

**ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ
ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»
ІНСТИТУТ ФІЛОЛОГІЇ ТА МАСОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, ДОКУМЕНТНИХ ТА
МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2023 р.

Завідувач кафедри туризму,

документних та міжкультурних

комунікацій

_____ О.А.Степанова

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ступінь вищої освіти «бакалавр»

на тему:

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА
ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

за спеціальністю 242 “Туризм”

Виконала: студентка 4 курсу,

заочної форми навчання,

групи ЗТУ-19-1

Сибіркова Світлана Андріївна

Науковий керівник: д. культурології,

професор, Степанова Олена Анатоліївна

Київ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	
1.1 Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні	7
1.2. Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в готельно-ресторанному бізнесі	18
1.3. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт господарської діяльності	23
Висновки до першого розділу	33
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Інноваційні підходи до управління людськими персоналом організації	35
2.2. Сучасні технології формування колективу організації	46
Висновки до другого розділу	57
РОЗДІЛ 3. КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Сучасне стратегічне управління персоналом туристичного підприємства	58
3.2. Кадровий потенціал підприємства готельно-ресторанної галузі	66
3.3. Підбір управлінських кадрів і формування їх резерву в туристичному бізнесі	78
Висновки до третього розділу	85
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність завдань щодо формування й впровадження новітніх організаційно-управлінських засад зростає з поглибленням процесів входження України до високо розвинутого соціально-економічного, культурного й правового поля Європи й світу, в цілому вже опанованого досконало організованими, нормативно врегульованими та взаємопов'язаними туристичним системами.

Пандемія COVID -19 та повномасштабне вторгнення на територію України рашистів дуже сильно вплинули на сучасне функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. У зв'язку з цими подіями виникли об'єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень, в умовах закритих кордонів, закриття туристичних фірм та військового стану. У зв'язку з цією ситуацією потрібно якомога швидше збільшувати обсяг «фахової» інформації, яку слід опановувати й використовувати у повсякденній діяльності, розвивати науку й техніку, що спонукає до впровадження більш продуктивних і якісно нових зразків обладнання, новітніх виробничих технологій та надання широкого спектра послуг. Структура виробничих колективів сучасних підприємств готельно-ресторанної сфери значно ускладнилась, що зумовлене появою нових професій, суттєвими змістовими змінами праці фахівців традиційних спеціальностей, підвищенням рівня освіти та духовної культури працівників, появою й диверсифікацією можливостей щодо реалізації особистості в умовах економічної й політичної демократії.

На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу процесу прийняття рішень належить провідне місце в управлінні підприємствами, тому що рішення, прийняті керівником визначають не лише рівень ефективності його діяльності, але й забезпечують стійкий розвиток об'єкта управління та утримання ним позицій на світовому ринку.

Об'єктом дослідження є сучасні технології управління на туристичному підприємстві.

Предметом дослідження є впровадження інноваційних підходів до управління людським персоналом організації

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз теоретичних сучасних технологій управління на туристичному підприємстві.

Для досягнення цієї мети нами визначені та розв'язані такі наукові завдання:

- висвітлити особливості менеджменту готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні
- сутність франчайзингу, його види та форми;
- проаналізувати сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в готельно-ресторанному бізнесі;
- проаналізувати переваги франчайзингу як форми бізнесу;
- дослідити особливості поняття підприємства готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкта господарської діяльності;
- розглянути інноваційні підходи до управління людськими персоналом організації
- дослідити сучасні технології формування колективу організації
- провести аналіз кадрової політики в системі управління персоналом туристичного підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження виступали загальнонаукові методи (систематизації та узагальнення, порівняльного аналізу) та конкретно-наукові (історичні, економічні). Інформаційною базою виступала наукова література з питань економіки, менеджменту туризму та інших наук.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і викладена на 91 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні

Із набуттям Україною не формального, а реального суверенітету першорядного значення набуває впровадження передових організаційно-управлінських технологій в таку важливу її соціально-економічну сферу господарства як готельно-ресторанний бізнес. Наша країна перейшла до ринкових відносин у час, коли на міжнародному ринку сталися суттєві зміни в туристичній галузі, важливою складовою якої є готельно-ресторанний сервіс. Актуальність завдань щодо формування й впровадження новітніх організаційно-управлінських засад зростає з поглибленням процесів входження України до високо розвиненого соціально-економічного, культурного й правового поля Європи й світу, в цілому вже опанованого досконало організованими, нормативно врегульованими та взаємопов'язаними туристичними системами.

На сучасному етапі функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу виникають об'єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень, в умовах прискореного темпу суспільно-політичного життя. Збільшується обсяг «фахової» інформації, яку слід опановувати й використовувати у повсякденній діяльності, бурхливо розвивається наука й техніка, що спонукає до впровадження більш продуктивних і якісно нових зразків обладнання, новітніх виробничих технологій та надання широкого спектра послуг. Структура виробничих колективів сучасних підприємств готельно-ресторанної сфери значно ускладнилась, що зумовлене появою нових професій, суттєвими змістовими змінами праці фахівців традиційних спеціальностей, підвищенням рівня освіти та духовної культури працівників, появою й диверсифікацією можливостей щодо реалізації особистості в умовах економічної й політичної демократії.[5, с.235]

На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу процесу прийняття рішень належить провідне місце в управлінні підприємствами, тому

що рішення, прийняті керівником визначають не лише рівень ефективності його діяльності, але й забезпечують стійкий розвиток об'єкта управління та утримання ним позицій на світовому ринку. При цьому керівникам доводиться приймати обгрунтовано-об'єктивні рішення в ситуаціях виключної складності й непередбачуваності. Компетентність керівника визначається рівнем ефективності прийнятих ним рішень, вмінням їх реалізувати й контролювати процес виконання. Колективна раціональна діяльність на основі професійного управлінського рішення є запорукою досягнення високої організаційної культури суб'єктів сучасного готельно-ресторанного бізнесу.[11, с.78]

Найважливішими рисами керівника нової формації є: професійна компетентність, високий рівень підготовки у сфері менеджменту, обізнаність в теоретичних питаннях економіки й права, вміння самостійно й оперативно приймати вірні рішення з урахуванням інноваційних процесів та новітніх тенденції розвитку бізнесу. Досить важливими вважаються також організаторські здібності керівника: цілеспрямованість, вміння підбирати й ефективно використовувати кадри, визначати їхні функції відповідно до набутого рівня знань, делегувати їм певний обсяг повноважень. Керівник повинен чітко визначати й використовувати можливості й здібності працівників, виявляти турботу про умови їх праці і побут, створювати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.[10, с.145]

У процесі формування української ринкової економіки, обтяженому загальною економічною дестабілізацією, діяльність менеджерів значно ускладнюється, тому що їм доводиться контролювати безпрецедентні ситуації, перерозподіляти ресурси з метою найвигіднішого їх використання. Менеджери готельно-ресторанного бізнесу приймають рішення в умовах значного ризику й невизначеності, що потребує високого фахового рівня, оперативності, самостійності та відповідальності.

Одним із головних критеріїв здійснення ефективної менеджерської роботи є координація діяльності різних структурних підрозділів у процесі надання певних видів послуг

Запорукою ефективності менеджменту готельно-ресторанного бізнесу є реалізація його контролюючої функції. Дієвий і надійний контроль з боку керівництва є важливою й вирішальною умовою ефективного управління, якщо здійснюються три основні його стадії: встановлення фактів, критична їх оцінка й розробка заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства.[18, с.114]

Одним із головних завдань менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу є визначення мети, для досягнення якої формується, функціонує й розвивається дана організація як цілісна система. Визначення мети - це вихідний момент в діяльності менеджера, особливо в умовах ринкової економіки. В результаті роздержавлення й демонополізації, законодавчого закріплення різних форм власності, децентралізації й регіоналізації управління розвитком економіки система готельно-ресторанного бізнесу щорічно поповнюється новоствореними підприємствами. На стадії створення підприємства визначаються його:

- місія та мета діяльності;
- спеціалізація, потужність та, наявні ресурси;
- ринки споживачів послуг і т. ін.

Значення вірно визначеної місії не можна переоцінити. Поняття «місія підприємства» трактується у широкому та вузькому значенні.

Місія уособлює й визначає призначення новостворюваної організації, її філософську концепцію; визначає пріоритети, цінності й принципи, згідно з якими організація здійснюватиме свою діяльність. Призначення визначає дії щодо побудови й типової приналежності організації. Як правило, філософія організації змінюється дуже рідко.

Місія асоціюється з призначенням новоствореної організації, що чутливо реагує на зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища, визначає суть її існування та кардинальні відмінності від інших організацій.

Вірно сформульована місія, маючи загальний філософський зміст, надає організації унікальності. Якщо керівник не визначив місії підприємства, то це неминуче призведе до помилок при вирішенні проблеми вибору, що постає постійно перед ним в процесі виробничої діяльності. Місія кінець-кінцем

визначає статус підприємства, забезпечує напрями та орієнтири в ході реалізації стратегічних планів на різних рівнях його розвитку.

Основними особами, чий інтереси повинні враховуватись при визначенні місії підприємства готельно-ресторанного бізнесу, є:

- власники підприємства, які створюють, приводять в дію і розвивають його з метою одержання прибутку для вирішення власних життєвих проблем;
- працівники підприємства, які своєю працею, безпосередньо забезпечують його діяльність, виробляють і реалізують певні послуги, отримуючи за це від підприємства за свою діяльність матеріальну компенсацію для вирішення своїх життєвих проблем;
- споживачі послуг, які віддають підприємству свої ресурси (гроші) в обмін на отримані послуги;
- ділові партнери підприємства, які перебувають з ним у ділових відносинах (формальних і неформальних), надають підприємству послуги (комерційні і некомерційні), отримуючи аналогічні послуги з боку підприємства;
- місцеві організації, які перебувають з підприємством у взаємодії, що має багатогранний характер, і насамперед стосується формування соціального та екологічного зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- суспільство в цілому, представлене державними структурами, що взаємодіють з підприємством в політичній, правовій, економічній і інших сферах макрооточення й отримують від підприємства частину створеного ним прибутку для забезпечення суспільного розвитку.

Місія підприємства повинна відбивати інтереси всіх шести зазначених суб'єктів. Міра представленості в місії інтересів кожного із вказаних суб'єктів принципово залежить від розмірів підприємства, його місцерозташування і т. ін. Найстійкішим, найвідчутнішим і найспецифічнішим є вплив на місію підприємства інтересів власників, працівників і споживачів послуг. Тому місія підприємств готельно-ресторанного бізнесу формулюється таким чином, щоб в ній обов'язково відбивалися насамперед інтереси саме цих трьох груп.

Як вже зазначалося, чітко сформульована місія визначає так званий образ підприємства, суть його існування та кардинальні відмінності щодо інших

підприємств. Відтак при формулюванні поняття «місія підприємства» враховуються такі його характеристики:

- цільові орієнтири, які окреслюють коло завдань, на вирішення яких спрямована діяльність підприємства у перспективі його розвитку;
- сфера діяльності, яка визначає вид послуг, пропонувані підприємством споживачам, та ринок реалізації зазначених послуг;
- філософська концепція підприємства, що визначає пріоритети, цінності та принципи, згідно з якими підприємство здійснює свою діяльність;
- шляхи й способи діяльності підприємства, що передбачають використання його конкурентних переваг та кардинальних відмінностей від інших підприємств при завоюванні позицій на споживчому ринку (виробнича технологія, новітнє устаткування, використання ноу-хау тощо).

При формулюванні місії підприємства важливим є створення певного іміджу, що відбиває зміст його діяльності й конкурентні переваги підприємства. Відтак, місія має велике значення для реалізації підприємства як суб'єкта господарської діяльності.

По-перше, місія презентує підприємство як суб'єкт господарської діяльності з визначеною метою, шляхами її досягнення та чіткою філософською концепцією.

По-друге, місія сприяє об'єднанню колективу підприємства на основі так званого корпоративного духу, а саме:

- для співробітників стає зрозумілою мета діяльності й розвитку підприємства. Відтак колектив спрямовує зусилля в одному напрямі для досягнення визначених цілей;
- місія сприяє адаптації працівників на підприємстві, концентрації їхньої уваги на здійсненні своєї діяльності;
- місія сприяє створенню позитивного мікроклімату в колективі на основі визначеної філософської концепції підприємства.

По-третє, чітко визначена місія стає запорукою ефективного й далекоглядного управління підприємством, тому що вона:

- є базою для визначення мети діяльності підприємства, а відтак основою для визначення його стратегічних та тактичних дій;
- сприяє раціональному розподілу ресурсів підприємства і створює основу для аналізу використання ресурсів;
- розширює зміст діяльності співробітників на основі більш широкого спектру прийомів мотивації.

Місія не повинна бути обтяженою конкретикою вказівок стосовно термінів та методів роботи підприємства. Вона визначає стратегічні напрями розвитку, позиції підприємства в економічному просторі. Саме тому вона повинна бути чітко сформульованою, легко зрозумілою й бути однозначною щодо тлумачення. Досвідчені менеджери готельно-ресторанного бізнесу при формулюванні місії акцентують увагу на трьох її основних елементах:

- визначення основної послуги, яка надається підприємством;
 - визначення головного споживчого ринку для реалізації послуг;
 - створення технологічної схеми виробництва зазначених послуг.
- Дещо узагальнене формулювання місії готельного комплексу може мати такий вигляд: «Надання іноземним і вітчизняним громадянам послуг проживання високої й середньої вартості». Зазначена місія чітко визначає сферу діяльності підприємства (надання послуг проживання), споживачів послуг (іноземні і вітчизняні громадяни) з орієнтацією на середні й найбільш забезпечені прошарки населення. Формулювання місії справляє вирішальний вплив на стратегію й тактику підприємства, а також забезпечує підтримку діяльності підприємства з боку суспільства.

Місія формулюється вищим керівництвом, на яке покладається повна відповідальність за її впровадження в життя шляхом визначення і досягнення мети діяльності підприємства. Місія є основою не лише для визначення мети діяльності підприємства в цілому, але й кожного з його підрозділів і функціональних підсистем, зокрема тих, які логічно узгоджують свою діяльність із загальною метою підприємства.

Визначення мети діяльності підприємства передбачає досягнення його бажаного стану в процесі використання його потенціалу. Саме тому вона

повинна бути конкретною, виваженою, реальною в аспекті її досягнення, узгодженою, відповідати напряму розвитку суспільства.

Визначення мети підприємства - це конкретизація його місії у оптимальній формі з точки зору управління процесом її реалізації, їй притаманні:

- чітка орієнтація на визначений часовий термін;
- конкретність і вимірюваність;
- позбавленість суперечностей і узгодженість щодо інших цілей і ресурсів;
- адресність і контрольованість.

Як правило, підприємства готельно-ресторанного бізнесу ставлять і реалізують не одну, а кілька цілей, важливих для їхнього функціонування та розвитку. Поряд із стратегічними завданнями їм доводиться вирішувати значну кількість поточних і оперативних. Крім економічних, перед ними стоять соціальні, організаційні, наукові й технічні завдання. Поряд з регулярно повторюваними, традиційними проблемами вони повинні приймати рішення у непередбачуваних ситуаціях.

