

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Корпоративна система HR-менеджменту
міжнародної готельної мережі "Hilton"**

Студента 2 курсу, 10м групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації
« Міжнародний готельний
бізнес»

Онищенко
Альони Володимирівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська
Мирослава Великсівна

*підпис
керівника*

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

Бойко
Маргарита Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
«___» _____ 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентці
Онищенко Альона Володимирівна

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Корпоративна система HR-менеджменту міжнародної готельної мережі "Hilton"», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «27» грудня 2019 р. № 4490.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 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 «Hilton Kyiv», м. Київ.

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади корпоративної системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні підходи формування корпоративної системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу готельного бізнесу

Розділ 2. Дослідження корпоративної системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу «Hilton Kyiv», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Hilton Kyiv», м. Київ

2.2. Аналіз корпоративної системи HR-менеджменту готелю

2.3. Оцінка ефективності системи HR-менеджменту готелю

Розділ 3. Удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу «Hilton Kyiv», м. Київ

3.1. Розробка програми удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv», м. Київ

3.2. Прогнозна оцінка ефективності програми удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

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

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

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

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи формування та реалізації корпоративної системи HR-менеджменту готельного оператора. Проведено дослідження ефективності реалізації HR-політики, чинників, що її визначають, результативність бізнес-процесів корпоративної системи HR-менеджменту міжнародної готельної мережі “Hilton”. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано напрями удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту міжнародної готельної мережі готельного оператора у контексті обґрунтування нової моделі системи HR-менеджменту, обґрунтування програми заходів щодо удосконалення HR-політики підприємства; здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« ___ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні підходи формування корпоративної системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу готельного бізнесу	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «HILTON KYIV», М. КИЇВ.....	20
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Hilton Kyiv», м. Київ	20
2.2. Аналіз корпоративної системи HR-менеджменту готелю	28
2.3. Оцінка ефективності системи HR-менеджменту готелю	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «HILTON KYIV», М. КИЇВ.....	41
3.1. Розробка програми удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv», м. Київ	41
3.2. Прогнозна оцінка ефективності програми удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
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-менеджменту. В індустрії гостинності ключова роль відводиться людському фактору. Успіх в готельному бізнесі залежить від ефективності формування корпоративних систем HR-менеджменту. 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-політики 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-менеджменту на підприємствах готельного бізнесу.

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

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

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

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 «Hilton 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-менеджменту підприємства готельного бізнесу» (Додаток А).

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні особливостей формування системи корпоративного HR-менеджменту 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 КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Процес формування готельного бізнесу передбачає використання різного роду ресурсів, у тому числі і персоналу. Без трудових ресурсів неможливо здійснити формування результативної господарської системи. Ефективність діяльності будь-якого підприємства готельного бізнесу залежить від формування, використання і розвитку його персоналу. Основним інструментом управління персоналом є система HR-менеджменту, яка має важливе значення для підприємства готельного бізнесу. У науковій літературі присутні різні підходи до трактування змісту системи HR-менеджменту. Розглянемо деякі з них.

Літинська В. А. [33] під системою HR-менеджменту визначає сукупність факторів та стимулів, які мотивують персонал до праці, що забезпечується також працездатним населенням, яке має необхідний фізичний розвиток, знання і практичні навички і за своїми віковими та освітніми даними відповідає певній сфері діяльності.

Козак К. Б., Маркова Г. Ф. [28] систему HR-менеджменту визначають через призму механізмів управління трудовими ресурсами. Ці механізми впливають на процеси ідентифікації кваліфікованої і некваліфікованої праці для підприємства готельного бізнесу. Поняття «HR-менеджмент», на думку вчених, включає штатний склад працівників підприємства готельного бізнесу, який підрозділяється на дві великі групи: кадри управління та операційний персонал.

Виноградська А.М. [12] під системою HR-менеджмент розуміє один із видів виробничих ресурсів підприємства готельного бізнесу, який виражається у сукупності вмінь, навиків та кваліфікаційних ознак трудового колективу. У додаток Приходько Д. [48] під HR-менеджментом характеризує складові частини трудового колективу підприємства готельного бізнесу, які виконують

виробничі та управлінські функції.

Козубова Н. В. [29] зазначає, що система HR-менеджменту включає набір політик та процедур регулювання роботи працівників підприємства готельного бізнесу, які, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, приймають участь у процесах виробництва продукції на дання послуг.

Розглянувши та згрупувавши вище наведені визначення поняття можна визначити систему HR-менеджменту, як комплекс методів, форм кадрового розвитку, принципів управління персоналом, формування матеріального та нематеріального стимулювання.

На систему HR-менеджменту готелю мають вплив ряд факторів, які наведено нижче (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація факторів, які визначають систему HR-менеджменту*

*Складено автором на основі: [40, 59, 38, 25]

Оскільки система HR-менеджменту визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу, основною метою системи HR-менеджменту є своєчасне забезпечення

оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства готельного бізнесу, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників задач потребує від менеджера з персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання працівників на підприємстві. Тому одним із найважливіших завдань системи HR-менеджменту визначено забезпечення підприємства готельного бізнесу професійним персоналом, який відповідає його вимогам та підвищує його кінцеві результати за рахунок якості своєї праці. З метою реалізації цього завдання основними аспектами системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу мають бути соціальні гарантії та стимулювання морального і матеріального заохочення працівників.

Система HR-менеджменту – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів у державі з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу [11]. Система HR-менеджменту має за головну мету забезпечення сьогодні та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Основними завданнями системи HR-менеджменту є:

- своєчасне забезпечення підприємства готельного бізнесу (організації) персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Основні різновиди системи HR-менеджменту:

- політика добору кадрів;
- політика професійного навчання;
- політика оплати праці;
- політика формування надрових процедур;
- політика соціальних відносин [19].

Кадровою політикою традиційно вважають систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії, тому методи роботи з персоналом підприємство використовує згідно з обраною концепцією бізнесу.

Метою системи HR-менеджменту є забезпечення збалансованості процесів поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Безумовно, основними факторами впливу на систему HR-менеджменту фірми є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках послуг і праці.

Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства готельного бізнесу як елемента економіки держави. Сучасний етап політичного й економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність у складних ситуаціях.

Система HR-менеджменту набуває все більш важливого значення як фактор підвищення конкурентної спроможності, довгострокового розвитку. Більшість спеціалістів формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи її відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); по переважній формі організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична) і т. п. При цьому ними відзначається наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, особливо в останні два десятиліття. Характерна риса в організації роботи з персоналом у рамках нової концепції - намагання кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

Погляд на компанію крізь призму циклів її розвитку дозволяє більш точно ідентифікувати зміст та особливості системи HR-менеджменту на різних етапах життєвого циклу організації (табл. 1.1).

Особливості системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу на різних стадіях життєвого циклу готелю *

Стадія	Характеристика особливостей персоналу
Формування	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати, що не бояться відповідальності. Мала змінюваність провідних співробітників.
Зростання	Організаційна закріпленість, тісна взаємодія, гнучкість в умовах, що змінюються, проблемна орієнтація персоналу.
Зрілість (пік діяльності)	Службовці, що досягають максимальних результатів при невисокому рівні ризику.
Спад	Працівники, не прихильні до фірми, готові працювати короткий час, вузько орієнтовані.

**складено автором на основі: [25, 40, 36]*

Для забезпечення функціонування підприємства готельного бізнесу в межах другої і третьої стадій система HR-менеджменту повинна бути інтегрована в загальний процес планування організацією та заснована на довготривалих планах.

Загальні вимоги до системи HR-менеджменту в сучасних умовах зводяться до такого [44]:

1. Система HR-менеджменту повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства готельного бізнесу. У цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.
2. Система HR-менеджменту повинна бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого - динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства готельного бізнесу, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства готельного бізнесу.
3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства готельного бізнесу, система HR-менеджменту повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Система HR-менеджменту повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Система HR-менеджменту є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу [44].

Отже, під системою HR-менеджменту визначає сукупність факторів та стимулів, які мотивують персонал до праці, що забезпечується також працездатним населенням, яке має необхідний фізичний розвиток, знання і практичні навички і за своїми віковими та освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Система HR-менеджменту включає набір політик та процедур регулювання роботи працівників підприємства готельного бізнесу, які, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, приймають участь у процесах виробництва продукції на дання послуг.

1.2. Методологічні підходи формування корпоративної системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу готельного бізнесу

При створенні ефективної системи управління персоналом слід узгодити такі аспекти: встановлення пріоритетних цілей та розробка загальних принципів системи управління людськими ресурсами; організаційна та кадрова політика, що включає планування потреб у персоналі, структурування, створення резервів, заміну та просування по службі; інформаційна політика - створення та підтримка системи руху інформації про персонал; фінансова політика - встановлення принципів розподілу ресурсів та забезпечення ефективної системи стимулів до праці; політика розвитку персоналу - кар'єрне консультування та адаптація співробітників, планування індивідуального просування по службі, побудова команди, професійне навчання та подальша освіта.

Оцінка системи кадрового менеджменту повинна включати аналіз відповідності системі управління людськими ресурсами та стратегії готельного

бізнесу, визначення питань людських ресурсів та оцінку забезпеченості кадрами.

Основними принципами формування ефективної системи HR-менеджменту готелів можна визначити такі: науковість; комплексність; систематика; необхідність врахування як економічних, так і соціальних ефектів, як позитивних, так і негативних наслідків дії в підсумку; ефективність.

Проектування системи HR-менеджменту відбувається в декілька етапів, характеристика яких представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика етапів проектування системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу*

№ етапу	Назва етапу	Основна ціль (мета)
<i>Етап 1</i>	Нормування	Погодження принципів та цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації в цілому, з стратегією та етапом розвитку.
<i>Етап 2</i>	Програмування	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, що конкретизовані з урахуванням умов теперішніх та можливих змін ситуації.
<i>Етап 3</i>	Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації.

*складено автором на основі: [40]

Виходячи з цього можна сформулювати основні цілі системи HR-менеджменту [40]:

- 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;

Для реалізації визначених цільової стратегії системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу необхідно враховуючи типи організаційної стратегії, організаційний і кадровий потенціал, а також тип системи HR-менеджменту.

Система управління людськими ресурсами готельного бізнесу повинна здійснюватися цілеспрямовано, включаючи такі етапи: нормування - узгодження принципів і цілей роботи з працівниками, з принципами та завданнями всього готельного бізнесу, стратегією та стадією розвитку. Перш за все, необхідно проаналізувати корпоративну культуру, спрогнозувати можливі зміни, визначити способи навчання персоналу та цілі роботи з ним.

По-друге, моделювання для розробки програм для досягнення цілей роботи з персоналом, які визначаються відповідно до наслідків зовнішніх та внутрішніх змін.

По-третє, слідкуйте за працівниками. Метою є розробка методів діагностики та прогнозування кадрової ситуації, оцінка ефективності кадрових програм та розробка методів цієї оцінки (оцінка та сертифікація, планування кар'єри, підтримка сприятливого морально-психологічного клімату тощо).

Для ефективного управління персоналом менеджер повинен вміти розпізнавати творчий потенціал та роль особистості працівника в інноваційних процесах, знати його мотиваційні установки, формувати та спрямовувати їх відповідно до завдань підприємства готельного бізнесу. Численні дослідження показують, що працівники, які орієнтуються лише на прибуток, не є особливо креативними. Відома дослідниця Тереза Амабайл сформулювала "внутрішній мотиваційний принцип творчості": люди більш креативні, коли їх спонукає інтерес і радість від роботи, а не лише гроші. Тому менеджер повинен мати можливість переконати працівників, що бажання якомога швидше отримати прибуток є небезпечним для інноваційного процесу, а також працівники, яких цікавить лише дохід, не беруть участь у цьому процесі.

Основні критерії розподілу персоналу підприємства готельного бізнесу у процесі розробки ефективної системи HR-менеджменту наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні критерії формування ефективної системи HR-менеджменту підприємств готельного бізнесу*

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

*складено на основі: [49, с. 183-184]

Відсутність ефективного механізму системи HR-менеджменту негативно впливає на діяльність: підприємство готельного бізнесу. не може протистояти постійним змінам в умовах господарювання та забезпечити відповідний рівень економічної стійкості. В основі розробки ефективної системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу лежить розподіл категорій персоналу та визначення певних функціональних обов'язків, що за ним закріплюються [49, с. 183-184].

Використання „зверху - вниз” керівництво визначає загальну систему управління персоналом, на основі якої розробляються плани для кожного конкретного підрозділу. Схематично це зображено на рис. 1.3.

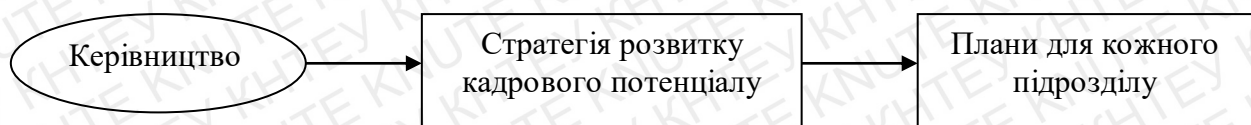


Рис. 1.3. Етапи застосування підходу HR-менеджменту „зверху - вниз”

*складено автором на основі: [32, с. 58-60]

Як і загальна система управління підприємством, система системи HR-менеджменту розробляється з врахуванням внутрішніх ресурсів і можливостей його подальшого розвитку підприємства готельного бізнесу. Формування ефективної системи HR-менеджменту може здійснюватись двома способами: „зверху - вниз” та „знизу - вверх” [32, с. 58-60].

При застосуванні підходу „знизу - вверх” кожний підрозділ розробляє власну стратегію і плани заходів, які інтегруються в єдиний план підприємства готельного бізнесу. Схематично це зображено на рис. 1.4.

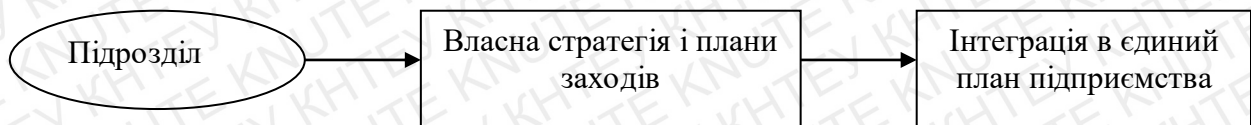


Рис. 1.4. Етапи застосування підходу HR-менеджменту «знизу – вверх»

**складено автором на основі: [32, с. 58-60]*

Ефективне формування системи корпоративного HR-менеджменту має враховувати стадії циклу розвитку підприємства готельного бізнесу. На основі цього мають будуватися цілі керування підприємством на різних рівнях управління [32].

Таким чином, розробка ефективної системи HR-менеджменту дає можливість результативно скомбінувати елементи управління персоналом та забезпечити передумови для стійкого розвитку підприємства готельного бізнесу. Сучасна практика готельного менеджменту передбачає використання різних підходів та методів управління персоналом. Відсутність ефективного механізму системи HR-менеджменту негативно впливає на діяльність: підприємство готельного бізнесу. не може протистояти постійним змінам в умовах господарювання та забезпечити відповідний рівень економічної стійкості.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «HILTON KYIV», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Hilton Kyiv», м. Київ

Проведення стратегічного аналізу діяльності готелю передбачає визначення наступних характеристик його діяльності за такими напрямками:

- загальна характеристика готелю;
- стратегічна діагностика готелю (місія, стратегічні цілі);
- характеристика показників функціонування готелю (характеристика готелю, показники роботи готелю);

Hilton - одна з найбільших готельних корпорацій, яка налічує понад 4200 готелів і курортів, розташованих в 93 містах світу, які об'єднують в собі традиції минулого і сучасність. У кожному готелі мережі Hilton відвідувачі отримують теплий прийом, гарне обслуговування, комфортабельні, елегантні номери та широкий спектр можливостей для роботи і дозвілля, а також багатий вибір ресторанів, конференц-центрів і банкетних залів для проведення ділових і неофіційних заходів.

