мережі. Якщо використовувати сучасні інструменти і технології. Соцмережі сьогодні містять інформацію про величезну кількість кваліфікованих фахівців з різних сфер діяльності. Все, що потрібно зробити організації - це створити свій позитивний образ в тій же соціальній мережі для залучення уваги цих професіоналів.

Підвищувати кваліфікацію і відправляти своїх працівників на додаткові курси - важливе завдання кожного керівника. Такий підхід дозволяє здійснювати управління ефективністю HR, адже всі члени колективу будуть висококваліфікованими. В період спалаху КОВІД-19 керівники відзначили, що навчання через інтернет проходить не менше результативно, але при цьому працівникові не обов'язково відриватися від його прямих обов'язків. Щоб підвищити продуктивність і автоматизувати управління проектами в HR, було створено безліч додатків і програм. Для ейчаров вони сьогодні просто незамінні.

Таким чином, HR-технології управління персоналом підприємства готельного бізнесу ретельно опрацьовуються і впроваджуються. Ефективність їх використання залежить від того, наскільки вміло користується такими прийомами менеджер по роботі з персоналом, вища і середня керівна ланка управління. Ефективний алгоритм формування HR-технології підприємства готельного бізнесу дає можливість підвищити ефективність процесів використання персоналу. Управління персоналом і HR-менеджмент стрімко змінюються сьогодні і ще більших трансформацій набудуть в майбутньому. Йдеться про схему найму співробітників. Якщо раніше працівник приходив на конкретну посаду, то тепер керівник шукає взаємозамінних і багатозадачних фахівців. Наймати працівників будуть для вирішення конкретного завдання або виконання певного проекту.



## Висновки до розділу 1

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. HR-технології виражають через основні підходи підвищення ефективності політики управління та розвитку персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. У даному контексті технологія кадрового розвитку виступає як комплекс політик та практик (mindset) в менеджменті людських ресурсів підприємства ресторанного та готельного бізнесу, що включає комплекс керівних принципів та процедур регулювання роботи працівників, які з відповідними психофізіологічними, фізичними та інтелектуальними характеристиками беруть участь у операційних процесах надання послуг.

2. Було визначено особливості формування HR-технологій у практиці управління готелями. Методика Assessment Center передбачає формування бази компетенцій та періодичне оцінювання вмінь та навиків персоналу. Методика 360 градусів є модифікацією методики Assessment Center та передбачає впровадження періодичних тест-кейсів та контролю знань персоналу щодо володіння базовими навиками у відповідній професійній сфері. Рейтингова методика оцінювання кадрів передбачає формування системи рейтингів персоналу та періодичне їх оновлення. Технологія організаційного проектування передбачає визначення оптимальної організаційної структури та відповідного проектування посадових обов'язків для кожного працівника. People менеджмент 3.0 є набором практик та рекомендації щодо розвитку персоналу.

## РОЗДІЛ 2

# ДІАГНОСТИКА HR-ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЮ «FAIRMONT GRANT HOTEL», М. КИЇВ

### 2.1. Аналіз діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

П'ятизірковий готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» розташований в самому серці історичної частини міста - на Подолі. У готелі 258 готельних номерів, площа кожного становить понад 42 м<sup>2</sup>.

Завдяки вдалому місцю розташування, з номерів готелю відкриваються незабутні краєвиди на річку Дніпро, золоті куполи соборів і незліченні шедеври міської архітектури. В інфраструктуру готелю також входять ресторан, лобі-бар, тренажерний зал, басейн, спа-салон, і підземна парковка. Конференц-послуги готелю представлені 12 залами, площею від 20 м<sup>2</sup> до 460 м<sup>2</sup>. З них на особливу увагу заслуговують Атріум с вітражною стелею і найбільший в місті бальний зал для грандіозних заходів.

Номера готелю мають наступні характеристики: кондиціонер з функцією індивідуального клімат-контролю; м'які матраци, шикарна постільна білизна, пухові подушки і ковдри; розкішні халати; ексклюзивна косметика Le Labo Rose; LCD-телевізор з діагоналлю 42 дюйма і опцією медіа підключення; фільми на замовлення; стіл та телефон з автовідповідачем; сейф для ноутбука; кавоварка і міні-бар; фен; чохли для одягу. Інтер'єр номерів готелю передбачає наявність вишуканих теплих кольорів, які роблять проживання в готелі досить затишним. Додатковою перевагою для розміщення готелю є прекрасний вид на Дніпро.

На сьогодні готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є одним із лідерів ринку за показниками якості обслуговування та розвитку стандартів сфери гостинності. Готель функціонує на умовах франчайзингу від імені відомої готельної мережі «Grand Hotels».



Проаналізуємо показники, що виражають техніко-економічні характеристики роботи готелю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка основних техніко-експлуатаційних показників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», м. Київ за 2019- 2020 рр.**

Показники	Одиниця виміру	Роки		2019- 2020 рр.		
		2019	2020	Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Темп приросту,%
Загальна площа, м2	м2	14738	14738	-	100	-
Житлова площа всіх номерів	м2	10836	10836	-	100	-
Нежитлова площа	м2	3902	3902	-	100	-
Обслужено гостей	осіб	15123	9184	-5939	60,7	-39,3
Кількість номерів	од.	258	258	0	100,0	0,0
Загальний час перебування у готелі	людино-діб	73453	39551	-33901,2	53,8	-46,2
Середня тривалість перебування у готелі, дн.	дн.	4,9	4,3	-0,55046	88,7	-11,3
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	-	100,0	-
Максимальна пропускна спроможність	людино-діб	94170	94170	-	100,0	-
Коефіцієнт завантаженості номерного фонду, %	%	0,78	0,42	-0,36	53,8	-46,2

\*складено за даними готелю

Загальна площа готелю у 2020 році складала 14738 м<sup>2</sup>. Житлова площа усіх номерів у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. не змінилась. Нежитлова площа у 2020 р. складала 3902 м<sup>2</sup>. Кількість номерів готелю у 2020 році складала 258 од.

Структуру загальної площі готелі у розрізі житлової та нежитлової площі готелю наведено на рис. 2.1. Як свідчать дані рис. 2.1, у структурі загальної площі готелю 74 % припадає на житлову площу, та 26% - на нежитлову.

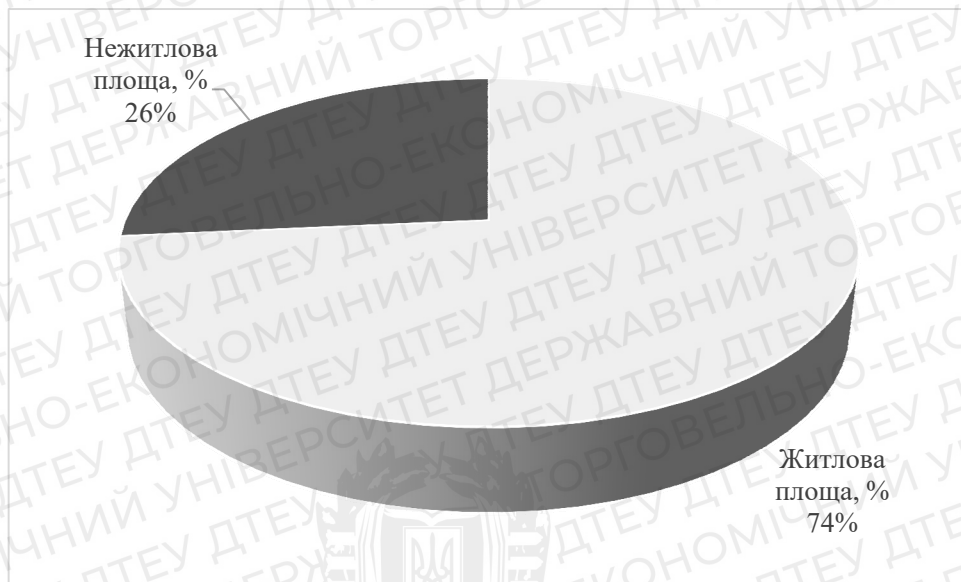


Рис. 2.1. Структура загальної площі готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», м. Київ за 2019-2020 р., %

\*складено за даними готелю

Як видно з таблиці 2.1, в цілому кількість обслужених готелем гостей зменшилась у 2020 році порівняно з 2019-м на 5939 осіб, або на 39,3%. За проведеними даними максимальна пропускна спроможність у 2020 р. складала 94170 людино-днів. Середній час перебування у 2020 році склав 4,3 доби, що на 11,3 % вище показника 2019 року. Значення коефіцієнта завантаженості номерного фонду у 2020 році склало 0,42, що було нижчим за показник 2019 року на 0,36 пункти.

З метою здійснення оцінки діяльності розглянемо основні фінансово-економічні показники роботи готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», м. Київ за 2018-2020 рр. Оцінка економічних показників дозволяє виявити результативність функціонування готелю.

Для аналізу діяльності підприємства готельного бізнесу проаналізуємо спочатку основні показники формування доходів, витрат та фінансових результатів, які наведено у табл. 2.2. Розрахунки проведено за даними Додатку Б (фінансова звітність, яка включає баланс та звіт про фінансові результати у спрощеній формі).



**Основні показники роботи готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», м. Київ у  
2018-2020 рр.**

Стаття	Роки			Зміна за 2018-2019 рр.		Зміна за 2019-2020 рр.	
	2018	2019	2020	Абс., тис.грн	Темп при- росту, %	Абс., тис.грн	Темп при- росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	110 514	126 783	89 774	16 269	-37 009	14,7	-29,2
Інші операційні доходи	1 754	1 963	2 126	209	163	11,9	8,3
Інші доходи	185	322	291	137	-31	74,1	-9,6
Разом доходи	112 453	129 068	92 191	16 615	-36 877	14,8	-28,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-99 096	-113 081	-84 664	-13 986	28 418	14,1	-25,1
Інші операційні витрати	-5 376	-3 767	-4 180	1 609	-413	-29,9	11,0
Інші витрати	-94	-185	-122	-91	63	96,8	-34,1
Разом витрати	-104 566	-117 033	-88 965	-12 467	28 068	11,9	-24,0
Фінансовий результат до оподаткування	7 887	12 035	3 226	4 148	-8 809	52,6	-73,2
Податок на прибуток	1 420	2 166	581	747	-1 586	52,6	-73,2
Чистий прибуток (збиток)	6 468	9 869	2 645	3 401	-7 223	52,6	-73,2

\*розраховано за даними Додатку Б

Як бачимо з табл. 2.2, готель здійснював прибуткову діяльність. У 2018 році обсяг чистого прибутку готелю становив 6468 тис.грн, а у 2019 році даний показник збільшився на 52,6% до 9869 тис.грн. Зростання обсягу прибутку у 2018-2019 рр. готелю відбувалося паралельно зі зростанням обсягу доходів. У 2020 році обсяг чистого прибутку готелю склав 2645 тис.грн, що на 73,2% менше порівняно зі значенням даного показника у 2019 році. Основним чинником зниження прибутку готелю було зменшення його доходів, викликане наслідками коронавірусних обмежень, введених у 2 кварталі 2020 року.

