

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

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

**«До захисту в ЕК»**  
Директор інституту(декан факультету)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Доценко В. Ф.

(прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**«До захисту допущено»**  
В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

Антоненко І. Я.

(прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242 «Туризм» \_\_\_\_\_

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Туризм» \_\_\_\_\_

на тему: «Аутсорсинг в готелі як сучасний метод управління персоналом»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 - 10

\_\_\_\_\_ Ситенька Кароліна Іванівна \_\_\_\_\_

(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ Мельник Ірина Леонідівна \_\_\_\_\_

(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_ Сильчук Тетяна Анатоліївна \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2020 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

Освітньо-професійна програма Туризм  
(код і назва)  
(назва)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_

**Антоненко І. Я.**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ситенької Кароліни Іванівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Аутсорсинг в готелі як сучасний метод управління персоналом»

керівник роботи Мельник Ірина Леонідівна, к. економ. н., доц. кафедри ТГБ

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “03” червня 2020 року № 310-к

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Науково-теоретичні аспекти застосування аутсорсингу в готелі, як сучасного методу управління персоналом.

Аналіз діяльності готелю «Hyatt Regency Kyiv».

Пропозиції щодо впровадження аутсорсингу в готелі «Hyatt Regency Kyiv», як сучасного методу управління персоналом.

Впровадження сучасних інформаційних технологій в діяльності готелю «Hyatt Regency Kyiv»

5. Перелік графічного матеріалу

рисунків - 6; таблиць - 30; формул - 1; додатків -10.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Мельник.І.Л. доц. кафедри		
II	Мельник.І.Л. доц. кафедри		
III	Мельник.І.Л. доц. кафедри		

IV	Мельник.І.Л. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 02 березня 2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2020-28.02.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.03.2020-13.03.2020	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	16.03.2020-31.03.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2020-19.04.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	20.04.2020-03.05.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	04.05.2020-17.05.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	18.05.2020-24.05.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	25.05-27.05.2020	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	20.05.2020-31.05.2020 .	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2020	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15,16, 17,18,19 06.2020	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**РЕЗЮМЕ**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**  
**СИТЕНЬКОЇ КАРОЛІНИ ІВАНІВНИ**  
**НА ТЕМУ:**  
**«АУТСОРСИНГ В ГОТЕЛІ ЯК СУЧАСНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ**  
**ПЕРСОНАЛОМ (НА ОСНОВІ «HYATT REGENCY KYIV»)**»

Дипломна робота складається з 114 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 6, таблиць - 30, формул - 1, додатків - 10.

Об'єктом дослідження є особливості управління готелем «Hyatt Regency Kyiv» та, зокрема, персоналом готелю.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади використання аутсорсингу в готелі як сучасного методу управління персоналом.

Метою дослідження є розробка наукових рекомендацій щодо впровадження аутсорсингу персоналу в готельному підприємстві.

У I розділі розглянуті теоретичні аспекти управління персоналом на аутсорсингу у готелі; розкрито таке питання, як міжнародний досвід запровадження аутсорсингу в готелях.

У II розділі розглянуті специфіка діяльності підприємства готелю «Hyatt Regency Kyiv» та основні аспекти управління.

У III розділі описано впровадження аутсорсингу та розрахунок його доцільності на підприємстві «Hyatt Regency Kyiv».

У IV розділі наведені пропозиції щодо удосконалення інформаційної діяльності готелю.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** аутсорсинг, управління персоналом.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В ГОТЕЛІ, ЯК СУЧАСНОГО МЕТОДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	10
1.1. Сутність та роль методів управління персоналом в діяльності сучасних готельних підприємств	10
1.2. Загальна характеристика аутсорсингу та особливості його застосування в менеджменті персоналу	19
1.3. Міжнародний досвід щодо застосування аутсорсингу в сучасних готелях	27
Висновки до розділу 1	34
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY KYIV»</b>	36
2.1. Загальна характеристика готелю «Hyatt Regency Kyiv»	36
2.2. Особливості внутрішнього середовища підприємства	41
2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції «Hyatt Regency Kyiv» на готельному ринку	51
Висновки до розділу 2	58
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В ГОТЕЛІ «HYATT REGENCY KYIV», ЯК СУЧАСНОГО МЕТОДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	59
3.1. Дослідження структури персоналу та ефективності основних методів управління персоналом в готелі «Hyatt Regency Kyiv»	59
3.2. Програма впровадження аутсорсингу персоналу в готелі	63
3.3. Економічне обґрунтування введення аутсорсингу, як метод управління персоналом на підприємстві	70
Висновки до розділу 3	73
<b>РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY KYIV»</b>	74
4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві	75
4.2. Аналіз Інтернет-контенту підприємства	79
4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційного забезпечення діяльності готелю	84
Висновки до розділу 4	89

<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	91
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	96
<b>ДОДАТКИ</b>	102

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасному світі система управління підприємством потребує постійного розвитку та адаптації до новітніх технологій. Успішне функціонування підприємства в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг забезпечує правильна стратегія управління. Останнім часом на ринках європейських країн, в тому числі й України, значного поширення набуває практика аутсорсингу управління персоналом, яка передбачає залучення спеціалізованих компаній та делегування їм визначених повноважень. Компанія-підрядник виконує функції підприємства, залучаючи при цьому не внутрішні, а зовнішні ресурси, що сприяє зниженню собівартості, витрат на персонал, надає можливість зосередитись на виконанні основних та важливих функцій, які розв'язують питання конкурентоспроможності підприємства. На аутсорсингові компанії здебільшого перекладають функцію пошуку та підбору співробітників, рідше - підрахунок заробітних плат та процеси кадрового адміністрування. Сучасний світ технологій створює можливості працювати з будь-якої частини світу, що сприяє збільшенню аутсорсингових процесів.

Впровадження аутсорсингу дає можливість підприємству сконцентрувати увагу на основній діяльності і в той же час забезпечити високу якість виконання допоміжних функцій. Цілком успішно технологія аутсорсингу може використовуватись і підприємствами сфери гостинності, що підтверджує актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх джерел та публікацій.** Різним аспектам теорії та практики впровадження аутсорсингу свої дослідження присвятили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: С. Александров, Б. Анікін, І. Дмитрієв, С. Календжян, М. Коток, Л. Скаун, В. Смірнов, Брайан, Н. Штангей, О. Царенко, тощо [20].

Зокрема, про сутність самого поняття «аутсорсинг», особливості його планування та впровадження, шляхи підвищення ефективності мова йде в

роботах Д. Берсіна, Ж.- Л. Бравара, М. Донелланна, Е. Йордона, С. Клементса, Р. Моргана та Дж. Хейвуда. Деякі питання, що стосуються можливостей впровадження аутсорсингу в Україні знайшли своє відображення в роботах Є. М. Куцина, О. В. Дідуха.

Заслуговують на увагу і дослідження українських економістів В.П. Кічор, О.О. Нестерова, О.І. Микало, О.В. Сардак, Н.Є. Селюченко, О.В. Шимко з питань використання аутсорсингу персоналу [41].

Але питання ефективності застосування аутсорсингу, як інноваційного інструменту в розвитку готельно-ресторанних підприємств, потребують подальшого дослідження. Відповідно виникає необхідність поглиблення теоретичних положень, розробки методичних основ і практичних рекомендацій щодо застосування аутсорсингу в готелі для управління персоналом.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка наукових рекомендацій щодо впровадження аутсорсингу персоналу в готельному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначено та вирішено такі завдання:

- з'ясувати сутність та роль методів управління персоналом в діяльності сучасних готельних підприємств;
- дати загальну характеристику аутсорсингу та особливостей його застосування в менеджменті персоналу;
- дослідити міжнародний досвід щодо застосування аутсорсингу в сучасних готелях;
- проаналізувати місце готелю «Hyatt Regency» на ринку м. Києва та України, розкрити особливості внутрішнього середовища підприємства, а також проаналізувати зовнішнього середовища та конкурентної позиції «Hyatt Regency» на готельному ринку;
- дослідити структуру персоналу та ефективності основних методів управління персоналом в готелі «Hyatt Regency»;

- запропонувати програму впровадження аутсорсингу персоналу в готелі та економічно обґрунтувати введення аутсорсингу, як методу управління персоналом в підприємстві;

- проаналізувати Інтернет-контент підприємства та обґрунтувати пропозиції по удосконаленню інформаційного забезпечення діяльності готелю.

**Об'єктом дослідження** є особливості управління готелем «Hyatt Regency Kyiv» та, зокрема, персоналом готелю.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади використання аутсорсингу в готелі як сучасного методу управління персоналом.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано такі методи наукового дослідження: літературний, статистичний, стохастичний методи, дедуктивний метод, логіко-структурний підхід, методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці й економічному обґрунтуванні застосування аутсорсингу в готелі, а саме пропозицій щодо підвищення ефективності використання аутсорсингу в готелі «Hyatt Regency Kyiv». Вказані напрямки дозволяють підвищити прибуток та продуктивність праці.

**Апробація отриманих результатів.** Результати дослідження дипломної роботи були представлені на 86-Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді - вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (Частина №3, с. 358). Тези конференції представлено в додатку А.

Структурно дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 114 аркушах друкованого тексту, містить 30 таблиць, 6 рисунків, 10 додатків, 1 формула.

Список використаних джерел нараховує 55 найменувань.

# **РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В ГОТЕЛІ, ЯК СУЧАСНОГО МЕТОДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **1.1. Сутність та роль методів управління персоналом в діяльності сучасних готельних підприємств**

Сьогодні всі розуміють, що для того щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберігати конкурентоспроможність у готельному бізнесі, важливо ефективно використовувати усі наявні ресурси: матеріальні, фінансові, а головне - людські. Адже грамотне управління персоналом здатне забезпечити конкурентоздатність, економічне зростання та ефективність праці будь-якого підприємства.

На жаль, довгий час в управлінській практиці саме поняття «управління персоналом» не використовувалось, проте сьогодні ми його розглядаємо як систему взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів, які забезпечують умови для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [10].

Це складний та багатогранний, а головне системний процес, який включає комплекс цілей, завдань та основних напрямків діяльності, різних видів, форм і методів роботи, а також відповідного механізму управління, спрямованого на забезпечення постійного підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи [27].

Таким чином, успіх інноваційної діяльності сучасного готельного підприємства у значній мірі залежить від дієвої системи управління та ефективних методів.

Далі з'ясуємо, які методи управління персоналом застосовують у готелях. У табл.1.1, представлені базові методи управління персоналом.

Адміністративні методи тісно пов'язані з економічними методами, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань і досягнення однією

мети. Проте, якщо адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні і реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок керівництва, які мають бути обов'язково виконані, то економічні навпаки пов'язані з матеріальним заохоченням працівників. Разом з тим, їх можна розглядати як процес інвестування коштів у співробітників, які надалі повинні принести прибуток організації за рахунок підвищення якості своєї роботи [10].

*Таблиця 1.1.*

### Методи управління персоналом

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ		
Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ієрархія управління</li> <li>• Вузька спеціалізація</li> <li>• Персональна залежність</li> <li>• Виконання</li> <li>• Зовнішній контроль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Авторитет</li> <li>• Матеріальний стимул</li> <li>• Мотивація</li> <li>• Ініціатива</li> <li>• Групова діяльність</li> <li>• Колективний контроль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прихильність</li> <li>• Творчість</li> <li>• Лідерство</li> <li>• Партнерство</li> <li>• Самоконтроль</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за [10].

У той же час слід звернути увагу на те, що в управлінні персоналом останнім часом все частіше надають перевагу соціально-психологічним методам, що пояснюється абсолютно іншим баченням ролі працівників на підприємстві, тобто їх уже не сприймають просто як механічних виконавців певних функцій, а як стратегічні ресурси підвищення ефективності діяльності підприємств. Один із найбільш важливих результатів застосування даного методу – зведення до мінімуму особистісних конфліктів, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери праці [10].

Аналіз застосування керівниками підприємств готельного господарства мотиваторів праці персоналу для забезпечення ефективності роботи можна звести у рис. 1.1.



Рис. 1.1. Мотиватори ефективної праці персоналу на підприємствах готельного господарства

Джерело: розроблено автором за [13]

Однак у сучасних реаліях ведення готельного бізнесу, коли постійно зростають вимоги споживачів до якості готельних послуг, використання базових методів управління персоналом не завжди дають можливість забезпечити ефективне функціонування готельного господарства, використати в повній мірі потенціал працівників та підвищити шанси в конкурентній боротьбі. Саме тому все частіше керівництво готелів звертається до інноваційних методів управління персоналом. Зокрема, з точки зору П. Друкера, єдиним правильним принципом управління на сьогодні є використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях [19].

Втім проаналізуємо, яким інноваційним методам управління персоналом найчастіше надають перевагу в сучасному готельному бізнесі. Опрацювавши наукові публікації, дійшли висновку, що найбільш поширеними є персонал – технології, наведені у рис. 1.2.



Рис.1.2. Персонал-технології в управлінні персоналом

Джерело: розроблено автором за [12]

Якщо взяти до уваги той факт, що готелям притаманна сезонність і послуги кваліфікованих працівників необхідні з певною регулярністю, то доволі популярним є застосування саме персонал-технології позикової праці, яка передбачає делегування повноважень стороннім організаціям. З одного боку, це може бути передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, з іншого – передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг та лізінг персоналу. При цьому необхідно зазначити, що саме готелі із сезонним завантаженням найчастіше користуються послугою по залученню обслуговуючого персоналу на короткостроковий термін (1-3 місяці) у високий сезон.

Використання даної технології, перш за все, дозволяє перейти від замкнутого підприємства до кооперації і спільного взаємодії на суміжних ринках, поділяючи спільні інвестиційні витрати, покращуючи якість обслуговування, знижуючи терміни окупності і ризики. Це вкрай актуально для готельних підприємств рівня малого та середнього бізнесу, спрямованих в першу чергу на обслуговування споживачів «економ» -класу.

Безумовно, запорукою успішної діяльності готельного закладу є його персонал зі своїми вміннями, навиками, кваліфікацією та інноваційними ідеями.

Тож саме планове підвищення його кваліфікації та мотивації в майбутньому призведе до раціонального використання. Ідеальним інструментом для цього є навчальні персонал-технології. Мова йде про коучинг, який застосовується в діяльності сучасного готельного закладу з метою мотивації персоналу, його оцінки та розвитку, вирішення конфліктних ситуацій і врегулювання взаємовідносин всередині колективу. Використання коучингу сприяє створенню комфортної та творчої атмосфери в колективі, що, в свою чергу, спонукає працівників проявляти ініціативність, розкривати свої професійні здібності, саморозвиватися та самовдосконалюватися [35].

Набув поширення в готельному бізнесі і реінжиніринг, який використовують для фундаментального переосмислення ділових процесів і повного їх перепроєктування, різкого поліпшення головних показників роботи готельних закладів за такими параметрами як оперативність, рівень обслуговування, якість, витрати. Дана технологія сприяє саме різкому, стрімкоподібному поліпшенню показників, коли підняти їх потрібно не на 10-50%, а на 500%, повністю здійснивши заміну старих методів управління на нові. При цьому необхідно зазначити, що керівництво готелю має врахувати всі ризики, бути готовим до змін, вірити в них, а всю відповідну методичну та інструментальну підтримку забезпечують, як правило, консалтингові компанії. Серед основних переваг такого підходу виділяють простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських. Крім того, реінжиніринг найкраще допомагає забезпечити життєдіяльність готелів в період кризи чи екстремальних ситуацій [14].

Можна також стверджувати і про широке використання в системі управління персоналом готелів інформаційних технологій, які дозволяють підвищити ефективність на основі забезпечення повноти, оперативності,

комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника. Це може бути автоматизація таких бізнес-процесів як планування завантаження (від'їзд і приїзд), управління відносинами з клієнтами, контроль роботи персоналу, якості і часу надання послуг тощо.

Особливої популярності набуває використання персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скринінг, прямий пошук, «плетіння мереж». Такий попит викликаний проблемою пошуку підприємством відповідних висококваліфікованих працівників, а інколи і фахівців певного вузького профілю, які мають досвід роботи і гарну репутацію. Абсолютно неправильно сприймати networking як виключно «переманювання», його суть полягає в тому, щоб через зв'язки консультанта з хедхантингу можна вийти на потрібного спеціаліста і змотивувати його перехід. Слід зауважити, що хедхантинг доволі дорогий та мало поширений в Україні, проте дуже перспективний метод відбору кращих фахівців, забезпечення успішності підприємств, про що свідчить досвід розвинутих країн.

У той же час скринінг дуже швидкий і відносно недорогий, на відміну від хедхантинга, спосіб пошуку працівників. Його суть в тому, що відбір відбувається за спочатку заданим професійним параметрам, які приймаються як ключові. Особистісні особливості кандидатів і їх психологічні якості не є предметом дослідження. Така технологія підбору персоналу вкрай проста у виконанні.

Більш складна технологія рекрутинг, яка вимагає високого рівня підготовки рекрутерів і участі тематичних експертів на етапі співбесіди. Якщо скринінг – більш «поверхневий» підбір, то рекрутинг навпаки «поглиблений». Рекрутинг направлений на кандидатів, які знаходяться в активному пошуку нових кар'єрних можливостей. Підходить для підбору лінійних співробітників і

середньої ланки найрізноманітніших професій. Класичний рекрутинг вважається однією з найпоширеніших сучасних технологій підбору. Але використання цієї технології має обмеження. Рекрутер активно включається в процес відбору після того, як починають надходити відгуки на вакансію. Поки відгуків немає, доводиться чекати.

Прямий пошук (Executive Search) направлений на цілеспрямований пошук середнього і вищого управлінського персоналу, а також профільних фахівців. У цей список можуть входити менеджери проектів, фахівці, що створюють цінність бізнесу, експерти та консультанти. Шукають як серед вільних кандидатів, так і серед зайнятих. У середині технології Executive Search виділяють кілька напрямків. Перший, це полювання за головами (HeadHunting), суть якого полягає в залученні співробітників з інших компаній, часто конкуруючих. Досить складний і дорогий процес, який має на меті отримати в штат потрібного «кадра» практично будь-яку ціну.

Другий, це ловля менеджерів (Management selection), який на відміну від першого полягає у «виловлюванні» найбільш успішних лідерів функціональних напрямків для посилення команди або розвитку нових напрямків в компанії. І третій, пошук талантів (Sourcing), пошук фахівців, які володіють унікальними знаннями, навичками, технологіями [28].

Доречно виділити ще один сучасний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства [19].

Даний підхід базується на впровадженні системних стратегій, заснованих на залученні співробітників в прийняття рішень, постановку цілей і завдань. Але спочатку мова йде про підвищення здібностей працівників, їх мотивацію і створення умов для можливостей в подальшому здійснити особистий внесок у спільний результат.

Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система. Для цього серед персонал-технологій контролю праці є методика «Таємний покупець» («Mystery Shopping»), яка дає можливість оцінити відповідність працівника займаній посаді. Методика полягає в спостереженні задалегідь підготовленими «покупцями» за роботою працівників та здійсненні оцінки їх діяльності.

Загалом, аналіз інноваційних методів управління персоналом можна звести у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Аналіз інноваційних методів управління персоналом

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
<i>Персонал-технології позикової праці</i>		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (Це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці).	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)	
<i>Навчальні персонал-технології</i>		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
<i>Персонал-технології підбору та найму персоналу</i>		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства	

Продовження табл. 1.2

	отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	
<i>Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу</i>		
Реінженіринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
<i>Персонал-технології стимулювання персоналу</i>		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток.
<i>Персонал-технології контролю праці персоналу</i>		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротация персоналу, мотивація персоналу
<i>Інформаційні персонал-технології</i>		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

Джерело: розроблено автором за [19]

У сучасній практиці управління персоналом готельного господарства досить часто використовують ІТ- аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу. Беручи до уваги важливість навчання та підвищення кваліфікації працівників, в готельній сфері все частіше застосовують коучинг. Крім того, користуються попитом рекрутинг, «плетіння мереж», прямий пошук, скрининг, реінжиніринг тощо. Нечасто зустрічається хедхантинг та АРМ працівника. Детальний розгляд використання персонал-технологій викладено в наступному пункті 1.2

Слід зазначити, що на сьогодні триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюється як система управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються. Наразі працівник уже є не просто об'єктом управління, а скоріше об'єктом вивчення, і застосування таких технологій сприятиме створенню умов, необхідних для повноцінного розкриття його потенційних можливостей, професіоналізму, що в результаті призведе і до підвищення ефективності діяльності готельних господарств. Саме тому необхідна активізація використання інноваційних персонал-технологій, які відповідають умовам сучасного бізнес-середовища і сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

## **1.2. Загальна характеристика аутсорсингу та особливості його застосування в менеджменті персоналу**

Аутсорсинг (від. англ. outsourcing — зовнішнє джерело) означає буквально «залучення зовнішніх ресурсів». Визначення аутсорсингу наведено в розд. 4 Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010, «аутсорсинг» – угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції. Тобто, аутсорсинг – це передача однією компанією певних бізнес-процесів, функцій або конкретних завдань на виконання іншій компанії (аутсорсеру), що спеціалізується у відповідній галузі [8].

Проте проведений аналіз наукової літератури дає змогу стверджувати, що серед самих науковців немає єдиного підходу до тлумачення самого терміну «аутсорсинг». Так, Михайлов Д. визначає аутсорсинг як передачу сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. Підрядник виконує завдання за відповідну плату, але в жодному разі не за частку в прибутку [24].

Анікін Б. пропонує розгляд аутсорсингу також як виконання окремих функцій або бізнес-процесів зовнішній організації, що володіє для цього необхідними ресурсами, але вже на основі довгострокових відносин [4].

З точки зору Микола О. аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства шляхом концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах [23].

У той час Р.Майданник вважає, що аутсорсинг – це договори платного надання послуг (обслуговування), зазначає, що за своєю юридичною природою ця правова конструкція є прикладом поєднання трудових і цивільних правовідносин найму працівників приватними агентствами зайнятості з метою надання їхньої праці третім особам як правової форми економічних відносин «лізингу» фізичного капіталу [21].

Таким чином, стає очевидно, що поняття аутсорсингу є досить таки широким і охоплює форми взаємовигідного співробітництва у різних сферах діяльності, у тому числі й в готельному господарстві.

Також слід зазначити, що у науковців немає єдності й щодо класифікації видів аутсорсингу, однак дублювання один одного прослідковується. Результати дослідження представлено в таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

### **Підходи до класифікації аутсорсингу**

Автор(и)	Види аутсорсингу
Александрова С. А.	– аутсорсинг окремих завдань (передавання виконання певного проекту аутсорсеру); – аутсорсинг ресурсів (людських та оренди інфраструктури); – аутсорсинг процесів (аутсорсеру передається забезпечення певного процесу).
Загородній А. Г., Партія Г. О.	- ІТ-аутсорсинг, - виробничий аутсорсинг, - аутсорсингу бізнес-процесів, - аутсорсинг персоналу (аутстафінг).
Анікін Б. А., Рудая І. Л.	– аутсорсинг інформаційних технологій; – аутсорсинг логістичних функцій; – виробничий аутсорсинг; – аутсорсинг фінансових і банківських функцій; – аутсорсинг корпоративного навчання; – аутсорсинг людських ресурсів тощо.