Зазначені цілі класифікуються за такими критеріями:

- період виконання (стратегічні, тактичні, оперативні);
- зміст (економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні);
- функціональна структура (маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, фінансові, адміністративні);
- середовище (внутрішнє, безпосереднє, зовнішнє);
- пріоритетність (особливо пріоритетні, пріоритетні, інші);
- вимірюваність (кількісні, якісні);
- повторюваність (постійні, разові);
- ієрархія (підприємство, підрозділи, ланки);
- стадії життєвого циклу (проекування й створення об'єкта, зростання підприємства, зрілість і завершення життєвого циклу).

Обсяг і різноманітність цілей і завдань менеджменту є настільки широкими, що без комплексного, системного підходу до визначення їх складу не може обійтись жодне підприємство, незалежно від його розмірів, спеціалізації, типу, зірковості й форми власності.

Як правило, підприємства готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкових відносин ставлять такі цілі:

- стабілізація фінансового стану підприємства шляхом здійснення маркетингових заходів;
- підвищення конкурентоздатності пропонованих послуг на ринку в'їзного та внутрішнього туризму;
- наукове дослідження ринку збуту послуг для визначення стратегії підприємства щодо збереження та розширення його виробництва;
- прогнозування щодо поточних і перспективних потреб споживачів послуг для визначення основних напрямів діяльності;
- комплексний маркетинговий вплив на споживачів послуг на всіх етапах обслуговування;
- створення й підтримання іміджу підприємства;
- цілеспрямованість інформаційно-рекламних заходів;
- забезпечення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, підвищення рівня їх матеріального забезпечення й зацікавленості у збереженні своєї посади;
- визначення критичних місць управлінського впливу і пріоритетних завдань, виконання яких забезпечує досягнення запланованих результатів.

В реальних умовах цілі повинні бути конкретними й досить зваженими на основі відповідних показників, а також диференційованими за часовим фактором:

- довготермінові - реалізовані впродовж трьох-п'яти років;
- короткотермінові - в межах одного року; середньотермінові - реалізовані впродовж одного-трьох років.

Середньотермінові цілі, як правило, передбачають вирішення таких завдань:

- стабілізація доходів підприємства;
- завоювання довіри споживачів послуг;
- забезпечення потреб й добробуту співробітників;
- засвідчення соціальної відповідальності підприємства.

Ці чотири сфери стосуються інтересів всіх впливаючих на діяльність підприємства суб'єктів.

Найпоширенішими напрямками, за якими визначаються цілі підприємства готельно-ресторанного бізнесу є такими:

- прибутковість, яка визначається розміром прибутку та рентабельністю;
- становище на ринку, яке визначається за такими показниками як: опанована частка ринку, обсяг продажу послуг, опанована частка ринку порівняно з конкурентами, частка певних видів послуг у загальному обсязі реалізованих послуг;
- продуктивність, яка визначається за витратами на одиницю виготовлених послуг (продукції), ефективністю, обумовленою співвідношенням одиниці виробничих потужностей та обсягом вироблених послуг за певний проміжок часу;
- фінансові ресурси, які характеризують структуру капіталу, рух коштів і величину обігового капіталу;
- потужність підприємства, яка визначається за показниками виробничих, технічних, побутових площ; рівнем технічного обладнання тощо;
- виробництво й реалізація послуг, оновлення технології, характеризуються такими показниками, як: обсяг витрат на виконання науково-дослідних робіт, терміни введення в дію нового обладнання, пропозиція нових видів послуг;
- зміни в організації й управлінні, що відображаються показниками, які встановлюють завдання по термінах організаційних змін;
- людські ресурси, що визначаються за такими показниками як: кваліфікаційний рівень залучених працівників, оптимальне використання кадрового потенціалу, плинність кадрів, здійснення заходів щодо підвищення кваліфікації працівників;
- якість послуг, що визначається швидкістю обслуговування, чисельністю постійних споживачів послуг, наявністю реклаमाцій тощо;
- сприяння розвитку соціальної сфери, що визначається обсягом спонсорської допомоги, кількістю благодійних заходів і акцій тощо.

Короткотермінові цілі впливають із завдання довготермінових цілей, конкретизують і деталізують їх, вони є певними віхами на шляху досягнення довготермінових цілей.

У кожному підприємстві готельно-ресторанного бізнесу є кілька структурних підрозділів різної величини і кілька рівнів управління, тому складається ієрархія цілей - декомпозиція цілей більш високого рівня і цілей більш низького рівня. Особливості їх ієрархічної побудови: по-перше, цілі більш високого рівня завжди мають більш широкий характер і більш довготривалий часовий інтервал досягнення; по-друге, цілі більш низького рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей більш вищого рівня. Ієрархія цілей відіграє дуже важливу роль, тому що вона визначає структуру підприємства й забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів на досягнення цілей високого рівня. Якщо ієрархія цілей побудована вірно, то кожний підрозділ, досягнувши своєї цілі, вносить необхідний вклад в діяльність всього підприємства для досягнення ним загальних цілей. Однак, якщо цілі визначені невірно, це може призвести до негативних наслідків для підприємства.

Саме тому слід виділити кілька основних вимог, яким повинні відповідати вірно сформульовані цілі.

1. Цілі повинні бути досяжними - це принципова вимога при визначенні цілей. Вони не повинні бути досить легкими для досягнення. Але вони не повинні бути нереальними щодо можливостей виконавців. Нереальна для досягнення ціль приводить до демотивації працівників і втрати ними необхідних в роботі орієнтирів, що негативно позначається на діяльності підприємства.

2. Цілі повинні бути гнучкими, що надає можливість для їх корегування щодо змін як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищі.

3. Цілі повинні бути конкретними, мати певну визначеність і специфічність, допомагати однозначно орієнтуватись у спрямованості функціонування підприємства. Цілі повинні чітко фіксувати передбачувані результати діяльності, терміни їх досягнення й хто повинен її досягти. Чим конкретнішою є ціль, тим легше визначити стратегію її досягнення.

4. Цілі повинні бути вимірюваними, тобто сформульованими таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти.

5. Цілі повинні бути сумісними, що означає що довготермінові цілі відповідають місії підприємства, а короткотермінові - довготерміновим його цілям. Важливо, щоб відповідали одна одній цілі, які відносяться до прибутковості й до визначення конкурентної позиції, цілі зміцнення позиції на опанованому ринку й цілі щодо проникнення на нові ринки, цілі прибутковості й благодійності, цілі щодо зростання й цілі щодо підтримання стабільності.

6. Цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів, які визначають діяльність підприємства. При формулюванні цілей досить важливо враховувати побажання й потреби працівників. Слід ставити такі цілі, які б забезпечували одержання максимально можливих прибутків у довготерміновій перспективі, а також враховували б інтереси суспільства загалом щодо охорони навколишнього середовища та реалізації соціальних потреб населення.

1.2. Сутність категорій «менеджмент», «управління» та «управлінські відносини» в готельно-ресторанному бізнесі

Ще донедавна поняття «менеджмент» було новим і незрозумілим для багатьох в нашій країні. Але з розвитком ринкових відносин, процесом приватизації державної власності, розширенням діяльності комерційних підприємств, зарубіжний досвід управління в сфері ринкової економіки став досить актуальним. Нова наука - «Менеджмент», (яка спочатку сприймалась як метод управління) набула значного поширення як така, що всебічно вивчає феномен управління, його методи і принципи.[9, с.109]

Ряд науковців посилається на визначення «менеджменту», пропоноване тлумачним Оксфордським словником англійської мови, де це поняття трактується як:

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- влада й мистецтво управління;
- особливого роду вміння й адміністративні навички;

- орган управління, адміністративна одиниця.

Відтак можна дійти висновку, що навіть в англійській мові цей термін трактується неоднозначно. Американський дослідник цієї проблеми П.Друкер підкреслює виключно американське походження цього поняття, а також його полісемантичний характер, тому що термін «менеджмент» включає в себе й визначену функцію, й соціальний статус осіб, які її виконують, й навчальну дисципліну, й галузь наукових досліджень. Разом з цим П.Друкер наголошує, що до організацій, діяльність яких не відноситься до сфери бізнесу, як правило, поняття «менеджмент» і «менеджер» не застосовуються. Відтак поняття «менеджмент» щодо поняття «управління» слід розглядати як частину від цілого.

Коли йдеться про менеджмент, у американців він майже завжди асоціюється із особою менеджера-функціонера - суб'єкта управління, що діє в системі певної організації. В більш широкому значенні вони застосовують термін «адміністрація», який більшою мірою відбиває знеособлену систему управління. Менеджер - це насамперед управлінець-професіонал, який усвідомлює, що він представник особливої професії із спеціальною підготовкою, а не просто інженер чи економіст, що займається управлінням. В розвинених країнах поняття «менеджмент» нерозривно пов'язане з поняття «бізнес».

Бізнес - це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва й реалізації певної продукції чи послуг. Управління бізнесом - це управління комерційними й господарськими організаціями. Термін «менеджмент» застосовується до діяльності організацій різних типів, але якщо йдеться про державні органи різного рівня, то застосовується термін «державне управління».

Крім визначення, пропонованого Оксфордським словником, існують інші підходи до визначення терміну «менеджмент»:

- менеджмент - це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності ;
- менеджмент - це наука про управління людськими відносинами ;
- менеджмент - це раціональний спосіб управління діловими організаціями;

- менеджмент - це особлива галузь наукових знань і професійної спеціалізації управляючих-менеджерів, які складають адміністративний штат;
- менеджмент - це вміння добиватись поставлених цілей, використовуючи працю та інтелект інших людей;
- менеджмент - це функція, вид діяльності, що полягає в керівництві людьми в різnorідних організаціях;
- менеджмент - це управління бізнесом, а бізнес є унікальною, винятковою справою у суспільстві .[15, с.488]

Менеджмент як наукова теорія виник і розвивається у зв'язку з необхідністю дослідження і пояснення таких явищ як процвітання або банкрутство організацій, визначення та застосування певних методів управління для забезпечення їх успішної діяльності.

Історія розвитку менеджменту пов'язана з двома підходами до процесу управління: перший акцентував увагу на управлінні операціями (технічному боці виробничого процесу), другий - на управлінні трудовими ресурсами, віддаючи пріоритет психологічним факторам, мотивації працівників й стимулюванню їх до діяльності.

Теоретико-наукову основу менеджменту можна визначити як акумульовані, логічно впорядковані знання, що являють собою систему принципів, методів і технологій управління, розроблених на базі інформації, отриманої як емпіричним шляхом, так і в результаті проведених досліджень в різних галузях науки.

Теорії менеджменту притаманні такі особливості:

- орієнтація на вирішення практичних завдань;
- міждисциплінарний характер;
- впровадження у міжнародному масштабі.

Менеджмент - це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства й управляють ними шляхом визначення певної мети й віднайдення способів її досягнення. Кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості підприємства.

Найважливішим завданням менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі є організація виробництва й надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг.

Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу є особливою наукою. Він поєднує питання економіки, планування, економічного аналізу, організації діяльності, психології, соціології, педагогіки, права, кібернетики.[14, с.128]

В основу розвитку сучасного менеджменту готельно-ресторанної сфери покладені досягнення практично всіх наукових шкіл управлінського спрямування. Дослідження логіки розвитку менеджменту як невід'ємного атрибуту розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах постійної нестабільності середовища є необхідною умовою для підтримання конкурентоздатності підприємств. При цьому визначальні передумови успіху створюються поза підприємством у зовнішньому середовищі, саме тому сучасний менеджмент необхідний насамперед для економічно самостійних господарюючих суб'єктів, для оперативного реагування на постійну мінливість кон'юнктури ринку, позицій конкурентів і коригування власних позицій з врахуванням вимог зовнішнього середовища. Відтак можна визначити основні завдання теорії менеджменту:

- по-перше, вона повинна озброїти працівників, зайнятих практичною діяльністю, знаннями, які допоможуть їм підвищити рівень управління;
- по-друге, сприяти підвищенню кваліфікації менеджерів при підготовці претендентів на ці посади;
- по-третє, визначити сфери й проблеми, які вимагають подальшого вивчення з метою сприяння розвитку наукової бази.[6, с.388]

Теорія менеджменту є порівняно молодого науковою дисципліною, що оформилася в окрему галузь знань у XX ст. При цьому інтенсивний її розвиток розпочався лише після другої світової війни. Теорія розроблялася швидко і в багатьох напрямках. Незважаючи на це, вона і нині перебуває в стадії розвитку, що зумовлюється рядом невирішених проблем у сфері термінології, невизначеністю масштабів, необґрунтованістю принципів і факторів,

узагальненістю і нечіткістю тверджень. І все ж набуті досягнення теорії менеджменту значною мірою сприяють вдосконаленню практики управління.

У найширшому розумінні поняття «управління» - це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети.

Якщо вважати, що об'єкт - це предмет, на який спрямована діяльність людини, то предмет - це те, що виступає матеріальним джерелом діяльності. Діяльність - це робота, тобто систематичне застосування людських сил в якійсь галузі. Працювати означає приводити в дію, управляти. Управляти - тобто спрямовувати чийсь вчинки. Вчинок - дія, здійснена кимось. Дія - вияв певної енергії. Відтак управління - це діяльність, спрямована на зміну об'єкта з урахуванням його здібностей, сил і енергії для того, щоб він міг функціонувати в оточуючому середовищі, спрямовувати вчинки і роботу даного об'єкта для реалізації поставлених цілей.

Управління в широкому розумінні - це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому - це технологічна організація об'єкта управління. Тоді як менеджмент у широкому розумінні - загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у вузькому - управління виробництвом, діяльністю по організації досягнення поставленої мети. Всі складові управління на підприємстві є взаємопов'язаними і взаємообумовленими, але все ж відносно самостійними. Для здійснення успішної управлінської діяльності суб'єктові необхідне володіння технічними, фаховими, організаційно-управлінськими, а також педагогічними знаннями, в тому числі й психолого-соціологічними.

Отже, здійснюючи процес управління, менеджер забезпечує найефективніше використання матеріальних і людських ресурсів організації для досягнення поставленої перед нею мети, що передбачає задоволення матеріальних потреб працівників, розвиток бізнесу, вирішення інших соціальних проблем.

Усі підприємства готельно-ресторанного бізнесу являють собою складні соціальні системи, всередині яких можна виділити дві складові: виробництво послуг і управління. Ці складові підпорядковані одна одній і перебувають у певних відносинах між собою. Вихідним моментом їхньої взаємодії є цілі функціонування цих організаційних утворень, для досягнення яких система управління впливає на сферу виробництва послуг. Існує і зворотній зв'язок між зазначеними складовими - зміни у сфері виробництва послуг зумовлюють корегування управлінського процесу. Керівники підрозділів і підпорядковані їм працівники вступають у певні відносини, які визначаються як управлінські й виступають предметом менеджменту. Управлінські відносини визначаються не лише стосунками між керівниками й підлеглими. Предметом дослідження менеджменту є всі види виробничих і міжособистісних стосунків між працівниками в межах підприємства.