У 2018 році дохід від надання послуг підприємством готельного бізнесу становив 110514 тис.грн, а у 2019 році даний показник збільшився на 14,7% до 126783 тис.грн. У 2020 році обсяг доходу готелю від надання готельних та додаткових послуг становив 89774 тис.грн, що на 29,2% нижче порівняно зі значенням даного показника у 2019 році.

Для більш глибокої оцінки діяльності готелю доцільно також проаналізувати коефіцієнти, що виражають платоспроможність, фінансовий стан, ділову активність та рентабельність функціонування підприємства готельного бізнесу. Оцінку фінансового стану готелю доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників. Комплексна оцінка фінансової стійкості проводиться шляхом розрахунку відносних показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз показників фінансової стійкості готелю «Fairmont Grand Hotel Київ», м. Київ за 2018-2020 рр. (станом на кінець року)**

Показник	Рекомендоване значення	Станом на кінець періоду			Абсолютне відхилення, пунктів	
		2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,457	0,590	0,642	0,134	0,052
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	0,543	0,410	0,358	-0,134	-0,052
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	0,457	0,590	0,642	0,134	0,052
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-	0,228	0,420	0,218	0,192	-0,202
Коефіцієнт маневренності власного оборотного капіталу	> 0,2-0,3	-0,049	-0,185	-0,093	-0,137	0,092

\*розраховано за даними Додатку Б

Розглядаючи динаміку коефіцієнту фінансової автономії варто відмітити тенденцію до його поступового зростання. У 2018 році даний показник становив 0,457 пункти, у 2019 році – 0,590 пункти, у 2020 році – 0,642 пункти. Коефіцієнт фінансової залежності готелю «Fairmont Grand Hotel Київ» мав



значення, які були протилежними до значень коефіцієнту фінансової автономії. Відповідно до проведених розрахунків, в 2020 році даний показник склав 0,358, що на 0,052 пункти нижче, порівняно з 2019 роком, а в 2019 р. – 0,410, що на 0,134 пунктів менше, порівняно з 2018 роком. Значення коефіцієнта фінансової автономії готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є вищим за нормативне, що характеризує високий рівень самофінансування діяльності за рахунок власного капіталу.

Для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (рівень забезпеченості власними оборотними засобами) є від'ємною величиною, що свідчить про скорочення обсягу використання власного капіталу при формуванні оборотних активів. Коефіцієнт фінансової стійкості дає змогу зробити висновки про наявність тенденції до її підвищення у 2019-2020 роках. Значення співвідношення залученого та власного капіталу визначає частку власного капіталу у загальних обсягах пасивів. Динаміка наведеного коефіцієнта свідчить про підвищення рівня фінансової рівноваги готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv».

Аналіз показників ділової активності дозволяє оцінити, наскільки ефективно готель використовує свої ресурси (засоби). Основні коефіцієнти ділової активності Готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз коефіцієнтів ділової активності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», м. Київ за 2018- 2020 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, пунктів		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Коефіцієнт оборотності активів	1,31	1,35	1,39	0,05	0,04	3,6	2,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	13,75	17,61	19,42	3,86	1,81	28,0	10,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	220,62	26,38	29,97	-194,24	3,58	-88,0	13,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,20	2,59	2,26	-0,61	-0,33	-19,1	-12,8

Показники	Роки			Абсолютний приріст, пунктів		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	42,68	65,15	123,23	22,47	58,08	52,6	89,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,21	0,12	0,09	-0,09	-0,02	-43,6	-20,8

\*розраховано за даними Додатку Б

Коефіцієнт оборотності активів визначається як відношення обсягу реалізації до середньої суми активів за період. Він показує, скільки разів за період обертається капітал, що вкладений в активи готелю. Так, у готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» в 2018 р. значення цього показника становить 1,31 рази, в 2019 р. – 1,35 рази, в 2020 р. – 1,39 рази, що на 2,8% більше, порівняно з 2019 р. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2018 р. становив 13,75 пункти. Тобто, на одну гривню оборотних активів припадала 13,75 грн. доходу, в 2019 р. – 17,61, а в 2020 р. – 19,42. Отже, зростання швидкості обороту оборотних активів свідчило про підвищення результативності їх перетворення в грошові кошти, а, відповідно, зростання ефективності їх використання готелем. Значення коефіцієнту оборотності дебіторської дає підстави зробити висновок про певну тенденцію до скорочення її рівня у обсягах доходів.

Одним із етапів оцінки діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є оцінка показників ліквідності та платоспроможності. Крім абсолютних показників щодо формування фінансового потенціалу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» варто розрахувати відносні коефіцієнти ліквідності та платоспроможності (табл. 2.5).

Загальний коефіцієнт покриття характеризує рівень позик готелю, що акумульовані у формі поточних зобов'язань по відношенню до обсягу оборотних активів. Рекомендовано значення наведеного показника у економічній літературі визначається на рівні 1,5 і вище. За результатами оцінки коефіцієнтів ліквідності було встановлено, що рівень платоспроможності



готелю перебуває на низькому рівні, оскільки обсяги зобов'язань перевищують обсяги поточних активів зобов'язань у кілька разів.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників оцінки ліквідності та платоспроможності готелю  
«Fairmont Grand Hotel Kyiv», м. Київ за 2018- 2020 рр.**

Показник	Рекомендо- ване значення	На кінець періоду			Абсолютне відхилення, пунктів	
		2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019
Коефіцієнт загального покриття	не менше 0,2	0,16	0,04	0,24	-0,12	0,20
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	не менше 0,5	0,52	0,23	0,34	-0,29	0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	не менше 1	0,53	0,25	0,34	-0,28	0,08

\*розраховано за даними Додатку Б

Значення показника проміжного покриття також було досить низьким. У 2018 році він складав 0,52 пункти, 2019 – 0,23 пункти, 2020 – 0,34 пункти. Величина коефіцієнта абсолютної ліквідності характеризувалася низьким рівнем через низький рівень залишку грошових активів по відношенню до короткострокових зобов'язань.

Показники ефективності Fairmont Grand Hotel Kyiv в основному характеризуються показниками рентабельності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників рентабельності роботи готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» у 2018-2020 рр.**

Показники рентабельності	Роки			Абсолютний приріст, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019
Рентабельність надання послуг підприємством, %	5,9	7,8	2,9	1,9	-4,8
Рентабельність поточних витрат, %	6,2	8,4	3,0	2,2	-5,5
Рентабельність активів, %	7,8	12,2	6,3	4,5	-5,9
Рентабельність власного капіталу, %	16,7	21,5	10,5	4,8	-11,0

\*розраховано за даними Додатку Б

Як можемо бачити з даних табл. 2.6, рівень рентабельності надання послуг готелем у 2018 році склав 5,9%. У 2019 році відбулося зростання даного показника на 1,9% внаслідок зростання обсягу чистого прибутку. У 2020 році значення даного показника скоротилося і склало 2,9%. Також можна спостерігати скорочення рівня рентабельності поточних витрат 2019-2020 рр. на 5,5%.

Отже, у ході дослідження було проведено аналіз діяльності готелю готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2018-2020 роки. Загальна площа готелю у 2020 році складала 14738 м<sup>2</sup>. Житлова площа усіх номерів у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. не змінилась. Нежитлова площа у 2020 р. складала 3902 м<sup>2</sup>. Кількість номерів готелю у 2020 році складала 258 од. За проведеними даними максимальна пропускна спроможність у 2020 р. складала 94170 людино-днів. Середній час перебування у 2020 році склав 4,3 доби, що на 11,3 % вище показника 2019 року. Значення коефіцієнта завантаженості номерного фонду у 2020 році склало 0,42, що було нижчим за показник 2019 року на 0,36 пункти. У 2020 році обсяг чистого прибутку готелю склав 2645 тис.грн, що на 73,2% менше порівняно зі значенням даного показника у 2019 році. Основним чинником зниження прибутку готелю було зменшення його доходів, викликане наслідками коронавірусних обмежень, введених у 2 кварталі 2020 року. Для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (рівень забезпеченості власними оборотними засобами) є від'ємною величиною, що свідчить про скорочення обсягу використання власного капіталу при формуванні оборотних активів.

## 2.2. Дослідження HR-технологій готелю

Характеристика HR-технологій готелю передбачає визначення функціональних складових управління, яка є базовим елементом формування систем мотивації та розвитку кадрів. Функціональна структура готелю може бути охарактеризована як система розподілу обов'язків за різними категоріями посад та підрозділами. Для деталізації функціональної структури готелю



«Fairmont Grand Hotel Kyiv» було наведено основні функції його персоналу за категоріями (Додаток В)

Визначивши основні функціональні складові системи менеджменту готелю варто розглянути особливості формування HR-технологій. Характеристику основних HR-технологій, які використовуються готелем «Fairmont Grand Hotel Kyiv», наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Види HR-технологій, які використовуються готелем «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

<i>Посада (співробітник), що використовує відповідні HR-технології</i>	<i>Основні бізнес-процеси, для яких застосовують відповідні HR-технології</i>	<i>HR-технології, що застосовуються</i>	<i>Цілі, які досягаються при використанні кожного методу</i>
Заступник директора готелю	Формування організаційної структури управління, внесення змін до неї	-організаційне проектування; -аналіз-бізнес процесів; -гар аналіз; - work-breakdown аналіз	- визначення оптимального організаційної структури та потреби у кадрах
Керівник відділу кадрів	Організація процесу прийому працівників, формування мотиваційних програм та програм розвитку персоналу	-коучинг персоналу - assessment Center -people менеджмент 3.0 -grade	-комплектація штату необхідним складом працівників; -зростання продуктивності праці за рахунок мотивації та розвитку персоналу
Менеджер кадрів	Здійснення прийому та оформлення працівників, організація комунікацій з ними, надання роз'яснень та ресурсної підтримки	-рейтингова методика оцінювання кадрів; - assessment Center; - 360 градусів	- опрацьовується система мотивації, швидкого вирішення конфліктів, формується організаційна, корпоративна культура, етика ділових відносин

\*Джерело: складено автором за даними відділу кадрів готелю

Заступник директора готелю в рамках кадрової політики відповідає за формування організаційної структури управління, внесення змін до неї. Основними HR-технологіями, які використовуються ним у даному процесі, є організаційне проектування, аналіз-бізнес процесів, гар аналіз, work-breakdown

аналіз. Головною метою використання наведених методів HR-технологій є визначення оптимальної організаційної структури та потреби у кадрах.