## Продовження табл. 1.3

Заводська І. І., Левчук К. О.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ІТ-аутсорсинг, до якого належать операції, пов'язані з сервісним обслуговуванням, офшорним програмуванням, тестуванням програмного забезпечення;</li> <li>– аутсорсинг бізнес-процесів, таких, як бухгалтерський облік, управління персоналом, маркетинг, реклама, логістика;</li> <li>– виробничий аутсорсинг, який об'єднує аутсорсинг основного і допоміжного виробництва;</li> <li>-аутсорсинг у сфері послуг, пов'язаний з передаванням лізингових, будівельних, архітектурних, готельних, транспортних послуг.</li> </ul>
Сусіденко В. Т., Танасійчук О. М., Жарлінська Р. Г.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- функціональний, який полягає у передаванні функцій управління;</li> <li>– операційний, що охоплює функції виробництва;</li> <li>– ресурсний, який означає відмову від власних ресурсів і придбання їх на стороні.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором [1]

На сучасному етапі готельна індустрія функціонує в жорстких умовах конкурентного середовища. Управлінці готелів стикаються з цілою низкою проблем кризового характеру, їм доводиться на чомусь економити, від чого відмовлятися, за щось переплачувати. Виживають і досягають успіху тільки ті готельні підприємства, які ведуть свій бізнес максимально ефективно. Саме тому останнім часом в готельній індустрії все більш широке застосування знаходить аутсорсинг як інструмент, який сприяє скороченню загальновиробничих витрат та забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства. Основні завдання використання аутсорсингу в готельному бізнесі наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

### Основні завдання аутсорсингу в готельному бізнесі

	Завдання
Організаційно-управлінські	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поліпшення керованості підприємства й контроль поточної ситуації;</li> <li>2. Зосередження "внутрішньої уваги" і ресурсів на основній діяльності, досягненні стратегічних і тактичних цілей, зокрема на задоволенні потреб клієнтів;</li> <li>3. Перекладання частини ризику на іншу компанію;</li> <li>4. Зміцнення потенціалу зростання й усунення будь-яких його обмежень;</li> <li>5. Усунення проблем із персоналом (вирішення проблем з відпустками, відсутністю через хворобу й раптовим звільненням);</li> <li>6. Спрощення реалізації нових бізнес-функцій і забезпечення їхнього негайного "впровадження" у структуру готельного підприємства.</li> </ol>
Технологічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Одержання доступу до ресурсів і новітніх технологій, які є</li> </ol>

## Продовження табл. 1.4

	<p>недоступними всередині самого готельного підприємства;</p> <p>2. Одержання доступу до послуг світового класу й більшої професійної бази при витратах, рівних витратам на відповідних штатних співробітників;</p> <p>3. Поліпшення якості й підвищення надійності виконання переданих функцій.</p>
Вартісні	<p>1. Скорочення витрат на обслуговування бізнес-процесу і відповідно підвищення прибутковості бізнесу;</p> <p>2. Економія на постійних витратах на офіс і устаткування й перетворення структури витрат готельного підприємства зі змінної в фіксовану;</p> <p>3. Забезпечення надходження готівкових засобів.</p>

Джерело: розроблено автором за [22]

Відповідно, можемо визначити потенційно можливі бізнес-процеси, які можуть виконуватися як під контролем компаній-аутсорсерів, так і під керівництвом готельного закладу. Дані представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Бізнес-процеси готельних закладів по відношенню до перспектив  
винесення на аутсорсинг**

Рекомендовано до аутсорсингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пральня, хімчистка</li> <li>- IT-підтримка (обслуговування техніки та інформаційних систем)</li> <li>- Ландшафтний дизайн</li> <li>- Обслуговування устаткування, будівлі</li> <li>- Ремонт номерного фонду</li> <li>- Частина функцій кадрового менеджменту (пошук і навчання персоналу)</li> <li>- Юридичний супровід</li> <li>- Офіціанти</li> <li>- SMM-щики, таргентологи, контент та проджект менеджери</li> <li>- Служба house keeping</li> </ul>
Не рекомендовано до аутсорсингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бронювання номерів</li> <li>- Зустріч гостей та їх розміщення</li> <li>- Послуги швейцарів.</li> </ul>
Можна винести або залишити	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кухня/ресторан</li> <li>- Дизайн сувенірів</li> <li>- Іміджеві проекти у віртуальному просторі</li> <li>- Капітальні проекти</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за [36]

Далі розглянемо один із видів аутсорсингу – аутсорсинг персоналу і проаналізуємо особливості його застосування в готельному бізнесі. Беззаперечно, що для роботи готелю потрібен різноплановий персонал - від прибиральника до IT-фахівця по системах відеоспостереження.

Проте не завжди і не кожен готель може собі дозволити мати постійний штат, або навпаки збільшити його в сприятливий сезон, оскільки це додаткова стаття витрат. За таких умов доречно скористатися аутсорсингом персоналу і передати неосновні функції організації сторонній компанії, що спеціалізується на наданні тієї чи іншої послуги.

У залежності від специфіки робіт, які необхідно виконати, в готельному бізнесі використовують наступні види аутсорсингу персоналу: temporary staff (тимчасовий персонал), аутстафінг (виведення персоналу за штат) та лізинг персоналу (довгострокова оренда працівників).

Temporary staff (тимчасовий персонал), коли набір персоналу здійснюється на короткостроковий період (зазвичай до 3-х місяців). При Temporary Staffing агентство знаходить фахівця на замовлення клієнта, укладає з ним трудовий договір і виплачує йому заробітну плату, тобто юридично стає його роботодавцем. При цьому між посередником і готелем також укладається договір, за яким агентство бере на себе розв'язання кадрових питань, а замовник оплачує за рахунком надаються послуги.

Це досить зручна схема, яка звільняє готель від розв'язання багатьох проблем. Наприклад, спрощується і стає менш витратним адміністрування персоналу, оскільки ці функції бере на себе агентство, яке надає тимчасових співробітників. Воно ж стежить за тим, щоб інтереси та права цього персоналу дотримувалися відповідно до Трудового кодексу.

Враховуючи специфіку сезонності, для більшості готелей це досить зручний інструмент управління персоналом. Особливо для тих, які мають низький ступінь завантаженості в певний сезон, а змушені утримувати повний штат персоналу, не зважаючи на фінансові труднощі. Таким чином, можемо виокремити аргументи на користь Temporary staff:

- 1) відсутність необхідності виплачувати зарплату весь рік;
- 2) більш просте юридичне оформлення, можливість в будь-який час розірвати договір з невідповідним співробітником;

3) відсутність витрат на кадрове діловодство та адміністрування усіх видів операційних витрат;

4) можливість залучення потрібного працівника на певний строк;

5) можливість забезпечити високий рівень якості послуг [15].

Разом з тим, у служби персоналу не завжди виходить ретельно перевірити кожен кандидат, а це значить, в штат можуть потрапити недобросовісні, непорядні працівники. До того ж, тимчасовий штат складніше мотивувати, формувати у них лояльність до компанії й т.п.

Доволі таки ефективним інструментом управління персоналом в готельній індустрії є аутстафінг. Послуга являє собою виведення співробітника за штат компанії-замовника й оформлення його в штат компанії-підрядника.

При цьому співробітник продовжує працювати на колишньому місці й виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки роботодавця стосовно нього виконує вже компанія-підрядник. Аутстафінг дозволяє одночасно регулювати кількість працівників, при цьому абсолютно не змінюючи офіційну їх чисельність [3].

Аутстафінг також раціонально використовувати, враховуючи сезонність готелів. У зв'язку з чим, укласти договір з аутсорсинговою компанією на покоївок, офіціантів, прибиральників відповідно до їх сезонної наповнюваності, щоб уникати переплати.

Аутстафінг знижує чисельність працівників, що зменшує обсяг робіт кадрового відділу, знижує витрати на підбір і навчання персоналу, на заробітну плату і виплат, з нею пов'язаних.

На положення «поза штатом» можна перевести практично весь персонал готелю і кадрова служба не знадобиться. Крім того, оскільки найняті аутстафінг робочі, в штаті персоналу не значаться, готель може позиціонувати себе як мале підприємство і використовувати пільгові режими по податках [7].

Однак у порівнянні з temporary staff аутстафінг не передбачає повного контролю за обов'язками та роботою спеціалістів компанією-провайдером,

дотримання трудових функцій, графіку робочого процесу тощо. В цілому переваги та недоліки аутстафінгу для підприємств представлені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

### Переваги та недоліки аутстафінга

Переваги використання аутстафінгу	Недоліки використання аутстафінгу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення штатної чисельності персоналу при збереженні фактичною</li> <li>- Оформлення тимчасового персоналу</li> <li>- Оформлення співробітників на час випробувального терміну і продовження випробувального терміну</li> <li>- Зниження адміністративних і фінансових витрат</li> <li>- Забезпечення легальності та юридичної підтримки при роботі з персоналом</li> <li>- Можливість сконцентруватися на основному бізнесі</li> <li>- Підвищення конкурентоспроможності компанії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неможливо залучити до матеріальної відповідальності працівників, які не входять до штату</li> <li>- Висока ймовірність шахрайства</li> <li>- Необхідно багато часу на розробку і узгодження договорів, а також ряду інших супутніх угод і документів</li> <li>- Розголошення конфіденційної інформації позаштатним особам</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за [6]

Аналізуючи дані таблиці, не можна не відзначити той факт, що переваг більше, чим недоліків. Проте і недоліки реально нейтралізувати, оскільки можна заощадити час при складанні договорів, звернувшись до досвідчених юристів, питання захисту комерційної таємниці та відповідальності, також можна врегулювати, внівши відповідні пункти до договору, а щоб запобігти шахрайству, необхідно провести якісну перевірку інформації про компанію.

Сьогодні будь-який готель має надати не тільки комфортабельні номери й необхідні зручності, а й інтернет, комп'ютери, пральні та ресторани з відповідним сучасним нормам обладнанням та іншим. Крім того, останнім часом з'явився такий популярний сервіс, як оренда авто в готелі. Все це вимагає значних інвестицій, кошти для яких часто немає звідки черпати. Для таких випадків існує лізинг. У цю послугу входить, до речі, і продаж автомобілів в лізинг. Крім того, лізинг буде незамінним при виконанні разових чи сезонних робіт в готелі.

Слід зауважити, що на відміну від temporary staff, об'єкти лізингу можуть виконувати певну роботу в самому агентстві за відсутності іншого роботодавця, тобто такі співробітники, відповідно, працюють одразу на двох роботодавців: формального - саме агентство та реального - компанію-замовника [16]. Юридично працівник перебуває в штаті компанії-провайдера, там же отримує заробітну плату та весь соціальний пакет, його лише передають в «оренду» в компанії-провайдера (рис.1.3).



Рис. 1.3. Переваги для компанії-провайдера та компанії замовника

Джерело: розроблено автором за [16]

Не можна не відзначити переваги використання лізингу в готельному бізнесі:

1) відсутність великих разових вливань коштів. Будь-який бізнес, в тому числі й готельний, вимагає постійних грошових витрат на покупку нового обладнання чи на оновлення старого. Це питання, вирішене за допомогою лізингу, дозволяє робити менш відчутні для бізнесу вклади протягом певного терміну;

2) законодавство передбачає значне зниження податків з платежів за лізинговими угодами, що дозволяє лізингоодержувачу, тобто готелю, направляти свої кошти не на виплати державі, а на поліпшення умов бізнесу;

3) лізинговий договір дозволяє суб'єктам виробити свій власний, що влаштовує кожну сторону, графік виплат;

4) договір лізингу передбачає коротші терміни, ніж кредит [31].

На противагу позитивним сторонам використання аутсорсингу в управлінні персоналом готельного бізнесу є і негативні. Найперше, це можливість втрати конфіденційної інформації про клієнтів. По-друге, недосвідченість аутсорсингової компанії, що може призвести до надання працівників низької кваліфікації [5].

По-третє, це незначна на українському ринку кількість фірм, які пропонують послуги аутсорсингу для готельно-ресторанної сфери (Додаток Б).

Не дивлячись на недоліки, запровадження аутсорсингу в управлінні персоналом готельної індустрії – дієвий спосіб заощадити гроші й поліпшити рівень обслуговування, завдяки професіоналізму залучених працівників, що, у свою чергу, надасть можливість використати вільні фінанси на розширення готельного бізнесу, організацію рекламних та PR-компаній, дозволить ефективно функціонувати та зберігати конкурентоспроможність на ринку.

### **1.3. Міжнародний досвід щодо застосування аутсорсингу в сучасних готелях**

З погляду стратегічного менеджменту двадцять перше сторіччя широко визнається як сторіччя аутсорсингу в глобальній економіці. Можливість комплексного розв'язання питань розвитку діяльності за допомогою методів аутсорсингу відкриває широкий простір вибору й ефективного розвитку готельних послуг.

На думку Віджай Сетхі, головного директора «Berggruen Hotels», власника та керівника торговою маркою «Keys Hotels» в Індії «Аутсорсинг - це зростаюча тенденція, яка тут повинна залишатися». Позитивну характеристику надає і Девіка Чаухан, менеджер з персоналу в 182-кімнатному «Mövenpick

Hotel & Spa Bangalore»: «Однією з найбільших переваг аутсорсингу є економія витрат. Аутсорсинг дає компанії можливість скоротити інвестиції в технології та інфраструктуру. Крім того, це забезпечує гнучкість управління людськими ресурсами. Завдяки аутсорсингу компанія може заощадити витрати й має можливість вибрати людину видатних здібностей» [44].

Звернувшись до результатів Міжнародного дослідження Бізнесу Грант Торнтон, можемо констатувати, що на даний час послуги аутсорсингу використовують (планують використати) готельні підприємства середнього бізнесу - 40%, великі підприємства - 43% [3]. Високий процентний показник ми спостерігаємо в Іспанії (70%, Італії (62%), Аргентині (64%), Бразилії (53%), Ботсвані (68%), Південній Африці (48%), а от найнижчий показник використання в готельному бізнесі послуг аутсорсингу у В'єтнамі (12%) та Філіппінах. Особливість використання аутсорсинга в різних країнах світу наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Світовий рейтинг з використання аутсорсингових послуг  
у готельному бізнесі**

Місце в світі	Різновид послуг	Країна	Відсоток
1	Податковий аутсорсинг	Північна Америка	64%
		Латинська Америка	58%
2	ІТ-аутсорсинг	В світі	46%
		Європа	52%
		Країни Скандинавії	66%
3	Аутсорсинг функції кадрового адміністрування та розрахунку заробітної плати	В світі	36%
		Північна Америка	55%

Джерело: розроблено автором за [3]

Здебільшого готельні заклади вдаються до аутсорсингу з метою оптимізації бізнесу, наприклад, для передачі непрофільних, але важливих готельних сервісів в сторонні руки, зберігаючи при цьому якість послуг, що надаються. Найчастіше це практикують на готельних ринках Західної Європи й США.

Зокрема, мережеві готельні заклади, (вчасності «Hilton Hotels and Resorts», «Carlson Rezidor Hotel Group» та «Premier Hotels and Resorts») практикують передачу аутсорсинговим компаніям наступні функції:

- 1) робота з персоналом;
- 2) організація заходів;
- 3) маркетинг та PR діяльність, спрямована на підтримання іміджу бренду.

Непрофільна діяльність готелю може бути передана на аутсорсинг компаніям, у яких є відповідні знання, ресурси та досвід їх виконання. Це буде набагато ефективніше [46].

Мережеві готелі не практикують передачу аутсорсинговим компаніям види діяльності, пов'язані з безпосереднім контактом працівників з відвідувачами готельних установ. Мова йде про кухарів, офіціантів, покоївок, адміністраторів, які мають залишатися в штаті закладу на постійній основі для забезпечення відповідного рівня обслуговування клієнтів, а також все, що стосується створення унікального іміджу готелю. Натомість на аутсорсинг передають ремонт меблів, прання, обслуговування технічного обладнання [36].

Дослідження практики використання аутсорсингу в готельних закладах Європи та США дає можливість зробити висновки, що причини, мотивація, глибина запровадження даної технології в економічно розвинених країнах є спільні й відмінні. (табл. 1.8.)

*Таблиця 1.8*

**Практики використання аутсорсингу в Європі та США в мережевих готельних закладах**

Характеристика	Європа	США
Рушійні сили	Зростаюча конкуренція на глобальному ринку	Зростаюча конкуренція на глобальному ринку
Причини переходу на аутсорсинг	Підвищення ефективності роботи закладу, концентрація на основній діяльності бізнесу	Зниження витрат
Глибина запровадження аутсорсингу	Передача на аутсорсинг другорядних функцій включаючи виробництво та транспортування	Передача певних функцій при розробці нових бізнес-проектів; передача окремих операцій, пов'язаних із зберіганням та транспортуванням товарів;

Продовження табл. 1.8

		оренда тимчасово вільних площ та споруд для організації ведення бізнесу
Форми аутсорсингу	Офшорний аутсорсинг та зовнішні підрядники в середині країни, дочірні підприємства за кордоном	Офшорний аутсорсинг та аутсорсинг всередині країни.
Динаміка ринку	Стабільне зростання ринку	Стабільне зростання ринку

Джерело: розроблено автором за [36]

Але однозначно можна стверджувати про вплив на них економічної ситуації в країні, структури економіки й зрештою бізнес-культури, а також про доцільність та ефективність використання аутсорсингу в готельному господарстві з метою оптимізації витрат як в основній, так і в додатковій діяльності, і в загальній структурі управління готельним підприємством.

У 2008 році спеціалісти з компанії «Ernst & Young», з метою дослідження застосування послуг аутсорсингових компаній в Європі, провели опитування серед 600 осіб, котрі займали керівні посади в найбільших європейських компаніях, оборот яких складав не менш ніж 100 мільйонів євро. У результаті чого з'ясували, що практично всі опитані позитивно оцінили свій досвід співпраці з аутсорсинговими компаніями, найактивніше залучають послуги аутсорсингу в Бельгії (81%), а найменше - у Франції (63%). Крім того, значна частина опитаних (70%) практикують передачу хоча б одного свого бізнес-процесу в країні з нижчою вартістю робочої сили, 49% вважають аутсорсинг ефективним інструментом для скорочення видатків компанії, а 33% переконані, що шляхом наймання сторонніх фахівців через аутсорсерів можна досягти підвищення якості пропонованих послуг в готельних закладах. Також визначили найбільші сегменти європейського аутсорсингу. Головним чином це технічне обслуговування (76%), логістика (73%) та інформаційні технології/телекомунікації (68%). Як вітчизняні, так і міжнародні мережі готелів, застосовуючи аутсорсинг, перш за все прагнуть підвищити ефективність (57%) та скоротити витрати (55%) [30].

Необхідно зазначити, що на сьогодні, аутсорсинг все більше стає інноваційним баченням готельного менеджменту, спрямованим на

максимізацію прибутку і зниження витрат для бізнесу. Розглянемо найбільш поширені послуги аутсорсингу в економічно розвинутих країнах світу. Перш за все, це ІТ-аутсорсинг, який на сьогодні є одним з основних чинників забезпечення конкурентних переваг готельного підприємства.

Готельні компанії в основному не мають власного відділу інформаційних технологій або не бажають розпорошувати ресурси, тому дуже актуальним є саме передача певних технологічних процесів іншій компанії. Це може бути розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення та обслуговування баз даних; консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо.

Як свідчать результати опитування читачів електронного журналу WWW.Internet Week.com, послуги ІТ-аутсорсинг використовує більша частина компаній, зокрема, розробкою ПЗ - 40%, веб-хостингом - 29%, послугами інтернет-провайдерів - 26%, послугами консалтингу в області електронного бізнесу - 33% [32].

Можна виділити наступні переваги ІТ-аутсорсингу: забезпечення безперебійної роботи ІТ-систем та відповідної якості сервісу, убезпечення комп'ютерних систем від хакерів та вірусів, оптимізація витрат, оперативне залучення висококваліфікованих фахівців до розв'язання проблем, зниження ризику втрати критично важливих даних, можливість сконцентрувати ресурси компанії на профільному бізнесі.

Міжнародний досвід успішної діяльності підприємств готельного господарства, їх конкурентоздатності на готельному ринку свідчить про використання ІТ-технологій на основі аутсорсингу.

Наступним сучасним напрямком поширення аутсорсингу у сфері готельного бізнесу є використання готельного франчайзингу. Даний метод ведення бізнесу полягає у можливості створити готель, об'єднавшись з провідною світовою готельною мережею. Серед переваг роботи готелю по франчайзингу можна визначити наступні: чітка і детально відпрацьована концепція готелю; продумана бізнес-стратегія; допомога в розвитку бізнесу;

програми маркетингу, бонусні та рекламні; розроблені даної готельною мережею стандарти сервісу; глобальні канали системи продажів і дистрибуції, які можуть гарантувати приплив певного відсотка гостей в готель; стандарти операційного управління готелем; стандарти безпеки; процедури роботи кожного підрозділу готелю; знижки від міжнародних постачальників якісного готельного обладнання. Серед ризиків – нерозуміння та недотримання стратегії обраного готельного бренду, що відповідно до світової статистики у 70% призводить до негативних фінансових показників у роботі готелю [39].

Класичним прикладом використання франчайзингових угод у готельному бізнесі є історія розвитку компанії «Marriott International», яка свій перший готель відкрила у 1957 році, а потім впродовж 13 років відкривала виключно власні готелі, постійно працюючи над репутацією та іміджем мережі. Власник довгий час не ризикував відкривати перші франчайзингові готелі під існуючим ім'ям Marriott, а тому в 1970 році вони з'явилися під брендом Marriott Inns і навіть зовнішньо відрізнялись від готелів Marriott. Компанія Marriott довгий час укладала франчайзингові угоди за принципом «кредит - будівництво готелю - продаж готелю - довготерміновий контракт на управління готелем» і лише через певний час стала продавати власні готелі з наступним управлінням ними ж. Таким чином компанія Marriott з власника готелів перетворювалась на оператора, який займався управлінням готельними підприємствами [25].

Отже, у випадку франчайзингу можна говорити про взаємний аутсорсинг франчайзі і франчайзера по двом різним процесам. Крім того, міжнародні готельні оператори впроваджують «манчайзинг» (управління + франчайзинг), відповідно до якого, власники залучають оператора на початковий період, практично до тих пір, поки об'єкт не буде в змозі самостійно надавати стабільні результати діяльності; лише після цього договір вступає в дію як договір франчайзингу, управління переходить до власника, бренд оператора зберігається і за нього виплачується щорічний внесок (табл.1.9.)

Таблиця 1.9

**Порівняльний аналіз типових франчайзингових платежів у провідних  
готельних мережах світ**

Готельний ланцюг	Вступний внесок	Річний платіж (роялті)	Щорічні внески на маркетинг і промоцію	Оплата за підключення до системи бронювання
Accor	2000 євро за номер	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення	2% валового доходу від реалізації послуг	Сума не є фіксованою, складає приблизно 30 євро/ніч
Choise Hotel International	120 доларів за номер	1-й рік: 1% валового доходу від реалізації послуг розміщення; 2-й рік 2% валового доходу від реалізації послуг розміщення; 3-й рік 2,5% валового доходу від реалізації послуг розміщення; 4-й рік і надалі 3% валового доходу від реалізації послуг розміщення	1% валового доходу від реалізації послуг розміщення	6 доларів за одну операцію резервування
Grupo Sol	Договірна ціна	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення	1,5% валового доходу від реалізації послуг розміщення	4% заявленого тарифу та 8% від тарифу зі знижкою
Holiday Inn	400 доларів за номер (мінімум 300 доларів)	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення	Фіксований річний платіж 2-3% валового доходу від реалізації послуг розміщення	Включається у витрати на маркетингові дослідження і промоцію
Marriott International	300 доларів за номер	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення +1% від	1,5% від виручки	12,5 доларів за одну операцію резервування
Radisson Sas Hotels	40.000 доларів	3% валового доходу від реалізації послуг розміщення	2,5% валового доходу від реалізації послуг розміщення	11 доларів за одну операцію резервування

Джерело: розроблено автором за [18]

Сумарний оборот таких компаній у світі перевищує 60 млрд доларів на рік. За останні роки франчайзинг став однією з найбільш обговорюваних тем на готельному ринку. Багато інвесторів вже накопичили достатній досвід і

прагнуть керувати своїми власними об'єктами, але під визнаною торговою маркою. Деякі бренди готові до співпраці в межах цих ініціатив і готові до розширення своїх мереж з використанням механізму франчайзингу, а інші міжнародні оператори як і раніше вважають за краще розвиватись на основі договорів про пряме управління. Крім того, розширюють свою діяльність місцеві сторонні управлінські компанії, і на ринок виходять нові міжнародні оператори.

Таким чином, можемо зробити висновок, що у світовій практиці готельні заклади здебільшого вдаються до аутсорсингу з метою оптимізації бізнесу, наприклад, для передачі непрофільних, але важливих готельних сервісів в сторонні руки, зберігаючи при цьому якість послуг, що надаються. Найчастіше це практикують на готельних ринках Західної Європи й США. Найбільш поширеними видами аутсорсингу є: ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг персоналу або аутстафінг. Крім того, останнім часом все більшої популярності на готельному ринку набуває франчайзинг.

## **Висновки до розділу 1**

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюється як система управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються. Саме тому необхідна активізація використання інноваційних персонал-технологій, які відповідають умовам сучасного бізнес-середовища і сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

Запровадження аутсорсингу в управлінні персоналом готельної індустрії – дієвий спосіб заощадити гроші й поліпшити рівень обслуговування, завдяки професіоналізму залучених працівників, що, у свою чергу, надасть можливість використати вільні фінанси на розширення готельного бізнесу, організацію

рекламних та PR-компаній, дозволить ефективно функціонувати та зберігати конкурентоспроможність на ринку.