У роботі було проведено дослідження на прикладі готелю Hilton Kyiv, який є п'ятизірковим та розташований у центральній частині міста за адресою: Бульвар Тараса Шевченка, 30.

Готель містить 262 сучасних номери, а також індивідуально оформлені номери класу люкс, що забезпечують максимальний комфорт. Також готель пропонує гостям ресторанний сервіс зі стравами української та міжнародної кухні в ресторані "The Park Kitchen". На території готелю функціонують такі сервісні зони:

- спа-салон, який пропонує широкий вибір оздоровчих процедур для обличчя і тіла;
- критий басейн;

- фітнес-центр, обладнаний різноманітними силовими і кардіологічними тренажерами.

Для проведення бізнес-зустрічей або неофіційних заходів в готелі є 11 конференц-залів і елегантний бальний зал площею 380 м², максимальна місткість якого - 500 осіб.

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

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-експлуатаційних показників готелю «Hilton Kyiv», м. Київ за 2018- 2019 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки		2018- 2019 рр.		
		2018	2019	Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Темп приросту,%
Загальна площа, м ²	м ²	9180	9180	0	100	0
Житлова площа всіх номерів	м ²	6800	6800	0	100	0
Не житлова площа	м ²	2380	2380	0	100	0
Обслужено гостей	осіб	12815	14122	1307	110,2	10,2
Кількість номерів	од.	262	262	0	100	0
Загальний час перебування у готелі	людино-діб	35882	43778	7896,2	122,006	22,006
Середня тривалість перебування у готелі, дн.	дн.	2,8	3,1	0,3	110,7	10,7
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	0	100	0
Максимальна пропускна спроможність	людино-діб	99280	99280	0	100	0
Коефіцієнт завантаженості номерного фонду, %	%	36,1	44,1	8,0	122,0	22,0

*складено за даними готелю

Загальна площа готелю у 2019 році складала 9180 м². Житлова площа усіх номерів у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. не змінилась. Нежитлова площа у 2019 р. складала 2380 м². Кількість номерів готелю у 2019 році складала 272 од.

Структуру загальної площі готелі у розрізі житлової та нежитлової площі готелю наведено на рис. 2.1.

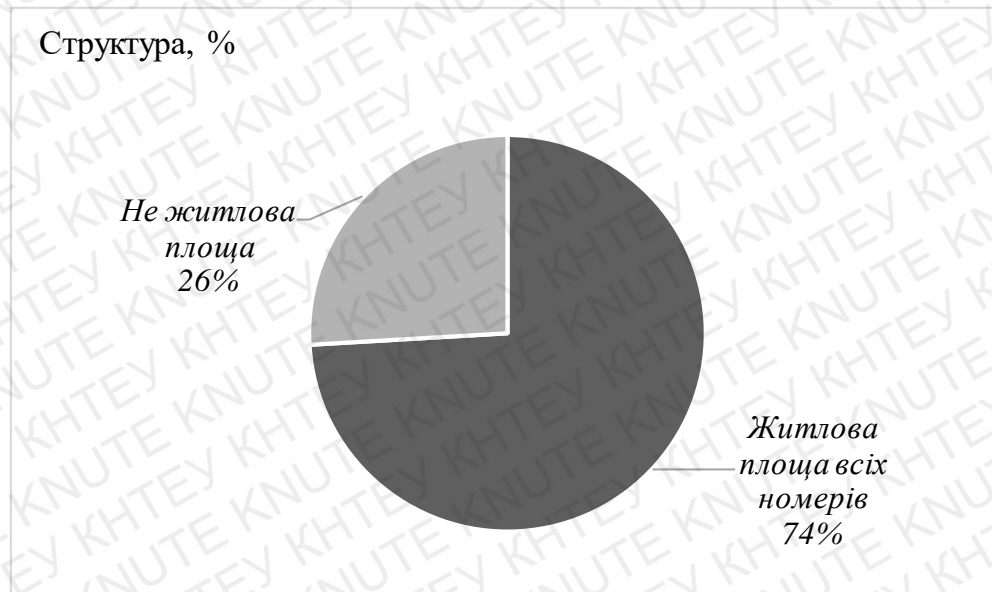


Рис. 2.1. Структура загальної площі готелю «Hilton Kyiv», м. Київ за 2018-2019 р., %

**складено за даними готелю*

Як свідчать дані рис. 2.1, у структурі загальної площі готелю 74 % припадає на житлову площу, та 26% - на нежитлову. Як видно з таблиці 2.1, в цілому кількість обслужених готелем гостей зросла у 2019 році порівняно з 2018-м на 1307 осіб, або на 10,2%. За проведеними даними максимальна пропускна спроможність у 2019 р. складала 99280 людино-днів. Середній час перебування у 2019 році склав 3,1 доби, що на 10,7 % вище показника 2018 року. Значення коефіцієнта завантаженості номерного фонду у 2019 році склало 44,1%, що було вищим за показник 2018 року на 8,0 процентних пункти.

Для продовження стратегічного аналізу розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності готелю «Hilton Kyiv», м. Київ за 2017- 2019 рр.

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

В (фінансова звітність, яка включає баланс та звіт про фінансові результати у спрощеній формі).

Таблиця 2.2

Основні показники роботи готелю «Hilton Kyiv», м. Київ у 2017-2019 рр.

Стаття	Роки			Зміна за 2017-2018 рр.		Зміна за 2018-2019 рр.	
	2017	2018	2019	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39 843	44 708	57 254	4 865	12 546	12,2	28,1
Інші операційні доходи	802	554	540	-248	-14	-30,9	-2,6
Інші доходи	8	1	32	-8	31	-93,8	6240,0
Разом доходи	40 653	45 263	57 825	4 610	12 563	11,3	27,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-29 096	-33 081	-44 664	-3 986	-11 582	13,7	35,0
Інші операційні витрати	-5 376	-3 767	-4 180	1 609	-413	-29,9	11,0
Інші витрати	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Разом витрати	-34 472	-36 848	-48 843	-2 376	-11 995	6,9	32,6
Фінансовий результат до оподаткування	6 182	8 415	8 982	2 233	568	36,1	6,7
Податок на прибуток	-1 113	-1 515	-1 617	-402	-102	36,1	6,7
Чистий прибуток (збиток)	5 069	6 900	7 366	1 831	465	36,1	6,7

*розраховано за даними Додатку В

Як бачимо з табл. 2.1, готель здійснював прибуткову діяльність. У 2017 році обсяг чистого прибутку готелю становив 5069 тис.грн, а у 2018 році даний показник збільшився на 36,1% до 6900 тис.грн. Зростання обсягу прибутку у 2017-2018 рр. готелю відбувалося паралельно зі зростанням обсягу доходів. У 2019 році обсяг чистого прибутку готелю склав 7366 тис.грн, що на 6,7% вище порівняно зі значенням даного показника у 2018 році.

У 2017 році дохід від надання послуг підприємством готельного бізнесу становив 39843 тис.грн, а у 2018 році даний показник збільшився на 12,2% до

44708 тис.грн. У 2019 році обсяг доходу готелю від надання готельних та додаткових послуг становив 57254 тис.грн, що на 28,1% вище порівняно зі значенням даного показника у 2018 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

Динаміка показників фінансової стійкості готелю «Hilton Kyiv», м. Київ за 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

Показник	Рекомендоване значення	Станом на кінець періоду			Абсолютне відхилення, пунктів	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,819	0,689	0,818	-0,130	0,129
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	0,181	0,311	0,182	0,130	-0,129
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	0,819	0,689	0,818	-0,130	0,129
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-	0,221	0,452	0,223	0,231	-0,229
Коефіцієнт маневренності власного оборотного капіталу	> 0,2-0,3	0,819	0,688	0,809	-0,131	0,120

*розраховано за даними Додатку В

Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про скорочення в 2019 році питомої ваги залучених коштів у фінансуванні готелю «Hilton Kyiv» на 0,050 пункти, порівняно з 2018 роком. Значення коефіцієнту фінансової автономії характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Відповідно до проведених розрахунків, в 2019 році даний показник склав 0,923, що на 0,050 пункти вище, порівняно з 2018 роком, а в 2018 р. – 0,873,

що на 0,011 пунктів більше, порівняно з 2017 роком. Значення коефіцієнта фінансової автономії готелю «Hilton Kyiv» є вищим за нормативне, що характеризує високий рівень самофінансування діяльності за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (рівень забезпеченості власними оборотними засобами) характеризує стан, при якому підприємство має низький обсяг оборотних активів по відношенню до обсягу поточних зобов'язань. У готелю «Hilton Kyiv» він є додатною величиною, що свідчить про збільшення обсягу використання власного капіталу при формуванні оборотних активів.

Коефіцієнт фінансової стійкості дає змогу зробити висновки про наявність тенденції до її підвищення у 2018-2019 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 «Hilton Kyiv».

Аналіз показників ділової активності дозволяє оцінити, наскільки ефективно готель використовує свої ресурси (засоби). Показники ділової активності є визначальними при формуванні платоспроможності, фінансової рівноваги та здатності готелю генерувати фінансові результати. Основні коефіцієнти ділової активності Готелю «Hilton Kyiv» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка коефіцієнтів ділової активності готелю «Hilton Kyiv», м. Київ
за 2017- 2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, пунктів		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт оборотності активів	1,78	1,42	1,28	-0,35	-0,14	-19,9	-10,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,00	0,80	0,72	-0,20	-0,08	-19,9	-9,7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1605,80	192,04	218,12	-	26,08	-88,0	13,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12,3	-10,9

Показники	Роки			Абсолютний приріст, пунктів		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,09	4,60	2,74	-0,48	-1,86	-9,5	-40,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,86	1,05	0,83	-0,81	-0,22	-43,6	-20,8

*розраховано за даними Додатку В

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 «Hilton Kyiv» в 2017 р. значення цього показника становить 1,78 рази, в 2018 р. – 1,42 рази, в 2019 р. – 1,28 рази, що на 10,1% менше, порівняно з 2018 р.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2017 р. становив 1,00 пункти. Тобто, на одну гривню оборотних активів припадала 1,00 грн. доходу, в 2018 р. – 0,80, а в 2019 р. – 0,72. Отже, зниження швидкості обороту оборотних активів свідчило про зменшення результативності їх перетворення в грошові кошти, а, відповідно, зниження ефективності їх використання підприємством. Значення коефіцієнту оборотності дебіторської дає підстави зробити висновок про певну тенденцію до скорочення її рівня у обсягах доходів.

Одним із етапів оцінки діяльності готелю «Hilton Kyiv» є оцінка показників ліквідності та платоспроможності. Крім абсолютних показників щодо формування фінансового потенціалу готелю «Hilton 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 відносно достатньому рівні, оскільки обсяги оборотних активів перевищують обсяги поточних зобов'язань у 2-3 рази.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників оцінки ліквідності та платоспроможності готелю
«Hilton Kyiv», м. Київ за 2017- 2019 рр.**

Показник	Рекомендо- ване значення	На кінець періоду			Абсолютне відхилення, пунктів	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт загального покриття	не менше 0,2	5,53	3,21	5,43	-2,32	2,22
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	не менше 0,5	5,52	3,19	5,43	-2,33	2,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	не менше 1	0,69	0,11	0,13	-0,58	0,03

**розраховано за даними Додатку В*

Значення коефіцієнта проміжного покриття також було доостаточно високим. У 2017 році даний показник становив 5,52 пункти, у 2018 році – 3,19 пункти, у 2019 році – 5,43 пункти. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності характеризувалося невисоким рівнем, що зумовлено незначними обсягами залишків готівки по відношенню до поточних зобов'язань. Показники результативності функціонування готелю «Hilton Kyiv» характеризуються передусім показниками рентабельності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників рентабельності роботи готелю «Hilton Kyiv» у 2017-
2019 рр.**

Показники рентабельності	Роки			Абсолютний приріст, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Рентабельність надання послуг підприємством, %	12,7	15,4	12,9	2,7	-2,6
Рентабельність поточних витрат, %	14,7	18,7	15,1	4,0	-3,6
Рентабельність активів, %	20,1	23,4	41,4	3,2	18,1
Рентабельність власного капіталу, %	25,9	31,2	59,4	5,3	28,2

**розраховано за даними Додатку В*

Як можемо бачити з даних табл. 2.6, рівень рентабельності надання послуг готелем у 2017 році складав 12,7%. У 2018 році відбулося зростання даного показника на 2,7% внаслідок зростання обсягу чистого прибутку. У 2019 році значення даного показника становило 12,9%. Варто також відмітити, що відбулося зниження рівня рентабельності поточних витрат 2018-2019 рр. на 3,6%.

Отже, загальна площа готелю у 2019 році складала 9180 м². Житлова площа усіх номерів у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. не змінилась. Нежитлова площа у 2019 р. складала 2380 м². Кількість номерів готелю у 2019 році складала 272 од. У 2017 році дохід від надання послуг підприємством готельного бізнесу становив 39843 тис.грн, а у 2018 році даний показник збільшився на 43,7% до 57254 тис.грн. У 2019 році обсяг доходу готелю від надання готельних та додаткових послуг становив 44708 тис.грн, що на 21,9% нижче порівняно зі значенням даного показника у 2018 році. Рівень рентабельності надання послуг готелем у 2017 році складав 12,7%. У 2018 році відбулося зростання даного показника на 0,1% внаслідок зростання обсягу чистого прибутку. У 2019 році значення даного показника становило 15,4%.

2.2. Аналіз корпоративної системи HR-менеджменту готелю

Модель корпоративної системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» можна визначити як таку, що базується на лінійних принципах формування бюрократичної вертикалі управління бізнес-процесами. Головними критеріями системи управління кадровим розвитком є забезпечення достатньої взаємодії між окремими відділами та працівниками.

Тип керівництва готелю «Hilton Kyiv» можна віднести до демократичного. Керівники підрозділів є в значній мірі самостійними в плані прийняття управлінських рішень в межах своєї компетенції.

Основними особливостями формування цілей корпоративної системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» можна назвати такі:

-невеликі підрозділи, укомплектовані меншою кількістю, але більш

кваліфікованих людей;

-невелике число рівнів керування;

-концентрація уваги на якості послугах, графіку і процедурах роботи, що орієнтовані на гостя.

Важливою складовою корпоративної системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» є його місія. Місія, якою керувався готель «Hilton Kyiv» до 2018 року, формулювалася наступним чином: «Hilton Kyiv» - готель, що прагне до пропозиції найкращих готельних послуг, домагаючись високого рівня сервісу та задоволеності гостя». У 2019 році місія готелю «Hilton Kyiv» частково трансформувалася: готель «Hilton Kyiv» прагне відшукати потреби ринку і задовольняти їх якісними готельними послугами з найкращим рівнем сервісу і високою ефективністю, забезпечуючи тим самим повагу до своїх клієнтів».

Відповідно до вищевикладеного, можна виділити такі складові місії готелю «Hilton Kyiv»:

- 1) надання якісних готельних послуг;
- 2) ефективне формування сервісної системи;
- 3) забезпечення зростання і рівня благополуччя працівників готелю та суспільства.

Переваги та недоліки місії готелю пропонуємо описати в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Переваги та недоліки місії готелю «Hilton Kyiv»

Переваги місії	Недоліки місії
Наявна мета функціонування готелю, що є чітко визначеною та зрозумілою	Потребує конкретизації фінансова складова місії.
Визначена сфера діяльності готелю	Сфера діяльності потребує певного уточнення
Присутнє пояснення способу досягнення поставлених цілей - ефективно формування системи дистрибуції продукту	Відсутня логічно завершена філософія організації
Присутнє пояснення взаємодії готелю із суспільством (соціальна політика організації)	Орієнтація на хорошу рентабельність не є запорукою отримання обсягу прибутку, що відповідає потребам власників готелю

*складено за даними готелю

Характеризуючи корпоративну систему HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv», варто звернути увагу на його структуру, яку наведено у Додатку Б. При відкритті готелю його менеджмент врахував вимоги вітчизняного законодавства до формування організаційних структур і використав державний класифікатор професій у відповідності до вимог трудового права України.