Відносини між працівниками підприємства можна поділити на відносини субординації та координації. Відносини субординації - це відносини між працівниками та їхнім безпосереднім керівником, чиї вказівки є обов'язковими для виконання. У підприємствах готельно-ресторанного бізнесу це відносини між головним бухгалтером і працівниками бухгалтерії, між адміністратором залу ресторану та офіціантами, між завідувачим виробництвом та кухарями. Відносини координації мають місце між працівниками різних підрозділів внаслідок їх спільної діяльності, між колегами в одному підрозділі. Працівники, між якими виникають відносини координації, прямо не підпорядковані один одному й мають рівні права у здійсненні спільної діяльності. Наприклад, в обслуговуванні групи туристів беруть участь працівники виробництва послуг проживання, кухарі, офіціанти, працівники екскурсійного бюро, перекладачі, працівники інших структурних підрозділів. У цьому разі вони є рівноправними партнерами, які вступають у відносини координації для досягнення загальної мети.

1.3. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт господарської діяльності

Готельно-ресторанний бізнес є основною складовою туристичної галузі нашої держави. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму значною мірою пов'язаний з рівнем матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, якістю та обсягом послуг, пропонованих готельним господарством. Готельні підприємства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів - забезпечують їх житлом і побутовими послугами під час подорожі.

Свого часу поняття «готельне господарство» співвідносилося з господарською діяльністю, що полягала в наданні платних послуг розміщення в готелях. Згодом, із зростанням попиту на туристичні послуги й прагненням готелів до розширення комплексності обслуговування, послуги розміщення стали тісно пов'язуватись з харчуванням і реалізацією додаткових послуг. Це дає підстави для визначення поняття «готельне господарство» в широкому та вузькому його розуміннях. Визначення поняття «готельне господарство» у широкому розумінні включає проживання, харчування та додаткові послуги; у вузькому розумінні - лише проживання.[8, с.124]

Прискорений розвиток туристичної галузі, прагнення підприємств до отримання найвищого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг сприяють розширенню та урізноманітненню готельної діяльності. Поряд з послугами проживання й харчування пропонуються такі нові додаткові послуги, як: обслуговування ділових зустрічей, спортивні, медичні, посередницькі, комунально-побутові та ін. При цьому підприємства готельного господарства розширюють послуги не тільки притаманні даній галузі, а й іншим галузям, наприклад, харчовій.

Поняття «готельна справа» застосовувалось спочатку для визначення діяльності готелів. Нині ж це поняття охоплює діяльність кемпінгів, мотелів, туристичних баз, котеджів та ін. Але готель був першим типом підприємств що надавали послуги проживання громадянам, і саме він дав назву всій галузі.

Існує ряд інших підприємств, які надають послуги щодо тимчасового проживання громадян, але вони не входять до системи готельного господарства. Це - будинки відпочинку, санаторії, пансіонати, дитячі табори відпочинку, профілакторії та ін. Вони не належать до готельного господарства тому, що надання послуг проживання не є їх основною діяльністю, а ціна послуг, як правило, не набагато перевищує їх собівартість.

Економічна сутність готельної діяльності полягає у тому, що вона має нематеріальний характер. Результатом виробничо-експлуатаційної діяльності готелів є не «готовий продукт», а пропозиція особливого виду послуг. При цьому послуги не можуть вироблятися окремо від існуючого матеріального продукту, тобто без експлуатації матеріально-технічної бази (будівлі, споруди, устаткування, інвентар), яка виступає основою виробництва та реалізації пропонованих послуг. З урахуванням особливостей обслуговування в готельному господарстві, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг». Слід підкреслити, що в процесі цієї діяльності здійснюється продаж і безпосереднє надання послуг.

Рівень обслуговування у сучасному готельному господарстві зумовлений, головним чином, станом матеріально-технічної бази підприємства, що його пропонує (будівлі, споруди, інженерне й санітарно-технічне обладнання, електроприлади, меблі, тощо). В останні роки спостерігається процес оновлення та урізноманітнення матеріально-технічної бази підприємств, підвищення фахового рівня персоналу готелів, впровадження інноваційних технологій тощо. Будівлі готелів обладнуються спортивними, медичними, розважальними та іншими приміщеннями. Відтак, процес обслуговування споживачів послуг урізноманітнюється, а пропоновані послуги набувають комплексного характеру.[3, с.429]

При цьому попит на готельні послуги є нерівномірним, що зумовлюється економічними, демографічними, природо-кліматичними факторами. Дуже часто він залежить від сезону, днів місяця і навіть тижня. Тому готелі, мотелі, кемпінги повинні мати певний резерв номерного фонду, а також матеріальних і трудових ресурсів, щоб оперативно і ефективно реагувати на його коливання. Постійна

готовність підприємств готельного господарства до зустрічі й обслуговування гостей передбачає необхідність одночасної присутності протягом доби адміністратора, регістратора, портьє, носильників, покоївок та інших фахівців. Це значною мірою знижує ефективність використання праці персоналу. Однак вітчизняний та зарубіжний досвід відкриває шляхи до подолання цього протиріччя (наприклад, запровадження бригадної організації праці за принципом суміщення професій). Так, у готельному об'єднанні «Формула-1», якому належать 200 мотелів на території Франції, Бельгії, Німеччини, Великобританії та Нідерландів у результаті впровадження електронної системи резервування місць, чисельність постійно працюючого персоналу в окремих підприємствах скоротилась до мінімуму й становить 2-3 особи на одне підприємство.

Процес надання основної послуги у готельній діяльності можна схематично поділити на кілька основних етапів:

- інформація про надання комплексу послуг;
- резервування (бронювання) місць;
- реалізація послуг;
- зустріч і проводи гостей;
- обслуговування під час перебування в готелі

Вказані етапи надання послуг проживання є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, кожен окремо й усі разом вони визначають рівень якості діяльності підприємства.[7, с.204]

З метою підвищення рівня якості та культури обслуговування, а також конкурентоздатності на світовому ринку підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні пропонувати не лише високий рівень комфорту, але й широкий спектр додаткових послуг. Сервіс готелю доцільно формувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції.[13, с.32]

Асортимент додаткових послуг, у цій галузі постійно розширюється. Якщо раніше в переліку готельних підприємств нашої країни їх значилося не більше десяти, то нині їх вже понад шістдесят, що значно ускладнює роботу менеджерів цієї сфери діяльності.

Додаткові послуги, що їх надають вітчизняні готельні підприємства за загальними ознаками щодо задоволення попиту, можна поділити на групи, а саме:

1. Послуги для забезпечення комфортності перебування гостей у готелі та в районі їх тимчасового перебування:

- інформаційні (інформування про послуги, пропоновані готелем, про розташування готелю, транспортне обслуговування, пропозиції щодо придбання товарів, сувенірів тощо, наявність історико-культурних пам'яток і культурно-просвітницьких установ);

- комунально-побутові (прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентаря тощо);

- посередницькі (резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших місцях перебування тощо);

- автотранспортні послуги (гараж, стоянка, дрібний ремонт транспортних засобів);

- продаж товарів, видань ЗМІ, сувенірів тощо;

- прокат спортивного, пляжного інвентарю, комп'ютерного обладнання, автомобілів, розмножувальної техніки тощо;

- зберігання кореспонденції, цінних речей.

2. Послуги щодо поінформування подорожуючих про район, країну перебування (організація екскурсій, зустрічей, перегляд фільмів, участь в урочистостях з нагоди національних свят тощо);

3. Послуги, що передбачають підвищення рівня комфорту в готельних номерах (харчування в номері, встановлення додаткового обладнання тощо);

4. Послуги, пов'язані із задоволенням особливих побажань гостей - діячів мистецтва, спортсменів, бізнесменів та ін. (користування музичними інструментами, спортивним знаряддям, послуги особистих екскурсоводів, перекладачів, секретарів, забезпечення супутниковим зв'язком, комп'ютерним обладнанням тощо).

Залежно від виду та категорії готелю перелік додаткових послуг значно відрізняється. Готелі категорії «5 зірок» повинні надавати всі додаткові послуги самостійно через широку мережу власних підрозділів (перукарня, ресторан, кафе, бар, відділення зв'язку та банку, магазини, кіоски, бюро різних видів послуг тощо).

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу високої категорії, як правило, мають велику місткість, більш низької - малі або середні за обсягом. Саме тому вони мають різну чисельність управлінського персоналу. Утримання великого апарату управлінців економічно виправдане лише на великих підприємствах. У зв'язку з ліквідацією централізованих управлінських структур, набуттям повної господарської самостійності, розгортанням приватизаційних процесів керівники підприємств змушені самостійно планувати їх подальший розвиток, укладати відповідні господарські угоди, забезпечувати технологічні процеси надання послуг, підбирати кадри і керувати роботою персоналу, щоденно вирішувати безліч непередбачуваних проблем.

Значно збільшився обсяг управлінської праці, пов'язаної з постачанням, обліком, контролем виконання завдань. Все це потребує високої кваліфікації керівників, їх уміння на високому рівні виконувати будь-які управлінські функції.

Розглянуті особливості менеджерської діяльності підприємств готельно-ресторанного спрямування спонукають їх до об'єднання в асоціації, господарські товариства, де ряд управлінських функцій можна виконувати централізовано (укладення угод щодо постачання, ремонту, маркетингових досліджень, правового консультування, підготовки кадрів, обліку роботи тощо).

Місія, мета та завдання менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Одним із головних завдань менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу є визначення мети, для досягнення якої формується, функціонує й розвивається дана організація як цілісна система. Визначення мети - це вихідний момент в діяльності менеджера, особливо в умовах ринкової економіки. В результаті роздержавлення й демонополізації, законодавчого

закріплення різних форм власності, децентралізації й регіоналізації управління розвитком економіки система готельно-ресторанного бізнесу щорічно поповнюється новоствореними підприємствами. На стадії створення підприємства визначаються його:

- місія та мета діяльності;
- спеціалізація, потужність та наявні ресурси;
- ринки споживачів послуг і т. ін.

Організації, з наданням їм статусу юридичної особи створюються і функціонують в нашій країні відповідно до її законодавства (закони, декрети, укази, постанови, розпорядження тощо). Основними формами підприємницької діяльності у готельно-ресторанному бізнесі України є товариства, кооперативи, приватні підприємства, які функціонують згідно із основними законодавчими актами України про підприємництво.

На сучасному етапі економічного реформування в Україні відбувається процес як демонополізації та розукрупнення підприємств так і процес зворотнього порядку, що зумовлює формування нових виробничих зв'язків між підприємствами. Великі підприємства на основі високого кваліфікаційного рівня кадрів, значного досвіду в області менеджменту і маркетингу, прагнуть до закріплення досягнутих позицій щодо лідерства, чим створюють несприятливі умови для діяльності малих підприємств. Разом з тим, існує ряд проблем щодо функціонування приватних підприємств галузі. Отже, здійснення економічного реформування в Україні зумовлює необхідність встановлення взаємовідносин між суб'єктами виробничої сфери якісно нового типу.

Світова практика формування підприємницьких структур готельно-ресторанного призначення свідчить про доцільність встановлення між великими й малими підприємствами цього виду бізнесу системи франчайзингових договірних відносин. Ці відносини передбачають укладення угод між великими підприємствами (франчайзери) та малими й дуже малими (франчайзі) на засадах системи взаємовигідних пілг та привілеїв. При такому співробітництві франчайзер надає право дрібним підприємствам працювати згідно з укладеною угодою на певній території протягом обумовленого часу. При цьому велике

підприємство забезпечує франчайзерів споживачами послуг, рекламою, ефективними технологіями, фірмовими знаками тощо. Малі підприємства, здійснюючи свою підприємницьку діяльність під патронатом франчайзера, розширюють його обізнаність у сфері менеджменту і маркетингу шляхом надання інформації щодо споживчого попиту на готельно-ресторанні послуги в окремих регіонах країни.

До переваг системи франчайзингових договірних відносин належать:

- скорочення витрат на рекламу й забезпечення її більш високої якості;
- стандартизація послуг та скорочення витрат на їх виробництво й реалізацію;
- розширення комерційних можливостей щодо освоєння нових ринків;
- забезпечення високого кваліфікаційного рівня кадрів шляхом підготовки та підвищення їхньої кваліфікації;
- залучення кваліфікованої робочої сили на основі наукових підходів;
- встановлення зв'язків з надійними постачальниками ресурсів та розширення кола споживачів послуг;
- зниження ризику у підприємницькій діяльності;
- пільгове фінансування та кредитування сторін, що уклали угоду;
- забезпечення ефективного використання інвестицій.

Взаємини між франчайзерами та франчайзі будуються на відрахуванні певних коштів франчайзерам на основі укладених угод, проте такі відносини для дрібних підприємств є надзвичайно вигідними. Наприклад, у США щорічно такими угодами охоплюється понад 500 тис. фірм - представників малого бізнесу. У Західній Європі учасниками франчайзингових угод переважно є представники приватних підприємств.

Створення і функціонування підприємств даної галузі в Україні має свої особливості, які визначаються умовами перехідного періоду від адміністративно-командної системи економіки до ринкової.

У готельно-ресторанному бізнесі України функціонують підприємства з різним майновим статусом:

- державні (муніципальні) підприємства - створені за рахунок бюджетних коштів (загальнодержавна власність);
- унітарні підприємства - підприємства, не наділені правом щодо власності на майно, надане власником;
- повні товариства - створюється за рахунок вкладів учасників на основі угоди про повну солідарну відповідальність;
- товариства з обмеженою відповідальністю - створюється за рахунок вкладів учасників на основі угоди про обмежену фінансову відповідальність;
- довірчі товариства - товариства, до яких приєдналися члени-вкладники, що несуть фінансову відповідальність в межах своєї частки вкладеного капіталу;
- акціонерні товариства відкритого типу - майно товариств формується за рахунок продажу шляхом відкритої підписки акцій, володіння якими визначає право щодо управління й отримання прибутку;
- акціонерні товариства закритого типу - майно товариств формується за рахунок продажу акцій у формі закритої підписки серед членів товариства;
- змішані акціонерні товариства - товариства, частиною акцій яких володіє держава;
- приватні підприємства - створюються за рахунок коштів громадян і передбачають індивідуальну відповідальність з наданням права найму робочої сили;
- індивідуальні підприємства - засновані на приватній власності фізичної особи та виключно на її праці;
- сімейні підприємства - засновуються на власності й праці громадян, що є членами однієї родини;
- негласні товариства - створюються на базі приватного підприємства за рахунок вкладів фізичних осіб (партнерів);
- спільні підприємства - підприємства, які створені за участю українських та іноземних юридичних осіб. Вони мають право мати на території України у власності майно, необхідне для здійснення діяльності, визначеної установчими документами.

Спільні підприємства створюються на основі:

- установчого договору про спільні довготермінові цілі;
- об'єднання капіталів (в грошовій і майновій формах), консультативних та інших послуг;
- здійснення визначених завдань через спільне управління шляхом створення для цього відповідних органів управління;
- розподілу прибутків і ризиків;
- спільного призначення виконавчих директорів.