У залежності від специфіки робіт, які необхідно виконати, в готельному бізнесі використовують наступні види аутсорсингу персоналу: temporary staff (тимчасовий персонал), аутстафінг (виведення персоналу за штат) та лізинг персоналу (довгострокова оренда працівників).

На противагу позитивним сторонам використання аутсорсингу в управлінні персоналом готельного бізнесу є і негативні: можливість втрати конфіденційної інформації про клієнтів; недосвідченість аутсорсингової компанії, що може призвести до надання працівників низької кваліфікації; незначна на українському ринку кількість фірм, які пропонують послуги аутсорсингу для готельно-ресторанної сфери.

Готельні заклади світу здебільшого вдаються до аутсорсингу з метою оптимізації бізнесу, наприклад, для передачі непрофільних, але важливих готельних сервісів в сторонні руки, зберігаючи при цьому якість послуг, що надаються. Найчастіше це практикують на готельних ринках Західної Європи й США. Найбільш поширені види аутсорсингу в готельних закладах світу: IT-аутсорсинг, аутсорсинг персоналу або аутстафінг, франчайзинг, кадрового діловодства й розрахунку заробітної плати.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY KIEV»

### 2.1. Загальна характеристика готелю «Hyatt Regency Kiev»

«Hyatt Hotels Corporation» – це міжнародна мережа готелів найвищого рівня, штаб квартира якої знаходиться у Чикаго. Мережу було засновано ще у 1957 році братами Джей та Дональдом Прицкером. Станом на 31 грудня 2019 року Hyatt є світовою компанією гостинності з 20 провідними брендами та понад 900 готельними, у понад 65 країнах на шести континентах.

Працює під брендами «Park Hyatt», «Miraval», «Grand Hyatt», «Alila», «Andaz», «The Unbound Collection» від Hyatt, «Destination», «Hyatt Regency», «Hyatt», «Hyatt Ziva», «Hyatt Zilara», «Thompson Hotels», «Hyatt Centric», «Caption by Hyatt», «Joie de Vivre», «Hyatt House», «Hyatt Place», «tommye», «Hyatt Residence Club» та торгові марки «Exhale» та керує програмою лояльності «World of Hyatt», яка надає чіткі переваги та ексклюзивний досвід своїм шанованим членам. У компанії також є портфелі готелів, які є її власністю, але їх назви є комерційною таємницею. Компанія «Hyatt Hotels Corporation» не працює на франшизі, тому фактично керує готелями самостійно, без залучення третіх осіб, що, як правило, відображається на якості готової продукції.

Маючи понад 127 000 колег з 65 країн, «Hyatt Hotels Corporation» охоплює всі культури, раси, етнічні групи, стать, сексуальну орієнтацію, епоху, здібності, перспективи та способи мислення. Культура «Hyatt Hotels Corporation» - це та, яка дає можливість кожній людині бути найкращою [53].

«Hyatt Hotels Corporation» орієнтується на ділових та рекреаційних туристів, тому має готелі в центрах великих міст, поряд з аеропортами, конференц-центрами, а також у популярних місцях для відпустки по всьому світу.

Основними цінностями для «Hyatt Hotels Corporation» є гостинність, сумлінність, лідерство, робота в команді, відповідальність і своєчасність.

Також «Hyatt Hotels Corporation» є одним із лідерів серед готельних брендів світу в 2018 році, більше дані компанії не публікували річний прибуток (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## ТОП-5 готельних брендів 2018 року

	Назва готелю	Країна	Річний прибуток
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Hilton (Hilton Worldwide)	США	\$7,8 млрд.
2	Marriott (Marriott International)	США	\$5,3 млрд.
3	Hyatt (Hyatt Hotels Corporation)	США	\$3,4 млрд.
4	Sheraton (Starwood Hotels & Resorts)	США	\$3,4 млрд.
5	Holiday Inn (InterContinental Hotel Group)	Великобританія	\$2,8 млрд.

Джерело: складено автором за [37]

Кожен готель має свої особливості. Так, готелі «Park Hyatt» розміщуються лише в найкращих містах та в найкращих курортах світу, їх відмінність в оформленні інтер'єру з акцентом на національному колориті. Цільовою аудиторією цих готелей є окремі мандрівники, що надають перевагу приватності та вимагають уважного персонального обслуговування. Тому в «Park Hyatt» кількість співробітників може переважати кількість гостей, а стандарти сервісу є ще вищими ніж в інших готелях мережі.

«Grand Hyatt» - це найрозкішніші готелі мережі, неповторні номери та сам готель, як правило, має близько 400 номерів. Готелі орієнтуються як на відпочиваючих, так і на ділових мандрівників.

«Regency Hyatt» - одна з найстаріших торгових марок мережі. Всі готелі цього бренду знаходяться у великих великих містах, поруч з бізнес-центрами і, зазвичай, зорієнтовані на бізнес-мандрівників. Пропонують своїм гостям багатомісцеві приміщення для конференцій та засідань, Wi-Fi, послуги перекладача та секретаріату, тренажерний зал, затишні ресторани та бари.

Готель «Hyatt Regency Kiev» - п'ятизірковий готель, розташований в самому центрі Києва, політичної та ділової столиці України. Всього у декількох хвилинах від головних культурно-розважальних закладів. В пішому доступі до

головної вулиці столиці, робить готель ідеальним варіантом як для ділових людей, так і для тих, хто приїхав з ціллю - відвідати туристичні пам'ятки.

З вікон «Hyatt Regency Kiev» відкривається чудовий вид на Старе місто, в якому представлено багато головних історичних та культурних пам'яток Києва. Поруч з готелем знаходяться одні з найголовніших пам'яток Києва - Софіївський собор та Монастир Св. Михайла.

Адреса: Київ, 01001, вулиця Алли Тарасової, 5.

Телефон: +380 44 581 1234

Факс: +380 44 581 1235

Пошта: kyiv.regency@hyatt.com

Сайт: http://www.kyiv.regency.hyatt.com.ua [40]

Готель пропонує 234 комфортабельних номери та апартаменти, одні з найрозкішніших номерів у Києві. З них 56 номерів Deluxe rooms, 32 номери Regency Club rooms, 10 - Regency Executive Suites, шість - Regency Suites, 5 - Ambassador Suites, 3 - Diplomatic Suites та один Presidential Suite (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

### **Характеристика номерів готелю «Hyatt Regency Kiev»**

	Категорія номерів	Характеристика	Вартість за добу (євро)
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Номер з двома односпальними ліжками	Площею - 35 кв. м з двома односпальними ліжками, робочим столом і обробленою мармуром ванною кімнатою з ванною і душовою кабіною. Телевізор з плоским екраном діагоналлю 40 д. Система індивідуального клімат-контролю і регулювання температури. Фен. Халати і тапочки. Все необхідне для приготування чаю і кавоварка Nespresso для приготування кави. Праска і прасувальна дошка. Великий сейф в номері. Міні-бар	380
2	Номер з великим двоспальним ліжком і видом на собор	Вид на найвідоміші пам'ятки Києва з цього номера площею 38 кв. м з одним великим двоспальним ліжком (King), робочим столом і мармуровою ванною кімнатою з ванною і душовою кабіною.	348
3	Номер з великим двоспальним ліжком і доступом в Рідженсі клуб	Площею - 35 кв. м з великим двоспальним ліжком (King), робочим столом і мармуровою ванною кімнатою з ванною і душовою кабіною, гостям якого пропонуються привілеї зони відпочинку Regency Club.	403

Продовження табл. 2.2

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
4	Ридженсі Люкс	Номер площею - 50 кв.м. Просторі житлові та робочі зони, велике двоспальне ліжко (King). Надається доступ в зону відпочинку Regency Club. Це стандартний люкс. Можливість підвищення категорії номера можна уточнити в умовах програми World of Hyatt.	530
5	Представницький Рідженсі Люкс	Площею -70 кв. м з мальовничими краєвидами міста є зона відпочинку і обідня зона, спальня з великим двоспальним ліжком (King), робочий стіл і мармурова ванна кімната з ванною і душовою кабіною. Це стандартний люкс. Можливість підвищення категорії номера можна уточнити в умовах програми World of Hyatt.	673
6	Посольський Люкс	Площа - 105 кв. м з окремою вітальною, робочим столом, спальнею з великим двоспальним ліжком (King) і мармуровою ванною кімнатою з окремою душовою кабіною з тропічним душем і ванною. Це люкс преміум-класу. Можливість підвищення категорії номера можна уточнити в умовах програми World of Hyatt.	980
7	Дипломатичний Люкс	Розташований на верхньому поверсі, площею - 140 кв. м є окрема вітальня і їдальня, одна спальня з великим двоспальним ліжком (King), гостьова ванна кімната і оброблена мармуром основна ванна кімната з персональним телевізором, що стоїть окремо ванною і душовою. Це люкс преміум-класу. Можливість підвищення категорії номера можна уточнити в умовах програми World of Hyatt.	1523
8	Президентський Люкс	Розташований на верхньому поверсі площею 210 кв. м з терасою, окремий ліфт, спальня з великим двоспальним ліжком (King), ванною кімнатою з душовою кабіною і ванною, окремими житловою, обідньою і робочою зонами і невеликою кухнею. Це люкс преміум-класу.	4323

Джерело: складено автором за [40]

5-зірковий готель «Hyatt Regency Kiev» знаходиться на відстані лише 36 км / 55 хв до Міжнародного аеропорта Бориспіль; Аеропорт Жуляни - 9 км / 35 хв; Київський залізничний вокзал - 3,5 км / 25 хв.

На території готелю працює парковка на 93 автомобіля. Первісні 20 хвилин парковки використовуються безкоштовно. Гості можуть особисто припаркувати власні автомобілі, що перебувають у підземному або наземному паркінгу, або ж користуються послугами парківщика.

Безкоштовна парковка для: гостей, що проживають в готелі, відвідувачам недільного ранча з 12:30 до 17:00 та членів клубу «Олімпус». Для гостей готелю представлений трансфер з аеропорта в готель (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

**Трансфер з міжнародного аеропорту в готель «Hyatt Regency Kiev» (в одну сторону)**

	Транспорт	Ціна (євро)	Аеропорт
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Mercedes S-class (до 3 пасажирів і 3 валіз)	155	Бориспіль
		90	Жуляни
2	Mercedes GLE (до 3 пасажирів і 3 валіз)	110	Бориспіль
		65	Жуляни
3	Mercedes V-класу (до 6 пасажирів і 6 валіз)	100	Бориспіль
		85	Жуляни
4	Mercedes Sprinter (до 16 пасажирів і 16 валіз)	110	Бориспіль
		85	Жуляни

Джерело: складено автором за [40]

Недалеко знаходяться – Пейзажна алея – 1,4 км, ботанічний сад ім.Фоміна – 2,8 км, Маріїнський Палац - 2.4 км, торговий центр «ЦУМ» - 1,5 км.

«Hyatt Regency Kiev» надає різноманітні варіанти для проведення конференцій і банкетів. Готель пропонує понад 1000 квадратних метрів приміщень для заходів, включаючи бальний зал площею 256 квадратних метрів, 8 конференц-залів і 3 зали нарад.

Для заходів, які обслуговують від 6 до 350 чоловік, «Hyatt Regency Kiev» пропонує на вибір 11 багатофункціональних конференц-залів, розташованих на чотирьох рівнях конференц-центру «Hyatt Regency Kiev». Всі об'єкти повністю кондиційованих, оснащені освітленням з дистанційним управлінням і екраном з електронним управлінням. Всі конференц-зали мають природне освітлення. Вбудовані екрани або проектори встановлені в більшості залів.

В «Hyatt Regency Kiev» також представлено:

- 1) «Luxury Spa Naturel» - який пропонує широкий спектр процедур, включаючи сауну та гідромасажний басейн для повного розслаблення та омолодження;
- 2) Гімнастичний зал «Hyatt StayFit» - пропонує сучасне серцево-судинне обладнання, спеціальні тренування, заняття та індивідуальні фітнес-програми відповідно до індивідуальних потреб;

- 3) 20-метровий критий басейн з підігрівом.
- 4) Ресторан «Grill Asia» – подаються автентичні страви з воку та деревного вугілля. Місце, де є щось для кожного - від суші-бару, смаженої локшини в Індонезії та дуже популярної Насі Горенг до грилю з морепродуктами та устриць, а також до смачних способів закінчити трапезу - чізкейк з білого шоколаду.
- 5) Bar on 8 - бар розташований на 8 поверсі з літньою терасою, з якої відкривається спокійний вид на Київ. Коктейлі з підписами подаються з традиційними стравами на грилі та тандурі.
- 6) Lobby Lounge - порадує великим вибором унікальних брендів і коньяків преміум-класу, десертами від шеф-кондитера, а також безалкогольними напоями. У меню бару знайдуться і легкі закуски, і повноцінні страви на будь-який смак. Для шанувальників здорового харчування - широкий вибір смузі. Раз в тиждень, бар радує своїх гостей вечорами живої музики у віртуозному виконанні піаніста, що надає бару ще більше шарму.

Отже, в готелі «Hyatt Regency Kyiv» має достатню кількість сучасних номерів, а приємна атмосфера, комфорт і високий рівень обслуговування зроблять перебування гостей в готелі незабутнім, стануть заставою успішного бізнесу й просто гарного настрою. Готель співпрацює тільки з перевіреними постачальниками обладнання. В готелі є широкий спектр додаткових послуг, також «Hyatt Regency Kyiv» знаходиться поруч з безліччю історичних та культурних пам'яток Києва.

## **2.2. Особливості внутрішнього середовища підприємства**

Для об'єктивного вивчення виробничої програми підприємства визначається ряд показників, що дозволяють дати реальну оцінку можливостям використання потужностей готельного підприємства.

Програма виробничої діяльності готельного підприємства «Hyatt Regency Kyiv» передбачає розрахунок у вигляді таблиць 2.4 У закладі розміщення проаналізуємо потужність номерного фонду, його завантаженість за сезонами, можливості її підвищення. Це дасть можливість знайти резерви для збільшення доходу від номерного фонду та його завантаженості, розробити заходи щодо скорочення простоїв, а також визначити реальну базу для економічно обґрунтованого планування виробничої програми.

Таблиця 2.4

### Аналіз виробничої програми готелю «Hyatt Regency Kyiv»

	Назва показника	За 2018 рік	За 2019 рік	Абсолютне значення	Відносне значення, %
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Одночасна місткість, номерів	234	234	0	0,0
2	Кількість номеро-діб в інвентарі, н-д.	85410	85410	0	0,0
3	Кількість простоїв, н-д.	12	20	8	66,7
4	Кількість н-д. в експлуатації, н-д.	85398	85390	-8	-0,01
5	Кількість проданих номеро-діб, н-д.	70345	74989	4644	6,6
6	Коефіцієнт завантаження готелю, %	82,4	87,8	5,1	6,2

Джерело: складено автором

Виходячи з вище викладеного, можна зазначити, що одночасна місткість готелю становить – 234 місць, а коефіцієнт завантаження готелю становить 82,4% в 2018 році, а у 2019 році коефіцієнт збільшився на 5,1%. У готелі «Hyatt Regency Kyiv» в 2018 році було 12 простоїв, а в 2019 році-20, це пов'язано з технічними проблемами та через ремонт в номерах.

Для подальшого аналізу підприємства потрібно розглянути організаційну структуру підприємства. У готелі «Hyatt Regency Kyiv» організаційна структура відображає взаємодію всіх підрозділів управління підприємством. Проаналізувавши дану організаційну структуру можна дійти висновку, що вона є лінійно-функціональною. Оскільки готель «Hyatt Regency Kyiv» є відкритим акціонерним товариством, його очолює голова правління. На підприємстві

«Hyatt Regency Kiev» приймає рішення та несе відповідальність лише керівник, але всі рішення обговорюються колективом (Додаток В).

Важливі рішення загально стратегічного характеру приймаються Зборами Акціонерів, Головою правління та його заступником. Також на їх розгляд виносяться питання щодо виходу готелю в певний сегмент ринку, визначення загальних напрямків політики підприємства та плану дії, спрямованих на задоволення потреб гостей. На щорічних зборах акціонерів голова правління затверджує бізнес-план на поточний рік та стратегічні плани довгострокового характеру, визначає форми розрахунків в готелі. Генеральним директором «Hyatt Regency Kyiv» є Коваль Віталій Олександрович. Саме він вирішує завдання, які стосуються загальних напрямків діяльності готелю, фінансової політики, планує господарські витрати та визначає обсяг витрат на утримання персоналу. Проте, якщо на генерального директора покладено занадто багато повноважень і обов'язків, частина питань може бути делегована на розгляд нижчим ланкам управління.

Слід зазначити, що у готелі «Hyatt Regency Kyiv» крім керівництва вищої ланки, використовують таку організаційну форму, як виконуючий комітет. Дана форма керівництва зустрічається досить часто, саме їй надають перевагу в готельних комплексах, організованих спільно з іноземними партнерами. Зазвичай, виконавчий комітет складається із представників головних функціональних підрозділів. До складу виконавчого комітету входять керівники наступних департаментів: служби розміщення, маркетингу, адміністративно-господарської роботи. Кожен з яких несе особисту відповідальність за вирішення поставлених задач.

У повноваження керівників середньої ланки входить прийняття оперативних рішень у рамках своїх підрозділів. Директору з розміщення прямо підпорядковуються менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби, контролер ЕОМ і т.д.

Аудитор перевіряє, контролює і аналізує фінансово-господарську діяльність готельного комплексу. Нічний аудитор перевіряє правильність складання бухгалтерської документації і складає денний звіт за даними комерційної діяльності готельного комплексу.

Готельні комплекси перевантажені значною кількістю операційної документації, яка показує сутність і обсяг операцій і є основою для формування звітності, що вводиться в систему.

Функції маркетингової служби в готелі виконують: маркетинговий директор, менеджер служби конгресового обслуговування, менеджер рекламної служби тощо.

Також було проведено аналіз кадрового потенціалу підприємства. Вивчено і проаналізовано управління персоналом у готельному підприємстві через кількісний і якісний склад працівників підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Структура трудового потенціалу готельного підприємства за різними характеристиками

Категорія	Звітний період-2018		Попередній період-2019	
	Осіб	%	Осіб	%
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	150	60	170	81
Ж	100	40	40	19
Разом	250	100	210	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	100	40	100	48
35-45	100	40	80	38
Від 45	50	20	30	14
Разом	250	100	210	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	120	48	93	44
Середня освіта за фахом	100	40	67	32
Без фахової освіти	30	12	50	24
Разом	250	100	210	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	120	48	100	48

Продовження табл. 2.5

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Спеціаліст	80	32	90	43
Технічний персонал	50	20	20	10
Разом	250	100	210	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	60	24	80	38
До 5	60	24	65	31
5-10	90	36	50	24
Від 10	40	16	15	7
Разом	250	100	210	100

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що «Hyatt Regency Kiev» є готелем з великою кількістю персоналу, а саме, кваліфікованого, адже більшість має вищу освіту за фахом в 2018 році -48%, а у 2019 році -44% персоналу, найбільше в компанії чоловіків 2018 році - 60%, а у 2019 році – 81%. Проаналізувавши персонал за віком, то можна побачити, що в 2018 році переважали працівники до 35 років та від 35 до 45 років, але ситуація в 2019 році змінилась і найбільше працівників стало в діапазоні до 35 років.

Після аналізу структури трудового потенціалу можна розглянути саму динаміку продуктивності праці персоналу (Табл.2.6).

Таблиця 2.6

### Аналіз використання трудових ресурсів готелю

	Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	233	207	-26,0	-11,2
2	Дохід від реалізації послуг, тис.грн.	746290	788496	42206,0	5,7
3	Кількість обслугованих клієнтів, осіб	31589	32854	1265,0	4,0
4	Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	3203,0	3809,2	606,2	18,9
5	Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	135,6	158,7	23,1	17,1

Джерело: складено автором

Проаналізувавши використання трудових ресурсів в готелі «Hyatt Regency Kyiv» можна дійти до висновка, що середньооблікова чисельність персоналу змінилася в порівнянні з 2018 роком, різниця становить 26 осіб. Окрім цього, кількість обслугованих клієнтів з кожним періодом збільшується, продуктивність праці, і в вартісному, і в натуральному виразі збільшується також. Дані таблиці було зображено графічно на рисунку 2.1.

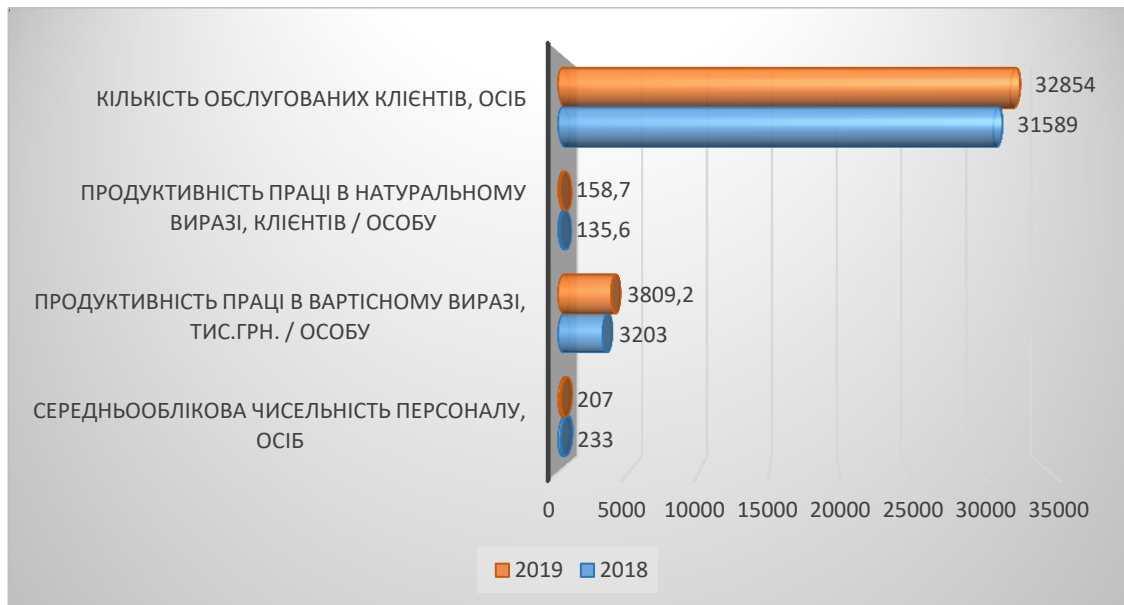


Рис. 2.1 Аналіз використання трудових ресурсів готелю

Джерело: складено автором

Також необхідно визначити кадровий потенціал даного підприємства, адже саме від персоналу залежить обслуговування гостей готелю «Hyatt Regency Kyiv» (Табл.2.7).

Таблиця 2.7

### Аналіз кадрового потенціалу готелю «Hyatt Regency Kyiv»

	Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	233	207	-26	-11,2
2	Прийнято працівників, осіб	20	15	-5	18,7
3	Вибуло працівників, осіб	8	10	2	9,9
4	Коефіцієнт прибуття	0,08	0,07	-0,01	33,6
5	Коефіцієнт вибуття	0,03	0,05	0,01	23,7
6	Коефіцієнт оборотності	0,12	0,12	0,00	-11,2

Джерело: складено автором

Таким чином, проаналізувавши кадровий потенціал даного підприємства, можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність персоналу зменшилась за рік на 26 осіб. Кількість прийнятих на роботу зменшилась в 2019 році, а кількість осіб, що звільнилася збільшилась на 2, тобто в 2019 році вибуло 10 осіб. Що до коефіцієнту оборотності кадрів він є не значним, тобто більшість персоналу задовольняють умови праці в готелі. Коефіцієнт кадрів по прийому є більшим, ніж коефіцієнт з вибуття. Коефіцієнт оборотності в 2018-2019 роках є однаковим.

Дані таблиці було зображено графічно на рисунку 2.2.