Керівник відділу кадрів має глобальний рівень відповідальності за впровадження HR-технологій на рівні готелю. Основною функціональною зоною для нього є організація процесу прийому працівників, формування мотиваційних програм та програм розвитку персоналу, коучинг персоналу. Основними HR-технологіями, які використовуються ним у наведених напрямках роботи, є assessment Center, people менеджмент 3.0 та grade. Завданнями, що вирішуються з використанням наведених методів HR-технологій є комплектація штату необхідним складом працівників та зростання продуктивності праці за рахунок мотивації та розвитку персоналу.

Менеджер з кадрів відповідає за здійснення прийому та оформлення працівників, організацію комунікацій з ними, надання роз'яснень та ресурсної підтримки. У своїй роботі він використовує такі кадрові технології як рейтингова методика оцінювання кадрів, assessment Center та 360 градусів. Менеджером з кадрів опрацьовується система мотивації, швидкого вирішення конфліктів, формується організаційна, корпоративна культура, етика ділових відносин.

Ключовими етапами процесу формування системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», у відповідності до моделі, є:

- аналіз персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»;
- вибір цілей системи HR-технологій готелю;
- створення умов для реалізації розвитку персоналу;
- контролювання та оцінювання якості персоналу.

Найбільшу увагу у процесі застосування різних HR-технологій у готелі приділено процесам оцінювання персоналу. Від коректної оцінки роботи персоналу залежать показники його мотивації, визначається необхідність окремих напрямків розвитку.

Важливо також відзначити певну статистику використання різних підходів HR-технологій у напрямку оцінювання персоналу за показником кількості працівників, щодо яких було використано відповідний метод (рис. 2.3).



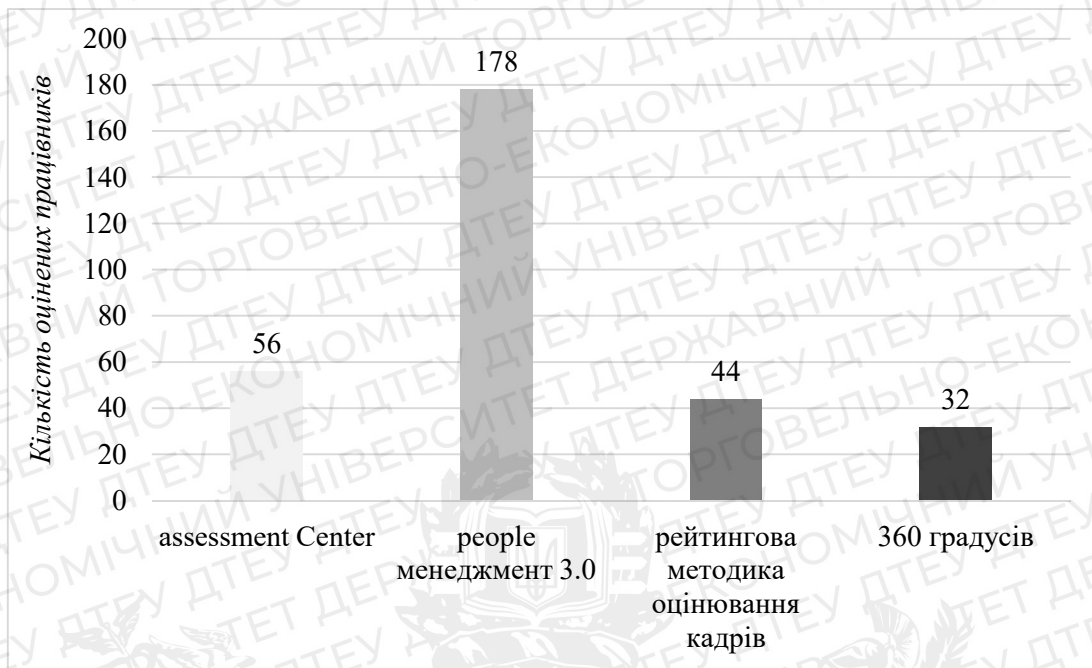


Рис. 2.3. Кількість оцінених працівників з використанням різних HR-технологій у готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2020 рік

*\*Джерело: складено автором за даними відділу кадрів готелю*

Як видно з рис. 2.3, технологія оцінювання згідно з підходом people менеджмент 3.0 є найбільш поширеною в готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv». People менеджмент 3.0 є сучасним підходом (напрямом) в організації роботи з персоналом. Фактично, він виступає як framework для розробки системи оцінки та розвитку персоналу. People менеджмент 3.0 уособлює в собі кращі практики топ-100 світових компаній у сфері управління та розвитку персоналу. Особливою частиною People менеджмент 3.0 є методики оцінки персоналу.

В готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» для оцінювання персоналу використовується система відповідних грейдів, якій має відповідати кожен працівник в залежності від його посади. Періодично здійснюється контрольна перевірка результатів роботи окремих працівників, на основі чого визначають відповідні грейди. В залежності від грейда працівників отримує відповідні компенсації та індивідуальний план розвитку. В плані розвитку працівника вказано основні цілі підвищення кваліфікації, набір можливих тренінгів, тощо.

Важливою складовою формування HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є процес формування корпоративних цінностей. Особливість

використання корпоративних цінностей «Fairmont Grand Hotel Kyiv» у системі кадрового розвитку є основою ділової етики готелю і головним інструментом реалізації місії та стратегічних цілей, що відіграють важливу роль у побудові бізнес-процесів обслуговування відвідувачів готелю та визначають правила взаємодії працівників один з одним, з гостями та керівництвом. Кожен працівник готелю повинен поділяти корпоративні цінності та усвідомлювати їх обов'язковий характер у рамках своєї професійної діяльності.

Основними корпоративними цінностями системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є такі: якість послуг, професіоналізм кадрів, відповідальність працівників готелю за результати своєї роботи, розвиток персоналу, тощо.

Формування цінності, яка характеризує якість готельних послуг, визначається тим, що "Fairmont Grand Hotel Kyiv" є лідером у сегменті розкоші готельних послуг. Керівництво відповідально і помірковано вирішує стратегічно важливі рішення та дотримується високих стандартів ділової етики у відносинах з підлеглими, партнерами, конкурентами, державою та суспільством, які ґрунтуються на довірі та взаєморозумінні.

Професіоналізм проявляється в тому, що працівники готелю знають свою справу, орієнтовані на постійний розвиток та самовдосконалення відповідних професійних характеристик, мають відповідні компетенції та необхідні навички у сфері обслуговування клієнтів. Важливою складовою професіоналізму персоналу є здатність швидко навчатися та опановувати нові підходи до готельного сервісу.

Відповідальність визначається тим, що готель "Fairmont Grand Hotel Kyiv" діє в інтересах власників та суспільства, прагне чесно та послідовно виконувати договірні зобов'язання, гарантувати та підтримувати високі етичні та моральні цінності у готельному бізнесі. Якість менеджменту визначається у готелі відповідальним та відкритим корпоративним управлінням, яке також закріплено в існуючій організаційній структурі. Цінність розвитку системи HR -



технологій готелю "Fairmont Grand Hotel Kyiv" в тому, що готель постійно орієнтований на найкращі стандарти обслуговування.

Основні напрямки розвитку HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Основні напрямки розвитку HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

<i>Загальні напрямки кадрового розвитку</i>	<i>Характеристика напрямку</i>	<i>Вплив на організаційну культуру</i>
Формування кадрового резерву	Забезпечення кадрового резерву по ряду позицій операційного та технічного персоналу	Підвищується цінність та роль працівника в готелі, що позитивно впливає на його мотивацію до роботи
Формування системи професійного навчання	Навчання операційного персоналу	Визначає закріплення професійних якостей персоналу, що формує певні цінності та позитивно впливає на організаційну культуру та результати роботи готелю
	Навчання працівників відділу взаємодії з клієнтами	

*Джерело: складено автором*

Також з охарактеризуємо систему професійного навчання персоналу, яка є присутньою в готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv». Для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» професійне навчання є домінантною технологією у розвитку персоналу. Воно реалізується в кілька стадій:

1) Виявлення потреби персоналу в навчанні.

Керівники середнього рівня періодично (раз на півроку) визначають рівень підготовки кожного підлеглого працівника і вирішують, які навички йому варто розвивати надалі.

2) Мотивування.

У готелі діють певні спеціальні умови для тих працівників, які здійснюють професійне навчання: а) якщо працівник показує високі результати (KPI) роботи, то «Fairmont Grand Hotel Kyiv» компенсує 100% вартості курсів з

професійного навчання; б) час для відвідування занять та здачу іспитів зараховується у трудовий стаж та оплачується державними підприємствами.

Також досить активно відділом кадрів використовується інформаційне стимулювання працівників. Основним лейтмотивом є те, що мотивація підвищує усвідомлення практичної користі розвитку. Коли співробітник переконаний в тому, що «прокачування» професійних навичок допоможе стати успішнішим, йому не потрібен примус.

### 3) Визначення підходу до навчання.

Відділом кадрів «Fairmont Grand Hotel Kyiv» використовується часто внутрішній ресурс для навчання. Однак часто використовується практика укладання контрактів на навчання із спеціалізованими навчальними закладами (переважно державними, однак не обов'язково). Вибір залежить від цілей. Так, навчання специфіці продукту частіше проводиться всередині корпорації, а багатoproфільну підготовку співробітники проходять в навчальних центрах.

Основними методами професійного навчання на підприємстві «Fairmont Grand Hotel Kyiv» є такі: тренінги, лекції, практичні заняття, ділові ігри, розбір кейсів і т.п.

Також було здійснено оцінку окремих елементів менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Оцінка окремих елементів менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Основні процеси HR-технологій	Значущість процесу	Оцінка в балах, (від 1 до 5)
Визначення потреби у трудових ресурсах	0,2	4
Здійснення онбордингу (прийому) персоналу	0,3	4
Організація кадрового розвитку	0,2	5
Атестація персоналу	0,3	5
<b>Зважена оцінка</b>	<b>x</b>	<b>4,5</b>

\*складено автором



Виходячи з результатів проведеної оцінки можемо зробити висновки про те, в цілому найбільш налагодженими процесами на підприємстві є планування, розвиток та оцінка персоналу. Певні труднощі спостерігають зі своєчасністю набору працівників, що зумовлено в більшій мірі ситуацією на ринку висококваліфікованих управлінців у сфері готельного бізнесу. Більшість з них виїхали працювати за кордон.