Поряд із зазначеними формами в готельно-ресторанному бізнесі можливе впровадження більш ефективних організаційних форм, які добре зарекомендували себе у світовій практиці функціонування малого і середнього бізнесу. Серед найпоширеніших підприємств, з якими вітчизняним підприємствам готельно-ресторанного бізнесу доводиться співпрацювати на міжнародному рівні, є такі організаційні об'єднання:

- концерни - статутні об'єднання підприємств на основі повної фінансової залежності від одного чи групи підприємств;
- консорціуми - статутні об'єднання промислового й банківського капіталу, які співпрацюють заради досягнення загальної мети;
- холдинг-компанії - об'єднання підприємств, більша частина акцій яких (понад 50%) належить спільному фонду;
- конгломерати - материнська фірма з кількома філіалами;
- венчурні підприємства - договірні об'єднання підприємств і приватних осіб, створені на період виконання певних проектів;
- офф-шорні компанії - компанії з реєстрацією юридичної адреси в країні з податковими пільгами та сферою діяльності за її межами;
- кооперативні об'єднання -- добровільні об'єднання фізичних осіб задля досягнення загальної мети;
- публічні компанії - об'єднання підприємств як юридичних осіб з відокремленим майном, які є державними органами;
- асоціації, союзи - добровільні об'єднання підприємств і приватних осіб;

- картелі - форма об'єднання підприємств на основі угод, які регламентують ціни, обсяг виробництва, умови найму робочої сили, межі ринків збуту;

- синдикати - об'єднання підприємств у формі картеля з централізацією функції щодо реалізації продукції (послуг) і придбання сировини. Учасники синдикату мають виробничу й фінансову самостійність, але втрачають комерційну

- трести - об'єднання підприємств навколо одного центру управління виробничою й комерційною діяльністю, під контролем одного власника (юридичної особи).

Однією із найспецифічніших ознак організації є її зв'язок із зовнішнім середовищем, яке може бути представлене різними угрупованнями. Саме тому менеджери готельно-ресторанного бізнесу повинні орієнтуватись у правових формах організацій та їх різновидами у світовому співтоваристві.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу не можуть функціонувати без цільових орієнтирів тому, що цільовий початок в їх діяльності задається в першу чергу тим, що ця діяльність знаходиться під впливом інтересів багатьох суб'єктів господарської діяльності й суспільства в цілому.

В основу розвитку сучасного менеджменту готельно-ресторанної сфери покладені досягнення практично всіх наукових шкіл управлінського спрямування. Дослідження логіки розвитку менеджменту як невід'ємного атрибуту розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах постійної нестабільності середовища є необхідною умовою для підтримання конкурентоздатності підприємств. При цьому визначальні передумови успіху створюються поза підприємством у зовнішньому середовищі, саме тому сучасний менеджмент необхідний насамперед для економічно самостійних господарюючих суб'єктів, для оперативного реагування на постійну мінливість

кон'юнктури ринку, позицій конкурентів і коригування власних позицій з врахуванням вимог зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Інноваційні підходи до управління людськими персоналом організації

У кінці XX ст. світова наукова думка обрала дві провідні парадигми прогресу світової цивілізації: парадигму сталого розвитку та парадигму інноваційного розвитку.

Інновація є результатом діяльності (інноваційної), спрямованої на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

За інноваційного типу розвитку його детермінантою стає інноваційна діяльність, що спрямована на створення продуктів інтелектуальної праці людини (науково-технічних розробок, технологій, організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного, проектного або іншого характеру), перспективних до їх комерціалізації, упровадження цих продуктів у сферу виробництва і далі просування виготовлених на основі первісних продуктів інтелектуальної праці людини нових виробів, продукції або послуг у сферу споживання з метою отримання комерційного або соціально-економічного ефекту.

Загальноприйнятим у світовій практиці є таке формулювання: інноваційна діяльність — це діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення та відновлення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається (товарів, послуг), удосконалення технології їх виготовлення з наступним упровадженням та ефективною реалізацією на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Результатом інноваційної діяльності (виконання інноваційного проекту і науково-дослідної та (або) дослідно-конструкторської розробки) є інноваційний продукт.

Інноваційна діяльність має безпосередній зв'язок з:

- науково-технічною діяльністю, яка є продуцентом інтелектуальних ресурсів як досягнень науково-технічного прогресу, що стають об'єктами прав інтелектуальної власності та об'єктами інноваційної діяльності;
- господарською діяльністю, завдяки якій продукovanі інтелектуальні ресурси вводяться у господарський обіг з метою отримання доходу або іншого соціального ефекту;
- інвестиційною діяльністю як передумовою забезпечення інвестиційними ресурсами інноваційної діяльності з метою досягнення запланованих результатів.

Основою для інновацій є досягнення науково-технічного прогресу (НТП), але ці досягнення трансформуються в інновацію в інноваційному процесі за умови їх комерційної, споживчої цінності або соціальної потреби. Саме споживчі цінності та комерційне використання науково-технічної розробки визначають перспективи її інноваційного впровадження.

Об'єктами інноваційної діяльності є наукові знання, науково-технічні та технологічні ідеї, рішення, розробки, здобуті у процесі проведення фундаментальних та прикладних досліджень; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, науково-технічна та організаційно-технологічна документація, які при впровадженні істотно змінюють обсяги, структуру виробництва та сфери споживання.

Суб'єктами інноваційної діяльності стають фізичні особи, підприємства, установи, організації, органи державної влади, які здійснюють підтримку інноваційної діяльності, є учасниками інноваційного процесу на будь-якій його фазі або залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в об'єкти інноваційної діяльності.

Як вид діяльності інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що складають загальну схему управління інноваціями на підприємстві. Ця сукупність складається з окремих напрямків управлінської діяльності, часто названої функціями менеджменту, кожен з яких розпадається на окремі етапи, виконувані у певній послідовності.

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями допускає структурне оформлення інноваційної сфери. Інноваційні процеси виникають і здійснюються певними соціальними групами, що свідомо координують свою діяльність для досягнення своїх цілей [2].

Специфіка інноваційних процесів як об'єкта управління визначає особливий характер праці менеджерів у цій сфері і вимоги, пропоновані до них. Праця інноваційного менеджера носить високо творчий характер, вимагає різнобічних знань, допускає схильність особистості до аналітичної діяльності й уміння концентруватися у визначені моменти часу на обмежених проблемах [3].

Всі моделі інноваційного розвитку в розвинених країнах перебувають у постійному процесі еволюції і пристосування до нових умов ринку, розширювальної різноманітності концепції інноваційної діяльності. Враховуючи, що сучасні концепції інноваційної діяльності є важливим кроком вперед в розумінні того, що інноваційна модель розвитку економіки має спиратися не на ліквідацію попередньо існуючого інституційного середовища, а на його поступову модернізацію з метою створення нової інноваційної економіки, що дасть можливість покращити інституціональний клімат, і враховуючи, що інституційна система диктує вибір оптимальної форми діяльності будь-якого підприємства на основі інноваційного механізму, слід передбачити і розвиток багатьох нових інвестиційних інструментів і в першу чергу національної інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки, про зміст і функції якої йтиметься в інших розділах роботи.

Нова парадигма менеджменту у розвинутих країнах ґрунтується на системному і ситуаційному підходах до управління. Підприємство розглядається як "відкрита" система, успіх якої пов'язується з тим, наскільки удадо вона пристосовується до зовнішнього середовища, тобто, чи зуміє вчасно розпізнати загрози для своєї діяльності, чи скористається сприятливими можливостями і в кінцевому підсумку зможе отримати максимум вигоди, – це головні критерії ефективності усієї системи управління.

Для успішної реалізації будь-яких нововведень важливу роль відіграє характер поглядів персоналу – його орієнтація на розвиток, ставлення до змін,

готовність до ризику. За реалізації управлінських нововведень, особливо таких кардинальних, як стратегічне управління, яке пов'язане з переорієнтацією усього мислення менеджменту з внутрішньовиробничих на зовнішні проблеми, потрібна величезна робота з подолання опору змінам, формування нової "організаційної культури". Знання у сфері менеджменту, фахова освіта, пильна увага до управління, спеціальний пошук і освоєння нововведень у сфері управління має вагоме значення для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для успішного перебігу інноваційного процесу необхідно, щоб виконавці мали досвід і необхідну кваліфікацію, володіли необхідними знаннями та методами розв'язання задач на визначених етапах інноваційного процесу. Спеціальна підготовка кадрів до інноваційної діяльності і нагромадження досвіду такої діяльності – необхідна умова її успішності. Застосування знань та навичок менеджерів проявляється у їхній компетенції, за допомогою якої і породжуються управлінські новації.

Важливою характеристикою управлінської новації є її радикальність. Тільки ранні новатори здатні забезпечувати розвиток діяльності підприємства, а пізні новатори можуть тільки адаптувати новацію до цих умов діяльності. Управлінська новація до її втілення в життя повинна пройти визначені стадії, на кожній із яких вона набуває необхідних характеристик. Визначення стадій втілення управлінської новації дає змогу здійснити якісне розроблення заходів не тільки з планування і контролювання, але і створення умов для перебігу інноваційного процесу. Так, можна виділити такі стадії впровадження управлінської новації [4]:

- інвенція – поява ідеї інновації;
- ініціація – дослідження та перевірка можливості втілення ідеї внаслідок використання інформаційних технологій;
- дифузія – втілення ідеї, яка здатна підвищити ефективність діяльності конкретних підрозділів чи підприємства загалом.
- Основними чинниками, які перешкоджають впровадженню управлінських новацій на підприємствах, є:

- відсутність в достатньому обсязі фінансових можливостей для формування управлінського потенціалу;
- недостатня кваліфікація управлінського персоналу;
- відсутність інформації про ефективні нововведення у сфері управління та можливості одержати кваліфіковану допомогу і консультації.

Менеджер, який працює професійно, обов'язково використовує ті досягнення науки в галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності, які підвищують ефективність господарювання. Так, основними чинниками, які впливають на ефективність діяльності підприємств є: нові інформаційні технології та компетентність менеджерів, які породжують управлінські новації та забезпечують зростання управлінського потенціалу.

В сучасних умовах господарювання інформація є критичним чинником, якщо йдеться про процес створення нових благ (послідовність дій, що сприяють створенню нових благ та комерціалізації інноваційних ідей), процес постачання (збільшення різноманітності каналів руху матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів), процес побудови системи цінностей для кінцевого споживача (спонукання до створення нових потреб).

Науково-технічна й управлінська інформація в галузі інновацій вимагає від менеджера знань і певних умінь у сфері сучасних інформаційних систем і технологій. Характер основних рішень менеджера залежить від різновиду інноваційної сфери його діяльності, а також від предметної галузі функцій, закріплених за ним у конкретній організації.

Інноваційний менеджер у своїй професійній діяльності бере участь у розробці і прийнятті рішень різного рівня і видів діяльності підприємства, однак, і це природно, інноваційні рішення є прерогативою саме інноваційного менеджера.

Інноваційний менеджер у силі специфіки своєї роботи має справу з різними фазами інноваційного процесу, але, на жаль, не може активно впливати на всі з них. Він ніяк не може впливати на хід фундаментальних досліджень, навіть тих, котрі можуть привести до позитивного результату. Дуже може бути, що цього і не треба, тому що самі вчені-дослідники не завжди можуть передбачати кінцевий

результат і його реальну відповідність поставленій раніше гіпотезі. Статистика показує, що приблизно 90% тем фундаментальних досліджень можуть мати негативний результат, а з 10% решти, які мають позитивний результат, далеко не всі можуть перерости в прикладні дослідження.

Особливостями сучасного періоду економічного розвитку є визначення найбільш вагомим ключовим фактором розвитку таких інтелектуальних ресурсів, як знання, що стають об'єктами прав інтелектуальної власності, а також інформаційних ресурсів та технології, які мають бути охарактеризовані як нематеріальні ресурси забезпечення розвитку п'ятого, шостого технологічних укладів.

Для підкреслення ролі знань, інформаційних ресурсів і технологій, а також інноваційного чинника як визначальних факторів розвитку економіки остання стала визначатися, відповідно, як економіка знань, інформаційна економіка, інноваційна економіка, економіка технологічних змін. Зазначимо, що саме інноваційний чинник і перелічені фактори та ресурси розвитку є об'єктами аналізу в еволюційній теорії економічних змін.

Специфіка інноваційних процесів, які охоплюють багато учасників і зацікавлених організацій та які є об'єктом управління, визначають особливий характер праці менеджерів у цій сфері й окреслюють виконання певних ролей і відповідні їм вимоги.

Праця менеджерів-інноваторів має творчий характер, потребує різноманітних знань, схильності до аналітичної діяльності, уміння концентруватися у визначений час на окреслених проблемах. Оскільки основним предметом праці менеджера є науково-технічна й управлінська інформація, то обов'язковою умовою його ефективної роботи є знання сучасної наукової парадигми відносно інформаційної технології, морально-етичних, екологічних і соціальних проблем.

До менеджерів інноваційної сфери належать керівники творчих груп виконавців; керівники лабораторій, відділів і функціональних служб; керівники виробничих підрозділів; менеджери різного рівня, які координують діяльність

різних підрозділів інноваційної діяльності та зовнішніх партнерів; керівники інноваційних підприємств, фірм у цілому.

В інноваційному менеджменті [5, 6] розрізняють три категорії вимог до професійної компетенції менеджера-інноватора:

- знання теорії та практики у сфері управління;
- комунікативність і вміння працювати з людьми;
- компетентність у галузі спеціалізації інноваційного процесу чи інноваційного підприємства.

Перша категорія вимог передбачає наявність у менеджерів спеціальної підготовки в галузі теорії управління, знань основ сучасної макро- і мікроекономіки, загальної теорії прийняття управлінських рішень, уміння застосовувати економіко-математичні методи та моделі для оптимізації інноваційних рішень.

Вимоги комунікабельності та вміння працювати з людьми потребують від менеджера, адекватно ситуаціям, оптимально взаємодіяти з колегами, підлеглими, вищими керівниками з метою досягнення цілей інноваційної діяльності; об'єктивно оцінювати ефективність роботи кожного суб'єкта та колективу в цілому.

Вимоги, пов'язані з компетентністю менеджера, передбачають наявність знань з питань технології інноваційних процесів, теоретичних і практичних аспектів здійснюваних інновацій, їхнього впливу на стан розвитку як фірми, так і суспільства в цілому, екологію регіону. Це потребує від менеджера певної відповідальності за розроблення інноваційних процесів, упровадження інновацій.

Усе це потребує від інноваційних менеджерів спеціальних знань теоретичних і практичних аспектів здійснюваних інноваційних процесів. Крім того, специфіка інноваційної діяльності ставить особливі вимоги до основних навиків менеджера інноваційної сфери. Менеджеру необхідно вміти визначати сфери застосування науково-технічних ідей і розробок, оцінювати комерційний потенціал розробок та технологій інноваційного проекту, визначати стратегію захисту інтелектуальної власності, тобто володіти низкою специфічних навиків

управлінської діяльності. До інноваційної діяльності залучаються керівники і спеціалісти різних галузей знань, виконавці різних функцій і ролей, які повинні діяти узгоджено відповідно до інноваційних цілей.

Характер діяльності конкретного менеджера визначається складом делегованих йому повноважень для прийняття управлінських рішень. Склад цих повноважень визначається системою розподілу праці та спеціалізації управлінських кадрів.

Розрізняють таких типових носіїв рольових функцій у процесі нововведень, як «антрепренер», «інтрапренер», «інформаційні воротарі», «адміністратори», «вільний співробітник» [5].

«Антрепренер» — ключова фігура інноваційного управління. Це енергійний керівник, який підтримує і просуває нові ідеї, не боїться підвищеного ризику та невизначеності, здібний до пошуку нестандартних рішень. Для «антрепренера» характерні особисті якості: інтуїція, ініціативність, рішучість, висока активність, колегіальність.