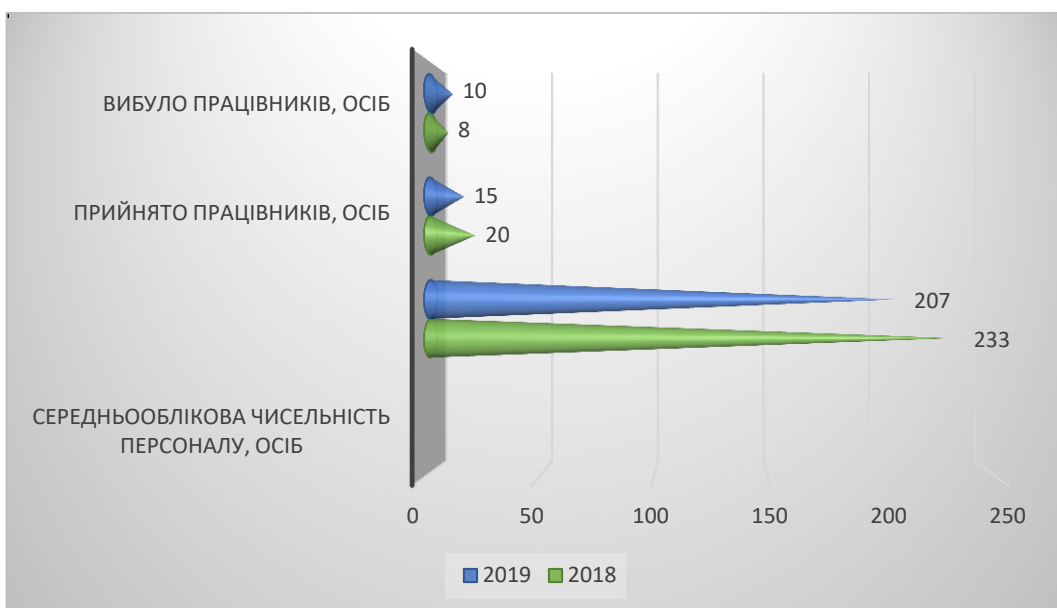


Рис. 2.2. Аналіз кадрового потенціалу готелю «Hyatt Regency Kyiv»

Джерело: складено автором

Готель «Hyatt Regency Kyiv» також мотивує свій персонал і здійснює за рахунок фінансування, так і за допомогою технологій. У систему мотивації входять:

- 1) Узгоджена зарплата;
- 2) Базова зарплата: отримання постійного доходу є одним з головних мотивів будь-якої людини;
- 3) Премії;
- 4) Тренування;
- 5) Тренінги;
- 6) Заохочувальні тури;

- 7) 3-разове харчування;
- 8) Кар'єрний ріст

Для здійснення оцінки діючої стратегії недостатньо лише одного узагальнюючого показника. Це пов'язано з тим, що вона генерує багато ракурсів діяльності підприємства. Оцінка діючої стратегії підприємства готельно-ресторанного бізнесу проводиться на основі отриманих результатів, відбитих у показниках ефективності й показниках діяльності підприємства.

Розрахунки та порівняння основних економічних показників готелю «Hyatt Regency Kiev» за 2018-2019 роки наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз основних економічних показників діяльності  
готелю «Hyatt Regency Kiev»**

	Показники	Попередній період 2018 р.	Звітний період 2019 р.	Відхилення (+ -)	
				Абсо- лютне	%
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.	Дохід від реалізації послуг, тис.грн.	746290	788496	42206,0	5,7
2.	ПДВ, тис. грн.	126123,0	133255,8	7132,8	5,7
3.	ПДВ у відсотках до виручки, %	16,9	16,9	0,0	0,0
4.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	620167,0	655240,2	35073,2	5,7
5.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	566212,5	608062,9	41850,4	7,4
6.	Собівартість у відсотках до виручки, %	91,3	92,8	1,5	1,6
7.	Валовий прибуток, тис. грн.	53954,5	47177,3	-6777,2	-12,6
8.	Інші операційні доходи, тис.грн.	3451	5123	1672,0	48,4
9.	Адміністративні витрати, тис.грн.	5330	6238	908,0	17,0
10.	Витрати на збут, тис.грн.	3736	4288	552,0	14,8
11.	Інші операційні витрати, тис.грн.	46679	40418,8	-6260,2	-13,4
12.	Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн..	1660,5	1355,5	-305,0	-18,4

## Продовження табл. 2.8

13	Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	0	0	0,0	0
14	Інші фінансові доходи	4,0	17,0	13,0	325,0
15.	Інші доходи	0,0	0,0	0,0	0
16.	Фінансові витрати	0,0	12,0	12,0	100,0
17.	Інші витрати	0,0	4,0	4,0	100,0
18	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (Прибуток, збиток) тис. грн.	1664,5	1356,5	-308,0	-18,5
19	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	304,5	245,8	-58,7	-19,3
20	Чистий прибуток, тис. грн.	1360,0	1110,7	-249,3	-18,3

Джерело: складено автором на основі Додатку Г

Проаналізувавши основні економічні показники готелю «Hyatt Regency Kiev», можна зробити висновок, що у 2019 році майже всі показники збільшуються: дохід від реалізації послуг збільшився на 5,7%; інші операційні доходи збільшились на 48,4%. У порівнянні з 2018 роком у 2019 році готель більше витрачає коштів на адміністративні витрати та витрати на збут.

Для більш детального аналізу фінансового стану готелю потрібна характеристика розміщення, а також використання коштів початок і кінець звітного періоду. Саме тому було розраховано основні коефіцієнти, що потрібні для оцінки фінансового стану підприємства, а саме - показники ліквідності та рентабельності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Показники оцінки фінансового стану готелю «Hyatt Regency Kiev»

	Показники	Норматив	Попередній період 2018 р.	Звітний період 2019 р.	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<b>Показники ліквідності</b>						
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 – 0,35	0,24	0,42	0,18	17,53
2	Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності	0,7 – 0,8	4,75	4,78	0,03	3,26
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0 – 2,0	5,97	6,19	0,22	22,14

## Продовження табл. 2.8

Показники рентабельності						
4	Чиста рентабельність продажів	> 0	0,231	0,159	-0,072	-7,19
5	Рентабельність власного капіталу	> 0	0,005	0,004	-0,001	-0,10

Джерело: складено автором на основі Додатку Г

Отже, можна зробити висновок, що в готелі «Hyatt Regency Kiev» коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в межах норми в 2018 році і становить 0,24, а в 2019 році коефіцієнт становиться вище на 0,18. З 2018 року ситуація змінилася і значення коефіцієнта склало 0,42.

Для зниження цього значення доцільно отримати додатковий процентний дохід і при цьому - залишатися ліквідним. Оптимальний розмір такої інвестиції складе  $656 - (1567 * 0,2) = 342,6$  тис. грн. Відповідно,  $(656 - 342,6) = 313,4$  тис.грн. - це сума грошових коштів і еквівалентів при якій абсолютна ліквідність буде в нормативних межах при незмінному значенні суми поточних зобов'язань. Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності, знаходиться значно вище норм і в 2018 році, і в 2019 році. Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться також вище норми. Значення показника поточної ліквідності вище 3 говорить про залучення зайвих оборотних активів.

Це веде до зниження показників ефективності використання активів. А також можна побачити, що показники рентабельності в межах норми, але в 2019 році знизилась рентабельність власного капіталу та продажів. Після проведення фінансового аналізу підприємства можна сказати про позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності готелю «Hyatt Regency Kiev».

Отже, готель «Hyatt Regency Kyiv» є економічно стабільним готелем, про це свідчать показники оцінки фінансового стану готелю, а також аналіз основних економічних показників діяльності. Щодо персоналу готелю, то аналіз кадрового потенціалу готелю показав, що коефіцієнт вибуття невеликий і це свідчить про гарні умови праці в готелі, і те, що працівники задоволені своєю роботою. Компанія постійно мотивує своїх працівників не тільки преміями, а і за допомогою технологій. У систему мотивації входять:

тренування, тури, 3-разове харчування та кар'єрний ріст. Соціальні вигоди для працівників це їх впевненість у завтрашньому дні та наявність додаткових благ для працівників є дуже важливими для ефективної роботи підприємства.

### 2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції "Hyatt Regency Kiev» на готельному ринку

Для дослідження ринку послуг, вивчення зовнішнього середовища підприємства «Hyatt Regency Kyiv» слід здійснити детальний аналіз впливу основних факторів зовнішнього середовища. Це політичні, правові, економічні, соціальні, екологічні, технологічні, культурні та конкурентоспроможні тенденції, події та фактори, які можуть створити загрозу на шляху розвитку підприємства, досягнення намічених цілей в майбутньому, а також розробити стратегічні альтернативи. Зовнішній аналіз – це інструмент, який визначає можливості та загрози, що існують у середовищі. Його проведення допомагає віднайти реальні можливості для забезпечення конкурентних переваг підприємства. По суті, зовнішній аналіз виступає як можливість зрозуміти, що зовнішні фактори зроблять для вашого бізнесу і дозволять вам або скористатися можливостями, або укріпитися проти загроз. Узагальнені результати заносимо до таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

#### Аналіз факторів макросередовища готелю «Hyatt Regency Kiev»

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою	Середня оцінка впливу факторів макросередовища
1	2	3	4
Міжнародна	Проведення міжнародних заходів, міждержавний взаємозв'язок, спрощення візового режиму для іноземних туристів	9	8

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
	Воєнні конфлікти на території України, корумпованість	10	
	Зростання цін на нафтопродукти, низькі можливості зовнішньоекономічної діяльності	5	
Політична	Позитивні зміни в законодавстві, інвестиційна привабливість країни	9	8
	Нестабільна політична ситуація, корумпованість всіх ланок влади	10	
	Вдосконалення форм власності та розподільчих відносин.	5	
Економічна	Підвищення мінімальної заробітної плати населення	5	7,7
	Зростання рівня інфляції, знецінення гривні, зростання цін, високі ставки оподаткування прибутку	10	
	Ріст зайнятості, передчасна інфляція, зростання сукупного попиту в країні	8	
Соціально – демографічна	Високий рівень надання послуг, традиції та етнічні норми, зростання числа кваліфікованих фахівців унаслідок підвищеної уваги молоді до освіти	9	7,3
	Старіння нації, низький рівень життя, звичка українських туристів нехтувати комфортом заради більш низької ціни	8	
	Збільшення частки молоді у структурі населення, середня продуктивність праці	5	
Технологічні	Можливість придбання високоякісного устаткування, Підвищення частоти проведення конференцій, виставок, ярмарок, як джерела інформації про інновації	10	8,7
	Необхідність «встигати» за розвитком технологій, встановлення завищених цін на здійснення інноваційної діяльності	7	
	Переважає м.Києва серед інших регіонів за рівнем інноваційної активності	9	
Екологічна	Використання інновацій, що допомагають очистити забруднене повітря та навколишнє середовище	6	6,7
	Велика кількість авто, а також велика виробнича спроможність заводів призводить до забрудненості повітря, води, навколишнього середовища	5	
	Догляд за природою, використання озеленення біля готелю та в приміщенні.	9	

\*10- найбільший вплив; 1- найменший вплив

Джерело: складено автором

Усі фактори, перелічені вище, мають вплив на готель «Hyatt Regency Kiev». Проте сила впливу різна. З результатів, зазначених у таблиці, ми бачимо,

що найбільш впливовими факторами є економічні, політичні, а також технологічні. Причому технологічні фактори, зазвичай, здійснюють позитивний вплив на підприємство.

Досить важливим є той факт, що економічна стабільність і конкурентоспроможність підприємства забезпечується не тільки за рахунок вдало побудованим ринковим відносинам, а й за рахунок введення у виробництво новітньої техніки і технології, які б відповідали світовим стандартам.

У результаті дослідження спостерігається дуже сильний вплив економічних чинників, що пояснюється певними коливаннями у співвідношеннях попиту і пропозиції, доходу і ціни на побутові послуги. Щодо політичних чинників, то нестабільна політична ситуація, корумпованість всіх ланок влади – все це негативно впливає на діяльність готелю.

Для об'єктивної оцінки діяльності готелю, його конкурентоспроможності, окреслення наявних проблем в управлінні персоналом, доцільно провести порівняльний аналіз основних конкурентів на ринку. Сфера гостинності Києва налічує понад 100 готелів на 10,5 тис. номерів і обслуговує 1 млн. відвідувачів на рік. Слід зазначити, що після подій 2013-2014 рр, лише у 2018 році спостерігається підвищення операційних показників ADR і заповнюваності. Стабільність ситуації прослідковувалась і у 2019 році, відповідно на 2020 рік планується подальше зростання.

Конкурентоспроможність готельних підприємств знаходиться в залежності від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів.

Проте визначальним пріоритетом у діяльності готельних підприємств на сьогодні виступає саме якість послуг. Адже, управляти конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення: якості, ціни та обслуговування, а також працювати на підвищення економічності й рівня обслуговування.

Серед 5-зіркових готелів Києва прямими конкурентами «Hyatt Regency Kiev» є такі готельні мережі, як Hilton, Fairmont, InterContinental, в управлінні яких знаходиться 71% номерного фонду даного сегменту.

Середня ціна за номер (Average Daily Room Rate, ADR) у 5-зіркових готелях Києва в євро у 2018 році зросла на 15% у порівнянні з 2017 роком – до EUR150 за добу, заповнюваність, як і раніше, становила 45-50% [33].

Почати характеристику конкурентів і порівняння їх діяльності з діяльності готелю «Hyatt Regency Kiev» можна з короткої характеристики їх цінової політики (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Цінова політика готелю «Hyatt Regency Kiev» та його головних конкурентів станом на 14.03.2020 р.**

		Ціна, €				
		Hyatt Regency Kiev	Inter Continental	Hilton Kyiv	Fairmont Grand Hotel	Riviera House
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Номер з ліжком розміру "king-size"	348	385	390	271	247
2	Представницький номер з ліжком розміру "king-size" і з доступом до лаунжу	403	461	439	376	267
3	Номер Твін	380	385	380	321	237
4	Представницький номер Твін з доступом до лаунжу	438	415	439	-	267
5	Люкс з 1 спальнею із двоспальним ліжком розміру "king-size" і з доступом до лаунжу	673	562	609	-	543

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можна зробити висновок про те, що ціни в готелі «Hyatt Regency Kiev» високі, але не всі номери є дорожчими, ніж у конкурентів. Крім того, висока ціна номерів є цілком виправдана, адже готель входить до міжнародної готельної мережі – «Hyatt Hotels Corporation». Тому персонал готелю дотримується всіх стандартів гостинності.

Усіх гостей готелю «Hyatt Regency Kiev» очікує якісне обслуговування, дбайливе ставлення та індивідуальний підхід. Однак, не можна не зауважити

той факт, що основні конкуренти готелю надають схожі послуги – наявність бізнес-центру, фітнес-клубу, власного ресторану та багато іншого. Це свідчить про високий рівень конкуренції.

Для з'ясування конкурентного статусу «Hyatt Regency Kiev» потрібно оцінити в балах його позицію серед конкурентів – тобто підприємств, які надають послуги з розміщення в місті Києві (табл.2.12).

Таблиця 2.12

**Бальна оцінка позицій «Hyatt Regency Kiev» серед головних конкурентів**

Показники	Hyatt Regency Kiev	Hilton Kyiv	Inter Continental	Fairmont Grand Hotel	Riviera House
<i>1</i>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Місце розташування	5	5	5	5	5
Середній рівень завантаженості	4	4	4	4	3
Популярність серед населення	4	5	4	4	3
Рівень професіоналізму персоналу	5	5	4	5	4
Якість основних послуг	5	5	4	5	5
Асортимент додаткових послуг	5	5	4	5	4
Якість рекламних засобів	4	4	4	4	3
Цінова політика	4	4	4	4	4
Середній бал	4,5	4,6	4,1	4,5	3,9

\*-5 найбільший бал; 1- найменший бал

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці засвідчують високий рівень конкуренції серед 5-зіркових готелів Києва. Не можна не відзначити, що всі вони мають майже однакові бали, але готель «Hyatt Regency Kiev» поступився «Hilton Kyiv» у популярності серед населення, а готель «Fairmont Grand Hotel» набрав так само, як і «Hyatt Regency Kiev».

Для узагальненої оцінки ринкового становища готелю «Hyatt Regency Kiev» використовуємо метод SWOT-аналізу, що є кінцевим етапом вивчення зовнішнього й внутрішнього середовищ. SWOT-аналіз допомагає з'ясувати обставини, за яких розвивається готель, збалансувати вплив внутрішніх переваг і недоліків із впливом сприятливих можливостей і загроз. Такий аналіз допомагає визначити не тільки можливості, а й усі доступні переваги над

конкурентами [52]. SWOT-аналіз готелю передбачає пошук відповідей на кілька груп запитань. Одна група запитань стосується внутрішніх факторів (аналізуються переваги і недоліки), друга - зовнішніх факторів (сприятливі можливості й загрози) (Табл 2.13).

Таблиця 2.13

### SWOT – аналіз діяльності готелю «Hyatt Regency Kiev»

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доволі вигідне місцезнаходження</li> <li>2. Номерний фонд відповідає міжнародним стандартам</li> <li>3. У більшості випадків висока завантаженість</li> <li>4. Висока якість надаваних послуг</li> <li>5. Наявність великого досвіду перебування на ринку</li> <li>6. Широкий асортимент послуг</li> <li>7. Висока кваліфікація персоналу</li> <li>8. Впровадження інноваційних технологій</li> <li>9. Впровадження інноваційних технологій</li> <li>10. Відома історія готелю</li> <li>11. Високий рівень організаційної культури</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність власної мережі розважальних закладів</li> <li>2. Неповоротка організація управління</li> <li>3. Неоперативність управління</li> <li>4. Невміння працювати з постійними клієнтами</li> <li>5. Текучість кадрів</li> <li>6. Мала заробітна плата</li> <li>7. Фінансова недостатність</li> <li>8. Малоефективна система контролю за якістю</li> <li>9. Фінансова недостатність</li> <li>10. Малоефективна система контролю за якістю</li> <li>11. Потреба у фінансах для розширення спектру додаткових послуг</li> <li>12. Непродумана маркетингова політика, відсутність сучасних маркетингових комунікацій</li> <li>13. Відсутність тренінгів для персоналу</li> </ol>
Можливості (O):	Загроза (T):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення мережі за рахунок оренди</li> <li>2. Можливість проведення внутрішніх реформ управління</li> <li>3. Зростання ділової активності</li> <li>4. Включення готелю до глобальної системи резервування</li> <li>5. Розширення асортименту послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на ринок нових готелів</li> <li>2. Негативний імідж «старого» готелю</li> <li>3. Посилення конкуренції</li> <li>4. Демографічна ситуація</li> <li>5. Інфляція</li> <li>6. Нестабільність в світі, а особливо в готельному бізнесі через COVID-19</li> </ol>

Джерело: розроблено автором

Отже, у таблиці 2.10 показані як і сильні, так і слабкі сторони «Hyatt Regency Kiev», а це може значити лише те, що готелю є що покращувати і над чим працювати. Можна зробити висновок, що готель має досить вагомі сильні сторони, проте і не менш важливіші слабкі сторони. Таким чином, можна говорити про значний потенціал готелю «Hyatt Regency Kiev».

Споживачами послуг готелю «Hyatt Regency Kiev», зазвичай, є бізнес-туристи. Середній термін перебування бізнес-туриста в місті становить 3 дні. Особливістю даного виду туристів є більш висока прибутковість у порівнянні з іншими типами туристів. Тому що готель не тільки надає основні послуги (ліжко і сніданок), а ще ряд додаткових, таких як конференц-послуги, оренда переговорних кімнат та багато іншого. Готель, що орієнтований на бізнес-туристів, повинен бути розташованим, як правило, в центрі і мати гарну транспортну доступність до вокзалів, аеропортів і центрів ділового тяжіння (виставкових майданчиків, конференц-центрів, бізнес-центрів). Попит в рамках даного сегмента ринку залежить від стану економіки і рівня ділової активності, традиційне падіння попиту спостерігається в сезон відпусток і свят, а також у вихідні дні. При організації ділових поїздок бізнес-туристи очікують від готеля зручність, гнучкість та широкий вибір послуг. Даний вид туристів не розглядають готелі без якісного доступу в Інтернет і з нестабільним Wi-Fi, їх пріоритет - бути онлайн 24/7.

У цілому, готель має коло постійних клієнтів, проте доцільно розглянути можливість залучення нових, крім того потенційний ресурс готелю цілком дозволяє розширювати надання комплексу послуг і займати гідне місце на ринку бізнесу готельних послуг високого класу. До того ж, залучаючи окрему категорію клієнтів, таких, як, наприклад, бізнес-клієнти, готель укладає договори з великими компаніями, професійними спортивними командами, отримуючи взаємовигідне співробітництво.

Не можна не відзначити і той факт, що готель належить відомому бренду, а значить, має гарну репутацію на міжнародному ринку. При постійному вдосконаленні діяльності готелю, він цілком зможе збільшувати прибуток і завантаження з кожним роком і отримувати тільки позитивні результати, а також бути конкурентоспроможним підприємством серед інших організацій.

## Висновки до розділу 2

Готель «Hyatt Regency Kiev» - п'ятизірковий готель міжнародної мережі. Конкурентоспроможність готельних підприємств знаходиться в залежності від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів. Серед 5-зіркових готелів Києва прямими конкурентами «Hyatt Regency Kiev» є такі готельні мережі, як Hilton, Fairmont, InterContinental, в управлінні яких знаходиться 71% номерного фонду даного сегменту.

«Hyatt Regency Kiev» має досить вагомими сильні сторони, тобто можна говорити про великий потенціал готелю, яких криється в усуненні слабких сторін, умілому використанні можливостей та врахуванні загроз.

При постійному вдосконаленні діяльності готелю, шляхом вивчення споживчого попиту в Україні, готель зможе збільшувати прибуток і завантаження з кожним роком і отримувати тільки позитивні результати, а також бути конкурентоспроможним підприємством серед інших організацій.

Основними критеріями конкурентоспроможності «Hyatt Regency Kiev» є : приналежність до всесвітньо відомої мережі «Hyatt Hotels Corporation»; орієнтація на сегмент бізнес-клієнтів та іноземних гостей; сучасна матеріально-технічна база; висока якість обслуговування, індивідуальний підхід; велика кількість додаткових послуг; вигідне місце розташування; висококваліфікований персонал

### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В ГОТЕЛІ «HYATT REGENCY KYIV», ЯК СУЧАСНОГО МЕТОДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **3.1. Дослідження структури персоналу та ефективності основних методів управління персоналом в готелі «Hyatt Regency Kyiv»**

Готельна галузь займає важливе місце в міжнародному туризмі. Можливість всебічного вирішення розвитку діяльності методами аутсорсингу відкрила широкий простір для вибору та ефективного розвитку готелів.

Готель «Hyatt Regency Kyiv» вже багато років використовує аутсорсинг, але не на повну потужність. Наразі в готелі до аутсорсингу винесено дві служби. Перша – Security Service та друга – один з підрозділів Food and Beverage Department та Catering Department.

Розглянемо особливості використання послуг аутсорсингових компаній визначеними підрозділами готелю «Hyatt Regency Kyiv».

Безпека в готелі є необхідною умовою забезпечення комфортного перебування кожного гостя. У «Hyatt Regency Kyiv» реалізується комплексна система безпеки через взаємодію підрозділу Security Service з іншими службами для упередження злочинів і критичних ситуацій. Охорона великих об'єктів включає в себе цілий комплекс дій, які захищають як від внутрішніх, так і від зовнішніх загроз, таких як рейдерські захвати та інші великі події.

Метою створення служби безпеки є захист гостей, їх майна та майна готелю від можливої шкоди різними кримінальними факторами. Крім того, поняття готельної власності включає також такі елементи, як репутація. Більшість злочинів у готелях - це крадіжки. Слід зазначити, що основна частина крадіжок сталася не з гостями, а сталася у відділі готелю (back of the house), який не має прямого контакту з гостями. Для успішної роботи служб безпеки дуже важливо, щоб служби безпеки мали добрі стосунки з іншими відділами готелю, особливо з фінансовим відділом та відділом персоналу. Послуги

охорони потрібно ретельно перевіряти, адже саме вони відповідають за безпеку гостей та їх майна [29].

Слід зазначити, що ще на етапі проектування систем безпеки менеджмент приймає рішення щодо приналежності працівників з безпеки до штату готелю чи залучення їх на основі аутсорсингу. Однак, окремо розглядають питання щодо призначення на посаду керівника даного підрозділу та його «місця» в організаційній структурі управління готельним підприємством.

Безпека готелю відбивається в інструкціях для роботи охорони, взаєминах між департаментами, оснащенні готелю технічними засобами, стилі охоронця, маркетинговій політиці готелю. «Hyatt Regency Kyiv» як частина сітьового міжнародного готельного оператора працює за стандартами мережі. Хоча практика роботи «InterContinental Hotel Kiev» із штатною службою безпеки визначає можливість сітьових готелів самостійно приймати рішення щодо безпеки гостей.