Отже, основними HR-технологіями, які використовуються ним у процесі корпоративного управління готелем, є організаційне проектування, аналіз-бізнес процесів, gap аналіз, work-breakdown аналіз. Головною метою використання наведених методів HR-технологій є визначення оптимального організаційної структури та потреби у кадрах. Основними HR-технологіями для формування структури персоналу та його розвитку, є assessment Center, people менеджмент 3.0 та grade. Завданнями, що вирішуються з використанням наведених методів HR-технологій є комплектація штату необхідним складом працівників та зростання продуктивності праці за рахунок мотивації та розвитку персоналу. В готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» для оцінювання персоналу використовується система відповідних грейдів, якій має відповідати кожен працівник в залежності від його посади. Періодично здійснюється контрольна перевірка результатів роботи окремих працівників, на основі чого визначають відповідні грейдів. В залежності від грейда працівників отримує відповідні компенсації та індивідуальний план розвитку.

### **2.3. Оцінка ефективності системи HR-технологій готелю**

Оцінювання ефективності HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» варто провести на основі визначення та аналізу показників, що характеризують результативність кадрового розвитку та віддачу персоналу в рамках визначених фінансових показників ефективності роботи готелю. Зокрема, важливими економічними показниками, що можуть виражати результативність використання HR-технологій готелю, є наступні:

продуктивність праці, прибуток на одного працівника, показники руху персоналу, тощо.

У табл. 2.6 наведено показники формування кадрового потенціалу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6

**Показники чисельності персоналу готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» у 2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2020 / 2018 рр	2019-2020 рр.	2020 / 2018 рр	2019-2020 рр.
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	211	215	193	4	-22	1,9	-10,2
Кількість прийнятих працівників, осіб	14	18	3	4	-15	28,6	-83,3
Кількість вибулих працівників, осіб	8	14	25	6	11	75,0	78,6
в т.ч. за власним бажанням	2	11	19	9	8	450,0	72,7

\*складено за даними готелю

Як свідчать дані табл. 2.6, загальна кількість штатних працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» протягом 2018-2019 років змінювалася в бік зростання чисельності персоналу. Можна було спостерігати, що на кінець 2018 року чисельність персоналу становила 211 осіб. У 2018-2019 рр. середньооблікова чисельність працівників зросла на 4 особи, або на 1,9%. На кінець 2020 року чисельність персоналу становила 193 особи. У 2019-2020 рр. середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 22 особи, або на 10,2%. Можна зробити висновки про те, що у 2020 році відбулося досить різке скорочення чисельності працівників. При цьому 19 працівників виявили



бажання звільнитися за власної ініціативи. Це було зумовлено тим, що частина персоналу у карантинний період знайшла альтернативні способи заробітку і була згодною розірвати трудові контракти з готелем.

Варто звернути увагу на частку працівників, які звільнилися за власним бажанням, у загальній структурі звільнених працівників (рис. 2.4).

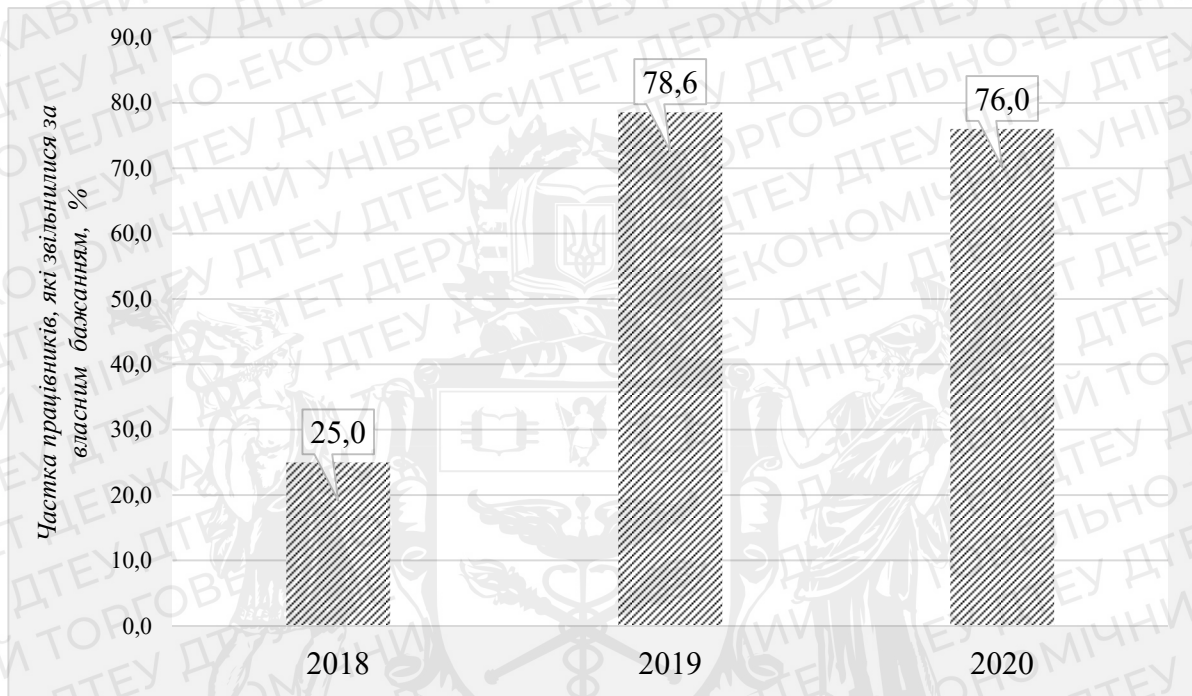


Рис. 2.4. Частка персоналу, який звільнився за власним бажанням до загальної структури звільнених працівників готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» у 2018-2020 рр.

*\*складено за даними готелю*

Частка працівників, звільнених за власним бажанням, у 2018 році становила 78,6%, а у 2020 році – 76,0%. У 2019-2020 рр. кількість працівників зменшилась на 22 особи або на 11,2%. Щодо кількості прийнятих та звільнених працівників до штату готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за період, що аналізується, то найбільше працівників даного готелю було прийнято в 2019-му році – 18 осіб, і звільнено у 2020 році – 25 осіб. Досить значні показники по звільненню та прийняттю персоналу вимагають деталізувати аналіз вивченням показників плинності кадрів.

Коефіцієнти руху персоналу наведено на рис. 2.5.

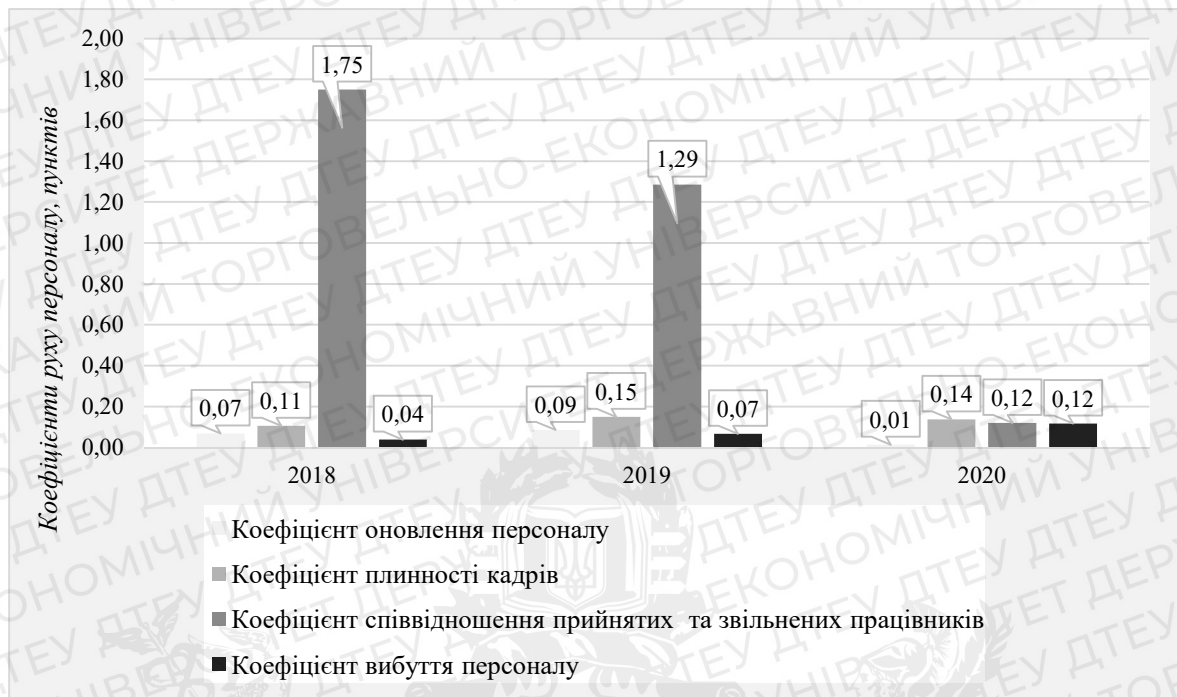


Рис. 2.5. Показники руху персоналу ГК «Fairmont Grand Hotel Kyiv», м. Київ за 2018-2020 роки

\*складено за даними готелю

Аналізуючи показники плинності персоналу варто відзначити, що величина коефіцієнту співвідношення прийнятих та звільнених працівників показує, що в 2018-2019 рр. перевищувала кількість прийнятих працівників – це є також причиною загального зростання штатної чисельності цього періоду. Як свідчать дані рис. 2.5, коефіцієнт оновлення персоналу в 2018-му році становив 0,07 пункти. У 2019 році значення даного показника збільшилося на рівні 0,02 пункти і склало 0,09 пунктів. В наступному році тенденція змінилася на зменшення - даний показник знизився до 0,01 (на 0,08 пункти). Така ситуація була пов'язана із незначним зниженням кількості прийнятих працівників у 2020-му році по відношенню до чисельності персоналу, який звільнився. При цьому досить значна частина працівників звільнилася за власним бажанням.

Зростання коефіцієнта звільнення персоналу у 2020 році не може характеризувати систему HR-технологій готелю з негативного боку, оскільки основним чинником такого звільнення були зовнішні умови економічної кризи,



спричиненої пандемією COVID-19.