Внутрішня структура готелю являє собою лінійну організаційну форму, при якій розподіл обов'язків у процесі управління здійснюється централізовано: від найвищої управлінської ланки – до найнижчої. Для деталізації наведеної структури стратегічного управління готелем «Hilton Kyiv» варто розглянути основні функції його персоналу за категоріями (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

**Основні функціональні складові системи менеджменту готелю
«Hilton 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 персонал, 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

Визначивши основні функціональні складові системи менеджменту готелю варто розглянути особливості формування HR-системи. Наочно схему процесу формування моделі HR-системи готелю «Hilton Kyiv» наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Місце ефективної системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv»

**складено за даними готелю*

Формування системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» є процесом побудови заходів з удосконалення його діяльності в ході знаходження відповідності між ключовими елементами управління (організаційна і управлінська структури, персонал, завдання, системи рішень і заохочень, неформальна організація й організаційна культура) і його стратегією розвитку. Система HR-менеджменту готелю співвідноситься з концепцією розвитку, яка включає короткострокові, середньострокові і довгострокові плани розвитку.

Система HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» на передбачає забезпечення виробничого процесу працівниками високого рівня завдяки реалізації механізмів планування, відбору, найму та вивільнення; безперервного підвищення кваліфікації працівників, перепідготовки, профорієнтації; організації просування та ефективної ротації кадрів; формування команд, підприємницьких груп і колективів; удосконалення

організації праці; забезпечення диференційованого підходу до кожного працівника шляхом застосування дійових систем винагороди, заохочення, стимулювання діяльності.

Формування системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» характеризується як кількісними, так і якісними компонентами (рис. 2.3).

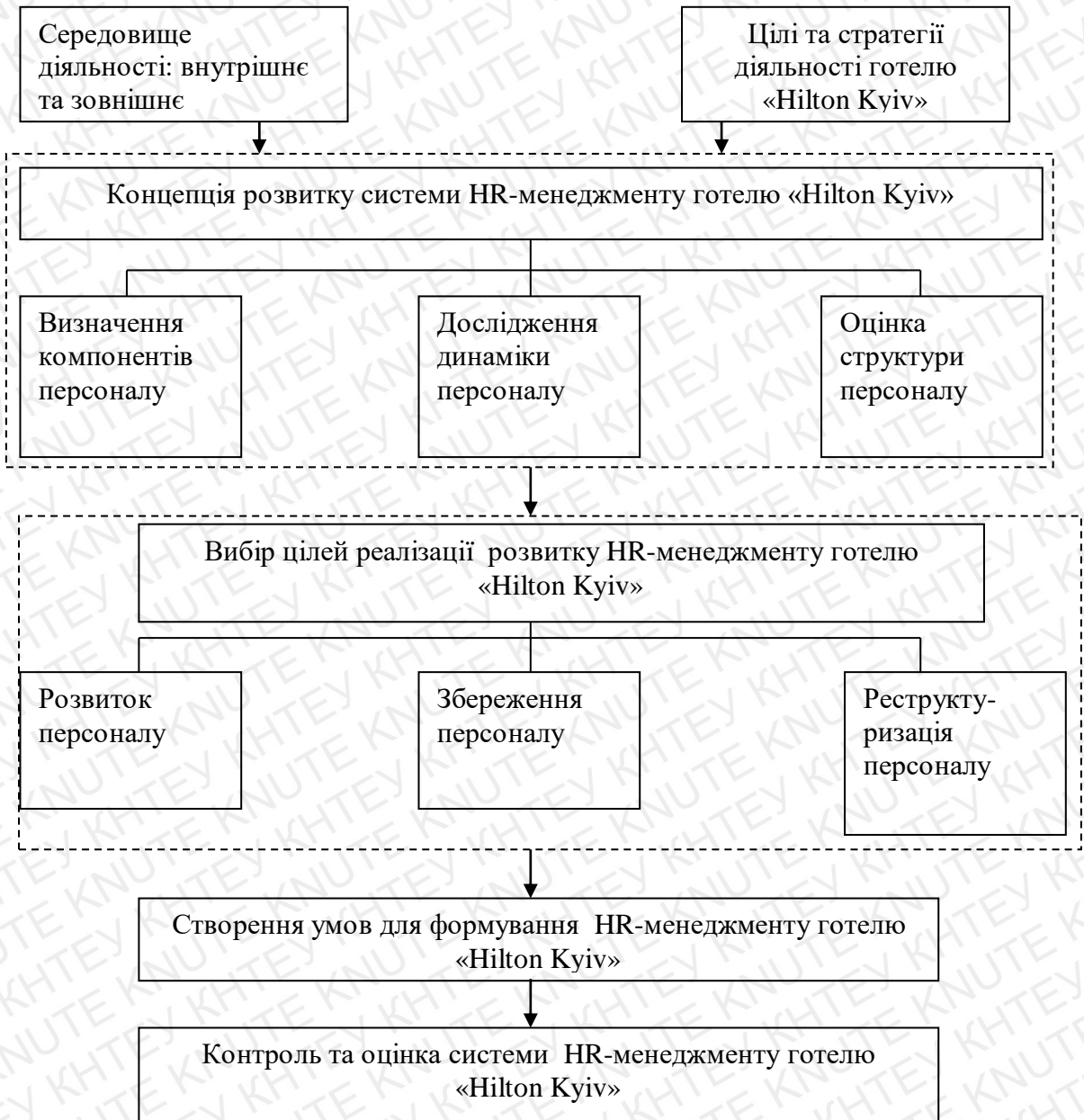


Рис. 2.3. Схема реалізації системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv»

**складено за даними готелю*

Основними етапами процесу формування системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv», у відповідності до моделі (рис. 2.3), є:

- аналіз персоналу готелю «Hilton Kyiv»;
- вибір цілей системи HR-менеджменту готелю;
- створення умов для реалізації розвитку персоналу;
- контролювання та оцінювання якості персоналу.

Важливою складовою системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» є формування комплексу внутрішніх бізнес-процесів з формування заходів з кадрового розвитку (рис. 2.4).

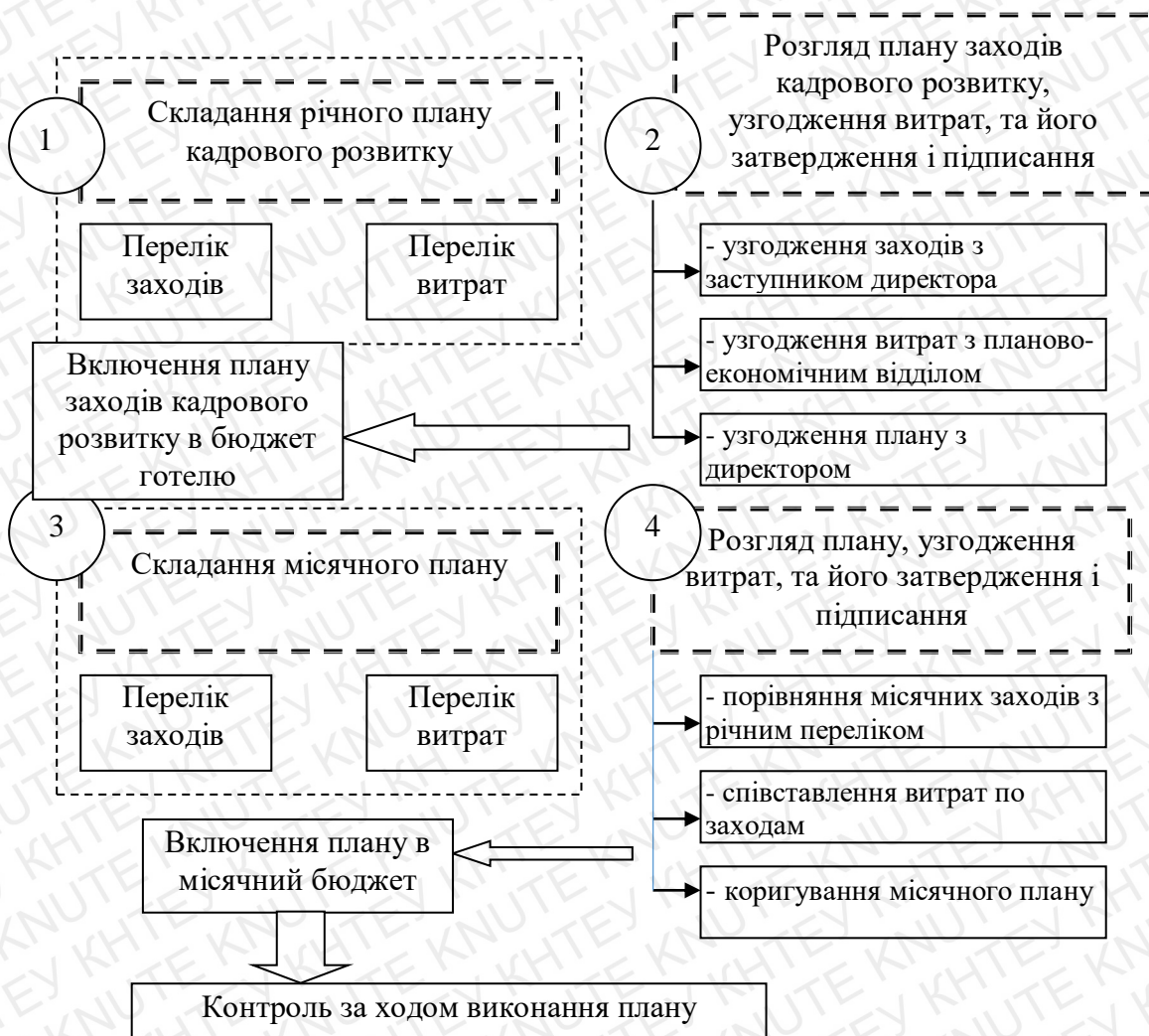


Рис. 2.4. Структурно-організаційна схема комплексу внутрішніх бізнес-процесів з формування заходів з кадрового розвитку готелю «Hilton Kyiv»

*складено за даними готелю

Характеризуючи реалізацію комплексу внутрішніх бізнес-процесів з формування заходів з кадрового розвитку готелю «Hilton Kyiv», варто

відмітити, що вона здійснюється за своєрідною організаційно-структурною схемою, відповідно до якої щороку приймається перелік заходів з кадрового розвитку та узгоджується з керівництвом готелю. Надалі, після узгодження переліку заходів, він включається до річного бюджету. На основі річного плану відбувається процес декомпозиції до рівня помісячних планів. Після затвердження заходів відбувається фаза їх реалізації, яка супроводжується контролем.

Також було здійснено оцінку окремих елементів менеджменту готелю «Hilton Kyiv» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка окремих елементів менеджменту готелю «Hilton Kyiv»

Основні процеси HR-менеджменту	Значущість процесу	Оцінка в балах, (від 1 до 5)
Планування потреби у персоналі	0,3	5
Процес набору персоналу	0,2	3
Розвиток персоналу	0,3	4
Оцінювання персоналу	0,2	4
Зважена оцінка	x	4,1

**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, модель системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» можна визначити як просту і гнучку. Головними критеріями системи HR-менеджменту є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками. Проектування системи HR-менеджменту «Hilton Kyiv» є процесом побудови окремих заходів з кадрового розвитку в ході знаходження відповідності між ключовими елементами управління (організаційна і управлінська структури, персонал, завдання, системи рішень і заохочень,

неформальна організація й організаційна культура) і його напрямками розвитку. Основними етапами процесу формування системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» є такі: аналіз персоналу готелю «Hilton Kyiv», вибір цілей системи HR-менеджменту готелю, створення умов для реалізації розвитку персоналу, контролювання та оцінювання якості персоналу. При відкритті готелю його менеджмент врахував вимоги вітчизняного законодавства до формування організаційних структур і використав державний класифікатор професій у відповідності до вимог трудового права України.

2.3. Оцінка ефективності системи HR-менеджменту готелю

З метою оцінки ефективності системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» проаналізуємо показники ефективності формування та використання трудових ресурсів.

В табл. 2.10 наведено показники формування кадрового потенціалу готелю.

Таблиця 2.10

Динаміка чисельності персоналу готелю «Hilton Kyiv» у 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2019 / 2017 рр	2018-2019 рр.	2019 / 2017 рр	2018-2019 рр.
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	185	196	174	11	-22	5,9	-11,2
Кількість прийнятих працівників, осіб	19	21	12	2	-9	10,5	-42,9
Кількість вибулих працівників, осіб	8	10	34	2	24	25,0	240,0
в т.ч. за власним бажанням	6	7	17	1	10	16,7	142,9

*складено за даними готелю

Як свідчать дані табл. 2.10, загальна кількість штатних працівників

готелю «Hilton Kyiv» протягом 3-х років змінювалася в бік скорочення персоналу. на кінець 2017 року чисельність персоналу становила 185 осіб. У 2017-2018 рр. середньооблікова чисельність працівників зросла на 11 осіб, або на 5,9%.

Варто звернути увагу на частку працівників, які звільнилися за власним бажанням, у загальній структурі звільнених працівників (рис. 2.5).

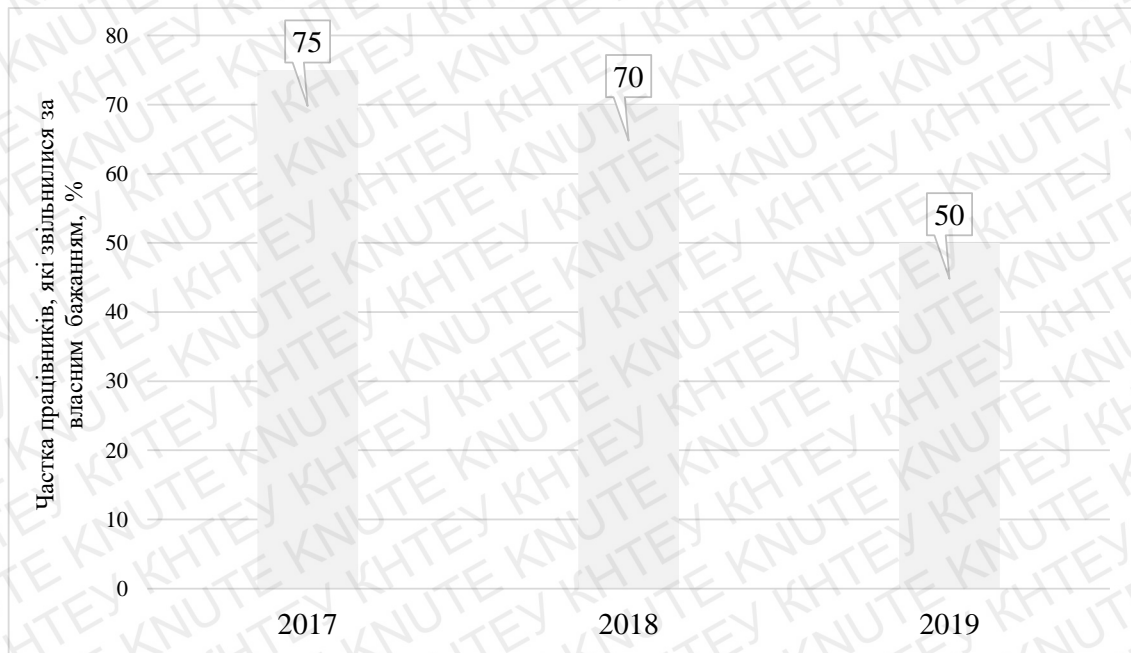


Рис. 2.5. Динаміка частки працівників, які звільнилися за власним бажанням, у загальній структурі звільнених працівників готелю «Hilton Kyiv» у 2017-2019 рр.