«Антрепренер» орієнтується на вирішення завдань зовнішнього характеру: створення організації, діючої в зовнішньому середовищі; координація служб фірми з зовнішньої діяльності; взаємодія з суб'єктами зовнішнього інноваційного середовища. Тому «антрепренер» обіймає майже завжди керівні посади підрозділів зі створення нової продукції, нового проекту, нової технології, керівника інноваційного підприємства.

«Інтрапренер» — це спеціаліст і керівник, орієнтований на вирішення внутрішніх інноваційних проблем. Його завдання — організація пошуку ідей, використовуючи, наприклад, метод «мозкового штурму», створення атмосфери творчості, залучення співробітників до інноваційного процесу. Інтерпренери, як правило, творчі особистості з різносторонніми знаннями та широким колом інтересів.

«Інформаційні воротарі» — спеціалісти з акумулювання інформації, контролюють потоки науково-технічної, комерційної, спеціалізованої інформації. Вони повинні мати широку освіту, уміння накопичувати і розповсюджувати новітні знання та передовий досвід, підживлювати

інформацією творчий пошук на різних етапах створення інновації або проведення організаційно-економічних змін на підприємстві.

«Адміністратор» — координує і контролює реалізацію інноваційних програм чи проектів. Має здібності оцінювати ефективність роботи, упровадження нововведень. Схильний до активної поведінки. Це — витримка, воля, мобілізація сил, емоційна зрілість.

«Вільний співробітник» — статус новатора. Це люди творчі, мрійники, «диваки» і генії. Вільний співробітник має повну свободу дій для генерації ідей з різних напрямів діяльності фірми. Його головне завдання — «потрясати» систему організації фірми новими ідеями незалежно від конкретних проблем.

Інноваційні менеджери належать до креативних менеджерів, тобто менеджерів дослідницького типу, їх особливість — це посилена увага дослідницькому підходу до вирішення всіх проблем. З цього погляду виділяються такі загальні риси інноваційних менеджерів [7, 8, 9, 10, 11, 12]:

- проблемне бачення світу, здібність розпізнавати проблеми там, де для інших все зрозуміло;
- уміння превентивно, тобто заздалегідь ставити проблеми (коли вони ще тільки зароджуються);
- уміння сприймати, розуміти і використовувати погляди, які відрізняються від особистих або протилежні їм, тобто антиномічність.
- розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і їх оцінки.
- інноваційність мислення, здібність вийти за межі формального, традиційного, звичного;
- здібність швидко психологічно адаптуватись до змін умов діяльності чи до вирішення принципово нових завдань та ін.

Менеджери інноваційної сфери створюють управляючу підсистему (суб'єкт управління), яка за допомогою різних методів неординарного мислення і прийомів здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління. Методи охоплюють також розроблення стратегії і тактики управління та специфічні організаційні форми їх здійснення.

Стратегія означає загальний напрям і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Цьому методу відповідає певний набір правил і обмежень для прийняття рішень. Прийоми — це засоби впливу управляючої підсистеми на об'єкт управління (інновації, інноваційний процес, реалізація інновацій).

Методи і прийоми інноваційного управління — це система правил і процедур виконання різних завдань інноваційної діяльності, які використовуються з метою розроблення і прийняття раціональних управлінських рішень.

Передовий досвід провідних фірм світу, які успішно здійснюють інноваційну діяльність, дає змогу сформулювати достатньо загальне коло управлінських завдань інноваційного менеджера. Це створення та стимулювання інноваційного клімату на підприємстві; розвиток творчого мислення, творчої активності розробників інновацій; створення гнучких організаційних структур; підготовка вибраних сегментів ринку до інноваційного продукту; забезпечення ефективності й економічності інноваційних процесів; підготовка виробництва та просування на ринки інноваційного продукту; організація обміну інформацією між відповідними підрозділами НДДКР для більш тісних контактів і взаєморозуміння під час розроблення інновацій.

Характер завдань менеджера залежить від різновиду інноваційної сфери його діяльності, а також від предметної сфери функцій, закріплених за ним у конкретній організації. Склад предметних функцій суттєво змінюється залежно від його ієрархічного рівня. Чим вищий ієрархічний рівень менеджера, тим важливішу роль у його діяльності відіграють функції і завдання стратегічного напрямку та системної організації інновацій.

Як свідчить бізнес-практика, інноваційність управлінської праці є однією з ключових компетенцій успішної діяльності керівництва організації. Інновативність праці виражається в перманентному оновленні та розвитку особистого потенціалу, креативності, стратегічному плануванні діяльності організації (структурного підрозділу), ефективності делегуванні повноважень підлеглим. У зв'язку з цим управлінська праця характеризується

інтегративністю, багатоаспектністю використання механізмів управління організацією.

Підкреслюючи значимість інноваційного характеру управлінської праці в забезпеченні інноваційного розвитку організації, виділимо такі основні напрями прояву інновативності управлінської діяльності керівника:

- інноваційно-цільовий підхід до управління;
- психологізація управління;
- моделювання гнучкої структури управління,
- створення ефективних технологій та механізмів управлінської діяльності;
- побудова гнучкої структури горизонтальних зв'язків;
- приведення функцій управління у відповідність до цілей інноваційного розвитку організації;
- рефлексивність діяльності керівника;
- управління якістю навчання та розвитку працівників організації;
- комп'ютеризація, технологізація управління.

Інновативний характер управлінської праці здебільшого проявляється в застосуванні керівництвом організації комплексу інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами (HR-інновацій). Ефективність впровадження таких HR-інновацій значною мірою визначається особливостями розвитку потенціалу організації, системи управління людськими ресурсами, станом їх використання та розвитку, структурою керівного персоналу, освітнім рівнем управлінців, їх досвідом, стажем роботи та ін. Визначення напрямків застосування HR-інновацій в організації вимагає проведення діагностики стану розвитку людських ресурсів в організації, аналізу керуючої системи, моделей компетенцій та їх реалізації.

Зважаючи на вищевикладене, зазначимо, що в сучасних соціально-економічних умовах забезпечення стійких конкурентних переваг організації значною мірою визначається інноваційним характером розвитку людських ресурсів. Забезпечення інноваційності розвитку людських ресурсів пов'язане з особливостями системи менеджменту організації, реалізацією інноваційно-

орієнтованої кадрової політики, наявністю конкурентоспроможного кадрового потенціалу, ефективних механізмів його реалізації.

2.2. Сучасні технології формування колективу організації

Ефективність управління людськими ресурсами організації визначається дією багатьох чинників, серед яких провідну роль відіграють особливості колективу та його структура.

Колектив (лат. *collectivus* - збірний) – сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги. Колектив є об'єднанням на основі складної системи постійно діючих і водночас таких, що змінюються та розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, дисциплінарних, моральних, побутових взаємозв'язків між працівниками та їх групами.

Усі ці взаємовідносини і взаємозв'язки відображаються в існуванні у колективі груп працівників – відносно стійких об'єднань людей, які безпосередньо контактують в процесі трудової діяльності чи поза нею. Соціальні групи відіграють вагомий роль у житті людини і розвитку її як особистості. Перед тим, як практично створювати організацію, її треба створити у своїй уяві. Це має бути певна ідеальна модель, до якої ми маємо наближати нашу реальну організацію. Але яку організацію можна було б вважати ідеальною? Таку, яка діє як цілісний саморегульований колектив, який досягає поставлених цілей при мінімальних керуючих впливах. Отже, колектив – це органічне об'єднання людей, соціальне утворення. Очевидно, що далеко не кожна організація є колективом. Колектив є вищим рівнем розвитку людської організації.

Головною умовою створення колективу є відбір людей за відповідними здібностями і створення сприятливих умов для реалізації ними цих здібностей через досягнення відповідної кваліфікації. Тому найважливіше завдання того, хто творить нову організацію, полягає у вірному доборі і розміщенні людей.

Ключовими ознаками колективу є такі:

- єдність мети;
- умовна відокремленість;
- організаційна та територіальна єдність.

Єдність мети. Для забезпечення ефективності діяльності колектив повинен мати чітко встановлені цілі і задачі. При цьому діяльність членів колективу повинна свідомо координуватися на досягнення встановлених цілей.

Умовна відокремленість передбачає психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею.

Організаційна та територіальна єдність характеризується силою бажання всіх членів зберегти колектив. Вона складається з персональних потреб кожного в тому, щоб кожний член зміг відчувати причетність до колективу.

У колективах задовольняються соціальні потреби людей, урізноманітнюється їхня спільна діяльність, виникають і розвиваються певні суспільні відносини. У трудових колективах раніше, ніж в інших соціальних об'єднаннях людей, проявляються проблеми конкретного суспільства, розширюються соціальні зв'язки між людьми, формуються їхні соціальні цінності.

В основу формування колективу покладені такі основні принципи:

- відповідність чисельності працівників обсягу виконуваних робіт;
- узгодженість кваліфікації працівника з рівнем складності його трудових функцій;
- обумовленість структури персоналу підприємства об'єктивними чинниками виробництва;
- максимальна ефективність використання робочого часу;
- створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення виробничого світогляду працівників.

У своєму розвитку колектив проходить декілька етапів [1]:

1. Формування (зародження) колективу. Для стадії формування трудового колективу характерними є: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання

внутрішньоорганізаційних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу характерним є централізація управління, формування для підлеглих конкретних задач, детальне регламентування та жорсткий контроль за їхнім виконанням. На даній стадії розвитку трудового колективу застосовуються переважно організаційно-розпорядницькі методи управління.

2. Становлення колективу. На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні технології впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

3. Зрілість колективу. Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі — взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу характерним є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних технологій впливу. Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

Третя стадія розвитку колективу характеризується тим, що в ньому поступово виникає інтелектуальна, емоційна та волева єдність. Інтелектуальна єдність визначається обізнаністю всіх членів колективу про можливості колективу, взаєморозуміння (психологічна спільність) в процесі діяльності, прагненням знайти спільну мову, єдність думок.

Емоційну єдність характеризує атмосфера співчуття всім працівникам, спільних переживань процесів, що відбуваються в колективі та поза ним. Єдність волі проявляється в здатності колективу перемагати труднощі, що виникають, доводити справу до кінця. Таким чином, на цій стадії в колективі остаточні утверджуються відносини співробітництва та взаємодопомоги.

На третій стадії не тільки керівник, а й всі співробітники відчують відповідальність за діяльність свого колективу. На цій стадії керівник повністю переходить на демократичний стиль управління, проводячи ділові наради, намагається з співробітниками знаходити оптимальні рішення проблем, що виникають. Керівник починає діяти як наділений функціями керівництва авторитетний представник інтересів колективу.

4. Старіння колективу. На стадії старіння колектив припиняє розвиток, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

Залежно від стадії розвитку виділяють різні ступені згуртованості і соціального розвитку колективу. Ці процеси часто супроводжуються кризовими явищами економічного, техніко-технологічного, соціального характеру і можуть призвести до руйнації соціальних взаємозв'язків у колективі, його розпаду, що у результаті може спричинити банкрутство організації. Для підтримання високої ефективності діяльності виробничо-господарської організації на всіх стадіях розвитку трудового колективу необхідно кваліфіковано керувати процесами налагодження згуртованості у колективі та його соціального розвитку.

Згуртованість трудового колективу — ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу [2].

Згуртованість свідчить, що колектив є певною цілісністю у межах організації, забезпечує його ефективне функціонування, стійкість перед деструктивною дією зовнішніх і внутрішніх умов, сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

На стадії утворення трудового колективу працівники ще не є згуртованими. Утворення трудового колективу розпочинається з прийняття рішення про створення організації або структурного підрозділу. Тоді відбувається призначення керівника, окреслення функціональної структури трудового колективу, добір керівників структурних підрозділів, а також визначення обов'язків, прав і відповідальності кожного працівника. З часом одні з новопризначених керівників збережуть свій статус, а інших доведеться замінити.

На цій стадії поки що існує лише номінальна група людей, які у майбутньому будуть спільно працювати. Ці люди ще не мислять критеріями свого колективу як цілісного утворення. Призначений керівник сприймається як зовнішній щодо цієї групи чинник. Ключовим завданням керівника є визначення напрямків комунікативних зв'язків між членами колективу, розподіл завдань між ними, навчання працівників, планування, організування і мобілізація спільної діяльності в трудовому процесі, контроль за їхньою працею, вивчення професійних та особистісних якостей членів групи. На перших порах керівник користується переважно авторитарним стилем.

На стадії формування трудового колективу утворюється активне ядро з осіб, які перейнялися його цілями, активно діють у напрямі їх досягнення і впливають на інших працівників. Завдання керівника полягає в тому, щоб якомога швидше утворити це ядро.

Характерною особливістю цієї стадії є утворення всередині колективу мікрогруп, які відрізняються між собою ставленням до його цілей. Воно відбувається у процесі трудових контактів, під час яких люди нагромаджують інформацію один про одного, яка стає основою взаємної зацікавленості, симпатії, антипатії чи байдужості.

Взаємна зацікавленість людей означає доброзичливе ставлення їх один до одного з відповідним зовнішнім проявом (у жестах, міміці, словах, виразних рухах). У трудовому колективі взаємна зацікавленість між людьми виникає на основі їх психологічної сумісності і є запорукою єдності і згуртованості його членів. Взаємна зацікавленість найчастіше переростає у симпатію.

Симпатія — це неусвідомлена, ірраціональна прихильність до іншої особи. Люди, які симпатизують один одному, працюють більш узгоджено й ефективніше. Виникнення симпатії й антипатії (неприязні) обумовлене закономірностями сприйняття, ступенем єдності основних життєвих інтересів, цілей і цінностей, манерою поведінки людей. На основі симпатії виникають певні стабільні відносини.

Байдужість — психічний стан людини, який характеризується притупленням або цілковитою втратою інтересу до інших людей і навколишнього світу. Якщо окремі члени колективу на стадії його формування перебувають у стані байдужості, слід виявити причини його виникнення: фізичні чи нервові хвороби, перевтома, психічні травми, невдоволеність роботою тощо. Як правило, основною причиною виникнення у людей байдужості у виробничому середовищі є невдоволеність умовами праці, завданнями на робочому місці, стосунками з іншими. Зрозуміло, що, виявивши причини виникнення байдужості, їх слід усунути.

У цей період бажано надати змогу кожному для добровільного вибору партнерів трудового процесу на основі відчуття симпатії.

Здійснюючи аналіз симпатії і антипатії, можна виокремити людей і групи, чий норми поведінки, погляди й інтереси приймаються іншими як еталони, і з якими вони намагаються співпрацювати. З урахуванням цієї інформації проводять повторну структурузацію формальної структури колективу, висуваючи на керівні посади неформальних лідерів.

Наприкінці стадії формування колектив усуває тих працівників, які не змогли адаптуватися до існуючих вимог за професійними чи особистісними параметрами. Ризики на цій стадії пов'язані з процесами розчленування і роз'єднання колективу. Розчленування колективу — виділення у складі колективу привілейованих і непривілейованих груп внаслідок суб'єктивного присвоєння керівником окремим із них статусу провідних у досягненні цілей організації. Роз'єднання колективу — поява у колективі «владної партії», «опозиції» і «центру» внаслідок боротьби за лідерство. Часто керівник не помічає цього процесу, прихильно ставлячись до тих, хто підтримує його

(«партія влади»), негативно — до «опозиції» і не помічаючи, що цінності і норми колективу сконцентрувалися в «центрі». Розв'язанню цієї проблеми сприяє деполяризація колективу.