Показники ефективності використання персоналу та фонду оплати праці готелю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання персоналу в готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» у 2018 - 2020 роках**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2018-2019 рр.	2019-2020 рр.	2018-2019 рр.	2019-2020 рр.
Продуктивність праці, тис.грн/особу	523,8	589,7	465,2	65,9	-124,5	12,6	-21,1
Трудомісткість, грн/особу	1,9	1,7	2,1	-0,2	0,5	-11,2	26,8
Прибуток на 1-го працівника, тис.грн	30,7	45,9	13,7	15,2	-32,2	49,7	-70,1

\*складено за даними Додатку Б

Продуктивність праці персоналу у 2018 році складала 523,8 тис.грн/особу, а у 2019 році – 589,7 тис.грн. При цьому протягом 2018-2019 років значення даного показника зросло на 65,9 тис.грн (12,6%), а у 2020 році порівняно з 2019-м роком воно зменшилось на 124,5 тис.грн або на 21,1%. Динаміка показника трудомісткості була обернено протилежною до динаміки продуктивності праці. Рентабельність персоналу постійно мала позитивну динаміку 2018-2019 рр. У 2019 році проти 2018 року даний показник зменшився на 15,2 тис.грн/особу, а у 2020 році цей показник скоротився на 32,2 тис.грн/особу. У 2020 році у готелі в середньому прибуток на одного працівника становив 15,2 тис.грн.

Оцінку показників ефективності мотивації персоналу за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.8. Показники ефективності використання фонду оплати праці готелю свідчать про підвищення загальної мотивованості працівників, а також характеризують доцільність використання існуючої мотиваційної системи в готелі. Дані табл. 2.8 свідчать, що для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» у 2018 - 2020 роках можна було спостерігати висхідну динаміку ефективності

використання персоналу та фонду оплати праці.

Таблиця 2.8

**Показників ефективності мотивації персоналу в готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» у 2018 - 2020 роках**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2018-2019 рр.	2019-2020 рр.	2018-2019 рр.	2019-2020 рр.
Середня заробітна плата, тис.грн/особу	20,6	22,7	19,2	2,0	-3,5	9,8	-15,3
Зарплатомісткість, грн	0,473	0,462	0,495	-0,012	0,034	-2,4	7,4
Зарплатовіддача, грн	2,1	2,2	2,0	0,1	-0,1	2,5	-6,9
Рентабельність витрат на оплату праці, %	12,4	16,9	5,9	4,5	-10,9	-	-

\*складено за даними Додатку Б

У 2020 році можна було помітити скорочення середньої заробітної плати на 3,5 тис.грн або на 15,3%. Відповідно, можна було помітити скорочення і зарплатовіддачі у 2020 році на 6,9%.

Отже, у 2019-2020 рр. середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 22 особи, або на 10,2%. Можна зробити висновки про те, що у 2020 році відбулося досить різке скорочення чисельності працівників. При цьому 19 працівників виявили бажання звільнитися за власної ініціативи. Це було зумовлено тим, що частина персоналу у карантинний період знайшла альтернативні способи заробітку і була згодною розірвати трудові контракти з готелем. Величина коефіцієнту співвідношення прийнятих та звільнених працівників показує, що в 2018-2019 рр. перевищувала кількість прийнятих працівників – це є також причиною загального зростання штатної чисельності цього періоду. Рентабельність персоналу постійно мала позитивну динаміку 2018-2019 рр. У 2019 році проти 2018 року даний показник зменшився на 15,2 тис.грн/особу, а у 2020 році цей показник скоротився на 32,2 тис.грн/особу. У 2020 році у готелі в середньому прибуток на дно працівника становив 15,2 тис.грн.



## Висновки до розділу 2

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

1. Кількість номерів готелю у 2020 році складала 258 од. За проведеними даними максимальна пропускна спроможність у 2020 р. складала 94170 людино-днів. Середній час перебування у 2020 році склав 4,3 доби, що на 11,3 % вище показника 2019 року. Значення коефіцієнта завантаженості номерного фонду у 2020 році склало 0,42, що було нижчим за показник 2019 року на 0,36 пункти. У 2020 році обсяг чистого прибутку готелю склав 2645 тис.грн, що на 73,2% менше порівняно зі значенням даного показника у 2019 році.

2. Основними HR-технологіями для формування структури персоналу та його розвитку, є assessment Center, people менеджмент 3.0 та grade. Завданнями, що вирішуються з використанням наведених методів HR-технологій є комплектація штату необхідним складом працівників та зростання продуктивності праці за рахунок мотивації та розвитку персоналу. В готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» для оцінювання персоналу використовується система відповідних грейдів, якій має відповідати кожен працівник в залежності від його посади. Періодично здійснюється контрольна перевірка результатів роботи окремих працівників, на основі чого визначають відповідні грейди.

3. Можна зробити висновки про те, що у 2020 році відбулося досить різке скорочення чисельності працівників. При цьому 19 працівників виявили бажання звільнитися за власної ініціативи. Це було зумовлено тим, що частина персоналу у карантинний період знайшла альтернативні способи заробітку і була згодною розірвати трудові контракти з готелем. Величина коефіцієнту співвідношення прийнятих та звільнених працівників показує, що в 2018-2019 рр. перевищувала кількість прийнятих працівників – це є також причиною загального зростання штатної чисельності цього періоду.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЮ «FAIRMONT GRAND HOTEL», М. КИЇВ

### 3.1. Розробка програми удосконалення системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Управління персоналом і HR-менеджмент стрімко змінюються сьогодні і ще більших трансформацій набудуть в майбутньому. Йдеться про схему найму співробітників. Якщо раніше працівник приходив на конкретну посаду, то тепер керівник шукає взаємозамінних і багатозадачних фахівців. Наймати працівників будуть для вирішення конкретного завдання або виконання певного проекту. Один співробітник матиме десятки контрактів, виконуючи їх по черзі або у вільному графіку [42]. Варто відмітити, що наведена схема в більшій мірі стосується управлінського апарату готелів. Що ж стосується операційного персоналу – то навіть у віддаленій перспективі важко бути організувати дистанційну роботу для нього.

Перед тим, як перейти безпосередньо до розробки системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», потрібно визначити оптимальний алгоритм формування цієї системи. Проблема полягає в тому, що на сьогодні у готелі відсутнім є стандартизований та уніфікований підхід до формування HR-технологій. Тобто, не розвиненою є методична база та не використовуються відповідні кращі практики цього процесу. Тому, з метою забезпечення медичних засад системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», та виходячи з результатів досліджень різних наукових підходів [2, 7, 16, 24, 25, 29, 27, 30], було запропоновано оптимальний алгоритм формування HR-технології для досліджуваного закладу, який проілюстровано на рис. 3.1.

Запропонований алгоритм формування HR-технології готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» дасть можливість підвищити ефективність процесів набору, мотивації та розвитку персоналу.





Рис. 3.1. Оптимальний алгоритм формування HR-технології для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

\*складено автором на основі [2, 7, 16, 24, 25, 29, 27, 30]

З метою використання запропонованого алгоритму формування системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» потрібно передбачити декілька етапів заходів, кожен з яких являє собою певну визначену мету поліпшення менеджменту готелю. Характеристику окремих етапів проектування системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» представлено в таблиці 3.1.

Варто додати, що запропоновані етапи враховують вимоги оптимального алгоритму формування HR-технології готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», які було визначено вище. У табл. 3.1 наведено також основних відповідальних посадових осіб готелю, які мають контролювати виконання кожного етапу.

### Етапи проектування системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

<i>Етап</i>	<i>Відповідальна посадова особа готелю</i>	<i>Основна ціль (мета)</i>	<i>Очікувані результати кожного етапу</i>
1) Нормування	Керівник відділу кадрів	Погодження принципів та цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації в цілому, з стратегією та етапом розвитку.	Розроблені положення про оновлену систему HR-технологій готелю
2) Програмування	Операційний директор готелю	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, що конкретизовані з урахуванням умов теперішніх та можливих змін ситуації.	Проведена робота з персоналом та визначені цілі для розвитку системи його стимулювання
3) Моніторинг персоналу	Менеджер з кадрів	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації.	Визначено перспективи кадрового розвитку

\*складено автором

Виходячи з етапів, які наведено у табл. 3.1, можна сформулювати основні цілі удосконалення HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»:

- забезпечення умов праці та розподіл обов'язків працівників, що відповідають чинному трудовому законодавству;
- забезпечення підприємства готельного бізнесу, фірм різних форм власності, персоналу відповідної якості та в потрібній кількості для виконання поставлених завдань;
- раціональне використання персоналу держави та кадрового потенціалу відповідного регіону;
- створення, підтримка діяльності та контроль за роботою трудових колективів, тощо.

Визначаючи напрямки удосконалення HR-технологій готелю «Fairmont



Grand Hotel Kyiv», варто звернути увагу на певні тенденції, які нині присутні на ринку готельних послуг. Для цього можна навести декілька сучасних трендів, які були виділені Джошем Берсіном, засновником Bersin by Deloitte. В цілому Джош Берсін відзначає 10 ключових проривів в HR-технологіях на підприємствах готельного бізнесу у 2021 році [48].

1. Ніша хмарних платформ для управління ресурсами готелів (у тому числі і персоналом) продовжує активно розвиватися, але нові гравці все ж з'являються.

До теперішнього часу на ринку добре зарекомендували себе такі постачальники хмарних продуктів, як Oracle, SAP, ADP, Ultimate, Ceridian, Infor, Gusto, Paycor, HiBob, Sage і багато інших. Всі вони досягли серйозного рівня в технічній реалізації основних HR-функцій [48].

Проте, відбулися значні зміни в тому, як ці системи працюють для користувачів, і багато постачальників не встигають за ними. На ринку з'явилася інноваційна ідея, яка фокусує увагу на «платформах для розвитку досвіду співробітників». Незважаючи на те, що постачальники витрачають величезні зусилля і гроші на створення комплексних рішень, ринок настільки інноваційний, що всі вони починають співпрацювати з іншими постачальниками [48].

2. З'являються платформи, пов'язані з досвідом співробітників.

Традиційні системи управління навчанням та управління талантами все ще у попиті, але тепер на ринку є нове покоління удосконалених платформ. Ці нові інструменти роблять неактуальними традиційні платформи управління персоналом, тому що в першу чергу вони призначені для співробітників і тільки в другу чергу - для HR-відділів [48].

3. Архітектура HR-технологій змінилася.

Протягом багатьох років системи управління персоналом представлялися як «єдині системи обліку». Але цей підхід вже застарів. Сьогодні у більшості готелів є різні автоматизовані системи обліку, і вони пов'язані між собою через

систему корпоративної аутентифікації, яка часто доповнюється можливостями для зберігання історичних даних.