**складено за даними готелю*

У 2018-2019 рр. кількість працівників зменшилась на 22 особи або на 11,2%. Щодо кількості прийнятих та звільнених працівників до штату готелю «Hilton Kyiv» за період, що аналізується, то найбільше працівників даного готелю було прийнято в 2018-му році – 21 особу, і звільнено у 2019 році – 34 особи. Досить значні показники по звільненню та прийняттю персоналу вимагають деталізувати аналіз вивченням показників плинності кадрів.

Коефіцієнти руху персоналу наведено на рис. 2.6.

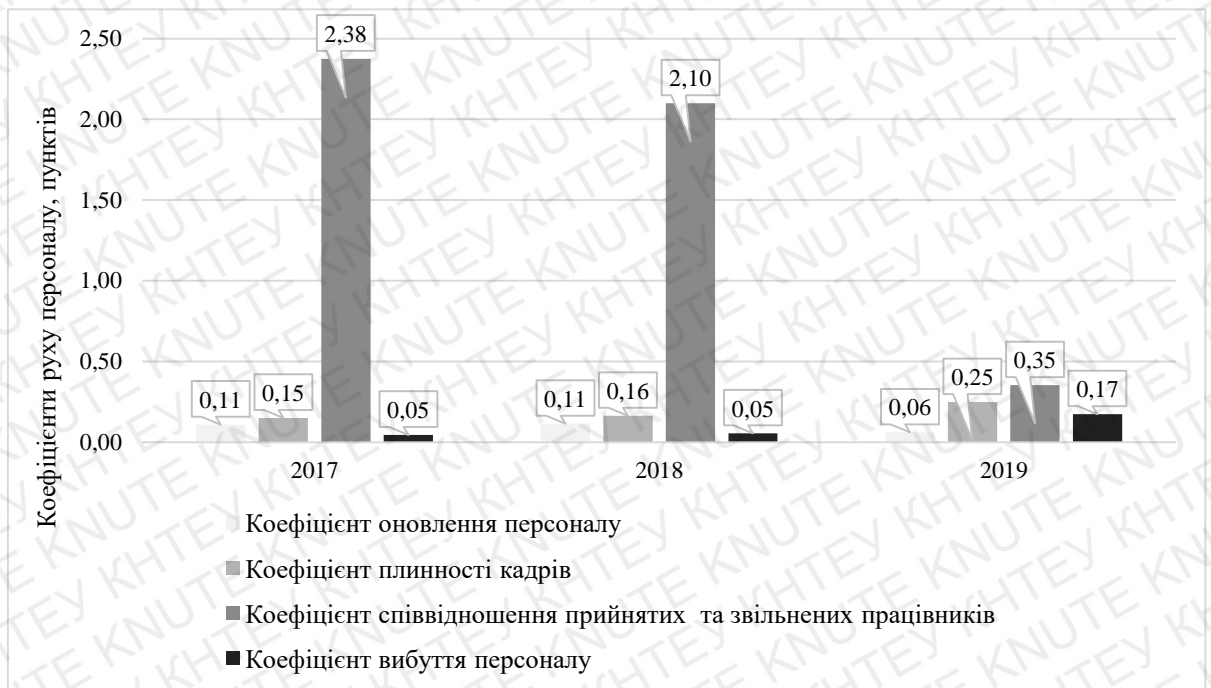


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтів руху персоналу ГК «Hilton Kyiv», м. Київ за 2017-2019 роки

**складено за даними готелю*

Як свідчать дані рис. 2.6, коефіцієнт оновлення персоналу в 2018-му році залишився незмінним на рівні 0,11 пунктів. В наступному році тенденція змінилася на зменшення - $K_{\text{онов}}$ знизився до 0,06 (на 0,05). Така ситуація була пов'язана із незначним зниженням кількості прийнятих працівників у 2019-му році по відношенню до чисельності персоналу, який звільнився. При цьому досить значна частина працівників звільнилася за власним бажанням (рис. 2.5).

Характеризуючи динаміку плинності персоналу варто відзначити, що величина коефіцієнту співвідношення прийнятих та звільнених працівників показує, що в 2017-2018 рр. перевищувала кількість прийнятих працівників – це є також причиною загального зростання штатної чисельності цього періоду.

У 2019 році співвідношення чисельності прийнятих та звільнених працівників знову було менше 1, що свідчить про переважання чисельності звільнених працівників над прийнятими. В цілому досить значні показники плинності кадрів - 15-25 % дають підстави зробити висновки про те, що система кадрового менеджменту у досліджуваному готелі не є повністю

ефективною і, швидше за все, в ній існують певні прогалини та невикористані резерви. Проведений аналіз у питаннях 2.1-2.2 дає підстави зробити висновки про те, що можливими причинами значною плинності кадрів в готелі досить тісна прив'язка заходів розвитку персоналу та їх мотивації до стратегії. З одного боку, це є добрим з огляду на досягнення стратегічних цілей. Проте, з іншого боку, такий підхід не є достатньо гнучким. Працівникам доводиться очікувати доволі тривалий час, аби переглянули їх мотивацію або внесли зміни до нею - це здійснюється щорічно лише на підставі річного плану розвитку готелю (див. рис. 2.4).

Дослідимо результативність використання персоналу та фонду оплати праці готелю (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників результативності використання персоналу в готелі «Hilton Kyiv» у 2017 - 2019 роках

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018 рр.	2018-2019 рр.	2017-2018 рр.	2018-2019 рр.
Продуктивність праці, тис.грн/особу	215,4	228,1	329,0	12,7	100,9	5,9	44,3
Трудомісткість, грн/особу	4,6	4,4	3,0	-0,3	-1,3	-5,6	-30,7
Прибуток на 1-го працівника, тис.грн	27,4	35,2	42,3	7,8	7,1	28,5	20,2

*складено за даними готелю

Продуктивність праці персоналу у 2017 році становив 215,4 тис.грн/особу, а у 2019 році – 329,0 тис.грн. При цьому протягом 2017-2018 років значення даного показника зросло на 12,7 тис.грн (5,9%), а у 2019 році порівняно з 2018-м роком зросло на 100,9 тис.грн або на 44,3%. Динаміка показника трудомісткості була обернено протилежною до динаміки продуктивності праці. Рентабельність персоналу постійно зростала впродовж 2017-2019 рр. У 2018 році проти 2017 року даний показник зменшився на 0,3грн/особу, а у 2019 році – теж на 1,3 грн/особу. У 2019 році у готельному комплексі в середньому прибуток на одного працівника становив 42,3 тис.грн.

Динаміку показників ефективності оплати праці наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників ефективності оплати праці в готелі «Hilton Kyiv» у 2017 - 2019 роках

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018 рр.	2018-2019 рр.	2017-2018 рр.	2018-2019 рр.
Середня заробітна плата, тис.грн/особу	7,8	7,8	11,7	0,1	3,9	0,9	49,3
Зарплатомісткість, грн	0,433	0,412	0,427	-0,020	0,014	-4,7	3,5
Зарплатовіддача, грн	2,3	2,4	2,3	0,1	-0,1	5,0	-3,4
Рентабельність витрат на оплату праці, %	29,4	37,5	30,2	8,0	-7,3	-	-

*складено за даними Додатку В

Дані табл. 2.12 свідчать, що на досліджуваному підприємстві готельного господарства можна спостерігати висхідну динаміку ефективності використання персоналу та фонду оплати праці.

Показники ефективності використання фонду оплати праці готелю свідчать про підвищення загальної мотивованості працівників, а також характеризують доцільність використання існуючої мотиваційної системи в готелі.

Відмітною особливістю використання фонду оплати праці на підприємстві є тенденція до зниження його обсягу в структурі операційних витрат, що в цілому зумовило зміну рентабельності витрат на оплату праці протягом 2017-2019 рр. Так, у 2018 році рентабельність витрат на оплату праці порівняно з 2017 роком зросла на 8,0 %, а у 2019 році проти 2018 року – на 7,3%.

Отже, коефіцієнт оновлення персоналу в 2018-му році залишився незмінним на рівні 0,11 пунктів. В наступному році тенденція змінилася на зменшення - $K_{\text{онов}}$ знизився до 0,06 (на 0,05). Досить значні показники плинності кадрів - 15-25 % дають підстави зробити висновки про те, що система кадрового менеджменту у досліджуваному готелі не є повністю

ефективною і, швидше за все, в ній існують певні прогалини та невикористані резерви. Проведений аналіз у питаннях 2.1-2.3 дає підстави зробити висновки про те, що можливими причинами значною плинності кадрів в готелі досить тісна прив'язка заходів розвитку персоналу та їх мотивації до стратегії, що значно знижує гнучкість системи HR-менеджменту. Динаміка показника трудомісткості була обернено протилежною до динаміки продуктивності праці. Рентабельність персоналу постійно зростала впродовж 2017-2019 рр. У 2018 році проти 2017 року даний показник зменшився на 0,3грн/особу, а у 2019 році – теж на 1,3 грн/особу. У 2019 році у готельному комплексі в середньому прибуток на дного працівника становив 42,3 тис.грн.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ «HILTON KYIV», М. КИЇВ

3.1. Розробка програми удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv», м. Київ

Розроблення програм удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту на сьогодні має базуватися на впровадженні у діяльність готелю кращих практик у сфері управління персоналом. Проаналізувавши у розділі 2 основні особливості формування системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv», дійшли висновку, що він потребує на сьогодні посилення комунікаційної складової кадрового управління та впровадження системи KPI для оцінки роботи персоналу.

З метою удосконалення інформаційно-комунікаційних процесів у системі HR-менеджменту готелю пропонуємо сформувати відповідну програму, яка дозволить оптимізувати процеси комунікації готелю. Комплекс заходів удосконалення комунікаційних процесів в рамках корпоративної системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» наведено у табл. 3.1.



Таблиця 3.1

Комплекс заходів удосконалення комунікаційних процесів в рамках корпоративної системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv»

Назва заходу	Графік виконання заходів на 2021 р.				Відповідальні за виконання
	1 міс. 2021	2 міс. 2021	3 міс. 2021	4 міс. 2021	
1. Перегляд структури комунікаційних процесів в готелі					Адміністратор готелю
- вивчення документації готелю					Адміністратор готелю
- проведення бізнес-аналізу					Адміністратор готелю

продовження табл. 3.1

Назва заходу	Графік виконання заходів на 2021 р.				Відповідальні за виконання
	1 міс. 2021	2 міс. 2021	3 міс. 2021	4 міс. 2021	
- формування оптимальної структури комунікацій					
2. Впровадження CRM-системи для організації процесу комунікацій між підрозділами готелю					Стороння ІТ-компанія
- вивчення ринку та пропозицій CRM-систем					Менеджер проектів ІТ-компанії
- збір вимог кристувачів та розробка технічного завдання на впровадження					Менеджер проектів ІТ-компанії, заступник керівника готелю
- інтеграція нової CRM-системи з системою бронювання готелю					Менеджер проектів ІТ-компанії
3. Розробка корпоративної системи комунікацій готелю					Заступник директора готелю
- вивчення стандарту корпоративної взаємодії між підрозділами					
- внесення відповідних змін до посадових інструкцій					

 - головна задача
 - підрядна задача

*складено автором

Перегляд структури процесів контролю за роботою персоналу в готелі передбачає вивчення документації готелю, проведення бізнес-аналізу та формування оптимальної структури комунікацій між працівниками. Проведення бізнес-аналізу основних комунікаційних процесів між співробітниками готелю найкраще здійснити в спеціальній програмі Lucid Chart. Вона дозволяє сформувати кросс-функціональні діаграми з метою опису основних бізнес процесів готелю. На основі даного опису формуються відповідні рішення з їх оптимізації.

Вдосконалення інформаційних систем для організації комунікацій передбачає впровадження CRM-системи. Для цього необхідно виконати наступні кроки: вивчення інформаційних систем, розробка технічного завдання на впровадження нової системи бронювання, інтеграція нової системи бронювання з системою Fidelio.

Основною перевагою впровадження CRM-систем є можливість удосконалити процеси комунікацій між працівниками в межах підрозділів, а також поза межами підрозділів. Серед різних варіантів систем було виделано декілька, які є найбільш популярними сьогодні на ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Функціональні та економічні характеристики CRM-систем з опціями
HR-менеджменту**

<i>Критерії системи</i>	<i>Бітрікс 24</i>	<i>Sugar CRM</i>	<i>Microsoft Dynamics</i>
Умови використання	Придбання ліцензійного пакету або підписка	Придбання ліцензійного пакету або підписка	Придбання ліцензійного пакету
Вартість CRM-систем, переведена у грн.	Ліцензія на підприємство - 50 тис.грн або підписка – 250 грн / міс за 1-го користувача	Ліцензія на підприємство - 180 тис.грн або підписка – 600 грн / міс за 1-го користувача	Ліцензія на користувача - 12 тис.грн
Наявність можливості встановлюватися на мобільних пристроях (тел. / планшет)	-	+	+
Наявність модуля управління персоналом	+	+	+
Можливість створювати дашборди з елементами аналітики KPI персоналу	-	+	+
Можливість кастомізації звітів з праці	+	+	+

**за даними дослідження показників роботи різних інформаційних систем управління ресурсами*

Для вибору CRM-систем необхідно враховувати їх функціональність та вартість впровадження. Для готелю «Hilton Kyiv» найбільш оптимальною буде система, яка легко інтегрується з системою бронювання Fidelio, а також має можливість розгортатися у мобільному додатку.

На сьогодні, як свідчать дані табл. 3.4, в цілому найбільш широкий функціонал для управління персоналом мають CRM-система Sugar CRM та Microsoft Dynamics. Це повнофункціональні CRM-система з генераторами бізнес-процесів, що є важливим для корпоративного HR-менеджменту. Однак, за вартісними характеристиками Sugar CRM випереджає Microsoft Dynamics, оскільки вона є, по-перше, дешевшою, а по друге - існує можливість помісячної підписки. Тобто, якщо на підприємстві зміниться кількість користувачів – то воно може легко відмовитися від ліцензії або придбати додаткові.

З метою впровадження CRM-підходу у комунікаційні процеси корпоративного HR-менеджменту пропонуємо готелю придбати та налаштувати Sugar CRM, яка дозволить накопичувати відомості про наявних та потенційних клієнтів (рис. 3.3).

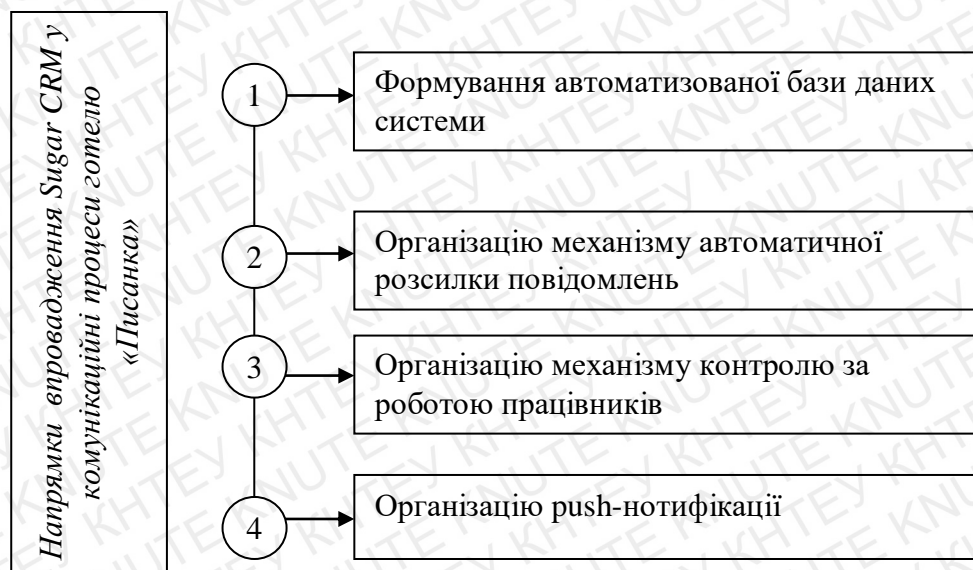


Рис. 3.3. Напрямки впровадження Sugar CRM у комунікації між працівниками готелю «Hilton Kyiv»

**складено автором*

CRM-система забезпечує оптимізацію процесів взаємодії між працівниками. Даний модуль є повністю веб-платформовим рішенням, що не потребує наявності власних серверів та відповідної IT-інфраструктури. Усі дані та процеси по формуванню бази даних виносяться у хмару.