На стадії формування колективу авторитарний стиль керівництва набуває ознак демократизму.

Для стадії стабілізації колективу характерне формування у ньому спільних цілей і норм, налагодження співробітництва. З розвитком потенціалу колективу постає питання, як використовувати наявні людські та інші ресурси. Це спонукає до перегляду методів праці, експериментування з метою підвищення продуктивності. Порівняно з попередніми стадіями значущими є результати. Виникає співробітництво мікрогруп, які ототожнюють цілі і завдання колективу з власними. Водночас у поведінці деяких працівників можливі відхилення від внутрішньокolleктивних норм взаємовідносин.

На цій стадії керівник намагається розвинути співробітництво в колективі, передаючи деякі свої повноваження підлеглим. Перспективи колективу пов'язуються зі здійсненням програми підвищення кваліфікації та перенавчання персоналу, управління кар'єрами працівників.

Стиль керівництва на стадії стабілізації переважно демократичний.

Стадії зрілості колективу притаманне раціональне розв'язання проблем і використання ресурсів (проблеми оцінюються реалістично, ресурси використовуються ефективно), пошук і використання резервів виробництва. Об'єктивним є оцінювання людей і результатів їхньої роботи. Співробітники відчують внутрішню задоволеність у зв'язку з причетністю до колективу. У сфері компетенції підлеглих опиняється все більше управлінських функцій. Між працівниками існують міцні зв'язки, серед яких переважають неформальні, оперативно і конструктивно усуваються особисті розбіжності між ними. Своєю згуртованістю колектив викликає повагу в навколишньому середовищі. Він демонструє чудові результати і має високі стандарти досягнень. Керівник поступово переходить від демократичного до ліберального стилю керівництва.

Стадія старіння трудового колективу виникає тоді, коли зі зміною зовнішніх умов колектив продовжує працювати над досягненням цілей, які

втратили свою актуальність. У зв'язку з цим напрацьовані структура, функції, стандарти, методи роботи не переглядаються у відповідності до нових вимог середовища. Колектив ще тримається за рахунок раніше створеного потенціалу, але його розвиток значно стримується. У працівників спостерігається втома, схильність до рутини, формалізованих відносин. Керівник користується різко вираженим ліберальним стилем, фіксує проблеми, не передбачаючи і не розв'язуючи їх. Руйнація колективу настає, як правило, у зв'язку з реорганізацією або ліквідацією організації або у зв'язку зі звільненням чи смертю видатного керівника-лідера.

Тривалість кожної стадії становлення, згуртованості й розвитку трудового колективу залежить від виду його економічної діяльності, кон'юнктури ринку, в т. ч. ринку праці, наявності фінансових ресурсів для забезпечення функціонування організації тощо. Визначальним регулюючим чинником цього процесу є особистість менеджера — одного з найважливіших носіїв і творців колективних цінностей організації.

Забезпечення згуртованості колективу значною мірою залежить від ефективності формування та розвитку формальних та неформальних груп.

Група – дві особи чи більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом [3].

Формальні групи – це об'єднання людей в межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій. До їх числа відносять:

- керівні групи (топ-менеджери та їхні команди, котрі розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання);
- робочі групи (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання – колективи виробничих цехів, функціональних відділів);
- комітети - особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи). Комітети в організаціях зустрічаються повсюдно і створюються найчастіше для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, рекомендації певного плану дій тощо.

Деякі науковці рекомендують створювати відносно невеликі комітети, оскільки їх розміри впливають на якість групового рішення і можливості спілкування його членів. Комітети можуть мати лінійні та штабні повноваження.

В управлінській практиці зустрічаються спеціальні та постійні комітети.

Спеціальний комітет - це тимчасова група, сформована для досягнення певної мети чи виявлення певної проблеми.

Постійний комітет - перманентно діюча група всередині організації, яка має конкретну мету (наприклад, рада директорів).

Більшість теоретиків і практиків управління рекомендують використовувати комітети у випадках, коли група здатна виконати роботу краще, ніж одна особа, або коли організація, делегуючи значну владу певній посадовій особі, стикається з ризиком втрати контролю. Критичні зауваження стосовно діяльності комітетів пов'язані, як правило, з помилками, яких припускаються керівники організацій при створенні та забезпеченні функціонування груп, основні з яких такі: відсутність чіткого описання прав та обов'язків комітету; неоптимальна чисельність комітету; сповільнене прийняття та виконання рішення тощо.

Цільові групи усувають формальні відомчі перешкоди, що існують між різними підрозділами організації та перешкоджають координуванню їхньої діяльності. До їх складу вводять осіб, що мають великий досвід роботи у відповідній галузі. Це сприяє концентрації інтелектуальних зусиль і швидшому та кращому вирішенню проблеми. На період роботи в групі цих осіб, як правило, звільняють від основної роботи, а після вирішення проблеми вони повертаються до своїх постійних обов'язків. Діяльність таких груп, зазвичай, є досить ефективною, однак, за відсутності чітко визначених прав та обов'язків її членів, особливо за умов постійного функціонування (наприклад, якогось комітету), робота групи може виявитися мало результативною.

Формальні групи взаємозалежать між собою і утворюють організацію як систему. Тому ефективне управління ними має для організації вирішальне значення. Однак досить часто реальна поведінка членів формальних груп відрізняється від тієї, що моделювалась її керівниками.

Найбільш суттєвими причинами цього є [4]:

- недостатня повнота моделі поведінки працівників у спланованій ситуації.

Як правило, визначаючи виробничі завдання, керівник групи вказує лише основне – результати, яких потрібно досягти, та ресурси, які можна використати. Поза його увагою зазвичай залишаються технології виконання роботи і взаємодія людей при цьому, які у процесі роботи групи формуються спонтанно, з огляду на досвід, знання, звички членів групи. З часом вони набувають усталеності та стійкості і виходять за межі формальних відносин;

- конфлікти між формальною та неформальною структурою. Досвід та знання окремих членів групи дозволяють їм виділитися і почати конкурувати із формальними лідерами за вплив на групу. Це трапляється тоді, коли планові завдання занадто деталізуються і доводяться до абсурду, або ж коли запропоновані керівником технології роботи порушують певні традиції, що склалися у групі. Якщо дії такої людини підтримуються іншими, формується соціальне середовище, яке починає діяти не за вказівками керівництва, а навпаки, протистояти йому і значно послаблювати його вплив.

Безумовно, управління формальними стосунками і формальними групами в будь-якій організації має вирішальне значення, однак неформальні групи, що створюються не з ініціативи керівництва, є потужною силою, яка при певних умовах може стати домінуючою і зводити до мінімуму зусилля керівництва. Крім того, неформальні організації мають властивість взаємопроникати.

Отже, неформальна група – це спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

Між формальними та неформальними групами є свої відмінності та спільності. Серед спільного можна виділити те, що в них є певні завдання, ієрархія, лідери. Відмінностей значно більше - починаючи від мети, з якою вони створюються і закінчуючи формами впливу її лідерів на інших членів групи. Мета (цілі) формальних груп стосуються передусім виконання виробничих завдань та функцій в межах встановлених нормативів, що і визначає зміст взаємодії між її членами. Метою ж неформальних груп є задоволення певних потреб, що знаходяться поза межами інтересів формальної організації і можуть

бути як індіферентними (такими, що не впливають) її цілям та задачам (хобі, дозвілля, дружба тощо), так і суперечити їм, бути антагоністичними (відстоювання вищої зарплати, превентивного розподілу ресурсів та ін.).

Висновки до розділу 2

Головною умовою створення колективу є відбір людей за відповідними здібностями і створення сприятливих умов для реалізації ними цих здібностей через досягнення відповідної кваліфікації. Тому найважливіше завдання того, хто творить нову організацію, полягає у вірному доборі і розміщенні людей.

Залежно від стадії розвитку виділяють різні ступені згуртованості і соціального розвитку колективу. Ці процеси часто супроводжуються кризовими явищами економічного, техніко-технологічного, соціального характеру і можуть призвести до руйнації соціальних взаємозв'язків у колективі, його розпаду, що у результаті може спричинити банкрутство організації. Для підтримання високої ефективності діяльності виробничо-господарської організації на всіх стадіях розвитку трудового колективу необхідно кваліфіковано керувати процесами налагодження згуртованості у колективі та його соціального розвитку.

РОЗДІЛ 3. КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Сучасне стратегічне управління персоналом туристичного підприємства

В умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища актуалізується проблематика адаптивного стратегічного управління діяльністю організацією. У зв'язку з цим змінюються стратегічні пріоритети в системі стратегічного планування людських ресурсів, підвищення ефективності їх роботи у відповідності до місії та стратегічних цілей діяльності організації.

Стратегічне управління персоналом організації передбачає формування та розвиток конкурентоздатного кадрового потенціалу у відповідності зі стратегічними цілями розвитку організації з урахуванням викликів та загроз у зовнішньому середовищі.

Стратегія управління персоналом організації – це сукупність принципів, політик, процедур, правил роботи з персоналом організації, конкретизованих з урахуванням типу загальної стратегії організації, організаційного та кадрового потенціалу, кадрової політики [18, 20].

Виділяють такі етапи розробки HR-стратегії [20]:

- проведення внутрішнього аудиту людських ресурсів в компанії, аналіз процесів;
- визначення організаційних слабких/сильних сторін компанії у сфері управління персоналом;
- визначення відсутніх елементів системи управління персоналом;
- визначення завдань і пріоритетних заходів з управління персоналом в рамках загальної стратегії бізнесу;
- підготовка і затвердження стратегії управління персоналом керівництвом організації.

Управління розвитком людських ресурсів організації є стратегічно орієнтованим процесом, реалізація якого передбачає встановлення цілей

кадрової стратегії, здійснення стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що здійснюють відповідний вплив на формування та реалізацію кадрового потенціалу підприємства, розробку кадрової стратегії, її реалізацію та контроль за виконанням стратегії.

Кадрова стратегія повинна сприяти посиленню можливостей підприємства (в області персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, розширенню конкурентних переваг підприємства за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання

Стратегія управління персоналом повинна враховувати певні фінансові, матеріальні, соціальні обмеження її функціонування.

Фінансові обмеження зумовлені лімітом коштів на утримання персоналу. Оскільки ці кошти можуть спрямовуватися на різні цілі (підвищення заробітної плати всіх працівників чи окремих категорій, розширення штатів при збереженні наявного рівня оплати праці, купівля засобів оргтехніки тощо), то фінансові обмеження суттєво впливають на стратегію управління персоналом. Матеріальні обмеження стосуються наявної інфраструктури організації (приміщень, обладнання, засобів механізації праці та ін.). Соціальні обмеження є результатом загальних тенденцій розвитку ринку праці в країні і в регіонах, соціальної політики держави, вимог профспілкових організацій до працедавців тощо.

На формування стратегії управління персоналом впливає організаційна структура служб управління персоналом: внутрішня побудова цих служб, службово-професійний склад працівників, ступінь централізації кадрових служб. Формування стратегії залежить і від взаємозв'язків організації із зовнішнім середовищем.

Стратегічне планування розвитку людських ресурсів організації характеризується довгостроковістю та інноваційною спрямованістю. В цьому аспекті стратегічне планування людських ресурсів принципово відрізняється від довгострокового кадрового планування. Останнє здебільшого зорієнтоване на задоволення поточних та майбутніх потреб організації в персоналу, виходячи з екстраполяції минулих тенденцій, що суттєво знижує адаптованість організації до безпрецедентної появи викликів та загроз.

Кадрове планування повинне дати відповіді на наступні питання:

1. Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні?
2. Яким чином можливо залучити необхідний персонал, або скоротити надлишковий, без суттєвих соціальних збитків?
3. Як краще використовувати персонал у відповідності з його здібностями?
4. Яким чином забезпечити розвиток персоналу для виконання нових видів робіт, а також забезпечити підтримку знань персоналу у відповідності з потребами організації?
5. Яких витрат потребують заплановані кадрові заходи?

До основних методів планування персоналу належать: економетричний, екстраполяція, метод експертних оцінок, метод трудових балансів, нормативний метод, за допомогою норм чисельності, штатно-номенклатурний метод, метод розрахунку коефіцієнту насиченості, метод лінійного моделювання та комп'ютерні моделі. Розглянемо кожен з них, перерахувавши специфіку та особливості.

Економетричний метод, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується, суть якого полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє. Позитивною стороною є те, що він доступний. Негативна сторона — неможливість врахувати зміни розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткотермінового планування і для організації зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато організацій користуються методом скорегованої екстраполяції, при якому враховуються зміни в співвідношенні факторів, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

Метод експертних оцінок – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреби в персоналі. Такими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і

обробкою оцінок. Залежно від розмірів організації і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу — в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу в кількісному й якісному вимірі.

Метод трудових балансів — метод, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в рамках планового періоду.

Нормативний метод — спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати).

До норм праці відносяться норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу робітників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм затрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм.

З допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Нормативний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового.

Для визначення потреб у спеціалістах на термін до 5 років використовується штатно-номенклатурний метод, який ґрунтується на показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо-спеціальною освітою. Назви посад і рівень освіти в номенклатурі вказуються відповідно до Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців, а назви спеціальностей — згідно діючого переліку спеціальностей.

Важливу групу методів планування складають математично-економічні, які зводяться до оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких відносяться кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, напрямку розміщення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних витратах.

Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод і вимагає спеціальних знань, вмінь щодо використання, тому цей метод застосовується тільки у великих організаціях [21].

На практиці виділяють такі види планів у сфері управління персоналом організації [16]:

1. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, в межах якого вирішуються такі практичні завдання:

- орієнтація залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць;

- оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;

- укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки;

- створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з персоналом, який звільняється, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію. Відношення організації до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

2. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи:

- визначення кількості звільнених і рівня їх кваліфікації;
- встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення;
- виявлення кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства;
- регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення;
- визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:

- характеристику вимог до працівників;
- розрахунок потреб у персоналі;
- джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;
- напрями і форми підвищення кваліфікації;
- величину потрібних витрат.

3. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення — це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з моменту прийняття працівника на роботу і закінчуючи його звільненням. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий періоді на перспективу, але і яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.

4. Планування продуктивності та заробітної плати.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми: впровадження сучасних принципів і методів організації та управління; зміни організаційної структури; освоєння нових технологій.

6. Планування витрат на персонал, зокрема: основна та додаткова заробітна плата; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження та службові роз'їзди; витрати на професійний розвиток; придбання спецодягу тощо.

Розрахунок поточної, середньострокової та перспективної потреби організації в персоналі є основою для прогнозування і планування його розвитку. Визначення чисельності та структури персоналу в умовах ринкової економіки є прерогативою самого підприємства. Разом з тим зниження стабільності виробництва внаслідок тривалої економічної кризи, необхідності перебудови виробництва і ув'язання обсягів продукції з попитом на неї значно ускладнили розрахунки потреби у робітниках та фахівцях з вищою освітою, особливо, на перспективний період. Це обумовило кількісну й якісну незбалансованість між прийомами, випусками робітників, фахівців з вищою освітою і попитом на них регіональних ринків праці, зростання обсягів та рівня безробіття серед випускників професійно-технічних і вищих навчальних закладів. Неспроможність ринку у сфері професійного навчання персоналу, внаслідок відсутності необхідних умов для його ефективного функціонування, вимагає оптимального поєднання дій держави і приватного сектору економіки. У цьому зв'язку вдосконалення визначення поточної та додаткової потреби у робітниках і фахівцях з вищою освітою, ролі та місця в здійсненні вказаних функцій працівників органів виконавчої влади, державної служби зайнятості й відповідних структурних підрозділів організацій, вищих навчальних закладів, союзів роботодавців і представників найманих працівників набувають актуального значення.