Служба безпеки розробляє проект системи безпеки готелю, який затверджується генеральним директором після обговорення з керівниками інших підрозділів. Цей документ охоплює всі сторони забезпечення безпеки (функції служби безпеки, її взаємини з іншими підрозділами, систему технічних засобів забезпечення безпеки, дії співробітників готелю в критичних ситуаціях - пожежа, загроза вибуху і т. П.).

Чисельність служби безпеки відносно невелика: на готель в 300 номерів припадає не більше 12 осіб. Бажано в штаті мати жінку, так як якщо потерпілий клієнт - жінка, то їй легше все розповісти саме співробітнику-жінці [29].

Володимир Зараєв, менеджер з безпеки готелю «Hyatt Regency Kiev» в одній з статей повідомив, що в готелі «Hyatt Regency Kiev» є особливі вимоги до підрядників: «У документах все прописано, аж до кількості датчиків і розміру моніторів, прописані і дії співробітників в різних ситуаціях. При цьому інструкції - це і база, і живий документ, який в процесі може доповнюватися безпосередньо начальником служби безпеки на місцях. Ми постійно моніторимо вітчизняні та зарубіжні ЗМІ з теми нападу на готелі та ресторани. А

оскільки є американським брендом, ведемо тісну співпрацю з посольством США. При необхідності допрацьовуємо інструкції, доводимо інформацію до відома співробітників» [9].

У готелі «Hyatt Regency Kiev» безпеку забезпечує стороння компанія, тобто служба охорони є переданою на аутсорсинг. Security Service виконує компанія «SHERIFF» [51].

Компанія, в першу чергу, надає наступні послуги:

- 1) Захист громадян, персоналу, майна, захист зовнішньої території.
- 2) Безперервний моніторинг ситуації в готелях.
- 3) Безпека і організація пропускового режиму.
- 4) Підтримка громадського порядку на території і в приміщенні.
- 5) Попередження виникнення НС.
- 6) Своєчасне виявлення потенційних небезпек.

«SHERIFF» забезпечує «Hyatt Regency Kyiv» пакетом «Фізична охорона», згідно з чим на об'єкт надаються охоронці віком від 20 до 45 років з досвідом роботи від 1 року, з відповідним зовнішнім виглядом, який передбачає наявність класичного костюму в охоронця біля входу в готель, а біля пункту пропуску для персоналу - форму. У разі необхідності «SHERIFF» забезпечує посилення охорони «Hyatt Regency Kyiv» за 10 хв. Слід також зазначити, що перевірка якості роботи охорони здійснюється щотижнево. Матеріальна відповідальність покладається на готель. За даними офіційного сайту компанії така послуга коштує близько 30500 гривень на місяць. Проте, доречно зауважити, що вартість охорони об'єкта залежить від обраного графіка роботи охоронця: вахтовий, добовий, денний / нічний, а також класу охоронців.

Крім того, компанія «SHERIFF» надає спеціальне програмне забезпечення, мобільну тривожну кнопку, яка встановлюється на телефон і, у разі виникнення небезпечної ситуації, дозволяє користувачеві викликати екстренну допомогу. GPS і GSM – трекінг перебування і постійне оновлення в

режимі «тривога» гарантує вчасне прибуття на виклик групи швидкого реагування. Вартість даної послуги становить 299 гривень на місяць.

Разом з тим, компанією «SHERIFF» було встановлено в «Hyatt Regency Kyiv» систему пожежної сигналізації. Завдяки цьому забезпечується своєчасне виявлення пожежі та оповіщення про пожежу, що знаходяться на об'єкті людей або осіб, які ведуть спостереження за об'єктом. Система реагує на задимлення, зміну температури повітря за допомогою спеціальних сповіщувачів. Сповіщувачі відправляють сигнал тривоги на приймально-контрольний прилад, після чого сигнал передається на пульт централізованого спостереження. Загальна вартість послуги складається з двох чинників: ціни встановлення - 19900 грн, а також щомісячної оплати послуги - 540 грн [51].

Далі розглянемо організацію роботи Food and Beverage Department, а саме його підрозділ Conference & Banqueting department, який також відноситься до аутсорсингу. У готелі «Hyatt Regency Kyiv» наявні ресторан, бар, room service та здійснюється обслуговування банкетів, конференцій. Переважно для обслуговування різноманітних івентів в готелі «Hyatt Regency Kyiv» і використовується аутсорсинг.

Зупинимося докладніше на аутсорсингу офіціантів, який доволі часто використовується в «Hyatt Regency Kyiv». Саме використання даного сервісу звільняє роботодавця від всіх проблем, пов'язаних з персоналом: наявність відповідної кваліфікації, медогляд, культура спілкування з відвідувачами і т.д.

В готелі «Hyatt Regency Kyiv» працюють тільки досвідчені кадри з гарним досвідом роботи, які мають всі необхідні документи, в тому числі і медичні книжки.

Зокрема компанія «Johny Wolker» пропонує готелю професійні рішення по комплексу послуг:

- 1) Надання кваліфікованого персоналу для готелів і ресторанів; лізинг і аутсорсинг персоналу.
- 2) Програми навчання для персоналу готельно-ресторанної сфери.

На ціноутворення впливає багато чинників: кількість замовленого персоналу, тривалість, наявність завершених спільних проектів і т.д. Загалом, середня ціна послуги офіціанта в Києві на бенкет складає 80 гривень на годину [45].

Для подальшого аналізу потрібно розрахувати вартість виконання послуг з участю внутрішніх ресурсів і порівняти з вартістю контрактів на аутсорсинг представлених компаній (табл. 3.1).

Табл.3.1

**Економія готелю «Hyatt Regency Kyiv» на заробітній платі по підрозділам за 2018 рік**

Департамент	Кількість працівників	Заробітна плата працівники в штаті готелю, тис. грн.	Заробітна плата працівники на аутсорсингу, тис.грн
Conference & Banqueting department	15	1 260,0	315,0
Security Service	12	1 440,0	360,0
Разом	27	2 700,0	675,0

Джерело: складено автором

Проаналізувавши таблицю, можна побачити економію готелю при залученні до аутсорсингу тільки двох підрозділів, які вже давно працюють. Економія за рік складає 2025,0 тис. грн. Було пораховано, що 0,12% від собівартості «Hyatt Regency Kyiv» витратив на аутсорсинг в 2018 році.

Отже, готель «Hyatt Regency Kyiv» вже є досвідченим користувачем послуг аутсорсингу. Для зменшення витрат та підвищення якості на підприємстві можна і надалі використовувати аутсорсинг і в інших департаментах готелю.

### **3.2. Програма впровадження аутсорсингу персоналу в готелі**

Готельна індустрія - це бізнес-сфера, що складається з послуг, заснованих на принципі гостинності, який характеризується щедрістю та дружелюбністю до гостей. У цій галузі бізнесу працівники є найважливішим ресурсом компанії,

оскільки 90% послуг, що надаються готельними компаніями, - це якісна робота працівників готелю. Без кваліфікованого персоналу готель не буде вигідним, навіть, якщо готель розташований у найкрасивішому місці світу. Якщо гість буде жити в найсучаснішому номері, але сервіс буде поганий, то він буде незадоволений.

Компанії всіх типів і розмірів використовують аутсорсинг, щоб зменшити витрати, підвищити ефективність і, часто, покращити загальну пропозицію.

Аутсорсинг є поширеною практикою в готельному господарстві, особливо в таких сферах, як зарплата та благоустрій. Функції, що передбачають прямий контакт із гостями; такі як консьєрж, прибирання та рецепція рідко піддаються аутсорсингу через прямий вплив, який ці посади можуть мати на репутацію готелю та дохід. Очевидно, що підготовка персоналу в цих сферах є критичною - недавнє дослідження показало, що 57% людей, які мали поганий досвід в готелі, назвали некомпетентних працівників [48].

З уже відомої нам інформації про аутсорсинг в готельній індустрії можна представити рисунок 3.1, на якому зображено функції готелю, що найкраще підходять для аутсорсингу в готелі.

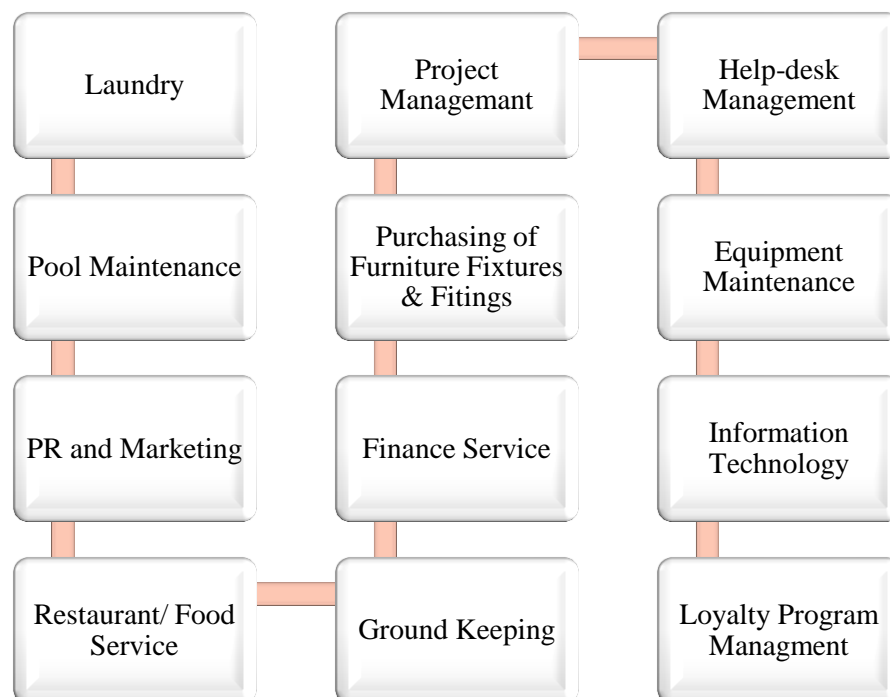


Рис. 3.1. Служби готелю, що найкраще підходять для аутсорсингу

Джерело: складено за [48]

«Hyatt Regency Kyiv» вже багато років використовує аутсорсинг, але тільки для оптимізації роботи двох підрозділів. В сучасних умовах для зменшення собівартості послуг готелю доцільним є перебудова бізнес-процесів із залученням партнерів з аутсорсингу.

Результати досліджень існуючих методів та рекомендацій щодо впровадження аутсорсингу свідчать про відсутність чітких аналітичних алгоритмів, заснованих на стандартах доцільності доручень та процедурах роботи з впровадження. Для визначення можливості здійснення аутсорсингу функцій необхідно враховувати чотири аспекти: стратегічну спрямованість, операційні можливості, фінансові вигоди та можливості внутрішнього вдосконалення. Тому розглянемо алгоритми, щодо запровадження аутсорсингу на рис. 3.2 та додатку Д.

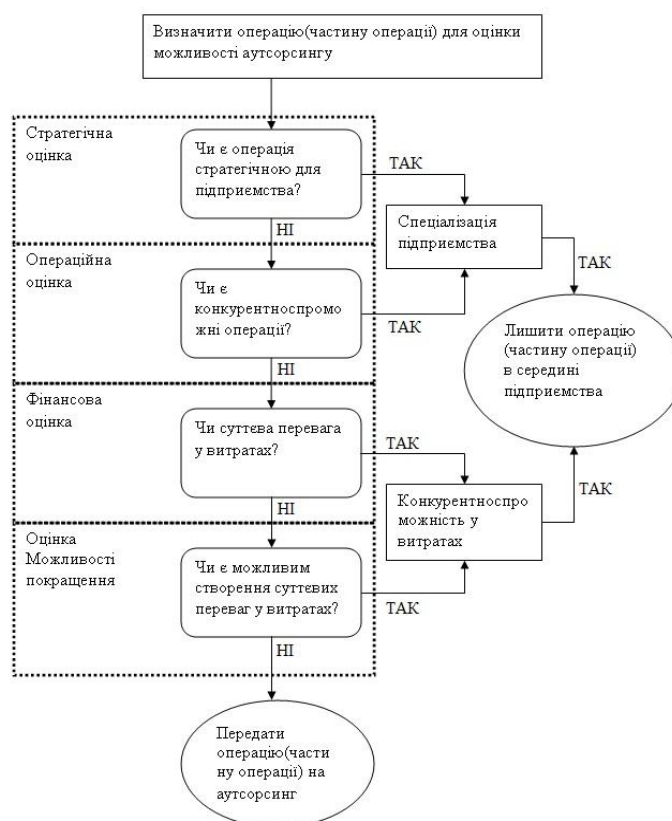


Рис.3.2 . Алгоритм визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг

Джерело: [17]

Проаналізувавши рисунки можна побачити алгоритми за яким буде визначено функції, що можуть бути передані на аутсорсинг в готелі «Hyatt Regency Kyiv».

Застосування аутсорсингу в готелі «Hyatt Regency Kyiv» можна розширити на такі підрозділи:

- 1) Пральня;
- 2) Технічне обслуговування басейну;
- 3) Інженерно-технічна служба;
- 4) PR та маркетинг;
- 5) Кадрова служба.

Наразі, дані підрозділи входять до таких департаментів: пральня, технічне обслуговування басейну – господарська служба; PR та маркетинг входить до відділу маркетингу. Дані функції не є операціями, що є стратегічними для готелю «Hyatt Regency Kyiv». Далі здійснимо детальний аналіз діяльності служб готелю «Hyatt Regency Kyiv»:

1) Інженерно-технічна служба - готель забезпечений наступним інженерним обладнанням: швидкісні ліфти, система кондиціонування, опалення, водопостачання та каналізації, електричне (великої потужності) і газове обладнання кухні, кабельне телебачення, комп'ютери і т. д. Проте, враховуючи нерентабельність утримання в готелі повного штату інженерно-технічних працівників для обслуговування та ремонту всього обладнання, в «Hyatt Regency Kyiv» дана служба налічує відносно невеликий штат співробітників, здатних усунути нескладні несправності сантехнічного та електрообладнання і здійснювати грамотну експлуатацію всього обладнання. Крім того, інженерно-технічна служба здійснює контроль за витратами води, електроенергії, газу. Усі роботи, що виконуються даною службою, реєструються в спеціальному журналі.

2) PR та маркетинг - сьогодні social media marketing. SMM забезпечує комунікацію зі споживачами в сегментах b2c і b2b. Основні завдання полягають у роботі з пресою, формуванні інформаційної складової, проведення PR-акцій, а

також діалоги, оцінки та планування. В обов'язки PR-менеджер входить створення чіткого плану діяльності, де передбачено прес і пост-релізи, реклама в усіх соціальних мережах, розсилка. Керівництво «Hyatt Regency Kyiv» обрало маркетингову стратегію зростання, яка базується лише на маркетингових засобах, здатних максимально вплинути на ринок збуту. Дана методика забезпечує можливість об'єктивної оцінки наявного потенціалу готелю, визначення конкурентної позиції та обґрунтування стратегії.

3) Кадрова служба. Є функціонально допоміжним підрозділом готелю, оскільки співробітники беруть участь у створенні готельного продукту не прямо, а опосередковано. Як правило, вони виступають в ролі експертних радників лінійних керівників при вирішенні кадрових питань. Останнім часом розширюються функції кадрових служб, до їх обов'язків входить не тільки підбір і найм працівників, а й контроль ефективності роботи і творчої віддачі від кожного з працівників.

Таким чином, програма впровадження аутсорсингу персоналу в готелі «Hyatt Regency Kyiv» передбачає, згідно до штатного розкладу, залучення на орендній основі для виконання певних бізнес операцій наступних категорій спеціалістів:

- Прачка у кількості 5 осіб;
- Інженер у кількості 7 осіб;
- Спеціаліст с обслуговування басейну у кількості 5 осіб;
- Флорист у кількості 5 осіб;
- Спеціаліст з навчання персоналу 2 особи;
- SMM-менеджер у кількості 2 особи.

Кваліфікаційні вимоги до персоналу, який залучається до роботи в готелі «Hyatt Regency Kyiv» на умовах аутсорсингу наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Кваліфікаційні вимоги до персоналу який залучається до роботи  
у готелі «Hyatt Regency Kyiv» на умовах аусорсингу**

<b>Служба готелю</b>	<b>Професія</b>	<b>Кваліфікаційні вимоги до персоналу</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Господарська служба	Прачка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підтримка складських приміщень в належному санітарному стані;</li> <li>- Прийняття, зберігання та видача білизни;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Веде картотеку приходу і витрат.</li> <li>- Робить прання і прасування білизни.</li> </ul> </li> </ul>
Господарська служба	Спеціаліст з обслуговування басейну	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підтримка в належному стані басейну готелю</li> </ul>
Господарська служба	Флорист	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підготовка та втілення в життя графічних розробок за замовленнями;</li> <li>- Відбір і підготовка робочих матеріалів, необхідних для виготовлення композиції</li> <li>- Створювати квіткові композиції відповідно до запитуваними стилем і технікою;</li> <li>- Декорування предметного оточення допомогою художніх проектів.</li> </ul>
Інженерно-технічна служба	Інженер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечити безперебійну технічно правильну експлуатацію та надійну роботу обладнання, підвищити мінливість обладнання та підтримувати умови праці на необхідному рівні точності;</li> <li>- Організувати послуги з капітального ремонту, своєчасне якісне обслуговування та модернізацію обладнання</li> </ul>
Кадрова служба	Спеціаліст з навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників;</li> <li>- Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів;</li> </ul>
Відділ маркетингу та продажів	SMM-менеджер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Робота в соціальних мережах;</li> <li>- Складання контент-плану;</li> <li>- Робота з контекстною роботою.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Отже, проаналізувавши основні вимоги до служб готелю та вимоги до роботи персоналу, можна з'ясувати основні кваліфікаційні вимоги до даних професій в готелі «Hyatt Regency Kyiv»:

- 1) Пральня. Від 30-45 років. Середньо-спеціальну освіту, санітарна книжка, бажаний досвід роботи в пральні, знання хімії, проживання - не в ізольованому районі.
- 2) Технічний відділ. Від 27-45 років. Вища інженерна освіта, досвід обслуговування будівель і споруд.
- 3) Господарський відділ. Вік від 18 до 45 років. Середньо-спеціальну освіту, санітарна книжка, проживання - не в віддаленому районі.
- 4) PR та маркетинг. Вік від 20 до 30 років. Вища освіта, досвід роботи від 2-х років
- 5) Кадрова служба. Повна вища освіта напряму підготовки «Менеджмент» без вимог до стажу роботи; або повна вища освіта, стаж роботи за фахом - не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом «Менеджмент».

До ситуацій, у яких доцільно використовувати кадровий аутсорсинг, можна віднести: формальні обмеження щодо наймання постійного персоналу (ліміт штатного розпису), виконання термінових, спеціальних проектів, продовження випробувального терміну, відпустки і хвороби працівників, проведення виставок і рекламних акцій, сезонність виробничих процесів, оптимізація адміністративного навантаження тощо. Основні переваги, які підприємство отримує від впровадження аутсорсингу персоналу та проблеми в кадровому забезпеченні які при цьому будуть вирішені наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Переваги використання персоналу  
на умовах аутсорсингу готелем «Hyatt Regency Kyiv»**

<b>Переваги використання</b>	<b>Які проблеми дозволяє вирішити</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дозволяє задіяти будь-яку кількість працівників в будь-який час;</li> <li>- Зводить до мінімуму всі витрати, пов'язані з кадровим питанням</li> <li>- Дозволяє в будь-який потрібний момент як розширити, так і скоротити штат</li> <li>- Дозволяє створювати цілі відділи без істотних витрат з боку компанії-замовника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- У додатковому персоналі в період сезону;</li> <li>- Оптимізації витрат на кадрове діловодство, оплату праці</li> <li>- Термінового збільшення штату</li> <li>- Скорочення податків</li> <li>- Відсутності часу і коштів на створення та / або утримання певного відділу або категорії співробітників</li> <li>- Відсутності часу і можливості</li> </ul>

## Продовження табл.3.3

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання вже навченого персоналу</li> <li>- Дає можливість не зараховувати працівників в штат</li> <li>- Звільняє кошти для персоналу постійного</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- займатися навчанням персоналу</li> <li>- Відсутності коштів на преміальний фонд або підвищення зарплат</li> <li>- Зростання непрофільної діяльності</li> <li>- Необхідність залучення фахівців з регіонів</li> </ul>
--	---

Джерело: розроблено автором

Отже, використання аутсорсингу в діяльності дасть готелю «Hyatt Regency Kyiv» отримати певні конкурентні переваги та вирішити низьку проблем в кадровому забезпеченні діяльності підприємства протягом наступних років.

### 3.3. Економічне обґрунтування введення аутсорсингу, як метод управління персоналом на підприємстві

Для подальшого розгляду застосування аутсорсингу на підприємстві «Hyatt Regency Kyiv» необхідно визначити економічну доцільність використання аутсорсингу персоналу в готелі. Важливо розрахувати потенційний економічний вплив аутсорсингу. У міжнародній практиці існує кілька методів оцінки ефективності аутсорсингу. Для оцінки ефективності аутсорсингу було обрано бюджетний метод [43]. Визначимо ефективності проекту з аутсорсингу для «Hyatt Regency Kyiv», використовуючи наступну формулу (3.1).

$$\sum_{\text{аутс}} = \sum \text{витрат}_{\text{вр}} / \sum \text{витрат}_{\text{а}} \quad (3.1)$$

Де,  $\sum_{\text{аутс}}$  – ефективність аутсорсингу;

$\sum \text{витрат}_{\text{вр}}$  – сума витрат на виконання функцій за допомогою внутрішніх ресурсів;

$\sum \text{витрат}_{\text{а}}$  - сума витрат на виконання функцій за допомогою аутсорсингу.

Якщо ефективність аутсорсингу  $>1$ , економічний ефект позитивний, і його слід реалізувати. Якщо  $<1$ , ефект негативний, тому економічно недоцільно передавати деякі функції в аутсорсинг. Цей метод оцінки ефективності є базовим і тому допомагає визначити ефективність впровадження на логічному рівні. У разі необхідності можна проводити подальші детальні розрахунки NPV, внутрішньої норми прибутку (ROI) тощо [2]. Спробуємо використати формулу для обчислення ефективності впровадження аутсорсингу в готелі «Hyatt Regency Kyiv». Для цього необхідно розрахувати вартість послуг: прачки, інженера, спеціаліста з обслуговування басейну, флориста, спеціаліста з навчання персоналу, SMM-менеджера. Для цього необхідно дізнатися середню заробітну плату фахівців (Табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Середня заробітна плата фахівців, за даними сайту з пошуку роботи Work.ua**

Служба готелю	Професія	Середня заробітна плата за місяць, грн	Середня заробітна плата за рік, грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Господарська служба	Прачка	8000	96000
Господарська служба	Спеціаліст з обслуговування басейну	11000	132000
Господарська служба	Флорист	12000	144000
Інженерно-техічна служба	Інженер	16000	192000
Кадрова служба	Спеціаліст з навчання персоналу	15000	180000
Відділ маркетингу та продажів	SMM-менеджер	15000	180000
	Разом	77000	924000

Джерело: складено автором за [55].

З даної таблиці можна визначити середню заробітну плату на ринку праці України, а також заробітну плату за рік. Саме тому, потрібно розрахувати

вартість виконання послуг з участю внутрішніх ресурсів і порівняти з вартістю контрактів на аутсорсинг (Табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Річний розрахунок витрат на виконання робіт  
власними ресурсами готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

Види витрат	2019 рік
<i>1</i>	<i>2</i>
Заробітна плата працівників за рік, з урахування ЄСВ ті ПДФО	924000
Проведення системних курсів підвищення кваліфікації робітників	600000
Мотивація персоналу	400000
Разом	1924000

Джерело: розраховано авторами на основі власних досліджень

Можна зробити висновок, що в готелі «Hyatt Regency Kyiv» цінують свій персонал і також мотивують свій персонал. У систему мотивації входить: премії, тренування, тренінги, заохочувальні тури, кар'єрний ріст.

Для подальшого аналізу, треба побачити річний розрахунок витрат на виконання робіт на аутсорсингу (Табл. 3.6). Зазвичай, аутсорсингові компанії отримують 20-30% від заробітної плати. Мною для розрахунку було обрано 25%, як середнє між даними числами.