Ідеалом стає новий набір програмного забезпечення (який називають ще порталом самообслуговування HR) для створення кар'єрного шляху співробітників. Цей новий ринок - ринок «платформ для розвитку досвіду співробітників» набуває популярності [48].

4. Ринок рекрутингу розвивається зі стрімкою швидкістю, і допомагає йому в цьому штучний інтелект.

В даний час рекрутинг є найбільшим ринком, що використовують штучний інтелект (ШІ) в HR. Він допомагає вдосконалювати такі області, як джерела підбору, оцінку персоналу, співбесіду, управління досвідом і ін. Команди рекрутерів, так само як і інші співробітники HR-відділів, виступають в ролі системних інтеграторів, але це саме те, чого поки не здатна робити жодна платформа. Багато постачальників продуктів з підбору персоналу звертають інтерес до внутрішньої мобільності талантів, управління кар'єрою і на інші суміжні галузі. Це зумлено тим, що ринок рекрутингу перенасичений (це «червоний океан»), і багато хто з постачальників володіє корисними технологіями для розвитку внутрішньої мобільності. А внутрішній ринок найму став відігравати сьогодні набагато більшу роль, ніж будь-коли раніше [48].

5. Технології навчання дозріли, і тепер є можливість вчитися навіть в процесі роботи.

Навчання новим навикам і постійне підвищення кваліфікації - важлива тема, яка відрізняється доступністю інструментів. Платформи LMS (Learning Management Systems) стають новим трендом у розвитку технологій кадрового розвитку. В даний час вони доповнюються опціями спільного навчання, можливостями створення відео, рекомендаціями по контенту на основі штучного інтелекту, прогнозованими оцінками навичок і різноманітними інструментами налаштування навчальних програм.

6. Технології, пов'язані зі здоровим способом життя, зливаються з HR-технологіями.



На ринку широко представлені інструменти для психічного та емоційного здоров'я, зниження стресу, розробки дієт і фінансового благополуччя. Більшість великих постачальників медичних послуг вкладають гроші в розробку нових автоматизованих інструментів на основі штучного інтелекту, і їх можна підбирати для будь-якої категорії персоналу. Такі платформи, як Virgin Pulse, LimeAde, MEquilibrium, здатні реально змінювати поведінку людей на роботі [48].

Таким чином, беручи до уваги усе вищевикладене, варто здійснити розробку організаційного плану впровадження оновленого підходу до формування HR-технологій, які враховують також засоби автоматизації платформи Virgin Pulse та етапи оптимізації управління кадровим розвитком, що були окреслені у табл. 3.1. Для впровадження наведеного було розроблено відповідний організаційний план, що передбачає визначення відповідальних та визначає основні етапи робіт (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**План заходів удосконалення HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» засобами засоби автоматизації з використанням платформи Virgin Pulse у 2022 році**

№	Основні завдання	Відповідальний	Період впровадження заходів					Разом, днів
			Січ. 2022	Лют. 2022	Бер. 2022	Квіт. 2022	Трав. 2022	
1	Розробка концепції автоматизації HR-технологій з використанням платформи Virgin Pulse	Керівник IT-відділу готелю	10	-	-	-	-	10
1.1	Бізнес-аналіз процесів та системи показників розвитку персоналу	Бізнес-аналітик (аутсорсинг)	5	-	-	-	-	5
1.2	Формування технічного завдання на впровадження	Бізнес-аналітик (аутсорсинг)	2					

продовження табл. 3.2

№	Основні завдання	Відповідальний	Період впровадження заходів					Разом, днів
			Січ. 2021	Лют. 2021	Бер. 2021	Квіт. 2021	Трав. 2021	
1.3	Розробка бази даних та алгоритмів інтеграції платформи Virgin Pulse з системою керування готелем	Керівник IT-відділу готелю	3	-	-	-	-	5
2	Розробка елементів управління HR-технологіями з використанням платформи Virgin Pulse	Системний аналітик (аутсорсинг)	2	6	7	-	-	15
2.1	Формування технічного завдання на розробку юзер-інтерфейсу	Керівник IT-відділу готелю	2	-	-	-	-	2
2.2	Інтеграція Virgin Pulse з елементами управління користувацького інтерфейсу	Керівник IT-відділу готелю	-	1	-	-	-	1
2.3	Налаштування модулів моніторингу та розвитку персоналу	Керівник IT-відділу готелю	-	5	7	-	-	12
3	Впровадження системи KPI	Керівник IT-відділу готелю	-	4	4	5	22	35
3.1	Формування технічного завдання для впровадження KPI на платформі Virgin Pulse	Керівник IT-відділу готелю	-	4	4	5	-	13
3.3	Створення системи звітів та бюджетів з урахуванням KPI	Керівник IT-відділу готелю	-	-	-	-	22	22
	РАЗОМ	-	12	10	11	5	22	60

\*складено автором

Таким чином, з результатів планування процесів, пов'язаних з удосконаленням HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» засобами



засоби автоматизації з використанням платформи Virgin Pulse у 2022 році, можемо зробити висновок про необхідність часу до двох календарних місяців. Усі заходи, які відображені у табл. 3.4, мають реалізовуватися протягом 60 робочих днів (480 годин), у тому числі:

- Розробка концепції автоматизації HR-технологій з використанням платформи Virgin Pulse – 10 днів;
- Розробка елементів управління HR-технологіями з використанням платформи Virgin Pulse – 15 днів;
- Впровадження системи KPI – 35 днів.

Отже, проблема розвитку системи HR-технологій досліджуваного готелю полягає в тому, що на сьогодні у ньому відсутні стандартизовані та уніфіковані підходи до формування кадрового розвитку. Тобто, не розвиненою є методична база та не використовуються відповідні кращі практики цього процесу. Тому, з метою забезпечення медичних засад системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», та виходячи з результатів досліджень різних наукових підходів, було запропоновано оптимальний алгоритм формування HR-технології для досліджуваного закладу. З метою використання запропонованого алгоритму формування системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» було передбачено декілька етапів заходів, кожен з яких являє собою певну визначену мету поліпшення менеджменту готелю. З результатів планування процесів, пов'язаних з удосконаленням HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» засобами засоби автоматизації з використанням платформи Virgin Pulse у 2022 році, можемо зробити висновок про необхідність часу до двох календарних місяців. Пропозиції мають реалізовуватися протягом 60 робочих днів (480 годин), у тому числі: розробка концепції автоматизації HR-технологій з використанням платформи Virgin Pulse – 10 днів; розробка елементів управління HR-технологіями з використанням платформи Virgin Pulse – 15 днів; впровадження системи KPI – 35 днів.

### 3.2. Прогнозна оцінка ефективності програми удосконалення системи HR-технологій готелю

Визначення результативності програми удосконалення системи HR-технологій готелю має виходити з визначення потенційних доходів та витрат з урахуванням наведених заходів, що було запропоновані у питанні 3.1. Вартість витрат на впровадження заходів з удосконалення системи HR-технологій для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» наведено нижче в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Бюджет інвестицій на удосконалення системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» на 2022 рік

Витрати за напрямками удосконалення корпоративної системи HR-технологій	Пояснення	Значення, тис.грн
Розробка концепції автоматизації HR-технологій з використанням платформи Virgin Pulse	Витрати будуть виражені фактично у вартості послуг бізнес-аналітика, який розробить пропозиції для вдосконалення системи комунікацій та передасть їх IT-компанії для впровадження в інформаційній системі управління готелем	80
Розробка елементів управління HR-технологіями з використанням платформи Virgin Pulse	Вартість системи складе 180 тис.грн. Додатково потрібно буде заплатити 250 тис.грн за налаштування системи відповідно до вимог бізнес-процесів готелю	780
Впровадження системи KPI	Вартість послуг бізнес-аналітика, який розробить пропозиції системи KPI і сформує вимоги для розробки дашбордів. Також вартість послуг IT-компанії з розробки та налаштування дашбордів	20
Разом	-	880

\*складено автором

На 2022 рік програмою удосконалення HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» передбачено здійснити витрати в сумі 880 тис.грн.

На додачу відмітимо, що визначаючи економічний ефект від впровадження запропонованих заходів варто брати до уваги припущення, що



впровадження запропонованих напрямків для оптимізації HR-технологій дасть змогу збільшити результативність роботи персоналу мінімум на 10%. Виходячи з цього очікується, що має збільшитися і прогнозний обсяг обороту готелю від надання послуг не менше ніж на 10%.

Також впровадження заходів має призвести до стабілізації темпів росту собівартості надання готельних послуг в частині витрат на оплату праці за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження заповнюваних заходів. Показники зростання доходів та витрат за умови впровадження заходів оптимізації HR-технологій на 2022 роки наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Параметри доходів та витрат після удосконалення HR-технологій готелю у 2022 році**

Показник	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Чистий дохід, тис.грн	Удосконалення корпоративної системи HR-технологій дасть можливість збільшити доходи використання веб-технологій, оновлення інформаційної системи управління	Додаткове зростання до 10%
Собівартість, тис.грн	можливе зниження рівня собівартості за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження системи KPI	зниження до 3%
Витрати на впровадження заходів тис.грн	мають зрости за рахунок витрат на впровадження заходів, витрати будуть амортизуватися 2 роки, тобто на 2022 рік припаде 440 тис.грн, на 2023 р. – 440 тис.грн	880 тис.грн, або 440 тис.грн на 1 рік

*\*складено автором*

Можна сказати, що зростання продуктивності праці готелю за умови впровадження запропонованих заходів, за припущенням, дасть можливість скоротити операційні витрати за рахунок більш ефективного використання робочого часу персоналом. У той же час зростання мотивації персоналу та його розвиток можуть створити умови для зростання виручки готелю до 10%.

Прогнозні розрахунки економічного ефекту з урахуванням

запропонованих заходів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогноз оцінка економічного ефекту для готелю ПП «Fairmont Grand Hotel Kyiv» на 2022 рік з урахуванням удосконалення HR-технологій**

(тис.грн)

Показники	Умовні позначення	Значення
Дохід очікуваний (факт) до кінця 2021 р, тис.грн	Д	92 154
Коефіцієнт результативності заходу	Кр.і	16%
Операційний прибуток очікуваний (факт) у 2022 р., тис.грн.	ЧПф	6127
Рівень рентабельності фактичний, %	$R\phi = \frac{ОП}{Д} * 100$	6,6
Операційний прибуток плановий з урахуванням заходів засобів Event-маркетингу, тис.грн.	$ЧПп = Д\phi * (1 + Кр.і) * R\phi$	7107,3
Планові витрати на реалізацію провадження Event-заходу, тис.грн.	Ві	440,0
Економічний ефект від проведенн запланованого заходу , тис.грн.	$E = ЧПп - ЧПф - Ві$	540,3

\*складено автором

Як свідчать дані табл. 3.5, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2022 році буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження змін у механізм організації корпоративної системи HR-технологій.