Для визначення потреби підприємства в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку підприємства, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Внутрішньоорганізаційні чинники – це, перш за все, цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал. Так, при чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей — вихід на нові ринки збуту, перехід на нові технології — потреба в кількісному і якісному складі персоналу змінюється. До напрямків змін потреби підприємства в персоналі належать:

- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки і т. д.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Серед великої кількості зовнішніх чинників виділимо такі, що безпосередньо впливають на стан ринку праці, зокрема:

- джерела робочої сили;
- темпи зростання і рівень інфляції та безробіття;
- структурні зміни в економіці;
- розвиток техніки і технологій;
- політичні зміни;
- конкуренція;
- стан ринків збуту та ін.

Відслідковування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в людських ресурсах організації, є основою їх стратегічного планування.

З урахуванням вищевикладеного відзначимо, що стратегічне планування людських ресурсів організації є управлінським процесом формування та підтримання стратегічної відповідності між цілями розвитку людських ресурсів, кадровим потенціалом організації, ситуацією на ринку праці, а також прогнозуванням розвитку людських ресурсів на інноваційній основі. Стратегічні аспекти планування розвитку людських ресурсів організації повинні здійснюватись в контексті кадрової політики і відповідати системі стратегічного планування діяльності організації.

3.2. Кадровий потенціал підприємства готельно-ресторанної галузі

Формування стратегії управління персоналом організації повинно здійснюватися в контексті кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості [26].

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Основними завданнями кадрової політики є [21]:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання людських ресурсів;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього. До зовнішніх факторів відносяться:

- національне трудове законодавство;
- взаємовідношення з профспілкою;
- стан економічної кон'юнктури;
- стан і перспективи розвитку ринку праці .

Внутрішніми факторами є:

- структура, цілі і стратегія організації;
- територіальне розміщення;
- технології виробництва;
- організаційна культура;
- кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;
- фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- існуючий рівень оплати.

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

До її розроблення залучають управлінців усіх рангів, опитуючи перед тим усіх лінійних керівників управлінської вертикалі — від вищого керівництва до низового рівня. Оброблення анкет здійснюється у два етапи: на першому — індивідуальні формулювання експертів кожного рівня зводять до єдиних шляхом колективного обговорення в групах експертів; на другому — узгоджують формулювання експертів усіх рівнів управління.

Традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої.

Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну

політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика відображає орієнтацію керівництва організації на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Кадрова політика формує [21]:

- вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);
- відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
- відношення до стабілізації колективу;

- відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації. Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігію, дотримання трудового законодавства.

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом у значній мірі визначаються задачами, що вирішуються організацією на різних стадіях її розвитку. Так, організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси в організації вимагають реалізації відповідної кадрової політики. Розглянемо зміст кадрової політики на таких стадіях життєвого циклу підприємства, як: формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад.

Стадія формування (створення) підприємства

Основна задача на цьому етапі – пошук товару (послуги), що зможе знайти свій ринок, споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства. На даній стадії необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності.

Задачі кадрової служби на даній стадії – визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі [33]:

- 1) Підготовка організаційного проекту: проектування організаційної структури; розрахунок потреби в персоналі; аналіз кадрової ситуації в регіоні; розробка системи стимулювання праці.

2) Формування кадрового складу: аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів; визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.

3) Розробка системи і принципів кадрової роботи: формування кадрової політики і плану кадрових заходів; формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу); розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

На стадії формування підприємства важливо розробити таку систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б, з одного боку, відповідала проєктованій структурі підприємства, а з іншого, – була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому.

Стадія інтенсивного зростання підприємства

Після того, як на попередній стадії сформульовано нову ідею, знайдено товар, отримані кошти, налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок, підприємство переходить до наступної стадії – стадії інтенсивного зростання.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Реструктуризація підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними. У зв'язку зі швидким зростанням загострюється проблема керованості підприємством, включення нових підрозділів, встановлення нових і оптимізація старих зв'язків. Для підтримки високого попиту важливими стають питання реклами, створення іміджу підприємства, встановлення контактів із громадськістю, зовнішнім середовищем у цілому;

2. Залучення нового персоналу. Так, слід знайти нових працівників, їх оцінити і відібрати найбільш придатних, забезпечити адаптацію персоналу і т. п.;

3. Зміна принципів управління;

4. Утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

Однією з важливих проблем на стадії інтенсивного зростання підприємства є утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її

розмивання новими працівниками. Щоб цього не відбулося, необхідно дотримуватися наступних вимог:

- приймати на роботу нових працівників, здатних сприйняти корпоративну культуру підприємства;
- формалізувати правила, символи і норми поведінки;
- вживати санкції та звільняти працівників, що відхиляються від норм корпоративної культури.

Для підтримки корпоративної культури можуть використовуватися [13]:

- поведінка вищого керівництва і лінійних менеджерів, що дає приклад працівникам і демонструє конкретні елементи корпоративної культури;
- розробка і відкрите використання системи оцінки і стимулювання (покарання) поведінки, що відхиляється від норм корпоративної культури;
- оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінка продемонстрованої поведінки в термінах корпоративної культури;
- моделювання типових виробничих ролей і навчання нових працівників традиційній для підприємства поведінці; розробка системи критеріїв розподілу і форм фіксації внутрішньо-організаційних статусів, внутрішньої диференціації;
- розробка критеріїв внутрішньо-організаційного просування;
- впровадження корпоративних символів і обрядів.

Стадія стабілізації підприємства

Стадії стабілізації досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Так, якщо навіть у підприємства багато клієнтів, воно може перебувати в стадії рецесії у випадку, коли не зможе відповідати потребам ринку. Таким чином, на стадії стабілізації у підприємства теж виникають певні проблеми, що потребують вирішення.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі [16]:

1) Зниження витрат на персонал. Підприємство повинно закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів. Усе це особливим чином впливає і на діяльність кадрової служби.

2) Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці. Так, підприємство повинно проводити регулярні процедури з оцінки – атестацію персоналу, робочих місць. На підставі отриманих даних можуть бути поліпшені системи розподілу роботи, технології діяльності, форми оплати і стимулювання.

3) Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу. На даній стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя. На стадії формування і інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообґрунтованими.

4) Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи).

Про готовність до змін в організації свідчать наступні організаційні особливості підприємства:

-гнучкість організаційної структури – наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп), мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління задачам функціонування — ліквідація зайвих ланок управління;

-принципи інноваційності, що закладені в корпоративній культурі, – орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення підприємства до ідей своїх членів, наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни підприємства, порівняння з результатами конкурентів;

-принципи інноваційності, що закладені в основу кадрової політики, – безперервне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимоги до високої результативності виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності), оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих, система преміювань за оволодіння новими навичками і виявлення проблем, оцінка досвіду і широкого кругозору.

Стадія спаду (ситуація кризи)

У даній ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку підприємства. При цьому існують наступні варіанти:

- продаж підприємства – повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності;
- введення зовнішнього управління – залучення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники підприємства, арбітражний суд);
- пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів – перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається задача нормалізації діяльності. Для цього необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства, знайти шляхи реорганізації підприємства, розробити антикризову маркетингову, інвестиційну і організаційно-виробничу стратегію, знайти нових партнерів і інвесторів.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом. Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати [34, 35]:

- діагностику кадрового потенціалу підприємства,
- розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації,
- скорочення персоналу підприємства, підвищення продуктивності праці,
- вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

Концепцію довготермінової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики, що враховує всі аспекти сучасних підходів до управління кадровим потенціалом, можливо реалізувати за допомогою стратегічного кадрового планування.

Стратегічне планування людських ресурсів спрямоване на визначення кількісної та якісної потреби в людських ресурсах для забезпечення ефективної діяльності організації в майбутньому з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Ключовими задачами стратегічного кадрового планування є:

- визначення (уточнення) цілей управління персоналом організації у відповідності зі стратегічними цілями організації;
- планування потреб в людських ресурсах ;
- розробка моделей компетенцій;
- планування набору, відбору персоналу;
- планування адаптації персоналу;
- планування вивільнення або скорочення персоналу;
- планування розвитку людських ресурсів в організації;
- планування витрат на персонал та ін.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу має кількісні, якісні й структурні характеристики, які характеризуються такими абсолютними й відносними показниками:

- облікова й явочна чисельність працівників підприємства та його внутрішніх структурних підрозділів, окремих категорій і груп на певну дату;
- середньооблікова чисельність працівників у визначеному періоді;
- питома вага окремих підрозділів (груп) у загальній чисельності працівників підприємства;
- темпи збільшення чисельності працівників за визначений період;
- середній стаж роботи за спеціальністю;
- плинність кадрів;
- фондоозброєність праці працівників.

Сукупність зазначених показників дає уяву про кількісний, якісний і структурний стан кадрів і тенденції щодо його змін.

Кількісна характеристика кадрів вимірюється такими показниками як: облікова, явочна й середньооблікова чисельність працівників.

Облікова чисельність працівників підприємств - це чисельність працівників облікового складу на певну дату з урахуванням прийнятих і звільнених на цей день працівників.

Явочна чисельність - це кількість працівників облікового складу, які з'являються на роботу без урахування тих, що перебувають у відпустці, у відрядженні або хворіють.

Середньооблікова чисельність працівників визначається шляхом ділення суми значень облікового складу за місяць на кількість календарних днів, включаючи святкові й вихідні дні.

Якісна характеристика кадрового потенціалу визначається фаховою й кваліфікаційною відповідністю працівників щодо досягнення цілей підприємства й виконуваних ними робіт. Якісну характеристику персоналу підприємств оцінювати значно складніше, тому що нині у сфері готельно-ресторанного бізнесу не існує однозначного підходу до визначення якості праці трудових ресурсів. Спектр параметрів і характеристик, які досліджуються й визначають якість праці, умовно можна поділити на:

- Економічні (складність праці, кваліфікаційний рівень працівника, умови праці, трудовий стаж);
- Особистісні (дисциплінованість, наявність навичок, оперативність, творча активність);
- Організаційно-технічні (технічна обізнаність, застосовувані раціональні прийоми в організації праці);
- Соціально-культурні (колективізм, соціальна активність, інтелектуальний розвиток).
- Структурна характеристика трудових ресурсів визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників, які працюють у структурних підрозділах підприємства.[17,с.68]

Структурні підрозділи підприємства готельного бізнесу визначаються згідно з призначенням готелю, місцем його розташування, специфікою

контингенту гостей та іншими факторами. Основними структурними підрозділами підприємств є:

- адміністративно-управлінський апарат;
- служба управління номерним фондом;
- об'єкти громадського харчування;
- комерційна служба;
- інженерно-технічна служба.

Адміністративно-управлінський апарат відповідає за організацію управління всіма службами підприємства, вирішує питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтриманням необхідних умов праці для персоналу, контролює виконання встановлених норм та правил охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки.

До складу адміністративно-управлінського апарату входять:

- менеджери всіх рівнів;
- секретаріат;
- фінансово-обліковий відділ;
- відділ кадрів та ін.

Служба управління номерним фондом займається вирішенням питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийманням туристів, що прибувають до готелю, їх реєстрацією та розміщенням, забезпечує обслуговування проживаючих у номерах, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів та рівень комфорту в інших житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям. Склад служби:

- служба прийому та розміщення;
- служба покоївок;
- служба порт'є;
- служба безпеки та ін.

Громадське харчування є невід'ємною складовою в забезпеченні повноцінного обслуговування проживаючих. Усі об'єкти, які входять до його складу (ресторани, кафе, бари, буфети) повинні у повному обсязі надавати

послуги щодо харчування протягом доби, вирішувати питання щодо організації та обслуговування банкетів, прийомів, презентацій та ін.

До складу трудових ресурсів об'єктів громадського харчування входять:

- працівники виробництва кулінарної продукції (кухарі, завідувачі виробництвом, завідувачі цехами та їх заступники);
- працівники обслуговуючої групи (адміністратори, офіціанти, прибиральниці);
- працівники допоміжних служб (електрики, механіки, сантехніки).

Комерційна служба підприємств займається питаннями господарської та фінансової діяльності. Склад служби:

- головний бухгалтер та його заступники;
- бухгалтери, касири;

Інженерно-технічна служба здійснює нагляд за функціонуванням систем кондиціонування, теплозабезпечення, санітарнотехнічного обслуговування; організовує роботу по ремонту електротехнічних приладів, обладнання, автотранспорту, систем телебачення, зв'язку тощо. Склад служби:

- головний інженер;
- служба поточного ремонту;
- служба зв'язку;
- механіки.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи, оскільки від особистих і ділових якостей керівників та спеціалістів, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації.[21, с.71]

3.3. Підбір управлінських кадрів і формування їх резерву в туристичному бізнесі

Під добором управлінських кадрів звичайно розуміють діяльність, пов'язану з пошуком кандидатів на заміщення вакантної посади, оцінкою їх ділових і особистих якостей з метою обрання найкращого кандидата. Процедура добору кадрів передбачає такі операції:

- визначення числа вакантних посад;
- формулювання вимог до кандидатів;
- збирання інформації про кандидатів;
- порівняння ділових і особистих якостей кандидатів й обрання найкращого;
- укладення трудового контракту.

Успішна діяльність підприємства багато в чому визначається правильним добором управлінських кадрів. Некомпетентний працівник, особливо менеджер, помилковими діями може дезорієнтувати колектив підприємства, що призводить до фінансових витрат, виникнення конфліктів тощо. Крім того, такого працівника рано чи пізно доведеться звільнити, що також пов'язане з фінансовими витратами. Тому відповідальність за добір управлінських кадрів покладається на керівника підприємства.[4, с.68]

Потребу підприємства в управлінських кадрах визначають залежно від господарської діяльності з урахуванням обсягу виробничої програми, чисельності персоналу, обсягу робіт відповідно до функцій управління, обсягу коштів на утримання апарату, на основі порівняння фактичної наявності управлінських кадрів з плановими показниками.

Добір працівників на посади, що відносяться до нижчої управлінської ланки, здійснюється за двома напрямками:

- висуванням осіб, які працюють на підприємстві;
- шляхом залучення кандидатів зі сторони.

Перевагами першого способу є:

- він є моральним стимулом для працівників і сприяє подальшому їх самовдосконаленню;
- можливість професійного зростання справляє позитивний вплив на моральний стан колективу;
- висуванцю відома організаційна структура підприємства, психологічний клімат колективу, що скорочує етап опанування ним нових функціональних обов'язків;
- колективу вже відомі характер, та фаховий рівень претендента.

Перевагами другого способу є:

- підприємство отримує нові ідеї на такому рівні, на якому вони можуть отримати своє практичне застосування;
- кандидат зі сторони має переваги щодо додержання встановленої субординації.

