

Ім'я користувача:
Адміністратор Коледжу

ID перевірки:
1015518119

Дата перевірки:
08.06.2023 23:53:06 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet

Дата звіту:
08.06.2023 23:56:03 EEST

ID користувача:
100008196

Назва документа: Сибірьова Світлана диплом (перероблений)

Кількість сторінок: 99 Кількість слів: 21717 Кількість символів: 177264 Розмір файлу: 156.85 KB ID файлу: 1015172618

12.8% Схожість

Найбільша схожість: 4.95% з Інтернет-джерелом (<https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/gavrysh-o.a.-dov..>

12.8% Джерела з Інтернету

1000

Сторінка 101

Пошук збігів з Бібліотекою не проводився

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

29

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
Сибірьова 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. Зростає важливість теми дослідження у зв'язку зі зростанням процесів інтеграції України до європейського й світового соціально-економічного, культурного й правового середовища. Це призводить до зростання актуальності завдань, пов'язаних з формуванням та впровадженням новітніх організаційно-управлінських засад. Однак пандемія COVID-19 та вторгнення рашистів на територію України суттєво ускладнили функціонування готельно-ресторанного бізнесу.

Ці події призвели до появи об'єктивних факторів, що ускладнюють процеси управління в умовах закритих кордонів, закриття туристичних фірм та військового стану. В такій ситуації важливо швидко збільшувати обсяг "фахової" інформації, яку слід опановувати й використовувати у повсякденній діяльності, а також розвивати науку й техніку, що спонукає до впровадження більш продуктивного та якісного обладнання, новітніх виробничих технологій та широкого спектру послуг.

Структура виробничих колективів підприємств готельно-ресторанної сфери значно ускладнилась через появу нових професій, зміни в роботі фахівців традиційних спеціальностей, підвищення рівня освіти та духовної культури працівників, а також розширення можливостей для реалізації особистості в умовах економічної й політичної демократії. Прийняття рішень стає ключовим процесом управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вони визначають ефективність діяльності та забезпечують стійкий розвиток та конкурентоспроможність на світовому ринку.

Об'єктом дослідження є сучасні технології управління на туристичному підприємстві, а предметом дослідження є впровадження інноваційних підходів до управління людським персоналом в організації.

Метою дослідження є аналіз теоретичних сучасних технологій управління на туристичному підприємстві. Для досягнення цієї мети ми визначили та розв'язали такі наукові завдання:

- Детально розглянути особливості менеджменту готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні, а також розкрити сутність франчайзингу, його види та форми.

- Проаналізувати сутність категорій "менеджмент", "управління" та "управлінські відносини" в готельно-ресторанному бізнесі.

- Вивчити переваги франчайзингу як форми бізнесу.

- Дослідити особливості поняття підприємства готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкта господарської діяльності.

- Розглянути інноваційні підходи до управління людським персоналом в організації.

- Дослідити сучасні технології формування колективу в організації.

- Провести аналіз кадрової політики в системі управління персоналом туристичного підприємства.

Для виконання нашого дослідження ми використали загальнонаукові методи, такі як систематизація, узагальнення та порівняльний аналіз, а також конкретно-наукові методи, зокрема історичний і економічний аналіз. Наша інформаційна база включала наукову літературу з питань економіки, менеджменту туризму та інших наук.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і має обсяг у 91 сторінку друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

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

З набуттям Україною фактичного суверенітету, а не лише формального, важливою стає імплементація передових організаційно-управлінських технологій в сферу готельно-ресторанного бізнесу, яка є ключовою в її соціально-економічному господарстві. Наша країна перейшла до ринкових відносин у період, коли туристична галузь на міжнародному ринку пройшла суттєві зміни, а готельно-ресторанний сервіс став важливою складовою цього сектору. Завдання формування та впровадження новітніх організаційно-управлінських засад набувають все більшої актуальності з прогресуючими процесами інтеграції України в розвинене соціально-економічне, культурне та правове поле Європи й світу, в якому туристичні системи вже досконало організовані, нормативно врегульовані та взаємопов'язані.