Таким чином, в даному питанні було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення HR-технологій готелю готелю ПП «Fairmont Grand Hotel Kyiv» на 2022 рік. Виходячи з розрахунків, можемо сказати, що на 2022 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 7107,3 тис.грн, а обсяг економічного ефекту складе 540,3 тис.грн. При цьому плановий обсяг бюджету витрат становитиме 880 тис.грн.



### Висновки до розділу 3

1. З метою використання запропонованого алгоритму формування системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» було передбачено декілька етапів заходів, кожен з яких являє собою певну визначену мету поліпшення менеджменту готелю. З результатів планування процесів, пов'язаних з удосконаленням HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» засобами засоби автоматизації з використанням платформи Virgin Pulse у 2022 році, можемо зробити висновок про необхідність часу до двох календарних місяців. Пропозиції мають реалізовуватися протягом 60 робочих днів (480 годин), у тому числі: розробка концепції автоматизації HR-технологій з використанням платформи Virgin Pulse – 10 днів; розробка елементів управління HR-технологіями з використанням платформи Virgin Pulse – 15 днів; впровадження системи KPI – 35 днів.

2. На 2022 рік програмою удосконалення HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» передбачено здійснити витрати в сумі 880 тис.грн. Зростання продуктивності праці готелю за умови впровадження запропонованих заходів, за припущенням, дасть можливість скоротити операційні витрати за рахунок більш ефективного використання робочого часу персоналом. У той же час зростання мотивації персоналу та його розвиток можуть створити умови для зростання виручки готелю до 10%. Було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення HR-технологій готелю готелю ПП «Fairmont Grand Hotel Kyiv» на 2022 рік. Виходячи з розрахунків, можемо сказати, що на 2022 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 7107,3 тис.грн, а обсяг економічного ефекту складе 540,3 тис.грн. При цьому плановий обсяг бюджету витрат становитиме 880 тис.грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Отже, проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Спираючись на дослідження особливостей систем управління підприємствами готельного бізнесу, HR-технології варто визначати через основні підходи підвищення ефективності політики управління та розвитку персоналу. У даному контексті технологія кадрового розвитку виступає як комплекс політик та практик (mindset) в менеджменті людських ресурсів підприємства готельного бізнесу, що включає комплекс керівних принципів та процедур регулювання роботи працівників, які з відповідними психофізіологічними, фізичними та інтелектуальними характеристиками беруть участь у операційних процесах надання послуг. HR-технології являють собою сукупність методів, форм розвитку персоналу, принципів управління персоналом, формування матеріальних та нематеріальних стимулів. HR-технології - це система, яка складається з безлічі інструментів, необхідних для досягнення цілей. Процесами HR-технології виступають наступні: планування, найму, відбору і прийому персоналу; проведення ділової оцінки претендентів; профорієнтацію; адаптацію кадрів; розвиток ділової кар'єри; зниження ризиків втрати цінних кадрів; просування і управління кар'єрою; створення кадрового резерву керівного складу; мотивацію діяльності.

2. HR-технології управління персоналом підприємства готельного бізнесу ретельно опрацьовуються і впроваджуються. Ефективність їх використання залежить від того, наскільки вміло користується такими прийомами менеджер по роботі з персоналом, вища і середня керівна ланка управління. Ефективний алгоритм формування HR-технології підприємства готельного бізнесу дає можливість підвищити ефективність процесів використання персоналу. Управління персоналом і HR-менеджмент стрімко змінюються сьогодні і ще більших трансформацій набудуть в майбутньому. Йдеться про схему найму співробітників. Якщо раніше працівник приходив на конкретну посаду, то



тепер керівник шукає взаємозамінних і багатозадачних фахівців. Наймати працівників будуть для вирішення конкретного завдання або виконання певного проекту.

3. Було проведено аналіз діяльності готелю готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» за 2018-2020 роки. Загальна площа готелю у 2020 році складала 14738 м<sup>2</sup>. Житлова площа усіх номерів у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. не змінилась. Нежитлова площа у 2020 р. складала 3902 м<sup>2</sup>. Кількість номерів готелю у 2020 році складала 258 од. За проведеними даними максимальна пропускна спроможність у 2020 р. складала 94170 людино-діб. Середній час перебування у 2020 році склав 4,3 доби, що на 11,3 % вище показника 2019 року. Значення коефіцієнта завантаженості номерного фонду у 2020 році склало 0,42, що було нижчим за показник 2019 року на 0,36 пункти. . У 2020 році обсяг чистого прибутку готелю склав 2645 тис.грн, що на 73,2% менше порівняно зі значенням даного показника у 2019 році. Основним чинником зниження прибутку готелю було зменшення його доходів, викликане наслідками коронавірусних обмежень, введених у 2 кварталі 2020 року. Для готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (рівень забезпеченості власними оборотними засобами) є від'ємною величиною, що свідчить про скорочення обсягу використання власного капіталу при формуванні оборотних активів.

4. Основними HR-технологіями, які використовуються ним у процесі корпоративного управління готелем, є організаційне проектування, аналіз-бізнес процесів, гар аналіз, work-breakdown аналіз. Головною метою використання наведених методів HR-технологій є визначення оптимального організаційної структури та потреби у кадрах. Основними HR-технологіями для формування структури персоналу та його розвитку, є assessment Center, people менеджмент 3.0 та grade. Завданнями, що вирішуються з використанням наведених методів HR-технологій є комплектація штату необхідним складом працівників та зростання продуктивності праці за рахунок мотивації та розвитку персоналу. В готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» для оцінювання

персоналу використовується система відповідних грейдів, якій має відповідати кожен працівник в залежності від його посади. Періодично здійснюється контрольна перевірка результатів роботи окремих працівників, на основі чого визначають відповідні грейди. В залежності від грейда працівників отримує відповідні компенсації та індивідуальний план розвитку.

5. У 2019-2020 рр. середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 22 особи, або на 10,2%. Можна зробити висновки про те, що у 2020 році відбулося досить різке скорочення чисельності працівників. При цьому 19 працівників виявили бажання звільнитися за власної ініціативи. Це було зумовлено тим, що частина персоналу у карантинний період знайшла альтернативні способи заробітку і була згодною розірвати трудові контракти з готелем. Величина коефіцієнту співвідношення прийнятих та звільнених працівників показує, що в 2018-2019 рр. перевищувала кількість прийнятих працівників – це є також причиною загального зростання штатної чисельності цього періоду. Рентабельність персоналу постійно мала позитивну динаміку 2018-2019 рр. У 2019 році проти 2018 року даний показник зменшився на 15,2 тис.грн/особу, а у 2020 році цей показник скоротився на 32,2 тис.грн/особу. У 2020 році у готелі в середньому прибуток на днога працівника становив 15,2 тис.грн.

6. Проблема розвитку системи HR-технологій досліджуваного готелю полягає в тому, що на сьогодні у ньому відсутні стандартизовані та уніфіковані підходи до формування кадрового розвитку. Тобто, не розвиненою є методична база та не використовуються відповідні кращі практики цього процесу. Тому, з метою забезпечення медичних засад системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», та виходячи з результатів досліджень різних наукових підходів, було запропоновано оптимальний алгоритм формування HR-технології для досліджуваного закладу. З метою використання запропонованого алгоритму формування системи HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» було передбачено декілька етапів заходів, кожен з яких являє собою певну визначену мету поліпшення менеджменту готелю. З результатів



планування процесів, пов'язаних з удосконаленням HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» засобами засоби автоматизації з використанням платформи Virgin Pulse у 2022 році, можемо зробити висновок про необхідність часу до двох календарних місяців. Пропозиції мають реалізовуватися протягом 60 робочих днів (480 годин), у тому числі: розробка концепції автоматизації HR-технологій з використанням платформи Virgin Pulse – 10 днів; розробка елементів управління HR-технологіями з використанням платформи Virgin Pulse – 15 днів; впровадження системи KPI – 35 днів.

7. На 2022 рік програмою удосконалення HR-технологій готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv» передбачено здійснити витрати в сумі 880 тис.грн. Зростання продуктивності праці готелю за умови впровадження запропонованих заходів, за припущенням, дасть можливість скоротити операційні витрати за рахунок більш ефективного використання робочого часу персоналом. У той же час зростання мотивації персоналу та його розвиток можуть створити умови для зростання виручки готелю до 10%. Було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення HR-технологій готелю готелю ПП «Fairmont Grand Hotel Kyiv» на 2022 рік. Виходячи з розрахунків, можемо сказати, що на 2022 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 7107,3 тис.грн, а обсяг економічного ефекту складе 540,3 тис.грн. При цьому плановий обсяг бюджету витрат становитиме 880 тис.грн.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Атанасов М. Вплив інформаційних технологій на розвиток готелю / М. Атанасов, О. Йона // Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави : Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2015 р.: матер, конф. -Одеса, ОНЕУ. – С. 54-61.
2. Беляєва С.С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу в готелі / С.С. Беляєва // Молодий вчений. - 2017. - № 12(52). - С. 564–571.
3. Білецька І.М. Стили лідерства, які впливають на процес HR-політики підприємств готельного господарства/ І.М.Білецька // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». – 2017.– №1(27). – С. 252-257
4. Бойко М.Г. Детермінанти ревен'ю менеджменту в готельному бізнесі / А.А. Мазаракі, М.Г. Бойко, М.І. Кулик // Вісник КНТЕУ, 2017 – № 4– С. 66-78.
5. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 832 с.
6. Бунтова Н.В. Розвиток системи кадрового забезпечення готельного господарства України: методолого-методичні аспекти. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11677/12-Byntova.pdf>
7. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова. // Економічні інновації. – 2015. – №60. – С. 66–74
8. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання / Н.І. Ведмідь //Збірнику наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Випуск 36 Частина I. Том 1. – С. 43–51
9. Ведмідь Н.І. Регіональні особливості формування маркетингових комунікацій курортно-рекреаційних підприємств / Н.І. Ведмідь, Л.Л. Романчук



// Ефективна економіка, 2018. - №8. – URL:  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6478>

10. Везомська І.Г., та ін. Організація роботи готелю з корпоративними клієнтами / І.Г. Везомська, Г.О. Ворошилова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. - №1. – С. 101-106

11. Віновська Х. Сучасні методи популяризації готелів у мережі Інтернет / Х. Віновська // Вісник Львівського політехнічного національного університету, 2015. – №2 - [Електронний ресурс] – режим доступу:  
<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33156/1/030-74-75.pdf>

12. Гакова М. В. Концептуальні підходи до HR-політики підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - С. 130-136.