Таблиця 3.6

**Річний розрахунок витрат на виконання робіт аутсорсинговою  
компанією**

Види витрат	2019 рік
<i>1</i>	<i>2</i>
Заробітна плата працівників за рік, з урахування ЄСВ ті ПДФО	924000
Відсоток аутсорсинговій компанії, 25%	231000
Разом	1155000

Джерело: розраховано авторами на основі власних досліджень

Якщо дані професії будуть передані на аутсорсинг, то компанія буде менше витратити на мотивацію та проведення системних курсів підвищення кваліфікації робітників.

За наведеними витратами можна розрахувати економічну ефективність впровадження аутсорсингу:

$$E_{\text{аутс}} = 1924000 / 1155000 = 1,7$$

Розрахунки показують, що економічний ефект від плану реалізації  $>1$ . Тобто має позитивний ефект і аутсорсинг на підприємстві «Hyatt Regency Kyiv» буде ефективний, якщо його впроваджувати. Слід очікувати, що впровадження аутсорсингу дозволить заощадити ресурси, зменшити витрати та покращити якість роботи.

У 2018 році «Hyatt Regency Kyiv» витратив на послуги аутсорсингу лише 0,12% по відношенню до собівартості послуг. За умови впровадження розроблених пропозицій витрати готелю зменшаться на 4,42%.

Перед впровадженням аутсорсингу, керівництву потрібно провести комплексний аналіз витрат та вигод та оцінку ризику. Для спрощення цих процедур можна винайняти незалежного консультанта з аутсорсингу бізнес-процесів. Застосування практичного досвіду управління аутсорсингом підвищить ймовірність успішного аутсорсингу, тим самим зробивши компанію більш конкурентоспроможною на готельному ринку Києва.

### **Висновки до розділу 3**

Проаналізовано середню заробітну плату на ринку праці України, а також заробітну плату за рік в готелі «Hyatt Regency Kyiv», було виявлено, що в готелі цінують свій персонал і також мотивують його. У систему мотивації входить: премії, тренування, тренінги, заохочувальні тури, кар'єрний ріст.

Розраховано вартість послуг: прачки, інженера, спеціаліста з обслуговування басейну, флориста, спеціаліста з навчання персоналу, SMM-менеджера.

Також було виявлено, що якщо аналізовані професії будуть передані на аутсорсинг, то компанія буде менше витрачати на мотивацію та проведення системних курсів підвищення кваліфікації робітників. За наведеними витратами було розраховано економічну ефективність впровадження аутсорсингу в готелі «Hyatt Regency Kyiv». Розрахунки показали, що економічний ефект від плану

реалізації >1. Тобто має позитивний ефект і аутсорсинг на підприємстві «Hyatt Regency Kyiv» буде ефективний, якщо його впроваджувати. Впровадження аутсорсингу дозволить заощадити ресурси, зменшити витрати та покращити якість роботи.

Перед впровадженням аутсорсингу, керівництву потрібно провести комплексний аналіз витрат та вигод та оцінку ризику. Для спрощення цих процедур можна винайняти незалежного консультанта з аутсорсингу бізнес-процесів. Застосування практичного досвіду управління аутсорсингом підвищить ймовірність успішного аутсорсингу, тим самим зробивши компанію більш конкурентоспроможною на готельному ринку Києва.

## **РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY KYIV»**

### **4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві**

«Hyatt Regency Kyiv», неможливо уявити без великої універсальної інформаційної системи. Від неї вимагається вирішення поставлених перед бізнесом стратегічних завдань, забезпечення користувачів технологіями управління, що дозволяють пропонувати бездоганний рівень обслуговування гостей. У свою чергу, підвищення ефективності роботи підприємства сприяє збільшенню прибутку та якнайшвидшому поверненню інвестицій.

HMS (Hospitality Management System) є основною програмною системою в готелі, без інтеграції якої неможлива комплексна автоматизація готелю, управління доходами і аналітика. Саме за допомогою такої системи відбувається відображення проживання гостя в готелі на всіх стадіях: бронювання номера, поселення, виселення. До того ж в ній прописані: тарифна політика готелю, робота з контрагентами, групами, грошовий взаєморозрахунок гість - послуга - готель і т.д. [34].

Робота готелю «Hyatt Regency Kyiv» вимагає комплексного підходу. Бронювання номерів, поселення та виселення гостей повинно відбуватися оперативно, чітко і без затримок. Як показує практика, хмарні системи управління готелем не завжди належно виконують поставлені завдання. Відомі випадки зависання програмного забезпечення, виведення його з ладу комп'ютерними вірусами. Крім того, безпека баз даних і самого хостингу непрозора для користувачів.

Програмне забезпечення на базі HMS передбачає впровадження розумних бізнес-процесів і надає об'єктивну картину роботи об'єкта. Можна збільшувати продажі за рахунок залучення клієнтів з зовнішніх онлайн-майданчиків. Завдяки системам Logus з вбудованими інтерфейсами можливо взаємодіяти з

Booking.com, Expedia, Ostrovok і приймати бронь на номери в автоматичному режимі.

Системи HMS здатні збирати, зберігати і обробляти інформацію, тому власник отримує достовірну картину роботи об'єкта. Програми складають докладні звіти, ведуть облік, допомагають формувати внутрішні документи готелю за заданим шаблоном

В готелі «Hyatt Regency Kyiv» програмним забезпеченням займається ТОВ «Прем'єр», що є офіційним бізнес-партнером «Libra Hospitality» (USA, Florida) і авторизованим центром підтримки систем HMS (Hospitality Management System) «LOGUS» на території України. Разом із програмним забезпеченням компанія надає електронні замки «DormaKABA» та готельні телефони. Гнучка і продуктивна система «LOGUS HMS» оптимізує бізнес-процеси на підприємстві, пропонує постояльцям бездоганний сервіс та дає можливість отримувати детальну аналітику.

«LOGUS HMS» (Hospitality Management System) є основною програмною системою у готелі «Hyatt Regency Kyiv», без інтеграції з якою неможливі комплексна автоматизація готелю, управління доходами та аналітика. Саме за допомогою цієї системи здійснюється відображення «життя» гостя в готелі «Hyatt Regency Kyiv» на всіх стадіях: бронювання номера, поселення, виселення. До того ж у ній прописані тарифна політика готелю, робота з контрагентами, групами, грошовий взаєморозрахунок гість – послуга – готель тощо.

Система «LOGUS HMS» автоматизує процеси управління в готелі «Hyatt Regency Kyiv». Для повноцінного функціонування системи не потрібно інтернет-з'єднання, що гарантує її стабільність і надійність незалежно від якості сигналу.

Завдяки «LOGUS HMS» в найкоротші терміни було налагоджено ефективну роботу готелю «Hyatt Regency Kyiv». Дане програмне забезпечення підходить як для одного готелю, так і для великих мереж з безліччю діючих точок. ПО мінімізує можливість зловживань і виключає помилки з боку

персоналу, робить готель доступнішим і зручнішим для гостей, позаяк економить їхній час, проведений за стійкою під час поселення та виселення (рис. 4.1).

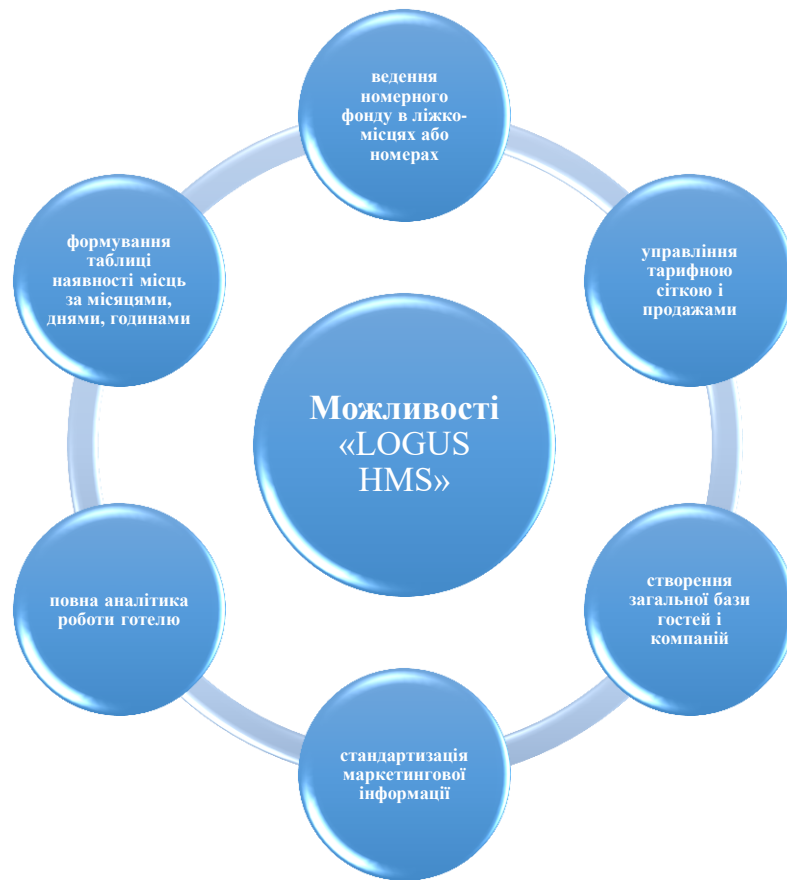


Рисунок 4.1. Можливості «LOGUS HMS»

Джерело: розроблено автором за [34].

«LOGUS HMS» в автоматичному режимі змінює тарифну сітку залежно від сезону або будь-якого іншого фактору. Потрібно один раз налаштувати базовий тариф Rack Rate і вносити в нього зміни, щоб відкоригувати всі інші. Передбачені широкі можливості для управління фінансовими операціями готелю. Рахунки гостей, компаній і груп ведуться без використання додаткового програмного забезпечення, що дає змогу уникнути плутанини.

На програмне забезпечення готелю «Hyatt Regency Kyiv» надається довічна гарантія. ТОВ «Прем'єр» впроваджує програмне забезпечення для автоматизації готельного бізнесу за максимально ефективною схемою, що забезпечує безперебійну роботу проекту. Навчання персоналу готелю основам роботи в системі виконують кваліфіковані фахівці. Після ретельного тестування

і запуску системи в експлуатацію компанія надає повний комплекс послуг із супроводу проекту та технічної підтримки [34].

Також компанія «LOGUS HMS» надає «Hyatt Regency Kyiv» електронні замки «DormaKABA». Продукцією компанії «DormaKABA» користуються вже понад 30 років керівники готелів по всьому світу. Такий результат досягається завдяки тому, що продукція повністю відповідає вимогам індустрії, які постійно змінюються. Компанія є лідером з розробки та впровадження повної безпеки загальних зон і номерів, завдяки бездротовим онлайн-систем, а також по впровадженні «розумних номерів» і інтерфейсів налаштування; управління параметрів кожного номера.

Все RFID-замки мають функцію Bluetooth Low Energy (BLE), яка працює завдяки «DormaKABA Mobile Access Solutions», за допомогою якої гості можуть використовувати свої мобільні пристрої в якості ключа від номера.

Всі електронні замки для готелю сконструйовані, зібрані і випробувані в Північній Америці. Кожен замок ВМНА/ANSI клас 1 сертифікований і має сертифікат RoHS (обмеження шкідливих речовин) і CE/EMC (електромагнітна сумісність).

Для модернізації готельного телебачення «Hyatt Regency Kyiv» було залучено компанію «RCI CONSULTING». Компанія «RCI Consulting» виконала проект з комплексної модернізації системи готельного телебачення готелю «Hyatt Regency Kyiv» (організації IPTV мовлення в системі інтерактивного готельного телебачення). IPTV канали зі станції транслюються на ядро системи Quadriga за допомогою комутатора Cisco, який так само виконує функціонал Querier. Більше 10 кодованих каналів провайдера, прийнятих з різних частот, розкодовуються на платі декодування за допомогою всього лише двох карток і мультисервісних модулів CONAX.

«Quadriga Sensiq» - це система інтерактивного телебачення, яка дозволяє продемонструвати сервіси та послуги готелю на екрані готельного телевізора. Sensiq є найбільш передовою технологічною платформою, що надає можливість створювати власну систему інтерактивного телебачення. Дана

платформа дозволяє диференціювати потреби гостей готелю за допомогою потужних мультимедійних технологій і пропонує найрізноманітніший контент поряд з новими цікавими можливостями [50].

Впровадження обраного рішення готелю «Hyatt Regency Kyiv» дозволило значно знизити енергоспоживання станційної частини системи телебачення за рахунок масштабного скорочення кількості телевізійної апаратури. Також, зниження температури, виділяла застаріла апаратура. Це позитивно вплинуло на системи кондиціонування приміщення головної станції.

В рамках реалізації проекту було виконано оновлення приймальні і розподільної частини антенного комплексу з метою забезпечення універсального прийому/передачі супутникових і ефірних сигналів.

Всі підготовчі роботи, а також інсталяція і настройка системи проводилися фахівцями «RCI Consulting» вночі, що звело до мінімуму незручності для гостей готелю за переходу на новий стандарт мовлення [26].

Таким чином, інформаційні системи в готелі є інноваційними, економічно доцільними та ефективними, приносять готелю додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку, підвищують частку ринку, знижують витрати, вдосконалюють процес обслуговування, підвищують ефективність роботи окремих підрозділів та готелю в цілому.

#### **4.2. Аналіз Інтернет-контенту підприємства «Hyatt Regency Kyiv»**

Розпочнемо аналіз Інтернет-контенту із дослідження роботи готелю «Hyatt Regency Kyiv» у соціальних мережах. Соціальні мережі – це ефективний інструмент для просування готельного бізнесу. По-перше, аудиторія соціальних мереж з кожним роком збільшується, по-друге, збільшується час проведення в них, а крім того підвищується і рівень довіри до інформації в них. Саме тому Twitter, Instagram, Facebook та інші, маємо розглядати як важливу складову електронної комерції.

«Hyatt Regency Kyiv» може похвалитися розвиненим e-mail маркетингом. Електронні листи з підтвердженням бронювання рекламують програму лояльності бренду і використання кредитних карт, а також просувають спеціальні пропозиції і додаткові послуги для збільшення доходів своїх готелів. Всі бронювання зберігаються в iPhone Passbook для більш зручного доступу, а хештег #hyatt - другий за частотою використання в Instagram (Додаток Е).

Проаналізувавши офіційну сторінку готелю «Hyatt Regency Kyiv» в Instagram можна знайти ряд недоліків. Готель не займається просуванням в соціальних мережах, видно, що не має продуманого контент-плану, іноді тряпляються публікації з поганою якістю. Для п'яти зіркового готелю це не є допустимим. В збережених історіях є меню бару, але не має меню ресторану. Є одразу посилання на замовлення їжі (Додаток Є).

Також було переглянуто офіційну сторінку готелю «Hyatt Regency Kyiv» в соціальній мережі Facebook. Сторінка в Facebook заповнена краще, чим в Instagram. Одразу можна забронювати номер, побачити ймовірну завантаженість готелю в певний день та годину. Є відгуки гостей, що проживали в готелі раніше. Але проблема з неякісними фото не зникла, у соціальній мережі Facebook також є значна кількість не дуже якісних фото, а також фото, що зняті з невдало обраного ракурсу (Додаток Ж).

Готелю потрібен досвідчений контент-менеджер та SMM-менеджер, щоб підняти активність в даній соціальній мережі.

У результаті дослідження сайту готелю «Hyatt Regency Kyiv» - було виявлено динамічну і різноманітну інформацію як для споживачів, так і партнерів (Додаток З).

На сайті готелю «Hyatt Regency Kyiv» можна ознайомитися з наступними категоріями інформації: перелік послуг, ціни, опис готелю, схема проїзду, пам'ятки архітектури та визначні місця і їх розташування від готелю, відгуки гостей готелю, спеціальні пропозиції для гостей готелю. Сайт містить досить зручний інтерфейс. На головній сторінці знаходиться форма для швидкого пошуку номерів, де можна ввести період проживання та здійснити пошук

вільних номерів. Зверху сайту знаходиться меню, яке є зручним. На сторінці також присутні фотографії номерів та їх ціни.

Одразу на головній сторінці сайту можна побачити пропозиції готельної мережі «Hyatt Regency Kyiv». Одна з головних пропозицій - тариф «Для учасників World of Hyatt». Щоб отримати право скористатися тарифом «Для учасників» гості повинні здійснити бронювання на сайті Hyatt.com або зв'язатися з Глобальним центром обслуговування, а під час бронювання вказати свій номер учасника «World of Hyatt» і запросити тариф «Для учасників».

Щоб вступити в програму «World of Hyatt», потрібно відвідати сайт Worldofhyatt.com або заповнити реєстраційну форму під час бронювання в готелі «Hyatt Regency Kyiv».

Тариф «Для учасників» включає знижку до 10% від тарифу «Стандарт», він не може бути переданий іншим особам і дійсний на два номери для кожного учасника «World of Hyatt» на весь період проживання. При підвищенні категорії номера і за додаткових гостей стягуватиметься додаткова плата. Для даного тарифу виділяється обмежена кількість номерів; можливість бронювання залежить від їх наявності.

Тариф раннє придбання «Для учасників World of Hyatt». Щоб отримати право скористатися тарифом Раннє придбання «Для учасників», гості повинні зробити бронювання на сайті Hyatt.com або зв'язатися з Глобальним центром обслуговування, вказати свій номер учасника «World of Hyatt» і запросити тариф Раннє придбання «Для учасників». При бронюванні за тарифом Раннє придбання «Для учасників» завжди потрібна повна передоплата під час бронювання, яка не підлягає поверненню.

Наступна пропозиція готельної мережі дає можливість отримувати в два рази більше бонусних балів по програмі «World of Hyatt» - Double Your Points. За кожен долар США (або його еквівалент), витрачений на оплату номерів і супутніх витрат при бронюванні в рамках пропозиції «Double Your Points». Всі бали, отримані в рамках пропозиції, є бонусними балами. Подвоюються тільки базові бали. Пропозиція діє для бронювання, виконаного і завершеного до 31

грудня 2020 року. Бронювання послуг готелю повинно бути зроблено заздалегідь на сайті Hyatt.com із зазначенням даної пропозиції. Пропозиція не діє для груп/конференцій і не може об'єднуватися з іншими пільговими пропозиціями. Щоб скористатися тарифом, на момент бронювання та проживання ви повинні бути учасником програми «World of Hyatt» із зазначенням номера учасника, а також бути зареєстрованим гостем, які проживають в даному номері. Дана акція підпорядковується всім умовам і положенням програми «World of Hyatt». Підвищення категорії номера може надаватися за додаткову плату. Щоб скористатися тарифом, на момент проживання ви повинні бути учасником програми «World of Hyatt». Участь безкоштовна, а зареєструватися в програмі можна на сайті worldofhyatt.com або в готелі.

Можливість створення особистого кабінету на сайті вельми спрощує процес бронювання та відстежування стану бонусної програми.

Для проведення більш детального аналізу підприємства потрібно провести оцінку інтернет-контенту готелю (табл. 4.1)

Таблиця 4.1

#### Оцінка інтернет-контенту готельного підприємства «Hyatt Regency Kyiv»

№ з/п	Критерії	Характеристика	Оцінка підприємства
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1.	Дизайн сайту	Простий, лаконічний, вся інформація в легкому доступі	5
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	Матеріал на сайті представлений 10 мовами, але української не має	4
3.	Форма для зворотнього зв'язку або вікно для онлайн виклику	Відсутнє	0
4.	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	З сайту готелю можна перейти на: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn	5
5.	Наявність мапи сайту	Відсутня	0
6.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	На сайті присутні контактні дані, адреса, пошта та факс	5
7.	Наявність мобільного додатку	Є – World of Hyatt	5
8.	Характеристика номерів	Номери готелю представлені на сайті і повністю описані, також є фото	5

Продовження табл. 4.1

	1	2	3
9.	Галерея	На сайті готелю розміщено багато фотокарточок	5
10.	Характеристика, об'єм корисної інформації для гостя	На головній сторінці є спеціальні пропозиції та додаткові послуги	5
11.	Наявність на сайті відеоматеріалів	Відсутні	0
12.	Можливість бронювання авіаквитків	Відсутня	0
13.	Огляд новин	Відсутні	0
14.	Наявність гостьової книги відгуків	Відгуки гостей є на сайті	5
15.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	Відсутній	0
16.	Інформація про акції	Присутня на головній сторінці сайту	5
17.	Опис основних і додаткових послуг	Детально описані всі послуги готелю	5
18.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	Відсутня	0
19.	Графа зустрічей та заходів	Відсутня	0
20.	Інформація про співпрацю або партнерів	Відсутня	0
21.	Наявність віконця курсу валют	Відсутня	0
22.	Вакансії	Знаходяться внизу сайту, не досить зручно шукати	4
23.	Зручність сайту	Для гостей сайт зручний, маж багато важливої та цікавої інформації	4
24.	Рівень подання інформації	Інформація подана в логічній послідовності. Сайт не перенасичений не потрібною інформацією	5
25.	Наявність офіційних соціальних мереж готелю	Є всі можливі соціальні мережі	5
26.	Якість фото в соціальних мережах	Багато фото з поганою якістю та не з гарного ракурсу	2
27.	Наповненість соціальних мереж	Facebook набагато краще заповнений ніж Instagram.	4
28.	Середнє значення		78/131

Джерело: розроблене автором

Для ефективної роботи сайту та отримання вигоди від його функціонування треба його ще вдосконалювати. Наприклад, щоб послуги готелю можна одразу забронювати, а не тільки номери. Також потрібно зайнятися просуванням сайту, найпоширенішим та найефективнішим способом

є розміщення контекстної реклами у пошукових системах. Одним із недоліків сайту готелю «Hyatt Regency Kyiv» є відсутність україномовної версії, хоча компанія працює на українському ринку вже 13 років. Щодо офіційних соціальних мереж, то вони потребують покращення.

Таким чином, проведений аналіз сучасних інформаційних технологій, практики їх використання в діяльності готельного підприємства доводить їх практичну цінність і доцільність.

### **4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційного забезпечення діяльності готелю**

В даний час автоматизація виробництва стає все більш поширеною в готельному господарстві. Інформаційні технології роблять процес організації та управління підприємствами більш ефективним та легшим. Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств може бути забезпечене тільки на основі прискорення інноваційних процесів, які повинні забезпечити рентабельне використання нововведень у виді нових інформаційних технологій.

Підвищити якість обслуговування, придати готелю «Hyatt Regency Kyiv» індивідуальність та стиль, завоювати гостинність гостей можна за допомогою «Hotel Digital Signage» – рекламно-інформаційних панелей готельного типу.

«Digital Signage» дозволяє демонструвати як динамічні рекламні ролики, так і інформаційні таблички. А великий модельний ряд цифрових програвачів, сенсорних екранів, плазмових та ЖК-дисплеїв дозволяє створювати ефективні та економічно вигідні рішення для готелів.

Зараз можна впроваджувати цифрові вивіски, щоб зробити готель більш цікавим, інноваційним та відповідальним на потреби клієнтів, тому в готелі «Hyatt Regency Kyiv» можна запровадити «Digital Signage».

По-перше, це автоматизована реєстрація. Коли гість заходить в готель їх око природно притягується до цифрового екрану на стіні. Звичайно, вони

знають, що можуть використовувати звичайний стіл реєстрації, якщо хочуть, але також можуть використовувати екран для реєстрації. Якщо черга занадто довга або вони поспішають, реєстрація може бути завершена за лічені секунди.

По-друге, це - настінне мистецтво. У зоні бару, ресторану чи навколишнього простору екрани - це чудовий спосіб створити специфічний вигляд, який створить сцену для гостей. Їх гнучка природа означає, що ви можете створювати сезонні дисплеї, перетворювати ваші стіни в певну обстановку залежно від того, хто знаходиться в готелі в цей час або змінювати зовнішній вигляд вашого простору так часто, як вам подобається. Космополітик з Лас-Вегасу нещодавно встановив вісім відеостін від підлоги до стелі, які відтворювали потік дзеркальних відеозаписів, надаючи ілюзію набагато більшого простору. Цей вміст також поєднується з фотографією та фільмом від місцевих митців, які розповідають історії, а головне, приглядають до екрана [54].