Пошук нових кадрів повинен мати характер ретельно спланованої компанії, метою якої є проведення конкурсу серед максимально можливого числа кваліфікованих і зацікавлених претендентів. При доборі управлінських кадрів слід враховувати вироблені практикою менеджменту підходи щодо визначення вимог до кандидатів.

Вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад в апараті управління класифікують з точки зору:

- універсальності (універсальні вимоги відбивають якості, характерні для всіх управлінських кадрів, специфічні - для кандидатів на заміщення конкретної вакантної посади);
- впливу на вибір (вимоги, дотримання яких обов'язкове для кандидата та які вважаються бажаними);
- методів визначення відповідності кандидатів (формальні - вік, стаж роботи, освіта, сімейний стан та ін., які визначаються на основі документів, і неформальні - ділові й особистісні якості).[16, с.271]

Одне з багатьох питань, з якими має справу менеджер по персоналу підприємства, є вибір оптимальної форми трудової угоди. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу застосовують у своїй практичній діяльності дві форми трудової угоди:

- безстроковий трудовий договір;
- строковий трудовий договір (контракт).

Безстрокові трудові угоди переважають на підприємствах з державною формою власності. Ця форма найбільшою мірою відповідає інтересам працівника, забезпечує його соціальну захищеність. Разом з тим інтереси підприємства в цьому разі захищені менше.

Працівника не досить компетентного, який не має необхідних особистих якостей, важко звільнити з посади, якщо він не порушує дисципліну й виконує свої обов'язки. Тому нині на підприємствах практикується призначення на посаду з випробувальним терміном (якщо йдеться про керівника) з подальшим укладенням безстрокового трудового договору. Однак помилки можливі й у цьому разі, оскільки випробувальний термін має встановлені законодавством обмеження (1 - 3 місяці, в окремих випадках - до року), що не завжди дає змогу достовірно оцінити дійсні якості працівника.

У недержавних підприємствах набуває поширення контрактна система найму управлінських кадрів. Згідно з контрактною системою фактом початку трудових взаємовідносин є насамперед підписання контракту.

Контракт укладають на певний термін з подальшим його продовженням. У контракті визначають обов'язки, права й відповідальність сторін, умови та форму оплати праці, а також умови припинення контракту за ініціативою однієї з сторін і обставин, які при цьому можуть виникнути. В окремих випадках у контрактах передбачається випробувальний термін, після закінчення якого роботодавець повинен прийняти рішення щодо продовження або припинення трудових відносин з працівником. Переваги контрактної системи найму для роботодавця є очевидними: в разі потреби дію контракту можна не поновлювати, можливе розірвання контракту в разі, коли працівник не відповідає визначеним вимогам. Якщо працівник бажає звільнитись за власною ініціативою, тоді він повинен заздалегідь повідомити про своє рішення розірвати контракт до його закінчення й (якщо це передбачене) сплатити підприємству компенсацію. Працівник має право вимагати від наймача виконання передбачених контрактом умов оплати праці, яка може суттєво перевищувати середню для цієї посади. Застосовуючи контрактну форму трудової угоди необхідно звертати увагу на те, що обов'язки працівника повинні бути розписані досить докладно або до контракту повинна додаватись посадова інструкція.

Посадові інструкції, як правило, розробляються на основі положень про структурні підрозділи з урахуванням технологічного й кваліфікаційного поділу праці. Посадова інструкція є, з одного боку, організаційно-розпорядчим

документом, який визначає посадові обов'язки кожного працівника, його права й відповідальність за виконувану роботу, з іншого боку - нормативною основою для оцінки діяльності працівника, встановлення його відповідності посаді, яку він обіймає. При складанні посадових інструкцій, глибоко вивчаються всі процеси й роботи, які повинні виконуватись даним посадовцем (або на даному робочому місці), а потім визначаються вимоги до працівника, що займатиме цю посаду: до його знань, навичок, досвіду. Перед складанням посадової інструкції розробляється професіограма.

Професіограма - це перелік і опис спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності. Професіограма складається з двох частин: психологічної професіограми (опис змісту трудової діяльності) й психограми (опис вимог до психіки людини певної професії або виду діяльності). Психограма містить насамперед перелік необхідних здатностей і здібностей людини.

Перед підписанням контракту претендент повинен ознайомитись з посадовою інструкцією, оскільки вона окреслює коло завдань і функцій, які входять до компетенції працівника відповідної посади. Інструкції повинні складатись для всіх посад працівників, передбачених штатним розписом підприємства. Всі питання, які відбиваються в посадовій інструкції групуються за такими розділами:

- «Загальні положення»;
- «Посадові обов'язки»;
- «Права»;
- «Відповідальність».

Посадові інструкції складаються в трьох примірниках; один із них повинен знаходитись у відділі кадрів, другий - у безпосереднього керівника, третій - у працівника. Посадовим інструкціям відводиться важлива роль в організації управлінської праці, її раціональному розподілі і кооперації. Вони повинні забезпечити доцільну спеціалізацію працівників, чітку взаємодію, досягнення на цій основі високих кінцевих результатів діяльності підприємства.

До роботи на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу слід залучати молодих спеціалістів з більш «сучасною» базою знань, які б могли внести свіжі ідеї й пропозиції, щодо вдосконалення своєї функціональної діяльності. Молоді спеціалісти мають інше ставлення до роботи, охоче беруть на себе більшу відповідальність й готові до подолання значних труднощів без відповідної винагороди. Але на підприємствах повинні працювати й досвідчені працівники.[20, с.265]

Туристичне підприємство CHEMODAN TREVEL визначає професіограму менеджера у вимогах до персоналу наступним чином:

Домінуючі види діяльності менеджера:

- робота з іншими людьми в організаціях, підприємствах, установах для досягнення організаційних цілей та економічного успіху;
- вивчення попиту та пропозицій на ринку;
- планування діяльності організації, підприємства, установи;
- комунікація (встановлення та розвиток взаємодії між персоналом, іншими установами та організаціями);
- пошук і використання необхідних засобів і ресурсів для найкращого досягнення основних цілей організації;
- розробка бізнес-плану та контроль над його реалізацією;
- керівництво (доведення інструкцій і повноважень), організація та оцінка роботи підлеглих;
- контроль за виконанням поставлених завдань;
- участь у процесі прийому, підбору та допомога в професійно-кваліфікаційному зростанні працівників;
- проведення переговорів, бесід з клієнтами;
- проведення презентацій.

Таблиця 3.1.

Професіограма менеджера CHEMODAN TREVEL

Домінуючий спосіб мислення	Адаптація – координація	Такі люди можуть погоджувати цілі та рішення різних численних завдань одночасно, прагнуть до розвитку й інновацій. Професії, що підходять людям з цим способом мислення,
----------------------------	-------------------------	--

		вимагають оцінки і рішення декількох задач одночасно, узгодження суперечливих цілей
Області застосування знань	Адміністрування, управління, підприємництво, бізнес	Діяльність менеджера у будь-якій з цих сфер націлена на виконання цілей організації, задоволення потреб споживачів, отримання максимального прибутку з найменшими витратами (матеріальними, часовими тощо)
Міжособистісна взаємодія	Часта взаємодія по типу «разом»	Такий тип взаємодії означає, що людина прагне діяти разом з іншими людьми, для нього краще така робота, що відбувається при постійних взаємовідносинах з іншими. Тут перевага віддається виконанню загальної роботи «командою». Така людина погоджується на деяку залежність від інших у роботі і не любить працювати наодинці
Домінуючий інтерес	Підприємницький	Такий тип особистості є спритним, рухливим, практичним, енергійним, ініціативним, азартним. Любить ризик. Прагне до лідерства, любить бути на очах. Не любить занять, що вимагають посидючості, тривалої концентрації уваги. Добре справляється з роботою, що вимагає швидкого ухвалення рішення. Переважають словесні здібності. Контакти з людьми – численні
Додатковий інтерес	Соціальний	Такий тип особистості є активним, товариським, емоційним, чуттєвим. Володіє розвиненими словесними здібностями. Вміє встановлювати і підтримувати відносини з людьми. Головним змістом праці є взаємодія з людьми. Віддає перевагу заняттям: навчання, інформування, обслуговування
Умови роботи	У приміщенні, мобільний	Робочим місцем менеджера є окремий кабінет або частина загального приміщення, що має необхідне для роботи обладнання (технічне та програмне забезпечення тощо). Крім того, менеджер за родом своєї діяльності має бути мобільним (готовим до відряджень, пересувань)

		для проведення переговорів, нарад тощо)
--	--	---

Якості, що забезпечують успішність виконання діяльності менеджера:

- високо розвинені організаторські здібності (вміння управляти);
- комунікативні здібності (вміння входити в контакт, налагоджувати взаємовідносини);
- здібність управляти собою;
- висока здібність впливати на оточуючих людей;
- здібність управляти;
- здібність формувати та розвивати ефективні робочі групи;
- здібність вирішувати проблемні ситуації у короткий термін;
- добре розвинені аналітичні здібності.

Особистісні якості, інтереси та схильності до професії менеджера:

- вміння прогнозувати, передбачати ситуацію;
- впевненість у собі, у прийнятих рішеннях;
- енергійність;
- чіткі особисті цілі (знає, чого хоче від своєї роботи);
- уміння підкорятися вимогам, нормам організації;
- ерудованість;
- прагнення до постійного особистісного зростання.

Висновки до розділу 3

Стратегічне управління персоналом організації передбачає формування та розвиток конкурентоздатного кадрового потенціалу у відповідності зі стратегічними цілями розвитку організації з урахуванням викликів та загроз у зовнішньому середовищі.

Успішна діяльність підприємства багато в чому визначається правильним добором управлінських кадрів. Некомпетентний працівник, особливо менеджер, помилковими діями може дезорієнтувати колектив підприємства, що призводить до фінансових витрат, виникнення конфліктів тощо. Крім того, такого працівника рано чи пізно доведеться звільнити, що також пов'язане з

фінансовими витратами. Тому відповідальність за добір управлінських кадрів покладається на керівника підприємства.

Потребу підприємства в управлінських кадрах визначають залежно від господарської діяльності з урахуванням обсягу виробничої програми, чисельності персоналу, обсягу робіт відповідно до функцій управління, обсягу коштів на утримання апарату, на основі порівняння фактичної наявності управлінських кадрів з плановими показниками.

Посадовим інструкціям відводиться важлива роль в організації управлінської праці, її раціональному розподілі і кооперації. Вони повинні забезпечити доцільну спеціалізацію працівників, чітку взаємодію, досягнення на цій основі високих кінцевих результатів діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

В процесі виконаної курсової роботи були дослідженні теоретичні і практичні аспекти управління і розвитку персоналу організації в туризмі.

Акцентовано увагу на сутності, функціях, методах і задачах управління персоналом; технологіях управління персоналом і його розвитком; плануванні роботи з персоналом; професійного розвитку персоналу. З метою удосконалення управління і розвитку персоналу рекомендовано впровадити маркетинг персоналу, який є умовою росту кадрового потенціалу за рахунок пошуку із зовнішніх джерел необхідної працюючої сили:

- ретельне вивчення плинності кадрів, яка є функцією стабільного трудового колективу;
- розвиток відповідальності персоналу шляхом приділення увазі стичної відповідальності і компетентності, що являється невід'ємною частиною розвитку персоналу.

Це дасть можливість підвищити ефективність управління і розвитку персоналу:

- знизити плинність кадрів;
- підвищити продуктивність праці;
- підвищити рівень кваліфікації працівників

Підвищення рівня якості готельних послуг можливе лише за умов розроблення та реалізації національної політики щодо якості послуг та їх конкурентоспроможності, імплементації міжнародного досвіду у сферу виробництва та надання послуг, гармонізації вітчизняного правового поля з міжнародним, вдосконалення механізму управління якістю на рівні підприємства.

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу не можуть функціонувати без цільових орієнтирів тому, що цільовий початок в їх діяльності задається в першу чергу тим, що ця діяльність знаходиться під впливом інтересів багатьох суб'єктів господарської діяльності й суспільства в цілому. Також, визначення мети

діяльності підприємства передбачає досягнення його бажаного стану в процесі використання його потенціалу. Саме тому вона повинна бути конкретною, виваженою, реальною в аспекті її досягнення, узгодженою, відповідати напряму розвитку суспільства.

В роботі надано професіограму менеджера туристичного підприємства CHEMODAN TREVEL.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бичківський Р.В. Метрологія стандартизація, управління якістю і сертифікація / Р.В. Бичківський, П.Г. Столярчук - Львів: «Львівська політехніка», 2014. - 329 с.
2. Гринберг А.С. Інформаційні технології управління / А.С. Гринберг, Н.Н. Горбачов. - , 2014. - 479 с.
3. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Гріфін Р., Яцура В. - Львів: «Бак», 2011. - 624 с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / Київський національний ун-т технологій та дизайну. — К.: Знання України, 2015. — 250 с.
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: «Кондор», 2013. – 296 с.
6. Лук 'янова Л.Г. Уніфіковані технологія готельних послуг / Лук 'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т. - К.: «Вища школа», 2001 - 237 с.
7. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика / С.В. Мельниченко. - К.: Київ., 2017. - 493 с.
8. Мунін Г.Б. Особливості та напрями вдосконалення фінансово-операційного аналізу діяльності готельного бізнесу / Мунін Г.Б. - М: Формування ринкових відносин в Україні. «Збірник наукових праць», 2013. - 114 с.
9. Мунін Г.Б. Сучасні ефективні інформаційні технології управління операціями в сучасному готельному комплексі / Мунін Г.Б. - М: Формування ринкових відносин в Україні. «Збірник наукових праць», 2012. - 316 с.
10. Окрепилов В.В. Управління якістю / Окрепилов В.В. - М.: Економіка, 2010. - 911 с.
11. Писаревський І.М. Менеджмент / Писаревський І.М., Погасій С.О. - Харків: ХНАМГ, 2008. - 541 с.

12. Плєскач В.Л. Інформаційні технології та системи / В.Л. Плєскач, Ю.В. Рогущина - К.: Книга, 2014. - 519 с.
13. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 370 с.
14. Пономаренко В. С. Інформаційні системи та технології в економіці / Пономаренко В. С. - К.: Академія, 2012. - 542 с.
15. Роглєв Х.Й. Основи готельного менеджменту: навч. посіб. / Х.Й. Роглєв. – К.: Кондор, 2015. – 408 с.
16. Роглєв Х.Й. Підвищення ефективності управління операційною системою готелю шляхом створення учбово-тренінгового центру / Роглєв Х.Й., Мунін Г.Б. - М: Формування ринкових відносин в Україні: «Збірник наукових праць», 2013. -124 с.
17. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
18. Стадник В.В. Менеджмент: підручник/ В.В.Стадник, М.А.Йохна. - 2-ге вид., вип., допов.- К.: Академвидав, 2017.- 472с. (Альма Матер).
- 19.Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг. / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2016. - 234 с.
20. Федулова Л. Тенденції розвитку менеджменту в ХХІ столітті // Журнал „Персонал” – 2012. – № 12. – С. 50.
21. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2013. – 608 с.
22. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів.- К.: Академвидав, 2016. -488с. (Альма-матер).
23. Яцура В.В. Основи менеджменту. / Яцура В.В., Мицик В.І. - Львів: Літопис, 2010. - 157 с.
24. [https://chemodan trevel.ua](https://chemodan.trevel.ua)