Сучасний етап функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу супроводжується об'єктивними факторами, які ускладнюють процеси управління в умовах швидкого розвитку суспільно-політичного життя. Кількість "фахової" інформації зростає, що потребує її опанування та використання в повсякденній діяльності. Наука й техніка швидко розвиваються, що вимагає впровадження більш продуктивного та якісно нового обладнання, передових виробничих технологій та розширення спектру послуг. Структура колективів підприємств готельно-ресторанного сектору значно ускладнилась, з'явилися нові професії, змінилась сутність роботи фахівців у традиційних галузях, підвищився рівень освіти та культури працівників, з'явилися нові можливості для реалізації особистості в умовах економічної й політичної демократії.

На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу прийняття рішень відіграє провідну роль у керівництві підприємствами, оскільки рішення, які приймає керівник, визначають не лише ефективність його діяльності, але й забезпечують стійкий розвиток об'єкта управління та його позицію на світовому

ринку. Керівникам доводиться приймати обґрунтовані й об'єктивні рішення в умовах складності й непередбачуваності. Компетентність керівника визначається ефективністю його рішень, вмінням їх реалізувати й контролювати процес виконання. Колективна раціональна діяльність на основі професійних управлінських рішень є запорукою досягнення високої організаційної культури в сучасному готельно-ресторанному бізнесі.

Керівник нової формації має важливі характеристики, які визначають його роль у сучасному готельно-ресторанному бізнесі. Перш за все, це професійна компетентність та високий рівень підготовки в сфері менеджменту. Керівник повинен бути ознайомлений з теоретичними аспектами економіки й права, а також вміти приймати вірні рішення, враховуючи інноваційні процеси та сучасні тенденції у розвитку бізнесу.

Організаторські здібності також відіграють важливу роль у роботі керівника. Він повинен мати цілеспрямованість та вміння ефективно управляти персоналом, визначати їхні ролі відповідно до їхніх знань та навичок, а також делегувати повноваження. Керівник повинен чітко розуміти та використовувати потенціал своїх працівників, проявляти турботу про їхні умови праці та загальний добробут, створюючи позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

У період формування української ринкової економіки, який супроводжується загальною економічною дестабілізацією, діяльність менеджерів готельно-ресторанного бізнесу стає складнішою. Вони змушені контролювати непередбачувані ситуації та ефективно розподіляти ресурси для їх найвигіднішого використання. Прийняття рішень в умовах великого ризику та невизначеності вимагає від менеджерів високого рівня знань, оперативності, самостійності та відповідальності.

Одним з ключових аспектів успішної менеджерської роботи є координація діяльності різних структурних підрозділів у процесі надання різних видів послуг. Це означає здатність керівника забезпечити спільну спрямованість та гармонійну взаємодію між різними командами для досягнення поставлених цілей.

Ефективність управління готельно-ресторанним бізнесом залежить від успішної реалізації його контролюючої функції. Дієвий і надійний контроль, який здійснюється керівництвом, є вирішальним фактором для досягнення ефективного управління. Він включає три основні етапи: встановлення фактів, критичну оцінку цих фактів та розробку заходів для вдосконалення діяльності підприємства.

Одним із головних завдань менеджменту готельно-ресторанного бізнесу є визначення мети, яка стає фундаментом для формування, функціонування та розвитку організації як цілісної системи. Визначення мети є важливим кроком для менеджера, особливо в умовах ринкової економіки. Унаслідок державного регулювання, приватизації, розширення різних форм власності та децентралізації управління, готельно-ресторанний бізнес регулярно розширюється за рахунок новостворених підприємств. На етапі створення підприємства визначаються його:

- місія та мета діяльності;
- спеціалізація, потужність та наявні ресурси;
- ринки споживачів послуг та інші аспекти.

Місія підприємства має велике значення, і її правильне визначення неможливо переоцінити. Поняття "місія підприємства" може мати широке і вузьке тлумачення. Вона визначає призначення організації, включаючи її філософську концепцію, встановлює пріоритети, цінності та принципи, за якими організація здійснює свою діяльність. Призначення визначає структуру та типову належність організації. Філософія організації, як правило, змінюється рідко.

Місія пов'язана з призначенням новоствореної організації, яка чутливо реагує на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, визначає суть її існування та розрізняє її від інших організацій. Вірно сформульована місія, яка має загальний філософський зміст, надає організації унікальності. Якщо керівник не визначив місію підприємства, це неминуче призведе до помилок при прийнятті рішень у процесі виробничої діяльності. Місія визначає статус

підприємства та надає напрями та орієнтири для реалізації стратегічних планів на різних рівнях розвитку.