Також, в майбутньому, в «Hyatt Regency Kyiv» можна запровадити спеціальну версію голосового помічника для готелів – «Alexa for Hospitality», який зараз тестується в готелях мережі «Marriott». Її винайшла компанія – «Amazon». Даний сервіс реалізований на базі «розумних колонок» «Echo», які встановлюються в кожному номері і налаштовуються безпосередньо під специфіку і потреби конкретного готельного об'єкту. Це дозволяє готелям спростити процеси обслуговування, а у гостей з'явиться можливість отримувати всю необхідну інформацію про готелі і замовляти послуги прямо з номера. Наприклад, дізнатися розташування найближчого фітнес-центру, час роботи басейну, замовити обід в номер або прибирання, а також зв'язатися з консьєржем або ресепшн. Для цього достатньо буде попросити «Alexa, зарезервує місце в SPA». Даний запит надійде співробітнику відповідного департаменту готелю. Alexa зможе навіть замінити телефон. Компанія Amazon продемонструвала в рекламному відео, як дівчина змогла зателефонувати зі свого готельного номера дітям, використовуючи тільки «Echo».

У разі необхідності систему можна налаштувати для контролю «розумної» техніки в готельних номерах: регулювати температуру повітря і освітлення номера, піднімати і опускати жалюзі, відтворювати музику і керувати ТБ. Гості зможуть слухати музику і радіо через iHeartRadio і TuneIn, які налаштовуються на відтворення музики, що відповідає бренду готелю. У свою чергу, готель зможе контролювати і обмежувати гучність відтворення так, щоб гості не заважали своїм сусідам (Додаток И) [38].

«Alexa for Hospitality» має низьку вартість та високу рентабельність. Ціна експлуатації починаючи з \$ 15,95 доларів на місяць [42].

Однією з найбільш проблем для будь-якої компанії є проблема управління персоналом. Персонал в будь-якій компанії завжди був, є і буде найціннішим ресурсом, від якого багато в чому залежить успішність мало не всього бізнесу. Ефективна взаємодія і комунікація з персоналом - найважливіше завдання, вирішення якої сьогодні поступово все більше довіряють автоматизованих систем.

«ProSLS» - програма управління персоналом готелю, створена українськими розробниками і з'явилася на ринку рішень для автоматизації готельного бізнесу в 2017 році. Система призначена для керування об'єктом розміщення, розподілу навантаження і підвищення відповідальності персоналу за поставлену і виконану роботу.

За допомогою «ProSLS» керівники, менеджери і адміністратори готельних закладів можуть здійснювати постановку завдань окремому співробітнику або групі співробітників, відстежувати хід виконання завдань, контролювати доступність персоналу, його робочий час, а також статистику виконуваних ними завдань. У свою чергу, обслуговуючому персоналу в мобільному додатку «ProSLS» доступна інформація про надійшли індивідуальних або загальних завданнях, які співробітник може прийняти або відхилити, додавши при цьому необхідний коментар (відомості про це відібуваються в інтерфейсі адміністративної панелі «ProSLS»), звукові повідомлення про нові завдання.

У хмарному додатку «ProSLS» для управління персоналом готелю для користувачів представлені наступні основні розділи:

- 1) Список завдань для персоналу готелю з докладною інформацією про завдання (тип завдання, номер кімнати, виконавець, дата постановки задачі, дата прийняття завдання в роботу, дата виконання завдання, постановник, статус) і можливістю вибіркового відображення завдань в залежності від їх статусу («Нові», «В роботі», «Скасування» і «Виконані»);
- 2) Статистика по виконаним завданням за певну дату і за кожним працівником або групою співробітників без можливості експорту в Excel або інший формат;
- 3) Журнал обліку активності персоналу (час логіна і час логаута в мобільному додатку), коли співробітник авторизований в додатку на своєму смартфоні і в фоновому режимі запущена «ProSLS» служба, при цьому в адміністративній панелі в розділі «Співробітники» у такого користувача буде відображатися статус «На роботі», в іншому випадку його статус буде позначений як «Вихідний»;
- 4) Співробітники об'єкта розміщення, з інформацією про всіх співробітників і групах співробітників в табличному вигляді (логін в мобільному додатку «ProSLS», номер телефону, назву групи, статус і т.д.).

Розробники автоматизованої системи для готелів «ProSLS» пропонують для своїх клієнтів кілька тарифних планів (вартість використання програми не залежить від будь-яких параметрів, таких як, наприклад, величина номерного фонду або величина штату співробітників):

- 1) 560 гривень при оплаті за 1 місяць
- 2) 1500 гривень при оплаті за 3 місяці
- 3) 2800 гривень при оплаті за 6 місяців
- 4) 5400 гривень при оплаті за 1 рік.

Як видно, основна відмінність між пропонованими розробниками тарифами полягає тільки в розмірі оплати (знижки), що залежить від тривалості оплачуваної періоду. В рамках кожного з тарифних планів користувачам додатково надається безкоштовний період використання «ProSLS»: 14 днів - при оплаті за 1, 3 або 6 місяців, 1 місяць - при оплаті за 1 рік [49].

Програмні забезпечення «ProSLS» та «LOGUS HMS» є абсолютно різними. «ProSLS» є доповненням «LOGUS HMS», через те, що в останньому немає контролю за персоналом і не можна поставити їм завдання

Для доцільності впровадження нових технологій в готель «Hyatt Regency Kyiv» необхідно розрахувати скільки «Hyatt Regency Kyiv» повинен витратити на них (табл. 4.2)

Таблиця 4.2.

**Економічна доцільність застосування інформаційного забезпечення на підприємстві «Hyatt Regency Kyiv»**

Інформаційне забезпечення готелю	Ціна використання на місяць, грн.	Ціна використання на 1 рік, грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
«Hotel Digital Signage»	5400	64800
«Alexa for Hospitality»	430,65	5167,8
«ProSLS»	560	6720
Разом	6390,65	76687,8

Джерело: розроблено автором

З проведеного розрахунку, можна побачити, що ціна використання всіх трьох інноваційних рішень у готелі «Hyatt Regency Kyiv» за рік складе 76687,8 гривень.

Таким чином, удосконалити інформаційне забезпечення діяльності готелю можна через запровадження в готелі: програми управління персоналом готелю «ProSLS», голосового помічника для готелів – «Alexa for Hospitality» та «Hotel Digital Signage» – рекламно-інформаційних панелей готельного типу. «Alexa for Hospitality» та «Hotel Digital Signage» спрямовані на гостей готелю, на підвищення їх комфорту. Якщо «Hyatt Regency Kyiv» впровадить ці нововведення, то буде першим готелем в Україні з такими пропозиціями і це підвищить його конкурентоспроможність серед інших готелів міста.

Використання «ProSLS» персоналом готелю зможе зменшити час на виконання певних завдань, тому підвищить продуктивність праці. А ще, дана програма є українською та не є дорогою у використанні. Дані нововведення, підвищать ефективність діяльності готелю в цілому та в майбутньому зможуть збільшити прибуток.

#### **Висновки до розділу 4**

«LOGUS HMS» (Hospitality Management System) є основною програмною системою у працюючому готелі, без інтеграції з якою неможливі комплексна автоматизація готелю, управління доходами та аналітика. Саме за допомогою цієї системи здійснюється відображення «життя» гостя в готелі на всіх стадіях: бронювання номера, поселення, виселення.

У результаті дослідження сайту готелю «Hyatt Regency Kyiv» - було виявлено динамічну і різноманітну інформацію як для споживачів, так і партнерів.

Для ефективної роботи сайту та отримання вигоди від його функціонування треба його ще вдосконалювати. Наприклад, щоб послуги готелю можна одразу забронювати, а не тільки номери. Також потрібно зайнятися просуванням сайту, найпоширенішим та найефективнішим способом є розміщення контекстної реклами у пошукових системах. Одним із недоліків сайту готелю «Hyatt Regency Kyiv» є відсутність україномовної версії, хоча компанія працює на українському ринку вже 13 років. Щодо офіційних соціальних мереж, то вони потребують покращення.

Удосконалити інформаційне забезпечення діяльності готелю можна через запровадження в готелі: програми управління персоналом готелю «ProSLS», голосового помічника для готелів – «Alexa for Hospitality» та «Hotel Digital Signage» – рекламно-інформаційних панелей готельного типу. «Alexa for Hospitality» та «Hotel Digital Signage» спрямовані на гостей готелю, на

підвищення їх комфорту. Якщо «Hyatt Regency Kyiv» впровадить ці нововведення, то буде першим готелем в Україні з такими пропозиціями і це підвищить його конкурентоспроможність серед інших готелів міста. Використання «ProSLS» персоналом готелю зможе зменшити час на виконання певних завдань, тому підвищить продуктивність праці.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система управління персоналом - це комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, різних видів, форм і методів роботи, а також відповідного механізму управління, спрямованого на забезпечення постійного підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом готелю, пізнання механізму її функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

У світовій практиці використання аутсорсингу здебільшого виділяють такі основні види його застосування: ІТ-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, аутсорсинг персоналу або аутстафінг.

Перевагами для підприємства є: зосередження власних ресурсів на основних цілях бізнесу, тобто перерозподілу внутрішніх ресурсів готелю на задоволення потреб клієнтів і розвитку технологій; доступу до новітніх технологій; можливості готелю гнучко реагувати на зміни на ринку; відсутність простоїв чи збоїв у роботі (через відпустки, лікарняні, декрети, прогули); оптимізацію кількості штатного персоналу; зняття юридичної відповідальності та ризиків, пов'язаних із персоналом; відсутність трудових зобов'язань перед персоналом; економію витрат на відділ управління персоналом.

Мережеві готельні заклади, (зокрема «Hyatt Regency Kiev», «Hilton Hotels and Resorts», «Carlson Rezidor Hotel Group» та «Premier Hotels and Resorts») зазвичай передають на управління аутсорсинговими компаніями наступні функції: робота з персоналом, організація заходів, маркетинг та PR діяльність, спрямовану на підтримання іміджу бренду. Перспективність впровадження аутсорсингового підходу не означає, що будь-яку діяльність можна передати зовнішнім виконавцям.

Число українських компаній, що зважилися скористатися послугою аутсорсингу кадрового адміністрування, неухильно зростає, при тому, що

нерідко менеджерів вітчизняних компаній зупиняє недостача інформації й досвіду використання «нововведення».

Готель «Hyatt Regency Kiev» - п'ятизірковий готель міжнародної мережі «Hyatt Hotels Corporation».

«Hyatt Regency Kiev» є конкурентом, перш за все, для п'ятизіркових готелів під управлінням міжнародних операторів – «InterContinental», «Hilton Kyiv», «Fairmont Grand Hotel», «Riviera House».

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності готелю «Hyatt Regency Kiev», можна зробити висновок, що «Hyatt Regency Kyiv» є економічно стабільним готелем, про це свідчать показники оцінки фінансового стану готелю, а також аналіз основних економічних показників діяльності. У 2019 році майже всі показники збільшуються: дохід від реалізації послуг збільшився на 5,7%; інші операційні доходи збільшились на 48,4%. У порівнянні з 2018 роком у 2019 році готель більше витрачає коштів на адміністративні витрати та витрати на збут. Також у готелі «Hyatt Regency Kiev» коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в межах норми в 2018 році і становить 0,24, а в 2019 році коефіцієнт становиться вище на 0,18. З 2018 року ситуація змінилася і значення коефіцієнта склало 0,42.

Щодо персоналу готелю, то аналіз кадрового потенціалу готелю показав, що коефіцієнт вибуття невеликий і це свідчить про гарні умови праці в готелі, і те, що працівники задоволені своєю роботою. Компанія постійно мотивує своїх працівників не тільки преміями, а і за допомогою системи мотивації. У систему мотивації входять: тренування, тури, 3-разове харчування та кар'єрний ріст. Соціальні вигоди для працівників це їх впевненість у завтрашньому дні та наявність додаткових благ для працівників є дуже важливими для ефективної роботи підприємства.

Функціонування готелю «Hyatt Regency Kyiv», як і будь-якого іншого підприємства супроводжується безперервним кругообігом коштів, якій здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їхнього розподілу і використання.

«Hyatt Regency Kyiv» має досить вагомі сильні сторони, а саме: вигідне місцезнаходження, номерний фонд відповідає міжнародним стандартам, висока завантаженість, висока якість надаваних послуг, наявність великого досвіду перебування на ринку, широкий асортимент послуг, висока кваліфікація персоналу, впровадження інноваційних технологій, відома історія готелю та високий рівень організаційної культури. Тому можна говорити про потенціал готелю, яких криється в усуненні слабких сторін, умілому використанні можливостей та врахуванні загроз.

Готель «Hyatt Regency Kyiv» постійно вдосконалюється шляхом вивчення споживчого попиту в Україні, готель зможе збільшувати прибуток і завантаження з кожним роком і отримувати позитивні результати, а також бути конкурентоспроможним підприємством серед інших організацій. Рівень обслуговування вдосконалюється, щоб досягати стандартів мережі.

Споживачами послуг готелю «Hyatt Regency Kiev», зазвичай, є бізнес туристи. Середній термін перебування бізнес-туриста в готелі становить 3 дні.

Особливістю даного виду туристів є більш висока прибутковість у порівнянні з іншими типами туристів. Тому що готель не тільки надає основні послуги (ліжко і сніданок), а ще ряд додаткових конференц-послуг.

Готель «Hyatt Regency Kyiv» вже багато років використовує аутсорсинг, але не на повну потужність. Наразі в готелі до аутсорсингу винесено дві служби. Перша – Security Service та друга – один з підрозділів Food and Beverage Department та Catering Department. Було прораховано економію готелю при залученні до аутсорсингу тільки двох підрозділів, які вже давно працюють. Економія за рік складає 2025,0 тис. грн. Було пораховано, що 0,12% від собівартості «Hyatt Regency Kyiv» витратив на аутсорсинг в 2018 році.

Програмою впровадження аутсорсингу персоналу в готелі «Hyatt Regency Kiev» передбачає, згідно до штатного розкладу, залучення на орендній основі для виконання певних бізнес операцій наступних категорій спеціалістів: Господарська служба - прачка у кількості 5 осіб, спеціаліст с обслуговування

басейну у кількості 5 осіб, флорист у кількості 5 осіб; Інженерно-техічна служба - інженер у кількості 7 осіб; Кадрова служба - спеціаліст з навчання персоналу у кількості 5 осіб; Відділ маркетингу та продажів - SMM-менеджер у кількості 2 особи.

Економічний ефект від плану реалізації  $>1$ . Тобто має позитивний ефект і аутсорсинг на підприємстві «Hyatt Regency Kyiv» буде ефективний, якщо його впроваджувати. Слід очікувати, що впровадження аутсорсингу дозволить заощадити ресурси, зменшити витрати та покращити якість роботи.

У 2018 році «Hyatt Regency Kyiv» витратив на послуги аутсорсингу лише 0,12% по відношенню до собівартості послуг. За умови впровадження розроблених пропозицій витрати готелю зменшаться на 4,42%.

Технічне забезпечення автоматизації робіт в готелі відповідає стандартам мережі «Hyatt Hotels Corporation».

Основною програмною системою у «Hyatt Regency Kyiv» є LOGUS HMS (Hospitality Management System). Без інтеграції з якою неможливі комплексна автоматизація готелю, управління доходами та аналітика. Саме за допомогою цієї системи здійснюється відображення «життя» гостя в готелі на всіх стадіях: бронювання номера, поселення, виселення.

Для ефективної роботи сайту та отримання вигоди від його функціонування треба його ще вдосконалювати. Наприклад, щоб послуги готелю можна одразу забронювати, а не тільки номери. Також потрібно зайнятися просуванням сайту, найпоширенішим та найефективнішим способом є розміщення контекстної реклами у пошукових системах. Одним із недоліків сайту готелю «Hyatt Regency Kyiv» є відсутність україномовної версії, хоча компанія працює на українському ринку вже 13 років. Щодо офіційних соціальних мереж, то вони потребують покращення. У результаті дослідження сайту готелю «Hyatt Regency Kyiv» - було виявлено динамічну і різноманітну інформацію як для споживачів, так і партнерів.

Удосконалити інформаційне забезпечення діяльності готелю можна через запровадження в готелі: програми управління персоналом готелю ProSLS,

голосового помічника для готелів - Alexa for Hospitality та Hotel Digital Signage – рекламно-інформаційних панелей готельного типу. Alexa for Hospitality та Hotel Digital Signage спрямовані на гостей готелю, на підвищення їх комфорту. Якщо «Hyatt Regency Kyiv» впровадить ці нововведення, то буде першим готелем в Україні з такими пропозиціями і це підвищить його конкурентоспроможність серед інших готелів міста. Використання ProSLS персоналом готелю зможе зменшити час на виконання певних завдань, тому підвищить продуктивність праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А. Аутсорсинг перспективи застосування на підприємствах туристської індустрії / С. А. Александрова // Комунальне господарство міст: наук.-техн. зб. – 2011. – № 98. – С. 408–413.
2. Алієва М. З. Наукове обґрунтування передачі в аутсорсинг немедичних послуг закладів охорони здоров'я астраханської області / М. З. Алієва, І. В. Ганжа, А. Р. Євсєєва [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/nauchnoe-obosnovanie-peredachi-v-outsorsing-nemeditsinskih-uslug-uchrezhdeniy-zdravoohraneniya-astrahanskoj-oblasti>.
3. Анікін Б.А. Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджменту: [навч. посібник] / Б.А. Анікін, І.Л. Руда. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 186 с.
4. Анікін, Б. А. Аутсорсинг: створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій [Текст]: навч. посібник / За ред. проф. Б. А. Анікіна. - М: ИНФРА-М, 2003. - 187 с.
5. Аутсорсинг в готельному бізнесі [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://www.leaderteam.ru/outsource/outsorsing-v-gostinichnom-biznese#1>.
6. Аутсорсинг і аутстафінг: різниця, недоліки і переваги, підводні камені [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: Аутсорсинг і аутстафінг: різниця, недоліки і переваги, підводні камені.
7. Аутсорсинг функцій управління готелем [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://sunway.su/>.
8. Барбашин С. Аутсорсинг&Аутстафінг: користь чи шкода? [Електронний ресурс] / Сергій Барбашин // Юридичний Вісник України. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://yv.u.com.ua/outsoryng-autstafing-korystchy-shkoda>.
9. Бесєдіна Т. Безпека готелю - справа тонка [Електронний ресурс] / Бесєдіна Т. // Академія гостинності. - Режим доступу до ресурсу: <http://hotel-rest.com.ua/article/bezopasnost-gostinicy-delo-tonkoe>.

10. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства / А. К. Булгакова. // Комунальне господарство міст. – 2012. – №102. – С. 494–498.
11. Василенко О. Особливості застосування аутсорсингу в готельно-ресторанному бізнесі / О. Василенко. // Підприємництво в сфері гостинності. – 2019. – №2.
12. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємстві / Л. В. Волянська-Савчук. // Економіка і організація управління. – 2019. – №1.
13. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Гавкалова Н. Л. // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ. журн. — 2005. — № 3. — С. 31–36.
14. Гончар Л. О. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / Л. О. Гончар, І. О. Єфіменко // Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6214>.
15. Готельний бізнес: підбір сезонного персоналу [Електронний ресурс]. - 2010. - Режим доступу до ресурсу: [http://prohotelia.com/2010/04/hotel\\_stuff](http://prohotelia.com/2010/04/hotel_stuff)
16. Дорошук Г. А. Аутсорсинг персоналу як кадровий інструмент змін та організаційного розвитку підприємств / Г. А. Дорошук, Т. І. Постова. // Економіка, фінанси, право. – 11/02 2016.
17. Зозуля О. Аутсорсинг як інструмент Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Зозуля О., Міка О. // Економіка України. - 2009. - № 8 (573). - С. 16-24
18. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми / В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. - К.: ЦУЛ, 2003. - 256 с.
19. Лизунова О. М. Використання інноваційних методів управління господарством / О. М. Лизунова. // Економіка і суспільство. – 2018. – №14.

20. Лисюк Т. В. Аутсорсинг як чинник підвищення інноваційної діяльності у сфері туризму та готельно-ресторанного господарства / Т. В. Лисюк, О. С. Терещук. – 2016. – №6.
21. Майданик Р. Договірні цивільно-правові конструкції / Р. Майданик // Підприємництво, госп-во і право. – 2008. – № 9. – С. 3–6
22. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
23. Микало, О. І. Підходи до визначення терміна «Аутсорсинг» [Електронний ресурс] / О. І. Микало. – Режим доступу: [http://economy.kpi.ua/files/files/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf).
24. Михайлов, Д. М. Аутсорсинг. Нова система організації бізнесу [Текст]: навчальний посібник / Д. М. Михайлов. - М.: КНОРУС, 2009. - 256 с.
25. Міськів Н. Франчайзинг як провідна форма управління в готельному бізнесі [Електронний ресурс] / Н. Міськів. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/miskiv.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/miskiv.htm).
26. Модернізація системи готельного тебобачення для Hyatt Regency Kyiv 5 \* [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://rci-c.com/ru/project/modernizatsiia-systemy-hotelnoho-telebachennia-dlia-hyatt-regency-kyiv-5/>.
27. Недашківський М.М. Менеджмент персоналу / М.М. Недашківський, Г.І. Євтушенко, Л.П. Гацька / ДПА України. Академія ДПС України. - Ірпінь, 2002. - 252 с.
28. Огляд сучасних технологій підбору персоналу [Електронний ресурс]. - 2019. - Режим доступу до ресурсу: <https://hrtime.ru/contents.php?id=392>
29. Організаційна структура готелю [Електронний ресурс]. - 2009. - Режим доступу до ресурсу: <http://prohotelia.com/2009/08/организационная-структура-гостиницы/>.
30. Оцінювання підприємством-замовником ефективності аутсорсингової діяльності за основними видами аутсорсингу / Г. О. Партин, О. В. Дідух // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент

- та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2014. - № 794. - С. 313-321.
31. Переваги лізингу в готельному бізнесі [Електронний ресурс]. - 2014. - Режим доступу до ресурсу: <http://mini-gostinitsa.com/preimushhestva-lizinga-v-gostinichnom-biznese.html>.
32. Поняття та види аутсорсингу [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: [https://studopedia.su/2\\_42326\\_ponyattya-ta-vidi-outsorsingu.html](https://studopedia.su/2_42326_ponyattya-ta-vidi-outsorsingu.html).
33. Прибутковість 5-зіркових готелів Києва в 2018 р. зросла на 15% [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/439895/prybutkovist-5-zirkovyh-goteliv-kyyeva-v-2018-r-zrosla-na-15>.
34. Програмне забезпечення для автоматизації готельного бізнесу [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://логус.укр>.
35. Снігур Х. А. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу / Х. А. Снігур. // Бізнесінформ. – 2014. – №10.
36. Тадеєва Н. Законодавче регулювання аутсорсингу та аутстафінгу персоналу в Україні. / News Flash. Вересень. 2016.
37. Топ-10 найбільших готельних мереж [Електронний ресурс]. - 2018. - Режим доступу до ресурсу: <https://rusunion.com/top-10-krupneyshih-gostinichnyh-setey/>
38. У номерах готелів Marriott з'явиться голосовий помічник Alexa [Електронний ресурс]. - 2018. - Режим доступу до ресурсу: <http://prohotelia.com/2018/06/alexa-for-hospitality/>.
39. Федюкін Р. О. Франчайзинг у готельному бізнесі [Електронний ресурс] / Р. О. Федюкін – Режим доступу до ресурсу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/fedjukin.htm..](http://tourlib.net/statti_ukr/fedjukin.htm..)
40. Хаятт Ридженсі Київ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://www.hyatt.com/en-US/hotel/ukraine/hyatt-regency-kyiv/kyevh.\)](https://www.hyatt.com/en-US/hotel/ukraine/hyatt-regency-kyiv/kyevh.)

41. Чигринець О. Методологія оцінки діяльності впровадження аутсорсингу персоналу / О. Чигринець. // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. – 2015. – №31. – С. 315–323.
42. Amazon Alexa Voice for Hospitality [Електронний ресурс] // Easy Voice - Режим доступу до ресурсу: <https://easy-voice.com/alexa-for-business-hospitality/>.
43. Cowan j., Helmcamp K., Hemerling J., Hsu H., Zinser M. Riding the next wave of outsourcing. Boston consulting group, 2004.
44. Emerging hotel markets turn to outsourcing [Електронний ресурс] // 2014 – Режим доступу до ресурсу: <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/21409/Emerging-hotel-markets-turn-to-outsourcing>.
45. Johnny Wolker [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://jworker.com.ua/ceny/>.
46. Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective [Електронний ресурс]. – 2003. – Режим доступу до ресурсу: [https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/367429/Lamminmaki\\_2003\\_01Thesis.pdf?sequence=1](https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/367429/Lamminmaki_2003_01Thesis.pdf?sequence=1).
47. Outsourcing Management Functions for the Acquisition of Federal Facilities, Chapter: 4 Decision Framework - WASHINGTON, 2000. - 78 с. - (NATIONAL ACADEMY PRESS WASHINGTON, D.C.).
48. Outsourcing Hotel Operations: Advantages and Disadvantages [Електронний ресурс]. - 2018. - Режим доступу до ресурсу: <https://openkey.co/2018/02/22/outsourcing-hotel-operations-advantages-and-disadvantages/>.
49. ProSLS: основні можливості програми [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://prosls.net/>.