Наступним кроком удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту є впровадження системи КРІ працівників. Оцінка КРІ є дуже важливою не лише для визначення вузьких місць у роботі готелю, але і для впровадження більш досконалих механізмів мотивації персоналу.

Варто також визначити можливі напрямки формування ключових показників ефективності, які дадуть змогу підвищити результативність управління персоналом готелю. Основні види КРІ персоналу, які пропонуються для впровадження на підприємстві, наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Деякі КРІ для операційного персоналу, які пропонуються для впровадження в готелі «Hilton Kyiv»

<i>Назва показника</i>	<i>Предмет оцінювання за допомогою показника</i>	<i>Інформаційне забезпечення для отримання показника</i>	<i>Алгоритм розрахунку показника</i>
Ефективність управління керівників операційних підрозділів	Визначає ефективність контролю керівництвом роботи своїх підлеглих	В рамках CRM-системи має бути математичний калькулятор, що визначить цей коефіцієнт	Середнє значення КРІІ по усім операційним показникам порівнюється з нормативним. Досягнення нормативного показника визначає ефективність керівників операційних підрозділів
Рівень якості комунікацій працівників, які задіяні у процесі бронювання	Культура спілкування з клієнтами та корпоративна етика готелю	База даних з відгуками клієнтів, які планується впровадити на рівні Sugar CRM	Клієнти заповнюють анкету, проставляють бал ряду критеріїв якості комунікацій. Система виводить середній бал
Рівень якості прибирання у номерах	Дотримання інструкцій та нормативів для обслуговування клієнтів	База даних з відгуками клієнтів, які планується впровадити на рівні Sugar CRM	Клієнти заповнюють анкету, проставляють бал ряду критеріїв якості прибирання та чистоти в номерах. Система виводить середній бал
Рівень якості обслуговування в ресторані готелю	Дотримання інструкцій та нормативів для обслуговування клієнтів	База даних з відгуками клієнтів, які планується впровадити на рівні Sugar CRM	Клієнти заповнюють анкету, проставляють бал ряду критеріїв якості комунікацій. Система виводить середній бал

<i>Назва показника</i>	<i>Предмет оцінювання за допомогою показника</i>	<i>Інформаційне забезпечення для отримання показника</i>	<i>Алгоритм розрахунку показника</i>
Швидкість обслуговування в номерах	Дотримання інструкцій та нормативів для обслуговування клієнтів	В рамках CRM-системи має бути механізм відслідковування швидкості надання сервісів на вимогу клієнта	В CRM-системі здійснюється порівняння нормативних показників часу обслуговування з фактичним. Фактичні показники фіксуються через механізм трекінгу операцій, який має бути на мобільному пристрої кожного працівника

*складено автором

Головне завдання формування ключових показників ефективності (надалі КРІ) для готелю «Hilton Kyiv» може бути окреслене в напрямку досягнення приросту результатів операційної діяльності, оптимізації використання ресурсів (персоналу, фінансових, матеріально-технічних, тощо). Досягнення високих результатів з використання КРІ може бути визначене за допомогою наступних критеріїв:

- КРІ чітко описують результативність окремих процесів;
- наявні критерії для оцінки результатів і витрат по кожному процесу у межах просторово-часової орієнтації (географія / локація бізнес процесу, часові рамки бізнес-процесу).

Врахування зазначених вище критеріїв створює передумови для формування дієвої моделі КРІ на «Hilton Kyiv». При цьому суттєвим чинником, який варто враховувати формуванні системи КРІ в готелі «Hilton Kyiv», є створення на досліджуваному підприємстві відповідної системи відслідковування даних про результати роботи працівників та збереження цих даних у нормалізованому вигляді (придатному для обробки інформаційними системами). Тобто, процес розробки КРІ не може розглядатися відокремлено від процесу управління ресурсним потенціалом.

Структурно-логічну схему інформаційних потоків для системи КРІ з оцінки роботи персоналу в готелі «Hilton Kyiv» наведено на рис. 3.1.

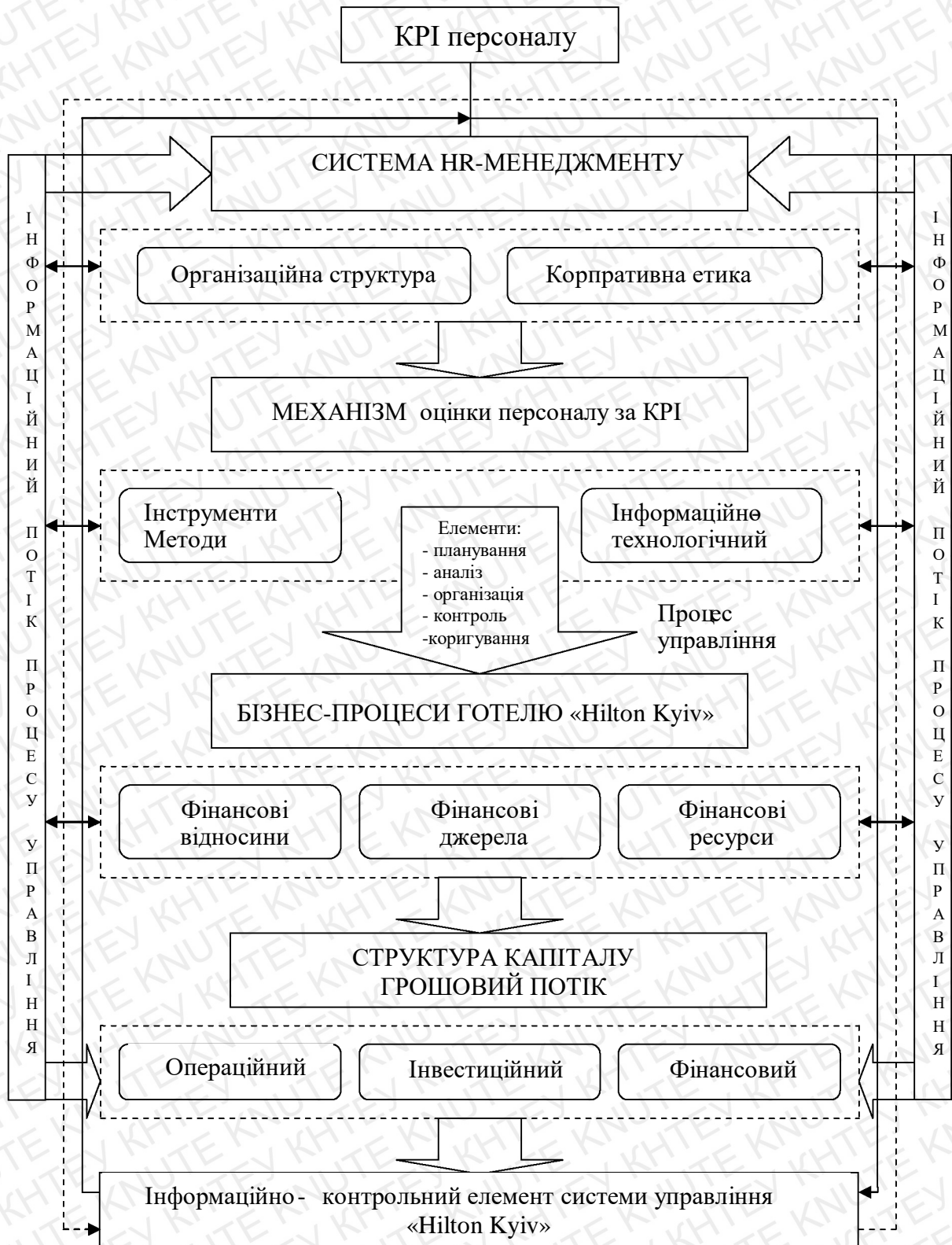


Рис. 3.1. Інформаційна системи формування КРІ для оцінки персоналу

*складено автором

Процес розробки та впровадження КРІ персоналу в рамках удосконалення системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» має враховувати наявні інформаційні та ресурсні можливості. Для впровадження системи КРІ доцільно було розроблено відповідний організаційний план, що передбачає визначення відповідальних та визначає основні етапи робіт (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Організаційний план впровадження системи КРІ для готелю «Hilton Kyiv» у 2020-2021 рр.

№	Основні завдання	Таймінг процесу формування КРІ					Усього, днів
		Жовт. 2020	Лист. 2020	Груд. 2020	Січ. 2021	Лют. 2021	
1	Розробка концепції створення системи КРІ	10	-	-	-	-	10
1.1	Бізнес-аналіз процесів	5	-	-	-	-	5
1.2	Розробка завдання на впровадження системи КРІ	5	-	-	-	-	5
2	Формування окремих напрямків системи КРІ	2	6	7	-	-	15
2.1	Створення проектною команди	2	-	-	-	-	2
2.2	Розробка критеріїв для забалансованості КРІ	-	1	-	-	-	1
2.3	Розробка концепції організаційно-інформаційного забезпечення КРІ	-	5	7	-	-	12
3	Інформатизація системи КРІ	-	4	4	5	22	35
3.1	Розробка технічного завдання для впровадження КРІ у ІС	-	4	4	5	-	13
3.3	Розробка звітів та бюджетів з урахуванням КРІ	-	-	-	-	22	22
	РАЗОМ	12	10	11	5	22	60

*складено автором

Як можна бачити з результатів планування організаційних процедур, які відображені у табл. 3.4, на розробку системи КРІ в межах моделі контролінгу в готелі «Hilton Kyiv» необхідно буде витрати певну кількість часу, яка становить приблизно робочих днів 60 днів (480 годин), у тому числі:

- розробка концепції створення системи КРІ – 10 днів;
- формування окремих напрямків системи КРІ – 15 днів;
- інформатизація системи КР – 35 днів.

Отже, готель потребує на сьогодні посилення комунікаційної складової кадрового управління та впровадження системи КРІ для оцінки роботи персоналу. З метою удосконалення інформаційно-комунікаційних процесів у системі HR-менеджменту готелю пропонуємо сформувати відповідну програму, яка дозволить оптимізувати процеси комунікації готелю. Для вибору CRM-систем необхідно враховувати їх функціональність та вартість впровадження. Для готелю «Hilton Kyiv» найбільш оптимальною буде система, яка легко інтегрується з системою бронювання Fidelio, а також має можливість розгортатися у мобільному додатку. Наступним кроком удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту є впровадження системи КРІ працівників. Оцінка КРІ є дуже важливою не лише для визначення вузьких місць у роботі готелю, але і для впровадження більш досконалих механізмів мотивації персоналу. Основними КРІ, які було запропоновано для системи HR-менеджменту в процесі оцінювання персоналу, є такі показники: ефективність управління керівників операційних підрозділів; рівень якості комунікацій працівників, які задіяні у процесі бронювання; рівень якості прибирання у номерах; рівень якості обслуговування в ресторані готелю; швидкість обслуговування в номерах.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності програми удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту

Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні потенційних доходів та можливих витрат за умов врахування пропозицій, які було розроблено у попередньому питанні. Бюджет витрат на реалізацію заходів з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту для готелю «Hilton Kyiv» наведено нижче в табл. 3.5.

Бюджет витрат на удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту для готелю «Hilton Kyiv»

Витрати за напрямками удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту	Пояснення	Значення, тис.грн
Розробка моделі комунікацій між працівниками а підрозділами готелю в рамках програми удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту з інформаційних систем для готелю «Hilton Kyiv»	Витрати будуть виражені фактично у вартості послуг бізнес-аналітика, який розробить пропозиції для вдосконалення системи комунікацій та передасть їх ІТ-компанії для впровадження в інформаційній системі управління готелем	72
Впровадження інформаційної CRM-системи (Sugar CRM) для забезпечення внутрішніх комунікацій	Вартість системи складе 180 тис.грн. Додатково потрібно буде заплатити 250 тис.грн за налаштування системи відповідно до вимог бізнес-процесів готелю	330
Впровадження системи КРІ для оцінки персоналу з метою підвищення ефективності управління ним	Вартість послуг бізнес-аналітика, який розробить пропозиції системи КРІ і сформує вимоги для розробки дашбордів. Також вартість послуг ІТ-компанії з розробки та налаштування дашбордів	432
Разом	-	834

На 4кв. 2020-го року – 1кв. 2021 рік передбачено програмою удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту здійснити витрати в сумі 834 тис.грн.

Також, оцінюючи економічний ефект від впровадження запропонованих заходів будемо брати до уваги гіпотезу, що удосконалення HR-менеджменту може підвищити продуктивність праці персоналу на 10%. Відповідно до цього, збільшиться і прогнозний обсяг доходу на 10%, що призведе також до зростання інших економічних показників готелю.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту, для цього скористаємося наступною формулою:

$$E_e = \text{ПР}_{\text{зах}} - \text{ПР}_{\text{без}_{\text{зах}}} \quad (3.1)$$

Де, E_e – економічний ефект від реалізації запропонованих заходів з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту, $PP_{зах}$ – обсяг операційного прибутку, який отримувався в підприємством без врахування заходів удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту; $PP_{без_зах}$ – очікуваний обсяг операційного прибутку за умови врахування удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту.

Обсяг прибутку від операційної діяльності будемо визначати наступним чином:

$$PP = D + IOД + ID - CB - IOB - IB \quad (3.2)$$

Де, PP – операційний прибуток, D – прогнозні доходи від надання туристичних послуг, CB – обсяг собівартості формування туристичних послуг; $IOД$ – інші операційні доходи, ID – інші доходи, IOB – інші операційні витрати, IB – інші витрати.

Для визначенні можливого чистого доходу без врахування впровадження заходів удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту скористаємося статистичним методом прогнозування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз операційного прибутку готелю «Hilton Kyiv» на 2020-2022 роки

(тис.грн)

Стаття	Умовні позначення	ФАКТ			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз		
		2017	2018	2019		2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації послуг готелю	ЧД	39843	44708	57254	прогнозований обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту ($Tr = 1,198$)	68633	82273	98624
Інші операційні доходи	IOД	802	554	540	прогнозований обсяг визначено на основі рівня іншого операційного доходу у чистому доході ($P = 0,009$)	647	776	930
Інші доходи	ID	8	1	32	залишається на рівні 2019 р.	32	32	32

продовження табл. 3.6

Стаття	Умовні позначення	ФАКТ			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз		
		2017	2018	2019		2020	2021	2022
Разом доходи	$D = ЧД + ІОД + ІД$	40653	45263	57825	-	69311	83080	99586
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	29096	33081	44664	прогнозний обсяг визначено на основі рівня СВ у доходах	53540	64181	76936
Інші операційні витрати	ІОВ	5376	3767	4180	прогнозний обсяг визначено на основі рівня ІОВ у доходах	5010	6006	7200
Разом витрати	$B = СВ + ІОВ + ІВ$	34472	36848	48843	-	58550	70187	84136
Операційний прибуток	$ОП = D - B$	6182	8415	8982	-	10761	12894	15450

**складено автором*

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2020-2022 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника операційного прибутку, якщо готель не впровадить зміни у механізм організації корпоративної системи HR-менеджменту. На 2020 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 10761 тис.грн, у 2021 році – 12894 тис.грн, у 2022 році 15450 тис.грн.