При визначенні місії підприємства готельно-ресторанного бізнесу важливо враховувати інтереси різних осіб, зокрема:

1. Власники підприємства, які створюють, розвивають і керують ним з метою отримання прибутку для вирішення своїх особистих потреб.
2. Працівники підприємства, які своєю працею забезпечують його діяльність, виробляють та надають послуги, отримуючи відповідну матеріальну компенсацію для задоволення своїх життєвих потреб.
3. Споживачі послуг, які вкладають свої ресурси (гроші) в обмін на отримані послуги.
4. Ділові партнери підприємства, які мають взаємовідносини з ним і надають або отримують комерційні та некомерційні послуги.
5. Місцеві організації, які взаємодіють з підприємством і формують соціальне та екологічне середовище його функціонування.
6. Суспільство в цілому, яке представлено державними структурами і взаємодіє з підприємством у політичних, правових, економічних та інших сферах, отримуючи частку прибутку для суспільного розвитку.

Місія підприємства повинна враховувати інтереси всіх цих суб'єктів. Пропорція представленості інтересів кожної з груп залежить від розміру підприємства, його місцезнаходження та інших факторів. Однак, найбільший вплив на місію підприємства мають власники, працівники і споживачі послуг. Тому в місії підприємства готельно-ресторанного бізнесу необхідно насамперед відображати інтереси цих трьох груп.

Як вже було зазначено, місія підприємства визначає його образ, основний зміст і відмінності від інших підприємств. При формулюванні поняття "місія підприємства" враховуються такі характеристики:

- Цільові орієнтири, які визначають завдання, на вирішення яких спрямована діяльність підприємства у майбутньому.
- Сфера діяльності, яка визначає вид послуг, що надаються підприємством споживачам, та ринок, на якому ці послуги реалізуються.

- Філософська концепція підприємства, яка визначає пріоритети, цінності та принципи, за якими підприємство здійснює свою діяльність.

- Шляхи й способи діяльності підприємства, що передбачають використання його конкурентних переваг та відмінностей від інших підприємств при завоюванні позицій на ринку (технологічний процес, устаткування, ноу-хау тощо).

Формулюючи місію підприємства, важливо створити певний імідж, що відображає суть його діяльності та конкурентні переваги. Місія має значення для реалізації підприємства як суб'єкта господарської діяльності.

По-перше, місія презентує підприємство як суб'єкт господарської діяльності з визначеними цілями, шляхами досягнення та філософською концепцією.

По-друге, місія сприяє об'єднанню колективу підприємства на основі корпоративного духу, забезпечуючи:

- Зрозумілу мету діяльності й розвитку підприємства для співробітників, що дозволяє спрямовувати зусилля в одному напрямку для досягнення визначених цілей.

- Адаптацію працівників на підприємстві та концентрацію їхньої уваги на виконанні своїх обов'язків.

- Створення позитивного мікроклімату в колективі на основі визначеної філософської концепції.

По-третє, чітко визначена місія є основою для ефективного та далекоглядного управління підприємством, оскільки:

- Визначає мету діяльності підприємства і служить основою для стратегічного та тактичного планування.

- Сприяє раціональному розподілу ресурсів та аналізу їх використання.

- Розширює зміст діяльності співробітників, забезпечуючи більший спектр мотиваційних підходів.

Місія підприємства не повинна деталізуватися щодо конкретних термінів і методів його роботи. Вона визначає стратегічні напрями розвитку та позиціонування підприємства в економічному просторі. Тому важливо, щоб

місія була чітко сформульованою, легко зрозумілою і однозначною в своєму тлумаченні. Досвідчені менеджери готельно-ресторанного бізнесу звертають увагу на три основні елементи при формулюванні місії:

- Визначення основної послуги, яку надає підприємство.
- Визначення головного ринку споживачів для реалізації цих послуг.
- Створення технологічної схеми для виробництва цих послуг.