50. Quadriga Sensiq [Электронный ресурс] - Режим доступа до ресурсу:  
<http://pwv.ru/ru/systems/itv/quadriga-sensiq/>.
51. Sheriff [Электронный ресурс] - Режим доступа до ресурсу:  
<https://sheriff.com.ua/>.
52. SWOT Analysis How to Develop a Strategy For Success [Электронный ресурс]. - 2018. - Режим доступа до ресурсу:  
[https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)
53. The Hyatt.com [Электронный ресурс] - Режим доступа до ресурсу:  
<https://www.hyatt.com/ru-RU/home/>.
54. Uses for Digital Signage in Hotels Right Now [Электронный ресурс] // ScreenCloud. - 2017. - Режим доступа до ресурсу:  
<https://screen.cloud/blog/digital-signage-uses-hotels>.
55. Work.ua [Электронный ресурс] - Режим доступа до ресурсу: [https://www.work.ua/ru/jobskyiv/? Advs = 1 & sel\\_zan = 76 & gclid = EAIaIQobChMikNa76Puu6QIVFoGyCh0rTQw1EAAAYASAAEgLSm\\_D\\_BwE](https://www.work.ua/ru/jobskyiv/? Advs = 1 & sel_zan = 76 & gclid = EAIaIQobChMikNa76Puu6QIVFoGyCh0rTQw1EAAAYASAAEgLSm_D_BwE).

## ДОДАТКИ

Додаток А

**86-Міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді - вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (Частина №3, с. 358)**

86 International scientific conference of young scientist and students  
"Youth scientific achievements to the 21st century nutrition problem solution", April 2–3, 2020.  
Book of abstract. Part 3. NUFT, Kyiv.

**43. Аутсорсинг в готелі як сучасний метод управління персоналом**

**Кароліна Ситенька, Ірина Мельник**  
*Національного університету харчових технологій, Київ, Україна*

**Вступ.** Аутсорсинг персоналу готельних підприємств передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, при цьому забезпечуючи мобільність підприємства та значно підвищуючи швидкість його реакції на поточні умови зовнішнього середовища.

**Матеріали і методи.** Матеріалом для дослідження стали статті вітчизняних і закордонних учених, присвячені питанням аутсорсингу персоналу в готельному бізнесі. У роботі застосовані методи аналізу та синтезу інформації.

**Результати.** Загальновідомо, що рівень завантаження готельних підприємств залежить від місця розміщення, профілю діяльності та сезонності, у зв'язку з цим у готельєрів регулярно виникає питання ефективності використання ресурсів, зокрема залучення лінійного персоналу до основних бізнес-процесів. Так, під час високого сезону спостерігається брак співробітників, а ось у низький – частина з них не завантажена роботою. Виходом із ситуації є застосування методу аутсорсингу персоналу для залучення кваліфікованих кадрів, а іноді, ще і розширення матеріально-технічної бази.

Аутсорсинг як дієвий інструмент для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів готельного підприємства допомагає не розширювати власний штат профільними спеціалістами, знизити витрати на рекрутинг фахівців та питання регулювання трудових відносин з персоналом. Девіка Чаухан, менеджер з персоналу в 182-кімнатному Mövenpick Hotel & Spa Bangalore стверджує, що аутсорсинг дає компанії можливість скоротити інвестиції в технології та інфраструктуру, забезпечити гнучкість управління людськими ресурсами, а також обрати людину видатних здібностей [3]. Тобто аутсорсинг стимулює розвиток бізнесу, активізує просування компанії та її продукту, розширюючи спектр професійних навичок бізнес-команди, знижуючи навантаження на менеджмент і зменшуючи операційні ризики.

Переваги аутсорсингу базуються на стабільній та тісній співпраці готельних підприємств з постачальниками аутсорсингових послуг, у той же час можливі і ситуації невиконання договірних зобов'язань у повному обсязі, залежність від одного партнера, ризик витоку внутрішньої інформації, зниження продуктивності праці власних працівників, втрата стратегічних функцій тощо. Перераховані недоліки можна усунути за рахунок укладання контракту, у якому можуть бути відображені особливості співпраці та умов виникнення форм-мажорних обставин.

**Висновки.** Підприємства готельно-ресторанного бізнесу України, оцінюючи потенційні ризики, звертатися до послуг аутсорсингових компаній для зменшення операційних витрат.

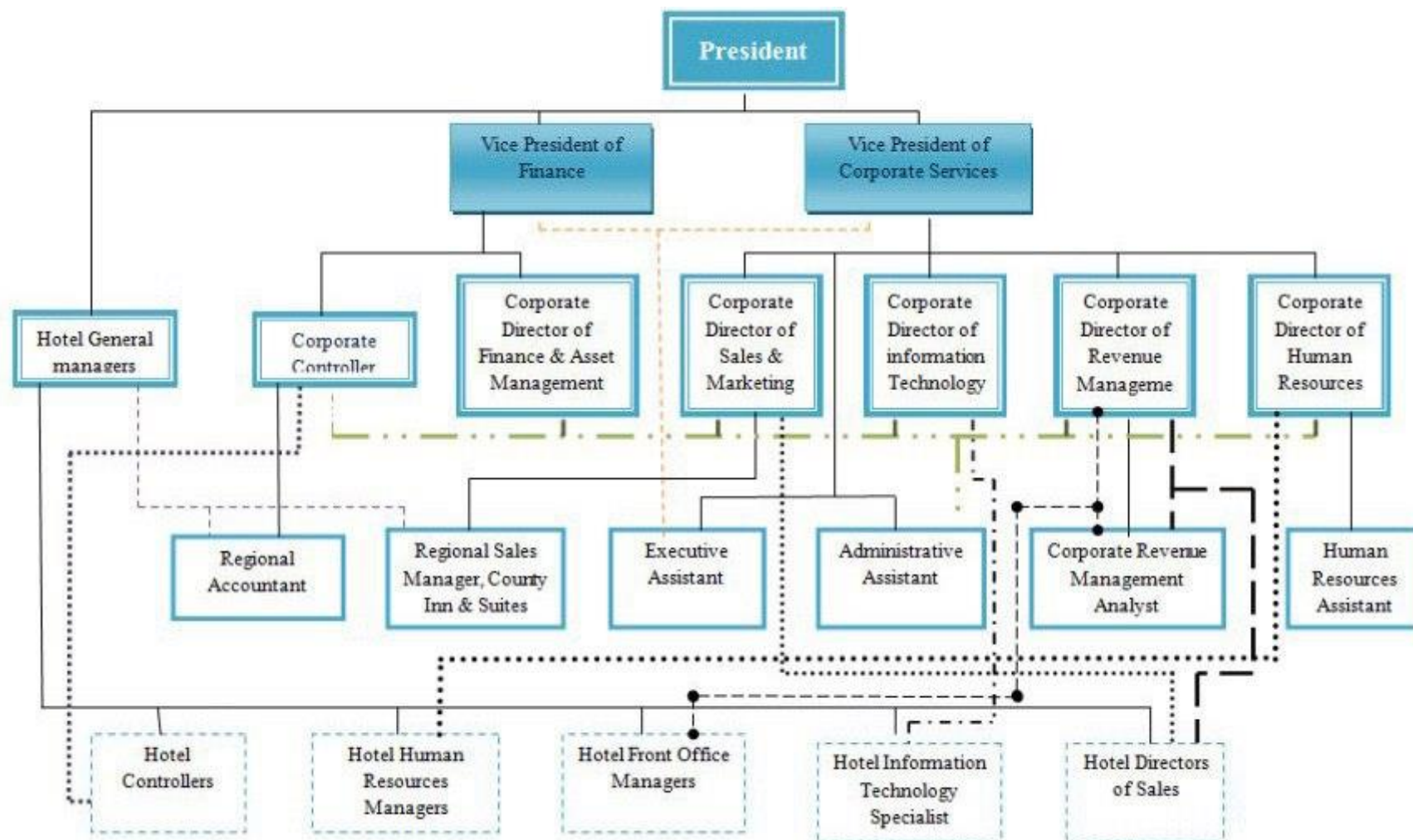
**Література**

1. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В.І. Охота // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 5.- С. 46-49.
2. Садчикова І. В. Сучасні тенденції розвитку ринку аутсорсингу: вітчизняний та зарубіжний досвід / І. В. Садчикова, І. О. Хоменко, І. В. Горобінська. – 2018. – С. 47–56.

### Фірми, які пропонують послуги аутсорсингу для готельно-ресторанної сфери

Назва фірми	Характеристика фірми
«Johnny Worker»	Із моменту свого заснування стабільно і успішно працює на ринку аутсорсингу персоналу. Компанії «Johnny Worker» вдалося об'єднати в команду кращих HR менеджерів столиці і завоювати репутацію надійного і результативного партнера. Доволі часто виникає гостра необхідність у залученні додаткового персоналу. Компанія допомагає вирішити це питання. Є можливість замовити персонал у столиці і в інших містах України, умови обговорюються. Гнучка цінова політика і грамотний менеджмент дозволяють завжди знаходити компроміси
«Sigmar»	Сучасна компанія, яка динамічно розвивається та працює на ринку надання персоналу в аутсорсинг і лізинг в Україні. Компанія використовує накопичений досвід, постійно вдосконалює і розвиває сферу послуг, що надаються. Застосовуючи отримані вміння та навички, співробітники компанії прагнуть, щоб кожен новий проект був кращим за попередній. Основними напрямками діяльності компанії «Sigmar» є: аутсорсинг персоналу, лізинг персоналу (торгові мережі, гіпермаркети, супермаркети, склади, ресторани, готелі)
«Імпел Гріффін»	Це величезна команда людей, які мають за своїми плечима багаторічний досвід у сфері обслуговування нерухомості
«MilinaOutsourcing»	Впроваджена компанією модель аутсорсингу спрямована на заміщення управлінського складу закладу готельно-ресторанного бізнесу працівниками на контрактній основі, що дозволяє не тільки оптимізувати робочі процеси та утримати контроль, на відміну від стандартних договорів управління, а й зекономити кошти на утриманні численної кількості керівницького складу: - зовнішнє управління готельними та ресторанными комплексами; - комплексний готельний консалтинг; - розробка і впровадження готельних проектів; - управлінський аутсорсинг малих готелів; - навчання персоналу; - послуга «Таємний гість»; - різні форми оцінки діяльності готелів, включаючи повний фінансовий аналіз; - тимчасовий персонал для готелів та ресторанів

### Організаційна структура готелю «Hyatt Regency Kyiv»



**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	147536	147679	0
первісна вартість	1001	148337	148535	0
накопичена амортизація	1002	801	856	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	39	33	0
Основні засоби:	1010	92141	90390	0
первісна вартість	1011	165841	166015	0
Знос	1012	73700	75625	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
Знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	60	35	0
Відстрочені податкові активи	1045	1	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>239777</b>	<b>238137</b>	<b>0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	1188	2200	0
Виробничі запаси	1101	787	991	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	401	1209	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2755	296	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	66	0	0
з бюджетом	1135	200	380	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	141	141	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	49	4770	0

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	252	438	0
Готівка	1166	22	7	0
Рахунки в банках	1167	230	323	0
Витрати майбутніх періодів	1170	16	10	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	85	2651	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	4611	10745	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	244388	248882	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80923	80923	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	12629	12629	0
Додатковий капітал	1410	145173	145173	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	545	545	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	363	744	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	239633	240014	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3000	3000	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0

Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1065	1800	0
за розрахунками з бюджетом	1620	294	190	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	32	198	0
за одержаними авансами	1635	358	350	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6	3330	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1755</b>	<b>5868</b>	<b>0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>244388</b>	<b>248882</b>	<b>0</b>

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2019 р.**

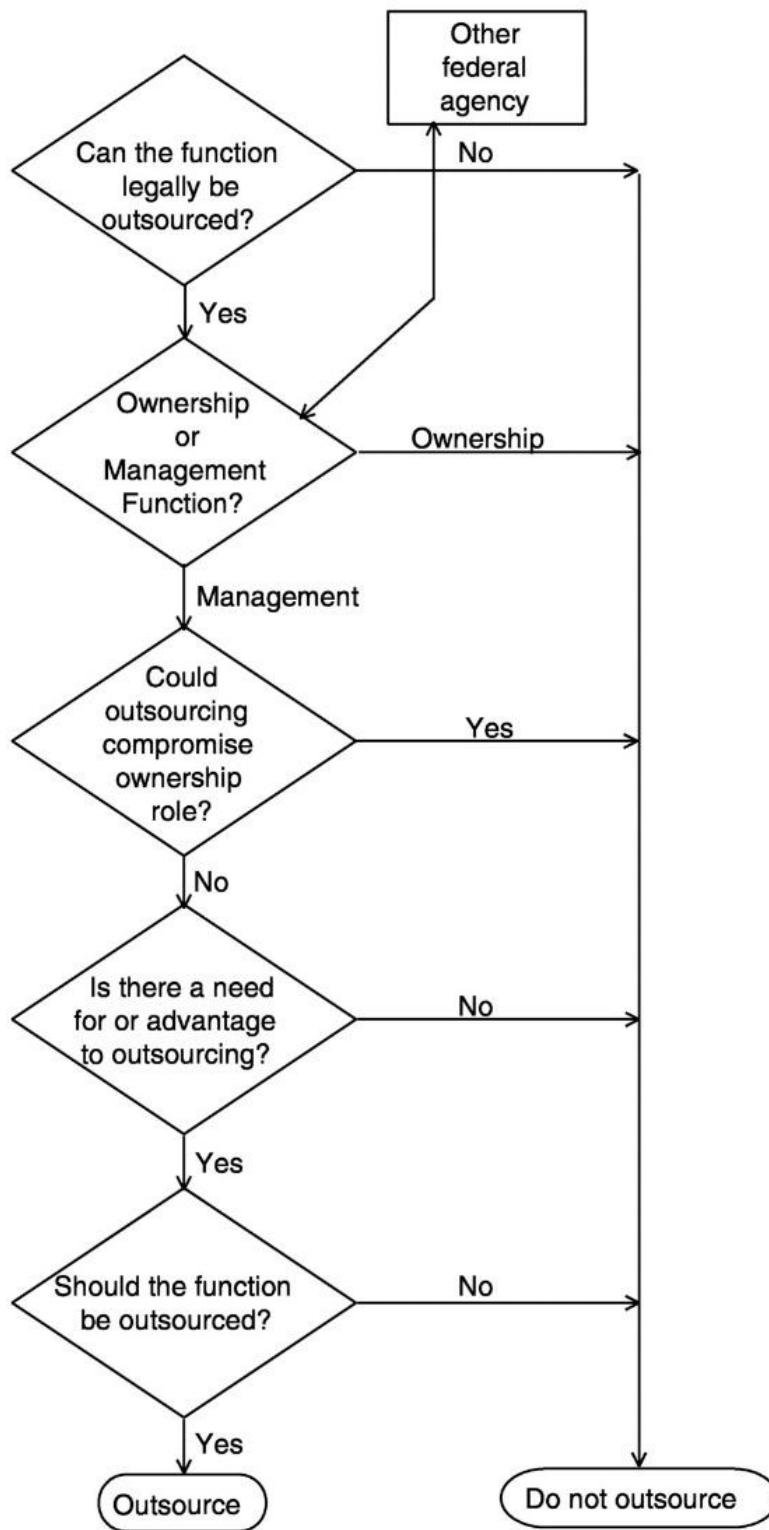
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	147679	147625	0
первісна вартість	1001	148535	148535	0
накопичена амортизація	1002	856	910	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	33	2225	0
Основні засоби:	1010	90390	88957	0
первісна вартість	1011	166015	165407	0
Знос	1012	75625	76450	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
Знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	35	27	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	238137	238834	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	2200	2211	0
Виробничі запаси	1101	991	1201	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	13	0
Товари	1104	1209	997	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	296	576	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	380	291	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	141	144	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4770	5458	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	438	656	0
Готівка	1166	7	6	0
Рахунки в банках	1167	323	605	0
Витрати майбутніх періодів	1170	10	49	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	2651	460	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	10745	9701	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	248882	248535	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80923	80923	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	12629	12629	0
Додатковий капітал	1410	145173	145173	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	545	545	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	744	1348	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>240014</b>	<b>240618</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3000	3000	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1800	1567	0
за розрахунками з бюджетом	1620	190	256	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	52	0
за розрахунками з оплати праці	1630	198	407	0
за одержаними авансами	1635	350	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0

за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3330	2635	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	5868	4917	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	248882	248535	0

**Алгоритм визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг**



Джерело: [47]

## Найбільш використовувані хештеги в «Instagram»

---

### Prestige Hotels: Top 10 Instagram Brand Hashtag Photos

#

April 2014, n=66

---



179,100  
#marriott



167,851  
#hyatt



136,781  
#fourseasons



129,549  
#whotel



113,470  
#ritzcarlton



90,043  
#sofitel



83,388  
#fairmont



81,021  
#intercontinental

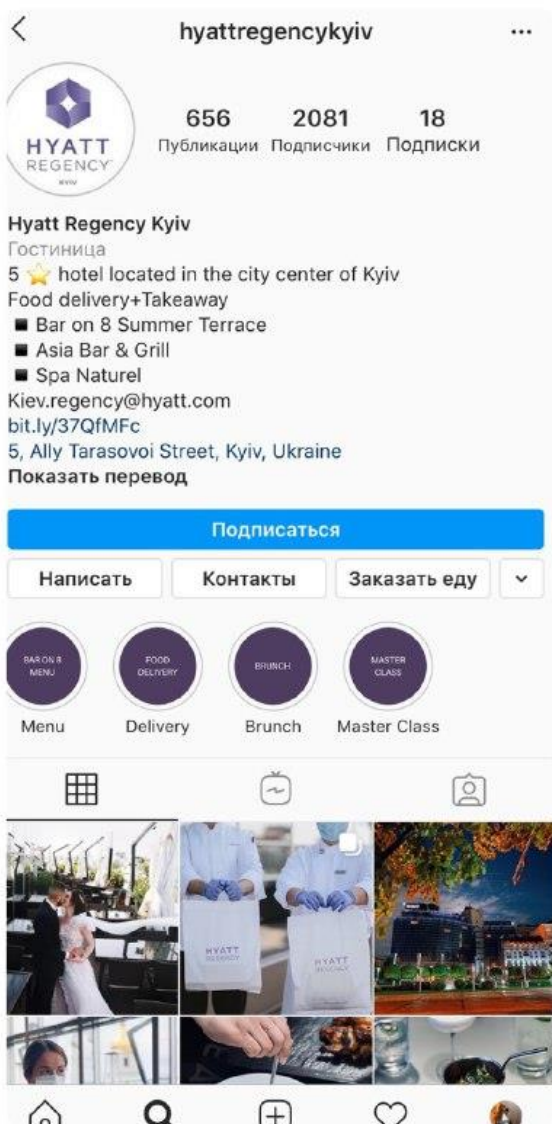


56,758  
#radisson

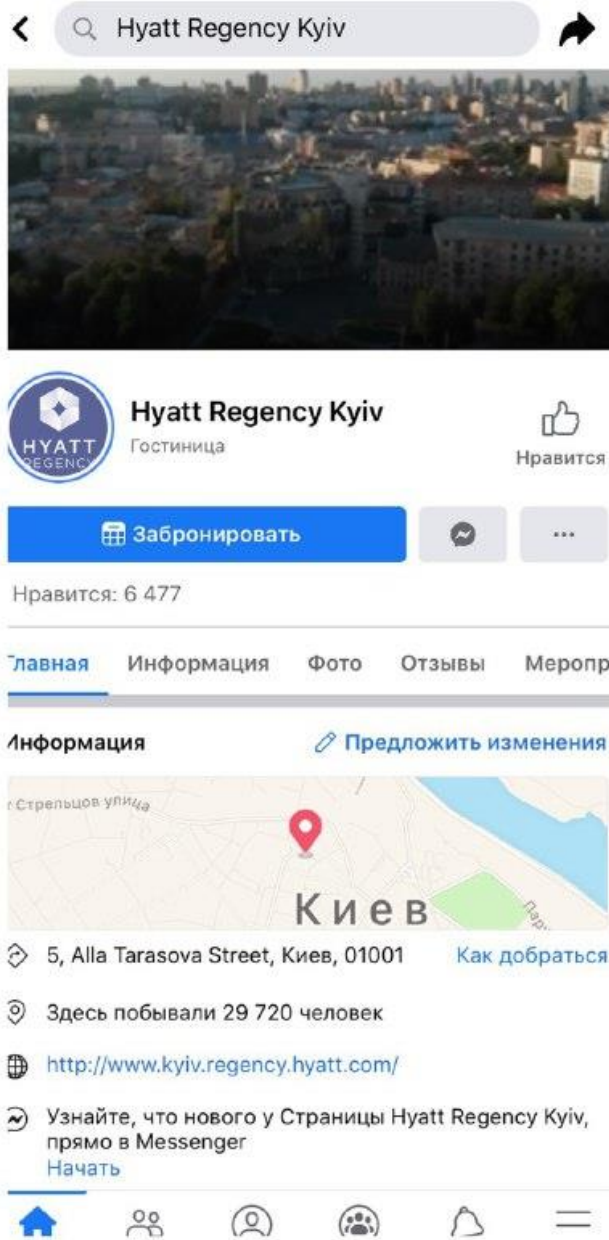


41,387  
#hiltonhotel

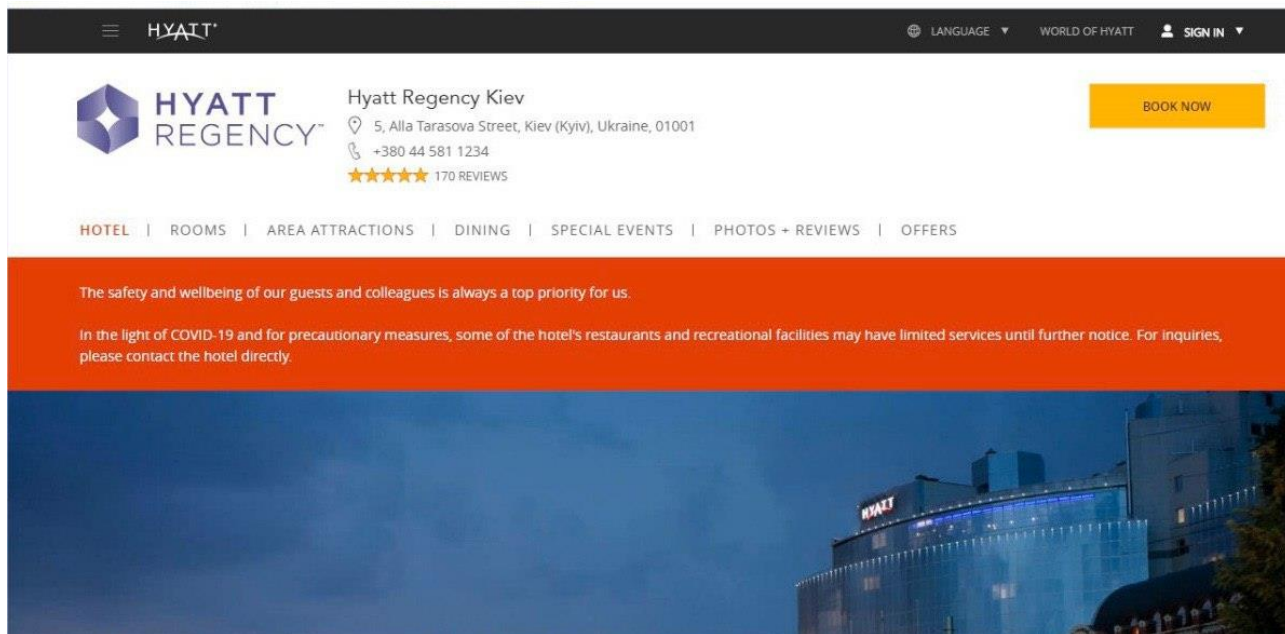
### Сторінка готелю в соціальній мережі «Instagram»



### Сторінка готелю в соціальній мережі «Facebook»



## Сторінка сайту готелю «Hyatt Regency Kyiv»



## Колонки «Echo» для «Alexa for Hospitality»