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги операційного прибутку. Для цього потрібно обґрунтувати, яким чином запропоновані заходи відобразяться на доходах, собівартості та накладних витратах у 2020-2022 рр. Цільові параметри для обґрунтування прогнозного розміру наведених показників наведено в табл. 3.5. Впровадження запропонованих заходів з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту дасть можливість підвищити рівень ефективності надання туристичних послуг. Враховуючи, що середньорічний темп приросту обсягу чистих доходів становить 1,198, то можна припустити, що прогнозований темп приросту чистого доходу з

урахуванням запропонованих заходів складе:

$$\text{Tr}_{\text{дох}} = 1,198 * (1+10\%) = 1,326$$

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 системи КРІ. Цільові параметри доходів та витрат за умови удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту на 2020-2022 роки наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Цільові параметри доходів та витрат за умови удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту на 2020-2022 роки

Показник	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Чистий дохід, тис.грн	Удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту 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 КРІ	зниження до 3%
Витрати на впровадження заходів тис.грн	мають зрости за рахунок витрат на впровадження заходів, витрати будуть амортизуватися 2 роки, тобто на 2021 рік припадає 417 тис.грн, на 2022 р. – 417 тис.грн	834 тис.грн, або 417 тис.грн на 1 рік

**складено автором*

Прогнозні розрахунки операційного прибутку з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз операційного прибутку ПП «Hilton Kyiv» на 2020-2022 роки з урахуванням покращень

(тис.грн)

Стаття	Умовні позначення	ФАКТ			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз		
		2017	2018	2019		2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації послуг готелю	ЧД	39843	44708	57254	прогнозовий обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту (Tr = 1,326)	68633	90500	108487

Стаття	Умовні позначення	ФАКТ			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз		
		2017	2018	2019		2020	2021	2022
Інші операційні доходи	ІОД	802	554	540	прогнозований обсяг визначено на основі рівня іншого операційного доходу у чистому доході (P = 0,009)	647	853	1023
Інші доходи	ІД	8	1	32	залишається на рівні 2019 р.	32	32	32
Разом доходи	Д = ЧД + ІОД + ІД	40653	45263	57825	-	69311	91385	109541
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	29096	33081	44664	прогнозований обсяг визначено на основі рівня СВ у доходах	53540	68481	82091
Інші операційні витрати	ІОВ	5376	3767	4180	прогнозований обсяг визначено на основі рівня ІОВ у доходах	5010	6607	7920
Витрати на впровадження заходів (у розмірі річної амортизації)	ВЗ	-	-	-	Визначено у табл. 3.7	-	417	417
Разом витрати	В = СВ + ІОВ + ІВ + ВЗ	34472	36848	48843	-	58550	75504	90427
Операційний прибуток	ОП = Д - В	6182	8415	8982	-	10761	15881	19113

*складено автором

Як свідчать дані табл. 3.8, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2021-2022 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження змін у механізм організації корпоративної системи HR-менеджменту.

На 2020 рік прогнозований обсяг операційного прибутку становитиме 10761 тис.грн (залишиться без змін), у 2021 році – 15881 тис.грн, у 2022 році – 19113 тис.грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих

заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Прогноз економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2021-2022 роки

Показники	Ум. позначення	Прогноз на 2020-2022 роки		
		2020	2021	2022
Ретроспективний операційний прибуток (без врахування заходів), тис.грн.	ПРр	10761	12894	15450
Перспективний операційний прибуток (з врахуванням заходів), тис.грн.	ПРп	10761	15881	19113
Економічний ефект, тис.грн.	$E = \text{ПРп} - \text{ПРр}$	-	2987	3664

Також значення економічного ефекту та необхідних витрат за окремими заходами було згруповано у табл. 3.10.

Таблиця 3.9

Прогнозний значення витрат та економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2021-2022 роки

Заходи з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту	Витрати на реалізацію заходів, тис.грн	Можливий економічний ефект, тис.грн	
	2021	2021	2022
Розробка моделі комунікацій між працівниками та підрозділами готелю в рамках програми удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту з інформаційних систем для готелю «Hilton Kyiv»	72	258	316
Впровадження інформаційної CRM-системи (Sugar CRM) для забезпечення внутрішніх комунікацій	330	1547	1898
Впровадження системи КРІ для оцінки персоналу з метою підвищення ефективності управління ним	432	1182	1450
Разом	834	2987	3664

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2020 році обсяг операційного прибутку залишиться незмінним, тобто ефект буде відсутнім, скільки в цьому році заходи готель не встигні впровадити та отримати від них результат. У

2021 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2987 тис.грн, у 2022 році – 3664 тис.грн.

Таким чином, в даному питанні було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту готелю. На 2021-й програмою удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту передбачено здійснити витрати в 834 тис.грн, які будуть амортизовані упродвж 2-х років (2021-2022 рр.). Відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2021-2022 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження змін у механізм організації корпоративної системи HR-менеджменту. У 2020 році обсяг операційного прибутку залишиться незмінним, тобто ефект буде відсутнім, скільки в цьому році заходи готель не встигнє впровадити та отримати від них результат. У 2021 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2987 тис.грн, у 2022 році – 3664 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Отже, проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Під системою HR-менеджменту визначає сукупність факторів та стимулів, які мотивують персонал до праці, що забезпечується також працездатним населенням, яке має необхідний фізичний розвиток, знання і практичні навички і за своїми віковими та освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Система HR-менеджменту включає набір політик та процедур регулювання роботи працівників підприємства готельного бізнесу, які, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, приймають участь у процесах виробництва продукції на дання послуг.

2. Розробка ефективної системи HR-менеджменту дає можливість результативно скомбінувати елементи управління персоналом та забезпечити передумови для стійкого розвитку підприємства готельного бізнесу. Сучасна практика готельного менеджменту передбачає використання різних підходів та методів управління персоналом. Відсутність ефективного механізму системи HR-менеджменту негативно впливає на діяльність: підприємство готельного бізнесу не може протистояти постійним змінам в умовах господарювання та забезпечити відповідний рівень економічної стійкості.

3. Загальна площа готелю у 2019 році складала 9180 м². Житлова площа усіх номерів у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. не змінилась. Нежитлова площа у 2019 р. складала 2380 м². Кількість номерів готелю у 2019 році складала 272 од. У 2017 році дохід від надання послуг підприємством готельного бізнесу становив 39843 тис.грн, а у 2018 році даний показник збільшився на 43,7% до 57254 тис.грн. У 2019 році обсяг доходу готелю від надання готельних та додаткових послуг становив 44708 тис.грн, що на 21,9% нижче порівняно зі значенням даного показника у 2018 році. Рівень рентабельності надання послуг готелем у 2017 році склав 12,7%. У 2018 році відбулося зростання даного

показника на 0,1% внаслідок зростання обсягу чистого прибутку. У 2019 році значення даного показника становило 15,4%.

4. Модель системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» можна визначити як просту і гнучку. Головними критеріями системи HR-менеджменту є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками. Проектування системи HR-менеджменту «Hilton Kyiv» є процесом побудови окремих заходів з кадрового розвитку в ході знаходження відповідності між ключовими елементами управління (організаційна і управлінська структури, персонал, завдання, системи рішень і заохочень, неформальна організація й організаційна культура) і його напрямками розвитку. Основними етапами процесу формування системи HR-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» є такі: аналіз персоналу готелю «Hilton Kyiv», вибір цілей системи HR-менеджменту готелю, створення умов для реалізації розвитку персоналу, контролювання та оцінювання якості персоналу. При відкритті готелю його менеджмент врахував вимоги вітчизняного законодавства до формування організаційних структур і використав державний класифікатор професій у відповідності до вимог трудового права України.

5. Коефіцієнт оновлення персоналу в 2018-му році залишився незмінним на рівні 0,11 пунктів. В наступному році тенденція змінилася на зменшення - $K_{\text{онов}}$ знизився до 0,06 (на 0,05). Досить значні показники плинності кадрів - 15-25 % дають підстави зробити висновки про те, що система кадрового менеджменту у досліджуваному готелі не є повністю ефективною і, швидше за все, в ній існують певні прогалини та невикористані резерви. Проведений аналіз у питаннях 2.1-2.3 дає підстави зробити висновки про те, що можливими причинами значною плинності кадрів в готелі досить тісна прив'язка заходів розвитку персоналу та їх мотивації до стратегії, що значно знижує гнучкість системи HR-менеджменту. Динаміка показника трудомісткості була обернено протилежною до динаміки продуктивності праці. Рентабельність персоналу постійно зростала впродовж 2017-2019 рр. У 2018 році проти 2017 року даний показник зменшився на 0,3грн/особу, а у 2019 році – теж на 1,3 грн/особу. У

2019 році у готельному комплексі в середньому прибуток на одного працівника становив 42,3 тис.грн.

6. Готель потребує на сьогодні посилення комунікаційної складової кадрового управління та впровадження системи KPI для оцінки роботи персоналу. З метою удосконалення інформаційно-комунікаційних процесів у системі HR-менеджменту готелю пропонуємо сформувати відповідну програму, яка дозволить оптимізувати процеси комунікації готелю. Для вибору CRM-систем необхідно враховувати їх функціональність та вартість впровадження. Для готелю «Hilton Kyiv» найбільш оптимальною буде система, яка легко інтегрується з системою бронювання Fidelio, а також має можливість розгортатися у мобільному додатку. Наступним кроком удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту є впровадження системи KPI працівників. Оцінка KPI є дуже важливою не лише для визначення вузьких місць у роботі готелю, але і для впровадження більш досконалих механізмів мотивації персоналу. Основними KPI, які було запропоновано для системи HR-менеджменту в процесі оцінювання персоналу, є такі показники: ефективність управління керівників операційних підрозділів; рівень якості комунікацій працівників, які задіяні у процесі бронювання; рівень якості прибирання у номерах; рівень якості обслуговування в ресторані готелю; швидкість обслуговування в номерах.

7. Було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту готелю. На 2021-й програмою удосконалення корпоративної системи HR-менеджменту передбачено здійснити витрати в 834 тис.грн, які будуть амортизовані упродовж 2-х років (2021-2022 рр.). Відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2021-2022 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження змін у механізм організації корпоративної системи HR-менеджменту. У 2020 році обсяг операційного прибутку залишиться незмінним, тобто ефект буде відсутнім, скільки в цьому році заходи готель не встигні впровадити та отримати від них результат. У

2021 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2987 тис.грн, у 2022 році – 3664 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та готельний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. – К.: Знання України, 2010. – с. 352
2. Аль-Джамалі, А.-М. Сфери застосування інформаційних технологій / А.-М. Аль-Джамалі, О. Мацків // Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави: Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2015 р.: матер. конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 49-53.
3. 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.
4. 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
5. 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.
6. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 832 с.
7. Будя А. Направления и задачи развития информационных технологий в туризме и гостиничном бизнесе Украины / А. Будя // Гостиничный бизнес. - 2011. - №1. - С.46-47.
8. Буй В. М. Інформаційні системи в економіці / В. М. Буй, О. В. Орлик // Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави: Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2015 р.: матер, конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 109-116.
9. 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

10. 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.nauka.com.ua/?op=1&z=6478>

11. 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

12. Виноградська А.М. Технологія готельного підприємництва / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.

13. 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>

14. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во ВНУ ім. В. Даля, 2010. – 315 с.

15. 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.

16. Гакова М. В. Управління готелю готельного бізнесу 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

17. Горіна Г.О. Системи управління якістю готельних послуг міжнародних готельних мереж: теоретичні засади та механізм реалізації / Г.О. Горіна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. - Вип. 31 . - Т.1. - С. 162-169

18. Готинян, В. С. Можливості WEB та ГІС/ДЗЗ-технологій в туризмі [Електронний ресурс] / В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко // Портал: tourlib.net. – Режим доступу [\www/](http://www/) URL: <http://tourlib.net/stattiukr/gotynyan.htm>. – Заголовок з екрана, доступ вільний, 28.03.2016
19. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>
20. Даниленко М. Пошуковий маркетинг готелів / М. Даниленко // Вісник КНТЕУ, 2018. - №3. – С. 90-95
21. Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі / М.І. Даниленко // Економічний простір, 2016. - №112. – С. 140-149
22. Дані ринку готельних послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cushmanwakefield.com/>
23. Данько Н. І. Брендинг як напрям вдосконалення рекламної стратегії Hilton Куївичного готелю / Н. І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2015. - №2. – С. 133-137.
24. Зубарева М.А. Головні тренди готельного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарева // Економічний часопис-XXI, 2016. № 7-8(2). – С. 36-39
25. Зубарева М.А. Інструменти популяризації готельного оператора у соціальних мережах / М.А. Зубарева // Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. -№4. – С. 42-48
26. Карягін Ю. О. Маркетинг готельних послуг / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін. - К. : Кондор, 2009. - 394 с.
27. Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку готельного господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємництво, 2015. - № 3 (84). – С. 50-56
28. 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

29. 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.

30. 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

31. Крамаренко В. І. Маркетинг [Текст] : навч. пос. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. - К : ЦУЛ, 2016. - 258 с.

32. Кучечук Л.В. Види інтернет-реклами на готелях готельного господарства / Л.В. Кучечук // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2017. - №6. – С. 167-174

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

34. Макар О. П. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та практичні аспекти / Макар О.П., Дулин І.С., Чорненька Н.В. // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017. - № 2. – С. 160-164

35. Мельниченко С.В., та ін. Інформаційні технології у маркетинговій діяльності підприємств ресторанного господарства / С.В. Мельниченко, І.І. Присакар // Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельноготельній, харчовій індустрії та торгівлі // Міжнародна науково-практична інтернетконференція. – Харків : ХДУХТ, 3 жовтня 2018. – С. 433-437.

36. 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

37. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання Hilton Куївичного брендингу дестинацій / О.В. Музиченко-Козловська // Національний

університет «Львівська політехніка», 2016. - №5. – С. 120-128 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

38. Музичка Є. О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні / Є. О. Музичка, В.А. Петренко // Економіка та держава, 2018. - №1. – С. 54-59

39. 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.

40. Офіційний сайт Асоціації ділового туризму України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.mice.com.ua>.

41. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: www.ukrstat.gov.ua

42. Офіційний сайт Світової асоціації ділового туризму (Global Business Travel Association) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.gbta.org/Pages/default.aspx>.

43. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2012. – 568 с.

44. 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.

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

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

47. Полторак К.А. Управління маркетинговими комунікаціями в епоху крауд-технологій / К.А. Полторак // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. - № 3. – С. 66-69
48. Приходько Д., та ін. Розвиток іноземного Hilton Куївичного бізнесу в контексті розбудови міжнародних транспортних коридорів / Д. Приходько, І. Малярчук // Економіка України, 2012. - №9. - С.20-28
49. 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>
50. Прокопішина О. В. Обліково-аналітична підтримка державних програм розвитку ту-ризму [Електронний ресурс] / О. В. Прокопішина, Н. В. Козубова // Бізнес Інформ. - 2012. - № 9. - С. 184-190. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf2012937.pdf>.
51. Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства України / Н. Рогова, С. Рибаківа, 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>
52. Романчук Л. Д. Моделивання стратегії маркетингових комунікацій курортно-рекреаційного готелю / Л. Д. Романчук // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 2. - С. 72–77
53. Сайт законодавчої бази [Електронний ресурс], доступно з: www.liga.com.ua
54. Сайт законодавчо-нормативної бази [Електронний ресурс], доступно з: www.touer.com.
55. Сайт Hilton Куївичної асоціації України [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.tau.org.ua/>
56. Сорока С. П. Регуляторна політика держави у сфері туризму і її реалізація на регіональному рівні [Електронний ресурс] / С. П. Сорока. //

Економіка. Управління. Інновації. - 2010. - № 1. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui2010122.pdf>.

57. Тарасюк Г. М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових Hilton Куївичних тенденцій / Г. М. Тарасюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. - №7. – С. 127-131

58. Титова Н. В. Діловий туризм в Україні: основні проблеми розвитку та шляхи їх вирішення / Н. В. Титова // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 56-61

59. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія [Текст] / Т. І. Ткаченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. - 463 с.