Узагальнена формулювання місії готельного комплексу може мати такий вигляд: "Надання високоякісних і середньої вартості послуг проживання іноземним та вітчизняним громадянам". Ця місія чітко визначає сферу діяльності підприємства (надання послуг проживання), цільову аудиторію (іноземні та вітчизняні громадяни) з фокусом на середній і вищий соціальний клас. Формулювання місії має вирішальний вплив на стратегію та тактику підприємства, а також сприяє підтримці його діяльності соціальним середовищем.

Місію підприємства формулює вище керівництво, яке несе повну відповідальність за її втілення шляхом визначення та досягнення мети організації. Місія виступає не лише основою для визначення загальної мети підприємства, але й для кожного його підрозділу та функціональної підсистеми, які логічно узгоджують свою діяльність з загальною ціллю організації.

Визначення мети діяльності підприємства передбачає досягнення бажаного стану шляхом використання його потенціалу. Тому мета повинна бути конкретною, збалансованою, реалістичною щодо можливостей досягнення, відповідною напрямку розвитку суспільства.

Визначення мети підприємства - це конкретизація його місії в оптимальній формі з точки зору управління процесом реалізації. Їй притаманні такі характеристики:

- Чітка орієнтація на визначений часовий рамки.
- Конкретність та вимірюваність.
- Відсутність суперечностей та взаємодія з іншими цілями та ресурсами.
- Цілеспрямованість та контрольованість.

Зазвичай готельно-ресторанні підприємства встановлюють та реалізують не одну, а кілька цілей, які є важливими для їхнього функціонування та розвитку. Поміж стратегічних завдань вони також повинні вирішувати багато поточних та оперативних завдань. Крім економічних цілей, перед ними стоять соціальні, організаційні, наукові та технічні завдання. Окрім регулярних і традиційних проблем, вони повинні приймати рішення в непередбачуваних ситуаціях.

Цілі можуть бути класифіковані за різними критеріями, включаючи:

1. Період виконання: стратегічні, тактичні, оперативні.
2. Зміст: економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні.
3. Функціональна структура: маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, фінансові, адміністративні.
4. Середовище: внутрішнє, безпосереднє, зовнішнє.
5. Пріоритетність: особливо пріоритетні, пріоритетні, інші.
6. Вимірюваність: кількісні, якісні.
7. Повторюваність: постійні, разові.
8. Ієрархія: підприємство, підрозділи, ланки.
9. Стадії життєвого циклу: проектування й створення об'єкта, зростання підприємства, зрілість і завершення життєвого циклу.

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

У сучасних ринкових умовах розвитку готельно-ресторанного бізнесу, підприємства встановлюють наступні цілі:

1. Стабілізація фінансового стану підприємства шляхом проведення маркетингових заходів.
2. Підвищення конкурентоспроможності послуг на ринку в'їзного та внутрішнього туризму.
3. Проведення наукових досліджень ринку збуту послуг для визначення стратегії підприємства щодо збереження та розширення виробництва.

4. Прогнозування поточних і перспективних потреб споживачів послуг для визначення основних напрямків діяльності.

5. Здійснення комплексного маркетингового впливу на споживачів послуг на всіх етапах обслуговування.

6. Створення й підтримання іміджу підприємства.

7. Забезпечення цілеспрямованих інформаційно-реklamних заходів.

8. Створення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, підвищення рівня їх матеріального забезпечення й зацікавленості у збереженні своєї посади.

9. Визначення критичних місць управлінського впливу та пріоритетних завдань, виконання яких забезпечує досягнення запланованих результатів.

В реальних умовах, ці цілі повинні бути конкретними та добре обґрунтованими на основі відповідних показників. Крім того, вони повинні бути диференційованими за часовими факторами:

- Довготермінові цілі, які реалізуються протягом трьох-п'яти років.
- Короткотермінові цілі, які реалізуються протягом одного року.
- Середньотермінові цілі, які реалізуються протягом одного-трьох років.

Середньотермінові цілі включають рішення таких завдань у готельно-ресторанному бізнесі:

1. Стабілізація доходів підприємства для забезпечення його фінансової стійкості.

2. Завоювання довіри споживачів послуг шляхом надання високої якості та задоволення їх потреб.

3. Забезпечення потреб і добробуту співробітників для підтримки їхнього високого рівня мотивації та продуктивності.

4. Посилення соціальної відповідальності підприємства шляхом виконання ролі активного учасника в розвитку соціальної сфери.