13. Гакова М. В. Управління готелю готельного бізнесу підприємств готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 13(1). - С. 55-60

14. Готинян, В. С. Можливості WEB та ГІС/ДЗЗ-технологій в туризмі [Електронний ресурс] / В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко II Портал: [tourlib.net](http://tourlib.net). – Режим доступу [\www/](http://www.tourlib.net/stattiukr/gotynyan.htm) URL:  
<http://tourlib.net/stattiukr/gotynyan.htm>. – Заголовок з екрана, доступ вільний, 28.03.2016

15. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://joomla.spkneu.org/>

16. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. – 2018. – №17. – С. 216–224

17. Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі / М.І. Даниленко // Економічний простір, 2016. - №112. – С. 140-149

18. Дані ринку готельних послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cushmanwakefield.com/>
19. Зубарева М.А. Головні тренди готельного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарева // Економічний часопис-XXI, 2016. № 7-8(2). – С. 36-39
20. Зубарева М.А. Інструменти популяризації готельного оператора у соціальних мережах / М.А. Зубарева // Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. -№4. – С. 42-48
21. Касич А.О., та ін. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства / А.О. Касич, О.А. Бурба // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. -№ 16. - С. 130-134.
22. Килин О.В., та ін. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід / О.В. Килин, Ю.В. Тимчишин // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - №22. - С. 20–24.
23. Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку готельного господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємництво, 2015. - № 3 (84). – С. 50-56
24. Козак К. Б. Дослідження проблем HR-політики в готельно-ресторанної галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, Вип. 4. - С. 45–51
25. Козубова Н. В. Особливості мотивації персоналу готельного бізнесу / Н. В. Козубова // Сучасні проблеми управління готелю готельного бізнесу: теорія та практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 бер. 2019 р. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2019. – С. 199-201.
26. Костинець В.В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності готелю на ринку готельних послуг / В.В. Костинець //



Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2017. - №3. – С. 66-70

27. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. - 2017. - №3(7) - с. 58 - 61.

28. Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шесенкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с

29. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності HR-політики готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2019. - № 1 (119). - С. 45-54.

30. Оболенцева Л.В., та ін. Навчання як ключовий аспект підвищення ефективності роботи персоналу на підприємствах готельного господарства / Л.В. Оболенцева, І.В. Сегеда, Н.М. Богдан // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. - №36. – С. 54-58

31. Огієнко М.С., та ін. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу / М.С. Огієнко, А.М. Огієнко, А.В.Мельник // Науковий вісник МНУ імені в. О. Сухомлинського. Економічні науки. – 2018. - №2(11). – С. 56-62

32. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

33. Пилипенко О. В. Особливості HR-політики в сучасних умовах / О. В. Пилипенко; наук. кер. З. Я. Шацька // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2018 р., Київ). - К.: КНУТД, 2018. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 15-16.

34. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії HR-політики у готельно-ресторанних закладах / І. О. Пислару // Причорноморські економічні студії, 2019. - № 31. - С. 91-94.

35. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Русьичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.

36. Про туризм: Закон України N 325/95-ВР від 15.09.95 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>

37. Продіус О.І., та ін. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві / О.І. Продіус, В.В. Лобінцева // ECONOMICS: time realities. – 2020. - №4. – С. 57-55

38. Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства України / Н. Рогова, С. Робакова, А. Жукова // Матеріали XXXIX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку», 24 січня 2018 р. – URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6139/1/3.pdf>

39. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Куліна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – №5. – С. 147–154.

40. Томаля, Т.С. Особливості HR-політики на готелю готельного бізнесу готельно-ресторанного бізнесу / Т. С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2, т. 2. – С. 271-274.

41. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. // Економіка і управління. – 2017. – №4. – С. 61–65.

42. Фальченко О. О. Методи HR-політики у закладах готельно-ресторанного господарства / О. О. Фальченко, І. А. Юр'єва, Н. Ю. Мардус // Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн. – 2018. – № 25. – С. 493-498.



43. Фрей Л.В. Стан і проблеми розвитку ділового туризму: зарубіжний і вітчизняний досвід / Л.В. Фрей // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. - №15. – С. 51-56
44. Цибульський В.О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку готельних послуг та факторів впливу на них / В.О. Цибульський // Економіка. Управління. Інновації, 2015. - №4. – С. 58-65.
45. Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму / А.В. Черепанова, С.С. Галасюк // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – С. 162–166.
46. Шамара І. М. Теоретичні підходи до визначення поняття "туризм", його сутність та роль на сучасному етапі / І. М. Шамара // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2016. - вип. 5. - С. 167-170
47. Mazaraki A., Vedmid N. Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprise / A. Mazaraki, N. Vedmid // The economic analysis journal. - 2013. - № 7-8.
48. Bersin Josh. HR Technology 2020: Disruption Ahead. 2020 URL: <https://joshbersin.com/2019/08/hr-technology-2020-disruption-ahead/>

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Гранд Менеджмент"

01.01.2019

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

37200675

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

за КВЕД

55.10

Середня кількість працівників, осіб: 211

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 04070, місто Київ, вул. Набережно-Хрещатицька, буд.

1

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	119	124
Нематеріальні активи	1010	3	18
первісна вартість	1011	116	214
накопичена амортизація	1005	113	196
Основні засоби:	1010	78623	77808
первісна вартість	1011	115622	116131
знос	1012	36999	38323
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	78857	78146
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	3808	1602
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		



Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	672	946
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		56
у тому числі з податку на прибуток	1136		56
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	112	119
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2329	1412
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	813	443
Усього за розділом II	1195	7734	4577
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	86591	82723

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30001	30001
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1295	7762
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	31296	37763
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2237	5483
розрахунками з бюджетом	1620	1058	76
у тому числі з податку на прибуток	1621	241	
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		483
Інші поточні зобов'язання	1690	4680	2573
Усього за розділом III	1695	7975	8615
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	86591	82723

2. Звіт про фінансові результати  
за 2018 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	110 514	104 988
Інші операційні доходи	2120	1 754	1 666
Інші доходи	2240	185	176
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	112 453	106 830
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-99 096	-94 141
Інші операційні витрати	2180	-5 376	-5 107
Інші витрати	2270	-94	-89
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-104 566	-99 337
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7 887	7 493
Податок на прибуток	2300	1 420	1 349
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 468	6 144

Керівник

Іващук Оксана Володимирівна



## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Гранд Менеджмент"

01.01.2020

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

37200675

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

за КВЕД

55.10

Середня кількість працівників, осіб: 215

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 04070, місто Київ, вул. Набережно-Хрещатицька, буд. 1

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	124	356
Нематеріальні активи	1010	18	
первісна вартість	1011	214	
накопичена амортизація	1005	196	
Основні засоби:	1010	77808	75326
первісна вартість	1011	116131	114130
знос	1012	38323	38804
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	78146	75682
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1602	1559
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	946	114
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	56	411
у тому числі з податку на прибуток	1136	56	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	119	214
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1412	781
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	443	1958
Усього за розділом II	1195	4577	5038
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	82723	80719

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30001	30001
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7762	17631
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	37763	47632
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	5483	8201
розрахунками з бюджетом	1620	76	237
у тому числі з податку на прибуток	1621		237
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665	483	
Інші поточні зобов'язання	1690	2573	11560
Усього за розділом III	1695	8615	19999
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	82723	80719



2. Звіт про фінансові результати  
за 2019 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	126 783	110 514
Інші операційні доходи	2120	1 963	1 754
Інші доходи	2240	322	185
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	129 068	112 453
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-113 081	-99 096
Інші операційні витрати	2180	-3 767	-5 376
Інші витрати	2270	-185	-94
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-117 033	-104 566
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	12 035	7 887
Податок на прибуток	2300	2 166	1 420
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	9 869	6 468

Керівник

Іващук Оксана Володимирівна

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Гранд Менеджмент"

01.01.2020

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

37200675

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

за КВЕД

55.10

Середня кількість працівників, осіб: 193

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 04070, місто Київ, вул. Набережно-Хрещатицька, буд. 1

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	356	415
Нематеріальні активи	1010		8
первісна вартість	1011		9
накопичена амортизація	1005		1
Основні засоби:	1010	75326	74184
первісна вартість	1011	114130	114130
знос	1012	38804	39945
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	75682	74609
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1559	202
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		



Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	114	446
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	411	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	214	128
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	781	2646
Витрати майбутніх періодів	1170		3
Інші оборотні активи	1190	1958	257
Усього за розділом II	1195	5038	3679
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	80719	78288

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30001	30001
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17631	20276
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	47632	50277
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8201	9082
розрахунками з бюджетом	1620	237	500
у тому числі з податку на прибуток	1621	237	446
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	11560	1390
Усього за розділом III	1695	19999	10972
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	80719	78282

2. Звіт про фінансові результати  
за 2020 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	89 774	126 783
Інші операційні доходи	2120	2 126	1 963
Інші доходи	2240	291	322
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	92 191	129 068
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-84 664	-113 081
Інші операційні витрати	2180	-4 180	-3 767
Інші витрати	2270	-122	-185
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-88 965	-117 033
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 226	12 035
Податок на прибуток	2300	581	2 166
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 645	9 869

Керівник

Іващук Оксана Володимирівна



## ДОДАТОК В

Основні функціональні складові системи менеджменту готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv», м. Київ за категоріями працівників

Функція	Підрозділ, посада, відповідальні за виконання функцій	Зміст роботи	Джерело отримання інформації
Загальне адміністративне управління	Директор, Заступник директора	Складання, затвердження планів розвитку готелю	Статут, посадова інструкція
Управління операційною діяльністю	Головний адміністратор	Забезпечення надання послуг	Посадова інструкція
Управління інженерно-комунікаційними сисемами	Головний інженер	Забезпечення безпеки гостей та їх майна, охорона приміщень готелю	Штатний розпис,
Управління логістикою	Завідувач виробництвом	забезпечення виробництва ресурсами	Посадова інструкція
Управління кадрами	Відділ кадрів	Набір персоналу, навчання персоналу, розробка планів з персоналу	Посадові інструкції
Планування облік і аналіз господарської діяльності	Планово-економічний відділ	Облік і аналіз господарської діяльності готелю, складання звітності	Посадова інструкції
Автоматизація, інформаційні технології	Головний адміністратор	Придбання та впровадження найсучасніших інформаційних систем	Договори з ІТ-компаніями

\*складено за даними готелю