60. 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.

61. Топольник В.Г., та ін. Моделювання процесів Hilton Куївичного бізнесу на прикладі турфірми «Централь» м. Донецька / В.Г. Топольник, К.В. Ракова // ВІСНИК ДонНУЕТ, 2014. - № 1(61). – С. 144-162

62. Туризм в системі пріоритетів регіонального розвитку : монографія / За ред. проф. В. В. Александрова. - Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. - 268 с.

63. Уліганець С.І. Перспективи розвитку ділового туризму / С.І. Уліганець, О.Ю. Дмитрук, О.Г. Стригун // Географія та туризм: наук. збірник / Ред. кол.: Я.Б. Олійник (відп. ред.) та ін. – К.: Альтерпрес, 2014. – №6. – С. 117–122.

64. 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. – 2019. – № 25. – С. 493-498.

65. 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

66. Цибульський В.О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку Hilton Куївичних послуг та факторів впливу на них / В.О. Цибульський // Економіка. Управління. Інновації, 2015. - №4. – С. 58-65.

67. Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму / А.В. Черепанова, С.С. Галасюк // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для Hilton Куївичного та готельно-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.

68. 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

69. Шаповал С.Л., Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. - Т.1. / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 426 с.

70. Шатовська Т.Б., та ін. Логістичні аспекти управління ресурсопотоками Hilton Куївичного готелю / Т.Б. Шатовська, Н.С. Герасимова // Праці Одеського політехнічного університету, 2011. - №1(35). – С. 289-297

71. Язіна В.А. Застосування інтернет-маркетингу рекламної діяльності на готелях готельно-готельного господарства / В.А. Язіна // Донбаської державної машинобудівної академії, 2015. - №34. – С. 21-25

72. Mazaraki A.Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprise / A. Mazaraki, N. Vedmid // The economic analysis journal. - 2013. - № 7-8.

73. UNWTO (Всесвітня Hilton Куївична організація) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.unwto.org>

74. WTTC (Всесвітня рада з подорожей та туризму) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wttc.org/>



НОВЕСА – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 1**

Київ 2020

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

NORESA – НОВІ ФОРМАТИ

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

Частина 1

Київ 2020

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

**ОНИЩЕНКО А., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»**

У статті проаналізовано підходи науковців до визначення сутності поняття «системи HR-менеджменту» готелю. Розкрито основні особливості формування корпоративної системи HR-менеджменту на підприємствах готельного бізнесу. Розглянуто основні цілі та етапи розробки корпоративних систем HR-менеджменту на підприємствах готельного бізнесу.

Ключові слова: менеджмент, HR-management, готель

The article analyzes the approaches of scientists to defining the essence of the concept of «HR management system» of the hotel. The main features of formation of the corporate HR-management system at the hotel business enterprises are revealed. The main goals and stages of development of corporate HR-management systems at the hotel business enterprises are considered.

Key words: management, HR-management, hotel

Постановка проблеми. 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-менеджменту. В індустрії гостинності ключова роль відводиться людському фактору. Успіх в готельному бізнесі залежить від ефективності формування корпоративних систем HR-менеджменту. 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 персонал 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.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Особливості HR-політики 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., Томаля Т. С., Фальченко О. О. та інші. Вивчення літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад HR-політики на підприємствах готельного бізнесу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад HR-політики на підприємствах готельного бізнесу.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність поняття «персоналу готелю»;
- розкрити основні особливості HR-політики на підприємствах готельного бізнесу;
- розглянути основні етапи HR-політики на підприємствах готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Розвиток систем управління готельним бізнесом передбачає використання ряду ресурсів, у тому числі і персоналу. Без трудових ресурсів досить складно здійснити формування результативної господарської системи. Ефективність функціонування будь-якого підприємства готельного бізнесу залежить від залучення та використання кадрового потенціалу. Важливим засобом управління трудовими ресурсами готелів є система HR-менеджменту, яка має важливе значення для підприємства готельного бізнесу. У науковій літературі присутні різні підходи до трактування змісту системи HR-менеджменту. Розглянемо деякі з них.

Грунтуючись на думці Літинської В. А. [4], технології HR-менеджменту можна розділити на дві складові - модульні і індивідуальні. Широко поширеною модульною технологією є конкурсний відбір персоналу, що забезпечує право громадянина на рівний доступ до роботи, атестації персоналу. За такої кадрової технології використовується велика кількість доповнюючих один одного методів діагностичного обстеження персоналу, що дозволяють отримати в своїй сукупності найбільш повну інформацію про трудові ресурси організації. Основна ідея даної технології HR-менеджменту - здійснити набір кадрів через серію спеціально розроблених методик, що моделюють основні сторони конкретного виду трудової діяльності [4].

Гакова М. В. [1] під системою HR-менеджменту визначає сукупність факторів та стимулів, які мотивують персонал до праці, що забезпечується також працездатним населенням, яке має необхідний фізичний розвиток, знання і практичні навички і за своїми віковими та освітніми даними відповідає певній сфері діяльності.

Козак К. Б., Маркова Г. Ф. [2] систему HR-менеджменту визначають через призму механізмів управління трудовими ресурсами. Ці механізми впливають на процеси ідентифікації кваліфікованої і некваліфікованої праці для підприємства готельного бізнесу. Поняття «HR-менеджмент», на думку вчених, включає штатний склад працівників підприємства готельного бізнесу, який підрозділяється на дві великі групи: кадри управління та операційний персонал.

Мельниченко С.В. та Присакар І.І. [5] під системою HR-менеджмент розуміє один із видів виробничих ресурсів підприємства готельного бізнесу, який виражається у сукупності вмінь, навиків та кваліфікаційних ознак трудового колективу. У доповнення до сказаного Козубова Н. В. [3] під HR-менеджментом характеризує складові частини трудового колективу підприємства готельного бізнесу, які виконують виробничі та управлінські функції.

Томалья, Т.С. [9] зазначає, що система HR-менеджменту включає набір політик та процедур регулювання роботи працівників підприємства готельного бізнесу, які, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, приймають участь у процесах виробництва продукції на дання послуг.

Виходячи з наведених вище наукових поглядів, технології HR-менеджменту можна визначити як сукупність методів і організаційних процедур, які спрямовані на оптимізацію прийнятих кадрових рішень. Зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних факторів, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією, формують основу концепції управління персоналом організації.

Охарактеризувавши та згрупувавши вище наведені визначення змісту системи корпоративного HR-менеджменту, можна визначити її як сукупність принципів, засобів, механізмів організаційно-інформаційної взаємодії з працівниками, що забезпечує створення належних умов для прийняття їх на роботу, формування адекватної та ефективної системи мотивації.

Дослідження сучасних персонал-технологій в управлінні персоналом в сфері готельних послуг обумовлено тими підвищеними вимогами клієнтів, які пред'являються до послуг гостинності в сучасних умовах [7]. Персонал в індустрії гостинності вважається найважливішою складовою частиною кінцевого продукту, отже, якість обслуговування на підприємствах готельного сервісу залежить від майстерності і компетентності персоналу.

Підбір, відбір і наймання персоналу для готельної сфери є складним та багатоетапним процесом, адже робота в сфері обслуговування вимагає від працівника певних професійних компетенцій, оскільки успіх підприємства багато в чому залежить від людського фактору [1].

Аналізуючи підхід Пилипенко О. В. та Шашької З. Я. з питань формування системи корпоративного HR-менеджменту підприємств готельного бізнесу та особливості кадрової політики у готельному бізнесу, було виділено два ключові підходи щодо типів даних систем (рис. 1).

За останні десятиліття ставлення до працівників індустрії гостинності різко змінилося; відбувся перехід від поняття «кадри» і «персонал» до поняття «людські ресурси», які потрібно самостійно формувати, ефективно використовувати і забезпечувати їх розвиток у відповідності зі стратегією підприємства готельного бізнесу. У зв'язку з цим, виникає необхідність пошуку нових механізмів ефективного управління персоналом готельних підприємств для забезпечення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, яка дозволяє своєчасно формувати, використовувати і розвивати кадровий потенціал готелю [2].

Система корпоративного HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу має ряд спільних властивостей [7]:

- є першим рівнем управління готелем, оскільки формує загальні політики та практики кадрового управління;
- управління персоналом є присутнім у всіх напрямках бізнес-процесів готелів;
- головні цілі системи HR-менеджменту збігаються з цілями готелів;
- має спільні риси, властиві колективам людей - спілкування, виникнення конфліктів і т.д.;
- містить приблизно однакові елементи по функціональному складу.



Рис. 1. Класифікація типів систем корпоративного HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу*

*складено автором на основі: [2]

Служба управління персоналом є функціональним підрозділом, яка покликана забезпечити належну роботу підприємства готельного бізнесу. HR-підрозділ готелю координує роботу керівників інших підрозділів з питань роботи з кадрами шляхом загальних умов (систем, процедур, програм), які сприяють більш повному використанню потенціалу співробітників для досягнення цілей підприємства готельного бізнесу [8].

Основні складові елементи системи корпоративного HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Управління людськими ресурсами

Довгостроковий період	Середньостроковий період	Короткостроковий період
Планування потреби в персоналі		
Визначення оргструктури, прогноз зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, перелік характеристик працівників.	Розробка плану дії щодо задоволення прогнозованих потреб в кадрах.	Розробка і ведення штатного розкладу.
Підбір персоналу		
Джерела і методи відбору кадрів, система розвитку гідних лідерів, а тому числі робота з ВУЗами	Розробка процедур відбору та критеріїв відбору кадрів, визначення тривалості випробувального терміну.	План набору персоналу

Довгостроковий період	Середньостроковий період	Короткостроковий період
Оцінка результативності праці		
Визначення видів діяльності, основних принципів системи мотивації	Розробка системи оцінки виконання річних програм, доведення критеріїв до персоналу готелю.	Створення системи поточного контролю результативності, і виконання оперативних планів.
Визначення системи мотивації		
Визначення методів оплати і нематеріальних стимулів праці з урахуванням очікуваних зовнішніх умов.	Оцінка працівників, розробка середньострокового плану оплати працівників, системи пільг і премій.	Розробка конкретної системи оплати праці та преміювання
Навчання і розвиток персоналу		
Система оцінки потенціалу кадрів, відстеження появи необхідних перспективних спеціальностей у ВНЗ.	Розробка спільної програми організаційного та кадрового розвитку (в тому числі саморозвитку).	Конкретні програми тренінгів, підвищення кваліфікації, особисті плани професійного розвитку.
Промування і ротация кадрів		
Розробка довгострокової системи, що забезпечує послідовність і стабільність зростання працівників за певними критеріями	Ув'язка індивідуальних устремлень працівників з цілями організації, підготовка схем промування працівників готелю.	Планування найближчих кадрових переміщень, ведення резерву кадрів.
Облік і оцінка ефективності кадрової роботи		
Оцінка ефективності кадрової політики з точки зору досягнення стратегічних цілей готелів, розробка системи атестації кадрів.	Розрахунок і аналіз різних показників, в тому числі плинності кадрів.	Ведення кадрової документації готелів.

*складено автором на основі: [4, 8]

Як видно з табл. 1, у системі HR-менеджменту готелю можна виділити ряд фундаментальних складових: управління плануванням, використанням працівників; управління атестацією персоналу; управління навчанням і розвитком персоналу; управління мотивацією персоналу; формування корпоративної культури в готельному бізнесі. Розглянемо наведені елементи більш детально.

Планування необхідної кількості персоналу; визначення потреби в наймі; маркетинг персоналу; пошук персоналу; відбір, набір, найм; адаптація; оцінка; навчання; підвищення кваліфікації; мотивація; планування кар'єри; кадровий резерв, корпоративна культура, дотримання трудового законодавства [9].

Планування є першим елементом системи HR-менеджменту. За допомогою планування людських ресурсів реалізується концепція довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики. Планування є особливим важелем управління персоналом готелю, оскільки знаходиться в тісному взаємозв'язку зі стратегією розвитку готельного підприємства. Процес планування передбачає п'ять основних етапів: оцінка поточного стану персоналу, оцінка майбутньої потреби в персоналі, розробка програми задоволення майбутніх потреб, визначення необхідних витрат, оцінка задоволення потреб у трудових ресурсах на перспективу [3].

Підбір персоналу для роботи в готелях здійснюється в кадрових агентствах, вищих профільних навчальних закладах, ЗМІ, службах зайнятості, а також за допомогою вербування фахівців підприємств – конкурентів. Можливі також такі види пошуку з зовнішніх джерел: найм за рекомендаціями, запрошення «самостійних» кандидатів. Найбільш поширеним прийомом пошуку персоналу є розміщення в ЗМІ рекламного оголошення про наявну в готелі вакансію. Реклама в періодичних виданнях – дуже ефективний метод, але дорогий інструмент залучення персоналу. Багато провідних готелів орієнтовані на набір студентів або випускників вузів, які не мають досвіду роботи. З цієї

метою проводяться презентації в профільних вузах та ярмарки вакансій. Особливості набору випускників пов'язані з тим, що за відсутності професійних компетенцій, оцінюються рівень кваліфікації і особистісні компетенції, такі як комунікабельність, рішучість, активність, здатність до навчання, ставлення до критики, гнучкість мислення і т.д [7].

Після набору персоналу наступним етапом є відбір і найм персоналу. На цьому етапі можна виділити ряд послідовних кроків: аналіз резюме, рекомендаційних листів, проведення співбесід, діагностика професійної придатності, оцінка відповідності вимогам займаної посади, медичний контроль, аналіз результатів і прийняття рішення про прийом на роботу.

Адаптація має на меті забезпечити ефективну роботу нового персоналу з перших днів в готелі. Адаптація персоналу на підприємстві готельного бізнесу існує в чотирьох видах: організаційна, професійна, соціально-психологічна і соціально-фізіологічна. Організаційна проводиться службою персоналу, в ході якої персонал отримує повну інформацію про готель, включаючи: історію виникнення, організаційну структуру готелю, основні і додаткові послуги готелю, принципи гостинності, правила безпеки та гігієни, в кінці проводиться презентація або екскурсія по готелю [10].

Наявність і використання програм психологічного супроводу співробітників на стадії їх адаптації не тільки допомагає успішному професійному розвитку персоналу, а й підвищує ефективність і продуктивність праці, а також забезпечує необхідну для готелю якість обслуговування гостей.

Метою оцінки персоналу є вивчення ступеня підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявлення рівня його потенційних можливостей для визначення перспектив професійного і кар'єрного росту. Оцінка персоналу - це системна технологія, що вимагає спеціальної підготовки. Для її якісного здійснення необхідні не тільки знання про етапи її проведення, а й специфічні навички в даній області [10].

Оцінка персоналу дозволяє виявити і перевірити виконання посадових обов'язків співробітниками; сильні і слабкі сторони кожного співробітника, переважні практики для кожного, що призводить до підвищення продуктивності праці. Також оцінка персоналу дозволяє керівникам більш ефективно проводити такі кадрові процедури, як внутрішньоорганізаційні переміщення; контроль персоналу; оптимізація системи оплати праці та розробка програм навчання персоналу. Використовуючи результати досліджень за оцінкою персоналу, керівники готельних підприємств можуть більш повно розкривати потенціал своїх співробітників, що, в свою чергу, позитивно впливає на результати їх роботи і сприяє зростанню доходів готелю. Таким чином, оцінка персоналу є одним з важливих інструментів при розробці системи корпоративного HR-менеджменту готелів і належить до найважливіших складників управління [4].

Навчання персоналу - одна з складових загального успіху готельних підприємств в довгостроковій перспективі, оскільки сприяє формуванню єдиної команди професіоналів-однорідців і дозволяє підвищити ефективність роботи кожного співробітника [7]. Усі методи навчання персоналу можуть принести необхідний результат, але необхідно точно знати, якого результату чекає компанія від навчання персоналу, навіщо їй це потрібно, і яким чином будуть контролюватися отримані результати.