Ці чотири сфери враховують інтереси всіх зацікавлених сторін, що мають вплив на діяльність підприємства.

Найпоширеніші напрями, за якими визначаються цілі готельно-ресторанного підприємства, включають:

1. Прибутковість, яка оцінюється за розміром прибутку та рентабельністю підприємства.

2. Позиція на ринку, яка відображається через частку ринку, обсяг продажу послуг, відношення частки ринку до конкурентів та співвідношення певних видів послуг до загального обсягу.

3. Продуктивність, що вимірюється витратами на одиницю виготовлених послуг (продукції) та ефективністю використання виробничих потужностей у певний період часу.

4. Фінансові ресурси, які включають структуру капіталу, рух коштів та обсяг обігового капіталу.

5. Потужність підприємства, яка відображається у виробничих, технічних та побутових площях, рівні технічного обладнання та інших показниках.

6. Виробництво та реалізація послуг, оновлення технологій, які вимірюються обсягом витрат на науково-дослідні роботи, термінами впровадження нового обладнання та пропозицією нових видів послуг.

7. Зміни в організації та управлінні, що відображаються у показниках, встановлених для завдань щодо організаційних змін у визначені терміни.

8. Людські ресурси, які оцінюються за кваліфікаційним рівнем працівників, оптимальним використанням кадрового потенціалу, рухом кадрів та заходами щодо підвищення кваліфікації працівників.

9. Якість послуг, яка вимірюється швидкістю обслуговування, кількістю постійних клієнтів, рівнем реклаमाцій та іншими показниками.

10. Сприяння розвитку соціальної сфери, що відображається у обов'язі спонсорської допомоги, кількості благодійних заходів та акцій тощо.

Ці напрями визначають основні цілі підприємства готельно-ресторанного бізнесу і є ключовими для досягнення успіху та стійкого розвитку.

У готельно-ресторанному бізнесі короткотермінові цілі виникають з довготермінових цілей, деталізують та конкретизують їх, що робить їх віхами на шляху досягнення довготермінових цілей.

У готельно-ресторанному підприємстві існує ієрархія цілей, оскільки воно має різні структурні підрозділи різного розміру та кілька рівнів

управління. Ця ієрархія полягає в розкладенні цілей вищого рівня на більш конкретні цілі нижчого рівня. Характерні риси ієрархії цілей включають:

1. Цілі вищого рівня мають більший обсяг і довший термін досягнення, порівняно з цілями нижчого рівня.

2. Цілі нижчого рівня служать засобами досягнення цілей вищого рівня.

Ієрархія цілей відіграє важливу роль, оскільки вона визначає структуру підприємства і забезпечує орієнтацію всіх підрозділів на досягнення цілей вищого рівня. Правильно побудована ієрархія цілей забезпечує внесок кожного підрозділу у досягнення загальних цілей підприємства. Проте, неправильно сформульовані цілі можуть мати негативний вплив на підприємство.

Основні вимоги до вірно сформульованих цілей повинні бути визначені, оскільки вони мають важливе значення для успішної реалізації організаційних завдань. Варто зазначити кілька ключових вимог:

1. Досяжність: цілі мають бути реальними для досягнення. Вони не повинні бути надто простими, щоб не втратити мотивацію працівників, але й не повинні бути недосяжними для виконавців. Надто амбітні цілі можуть призвести до демотивації та втрати орієнтації в роботі, що негативно впливає на підприємство.

2. Гнучкість: цілі повинні бути змінюваними та адаптованими до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Організація повинна мати можливість корегувати цілі, щоб врахувати нові обставини та вимоги.

3. Конкретність: цілі повинні бути специфічними та однозначними, щоб чітко орієнтувати функціонування підприємства. Вони повинні визначати очікувані результати діяльності, терміни досягнення та відповідальних осіб. Чим більш конкретна ціль, тим легше визначити стратегію для її досягнення.

4. Вимірюваність: цілі повинні бути сформульованими таким чином, що їх можна було кількісно виміряти. Це дозволяє оцінювати прогрес та визначати, наскільки близько досягнення до запланованих цілей.

5. Сумісність: цілі повинні відповідати місії підприємства. Довготермінові цілі повинні бути узгодженими з загальними цілями організації, а короткотермінові цілі повинні служити досягненню довготермінових цілей.

Цілі, пов'язані з прибутковістю, конкурентною позицією, ринковим проникненням, зростанням та стабільністю, повинні бути збалансованими та взаємодоповнюваними.

6. Прийнятність: цілі повинні бути прийнятними для основних зацікавлених сторін, які визначають діяльність підприємства. При формулюванні цілей важливо враховувати побажання та потреби працівників. Цілі повинні сприяти отриманню максимально можливого прибутку в довгостроковій перспективі, а також враховувати інтереси суспільства, зокрема відносно охорони навколишнього середовища та задоволення соціальних потреб населення.

Дотримання цих вимог допоможе забезпечити належну формулювання цілей та сприятиме ефективній роботі готельно-ресторанного підприємства.

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

Нещодавно поняття "менеджмент" було новим і незрозумілим для багатьох людей в нашій країні. Проте, з розвитком ринкових відносин, процесом приватизації державної власності та розширенням діяльності комерційних підприємств, зарубіжний досвід управління в сфері ринкової економіки став досить актуальним.

Нова наука - "Менеджмент" (яка спочатку розглядалась як метод управління) набула значного поширення, оскільки вона всебічно вивчає феномен управління, його методи і принципи. Різні науковці посилаються на визначення "менеджменту", запропоноване Оксфордським словником англійської мови. Згідно з цим словником, "менеджмент" може трактуватися як спосіб спілкування з людьми, влада та мистецтво управління, особливі вміння та адміністративні навички, а також як орган управління або адміністративна одиниця. Це свідчить про те, що навіть в англійській мові цей термін має неоднозначне значення. Американський дослідник П. Друкер наголошує на американському походженні цього поняття та його полісемантичному характері,

оскільки "менеджмент" включає в себе функцію, соціальний статус виконавців цієї функції, навчальну дисципліну та галузь наукових досліджень. Зауважується, що термін "менеджмент" та "менеджер" не застосовуються до організацій, діяльність яких не пов'язана з бізнесом.

В американському контексті "менеджмент" майже завжди асоціюється з менеджером-функціонером - суб'єктом управління, що діє в системі певної організації. У ширшому розумінні американці використовують термін "адміністрація", який більш точно відображає безособову систему управління. Отже, менеджер - це управлінець-професіонал, який розуміє, що він представляє окрему професію зі спеціальною підготовкою, а не просто інженер чи економіст, що займається управлінням. В розвинених країнах поняття "менеджмент" нерозривно пов'язане з поняттям "бізнес".

Бізнес представляє собою діяльність, спрямовану на отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації певної продукції або послуг. Управління бізнесом охоплює управління комерційними та господарськими організаціями. Термін "менеджмент" використовується для опису діяльності різних типів організацій, але, коли йдеться про державні органи різного рівня, використовується термін "державне управління".

Окрім визначення, запропонованого Оксфордським словником, існують інші підходи до визначення терміну "менеджмент". Деякі з них включають:

- 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 досягати поставлених цілей, використовуючи працю та інтелект інших людей.
- Менеджмент - це функція, вид діяльності, що полягає в керівництві людьми в різномірних організаціях.

- Менеджмент - це управління бізнесом, а бізнес є унікальною та винятковою справою у суспільстві.

Менеджмент як наукова теорія виник і розвивається з метою дослідження та пояснення явищ, таких як процвітання або банкрутство організацій, а також розробки та застосування певних методів управління для забезпечення їх успішної діяльності.

Історія розвитку менеджменту пов'язана з двома підходами до процесу управління. Перший підхід акцентував увагу на управлінні операціями, тобто на технічному боці виробничого процесу. Другий підхід зосереджувався на управлінні трудовими ресурсами, надаючи пріоритет психологічним факторам, мотивації працівників та стимулюванню їх до діяльності.

Теоретико-наукова основа менеджменту може бути визначена як акумульовані, логічно впорядковані знання, які складають систему принципів, методів і технологій управління. Ці знання розроблені на основі інформації, отриманої як емпіричним шляхом, так і в результаті проведених досліджень в різних галузях науки.

Теорії менеджменту мають такі особливості:

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

Менеджмент - це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства і керують ними шляхом визначення певної мети та розробки шляхів досягнення цієї мети. Остаточною метою менеджменту є забезпечення прибутковості підприємства.