Під підвищенням кваліфікації розуміється формальне і неформальне навчання, необхідне для того, щоб персонал був здатний виконувати повний спектр своїх службових обов'язків. Така підготовка є центральним компонентом розвитку готельного підприємства і може включати формальне навчання, отримання другої освіти, освоєння досвіду колег та інших видів діяльності, що ведуть до отримання нових навичок і вмінь, які потім будуть використані на практиці. В ході підвищення кваліфікації необхідно навчитися виконувати роботу відповідно до вимог бізнесу, належної якості і точно в строк, для цього потрібно постійно змінювати і удосконалювати методи роботи на підприємстві готельного бізнесу [9].

Мотивація співробітників є одним з найголовніших питань керівників і менеджерів по персоналу. Особливістю мотивації персоналу підприємств готельного бізнесу, є те, що в

роботі персоналу заохочується клієнтоорієнтованість, розуміння потреб гостей і своєчасне їх задоволення, формування персоналом готелю додаткової цінності послуг власним ставленням і підходом, властивим кожному співробітнику окремо. Формування мотивації передбачає створення як матеріальної мотивації (надбавки, премії, бонуси), так і нематеріальної (конкурси професійної майстерності, кращий співробітник року, корпоративні свята, делегування повноважень) [2].

Стимулювання персоналу - спонукання покращувати результати праці за допомогою матеріальної зацікавленості. За допомогою бонусних виплат в залежності від персонального вкладу, премії за відсутність прогулів, пільгове харчування, додаткові вихідні дні, оплачувану відпустку, подарунки, і так далі. В якості стимулів використовують не тільки заохочувальні системи, але і карають працівників готелів, наприклад, позбавленням бонусів і премій, зниженням суми додаткової (не основної) заробітної плати за прогули. Програми мотивації і стимулювання ще недостатньо розвинені і популярні в нашій країні. Це викликано частково тим, що у кваліфікованих співробітників спочатку дуже високі вимоги до компаній. Громадська думка не надає високої цінності тривалій роботі в одного роботодавця.

Основні заходи щодо планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Основні заходи щодо планування кар'єри працівників підприємств готельного бізнесу

Суб'єкт планування	Заходи
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації та посади Оцінка перспектив та реалізація зростання
Менеджер з персоналу	Оцінка потенціалу працівників при прийомі на роботу Визначення на робоче місце Додаткова підготовка Просування
Лінійний менеджер (безпосередній керівник)	Оцінка результатів праці Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції по зростанню

*складено автором на основі: [10]

Проектування системи HR-менеджменту відбувається в декілька етапів, характеристика яких представлена в таблиці 3.

Таблиця 3

Характеристика етапів проектування системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу*

№ етапу	Назва етапу	Основна ціль (мета)
Етап 1	Нормування	Погодження принципів та цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації в цілому, з стратегією та етапом розвитку.
Етап 2	Програмування	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, що конкретизовані з урахуванням умов теперішніх та можливих змін ситуації.
Етап 3	Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації.

*складено автором на основі: [3]

Виходячи з цього можна сформувані цілі системи HR-менеджменту [5]:

- 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.

Для реалізації визначених цільової стратегії системи HR-менеджменту підприємства готельного бізнесу необхідно враховуючи типи організаційної стратегії, організаційний і кадровий потенціал, а також тип системи HR-менеджменту [7].

Сучасна практика удосконалення системи кадрового менеджменту підприємств готельного бізнесу передбачає проведення ряду спеціальних заходів, до яких відносять:

1. Складання прогнозу потоку туристів на середньострокову і довгострокову перспективу, який дозволяє визначити необхідну кількість готельних місць і необхідну кількість персоналу для їх обслуговування;

2. Процес сегментування туристів за цілями прибуття, для визначення їх потреби у необхідному асортименті послуг, а також цінову пропозицію і рівень сервісу;

3. Визначення професійних стандартів готельних спеціальностей, переліку необхідних знань, умінь і навичок для складання вимог до посад;

4. Реалізація практики, яка базується на основі професійних стандартів та вимог, формує єдині освітній стандарт, необхідний для професійної підготовки фахівців для індустрії гостинності з урахуванням сформованих міжнародних вимог;

5. Визначення стандарту і рівня підготовки дозволяє сформувані кадровий запит на фахівців певної категорії, який будуть виконувати вищі навчальні заклади [6].

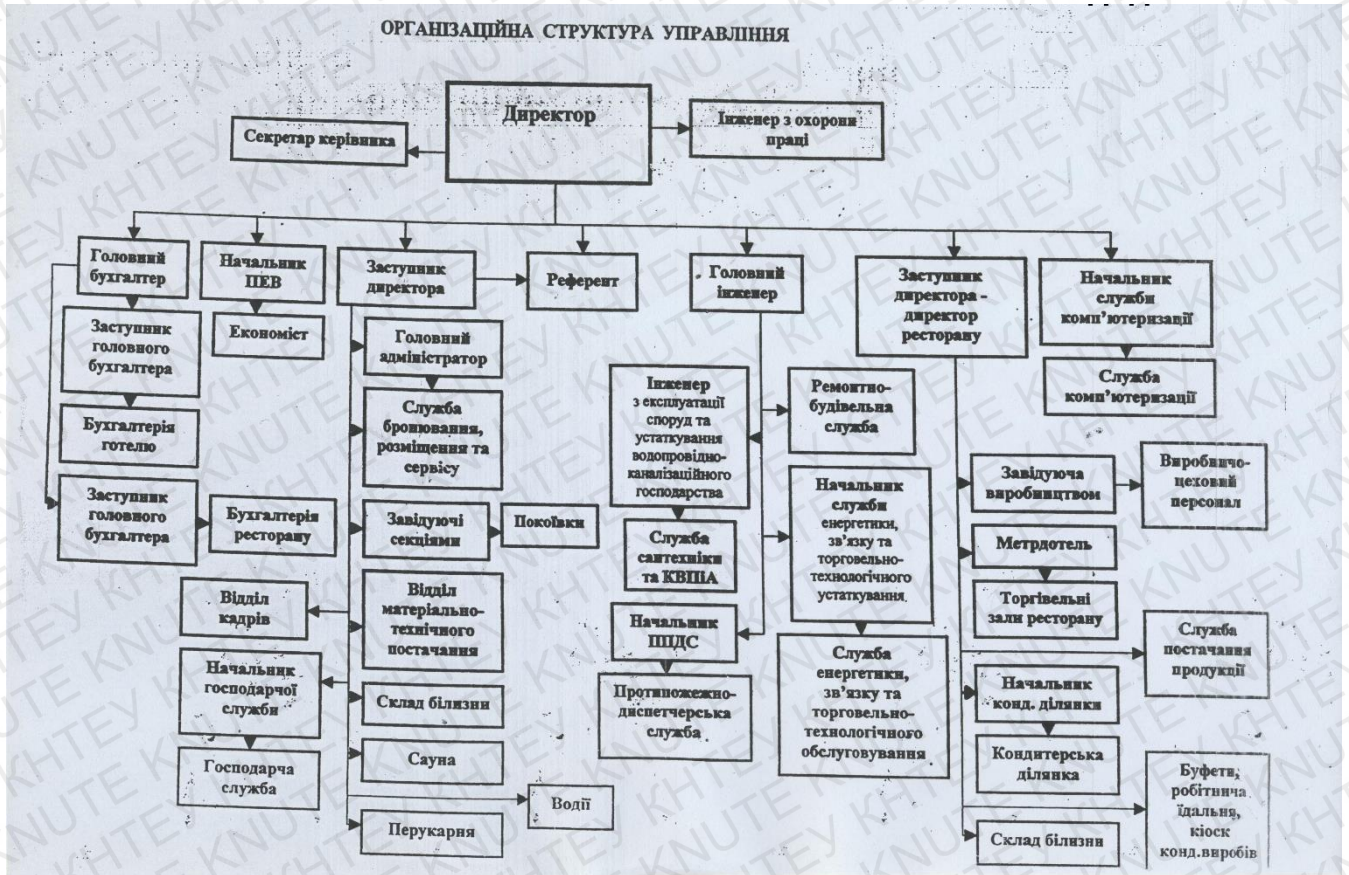
Висновки. Отже, рівень сервісу на підприємствах індустрії гостинності безпосередньо залежить від рівня підготовки і практичного досвіду персоналу, тому для сталого розвитку підприємств готельного бізнесу необхідним є формування ефективної системи корпоративного HR-менеджменту. В індустрії гостинності ключова роль відводиться людському фактору. Успіх в готельному бізнесі залежить від нього безпосередньо: мало просто забезпечити гостей приміщенням для життя, значну роль відіграє рівень сервісу і якість послуг, що надаються, на які в першу чергу впливає персонал готелю. Формування корпоративних систем HR-менеджменту підприємств готельного бізнесу передбачає використання працівників різних категорій, які приймають. Корпоративна система HR-менеджменту включає набір політик та процедур регулювання роботи працівників підприємства готельного бізнесу, які, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, приймають участь у процесах виробництва продукції на данія послуг. Розробка системи HR-менеджменту включає декілька етапів, основним з яких є нормування, програмування та моніторинг персоналу. Основними цілями формування корпоративної системи HR-менеджменту є наступні: формування умов роботи для персоналу у відповідності з вимогами законів та ринку; формування оптимальної кадрової структури персоналу; забезпечення ефективного використання праці персоналу; розробка ефективних систем мотивації працівників підприємства готельного бізнесу.

Список використаних джерел

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

2. Козак К. Б. Дослідження проблем HR-політики в готельно-ресторанній галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Т. 7, Вип. 4. – С. 45–51
3. Козубова Н. В. Особливості мотивації персоналу готельного бізнесу / Н. В. Козубова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 бер. 2019 р. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2019. – С. 199-201.
4. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. – 2017. – №3(7) - с. 58 - 61.
5. Мельниченко С.В., та ін. Інформаційні технології у маркетинговій діяльності підприємств ресторанного господарства / С.В. Мельниченко, І.І. Присакар // Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельноготельній, харчовій індустрії та торгівлі // Міжнародна науково-практична інтернетконференція. – Харків : ХДУХТ, 3 жовтня 2018. – С. 433-437.
6. 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.
7. Пилипенко О. В. Особливості HR-політики в сучасних умовах / О. В. Пилипенко, 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.
8. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії HR-політики у готельно-ресторанних закладах / І. О. Пислару // Причорноморські економічні студії, 2019. – № 31. – С. 91-94.
9. Томаля, Т.С. Особливості HR-політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Т. С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2, т. 2. – С. 271-274.
10. 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. – 2019. – № 25. – С. 493-498.

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



**за даними готелю*

ДОДАТОК В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ за 2019 рік
підприємства

Підприємство

**Товариство з обмеженою відповідальністю
«Готель менеджмент», готель «Хілтон»**Територія Київ

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Діяльність готелів і подібних
засобів тимчасового розміщуванняСередня кількість працівників, осіб 174Одиниця виміру тис.грн. з одним десятковим знакомАдреса: Україна, 01001, місто Київ, ВУЛИЦЯ ВЕЛИКА
ЖИТОМИРСЬКА, будинок 2А442283514

Коди	
Дата	2020 01 01
за ЄДРПОУ	36413399
за КОДТУУ	-
за КОПФГ	240
за КВЕД	55.10

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
1. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1	-	2,3
первісна вартість	000,0	-	4,0
накопичена амортизація	1	(-)	-1,7
	002,0		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	25,5	269,9
первісна вартість	1011	136,8	455,6
знос	1012	-111,3	-185,7
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом 1	1095	25,5	272,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	979,2	128,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 002,9	8 311,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	205,4	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	779,7	101,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 057,0	723,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0,6
Інші оборотні активи	1190	24 093,9	20 547,3
Усього за розділом II	1195	32 117,4	29 812,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	32 142,9	30 084,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42,0	42,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 101,6	24 556,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом 1	1495	22 143,6	24 598,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 100,7	4 541,1
розрахунками з бюджетом	1620	118,7	250,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	118,7	222,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 779,9	694,9
Усього за розділом III	1695	9 999,3	5 486,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	32 142,9	30 084,7

2. Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	57 254,0	44 708,2
Інші операційні доходи	2120	539,7	554,1
Інші доходи	2240	31,7	0,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	57 825,4	45 262,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-44 663,5	-33 081,2
Інші операційні витрати	2180	-4 179,6	-3 766,8
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-48 843,1	-36 848,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	8 982,3	8 414,8
Податок на прибуток	2300	-1 616,8	-1 514,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7 365,5	6 900,1

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ за 2018 рік
підприємства

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю «Готель менеджмент», готель «Хілтон»

Територія Київ

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

Середня кількість працівників, осіб 196

Одиниця виміру тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса: Україна, 01001, місто Київ, ВУЛИЦЯ ВЕЛИКА

ЖИТОМИРСЬКА, будинок 2А

Коди	
Дата	2018 01 01
за ЄДРПОУ	39384991
за КОДТУУ	-
за КОПФГ	240
за КВЕД	55.10

442283514

1. Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	9,1	25,5
первісна вартість	1011	107,0	136,8
знос	1012	-97,9	-111,3
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом 1	1095	9,1	25,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	221,3	979,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 929,0	5 002,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	27,9	205,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	27,9	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	800,9	779,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 973,0	1 057,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	16 854,3	24 093,9
Усього за розділом II	1195	23 806,4	32 117,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	23 815,5	32 142,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42,0	42,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 466,2	22 101,6

Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом 1	1495	19 508,2	22 143,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 741,7	4 100,7
розрахунками з бюджетом	1620	37,8	118,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	118,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	241,5	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 286,3	5 779,9
Усього за розділом III	1695	4 307,3	9 999,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	23 815,5	32 142,9

2. Звіт про фінансові результати за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 708,2	39 843,2
Інші операційні доходи	2120	554,1	801,9
Інші доходи	2240	0,5	8,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 262,8	40 653,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-33 081,2	-29 095,5
Інші операційні витрати	2180	-3 766,8	-5 376,1
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-36 848,0	-34 471,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	8 414,8	6 181,5
Податок на прибуток	2300	-1 514,7	-1 112,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 900,1	5 068,8

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ за 2017 рік
підприємства

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю
«Готель менеджмент», готель «Хілтон»

Територія Київ

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Діяльність готелів і подібних
засобів тимчасового розміщування

Середня кількість працівників, осіб 185

Одиниця виміру тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса: Україна, 01001, місто Київ, ВУЛИЦЯ ВЕЛИКА
ЖИТОМИРСЬКА, будинок 2А

Коди	
Дата	2018 01 01
за ЄДРПОУ	39384991
за КОДТУУ	-
за КОПФГ	240
за КВЕД	55.10

442283514

1. Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1,3	9,1
первісна вартість	1011	57,8	107,0
знос	1012	-56,5	-97,9
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом 1	1095	1,3	9,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	406,3	221,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4249,5	2929,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	27,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	27,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1904,0	800,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2836,0	2973,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	11599,7	16854,3
Усього за розділом II	1195	20995,5	23806,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	20996,8	23815,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42,0	42,0
Додатковий капітал	1410	-	-

Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16967,4	19466,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом 1	1495	17009,4	19508,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1118,5	2741,7
розрахунками з бюджетом	1620	529,0	37,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	120,5	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	241,5
Інші поточні зобов'язання	1690	2339,9	1286,3
Усього за розділом III	1695	3987,4	4307,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	20996,8	23815,5

2. Звіт про фінансові результати за 2017 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39 843,2	29 824,8
Інші операційні доходи	2120	801,9	200,6
Інші доходи	2240	8,0	2,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	40 653,1	30 028,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-29 095,5	-19 610,8
Інші операційні витрати	2180	-5 376,1	-2 156,3
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-34 471,6	-21 767,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	6 181,5	8 261,2
Податок на прибуток	2300	-1 112,7	-1 487,0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 068,8	6 774,2