Одним з найважливіших завдань менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі є організація виробництва та надання послуг високої якості, з урахуванням інтересів споживачів та забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг.

Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу є особливою наукою, яка поєднує питання економіки, планування, економічного аналізу, організації діяльності, психології, соціології, педагогіки, права та кібернетики.

Сучасний менеджмент готельно-ресторанної сфери ґрунтується на досягненнях різних наукових шкіл управління. Дослідження, що вивчають логіку розвитку менеджменту як невід'ємного елемента готельно-ресторанного бізнесу в умовах постійної нестабільності середовища, є необхідною умовою для збереження конкурентоздатності підприємств. Водночас, основні передумови успіху формуються поза самим підприємством у зовнішньому середовищі. Саме тому, сучасний менеджмент має першочергове значення для економічно самостійних суб'єктів господарювання, щоб оперативно реагувати на постійну зміну ринкової кон'юнктури, конкурентних позицій і коригувати власні стратегії з урахуванням вимог зовнішнього середовища.

З огляду на це, можна визначити основні завдання теорії менеджменту:

- По-перше, вона повинна забезпечити працівників, зайнятих практичною діяльністю, необхідними знаннями, що допоможуть їм підвищити рівень управління. Таке озброєння співробітників знаннями є важливим чинником у покращенні ефективності роботи та досягненні стратегічних цілей підприємства.

- По-друге, теорія менеджменту сприяє підвищенню кваліфікації менеджерів, які претендують на керівні посади. Це включає в себе організацію спеціалізованих навчальних програм та тренінгів, які допомагають розвивати управлінські навички та лідерські якості.

- По-третє, теорія менеджменту визначає сфери та проблеми, які потребують подальшого дослідження з метою розвитку наукової бази. Це сприяє постійному вдосконаленню управлінських підходів і методів, а також адаптації до змін у готельно-ресторанній сфері.

Таким чином, розуміння та впровадження сучасного менеджменту є ключовими факторами для успішної діяльності готельно-ресторанних підприємств, які прагнуть протистояти викликам і змінам у своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Теорія менеджменту, яка сформувалася як окрема галузь знань у XX столітті, є порівняно молодого науковою дисципліною. Вона зазнала інтенсивного розвитку після другої світової війни, пройшла швидкі зміни та

розширення в різних напрямках. Проте, вона все ще знаходиться у процесі активного розвитку, оскільки існує низка невирішених проблем, таких як термінологічна неоднозначність, нечіткість принципів та факторів, недостатня обґрунтованість.

У широкому розумінні, управління означає цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою системи методів і технічних засобів, використовуючи особливу технологію з метою досягнення поставленої мети. Якщо розглядати об'єкт як предмет, на який спрямована людська діяльність, то предметом є матеріальне джерело цієї діяльності. Діяльність в свою чергу - це систематичне застосування людських сил у певній галузі. Робота означає приведення у дію, управління, а управління - це спрямовування дій когось. Вчинок - це дія, яку виконує людина. Дія, з свого боку, є проявом енергії. Отже, управління - це діяльність, спрямована на зміну об'єкта з урахуванням його потенціалу, сил та енергії, щоб забезпечити його функціонування в оточуючому середовищі, керувати вчинками та працею даного об'єкта для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, теорія менеджменту, незважаючи на свою молодість та проблеми, що супроводжують її розвиток, внесла значний внесок у практику управління. Вона допомагає вдосконалити методи та підходи до управління, адаптуватися до змін у сучасному світі та досягати успіху у різних галузях діяльності.

Управління, в своєму широкому розумінні, охоплює всі відносини та явища, пов'язані з управлінням в природі та суспільстві. В більш вузькому значенні, це система технологічної організації об'єкта управління. З іншого боку, менеджмент в широкому розумінні включає загальні принципи соціального управління, владу та мистецтво управління людьми. У вузькому розумінні, це організація та управління виробництвом з метою досягнення запланованих цілей. Усі складові управління на підприємстві є взаємопов'язаними і взаємообумовленими, але все ж таки вони мають свою відносну самостійність.

Для успішного здійснення управлінської діяльності, суб'єкт повинен мати навички і знання в галузі технічного, фахового, організаційно-управлінського і педагогічного спрямування, а також володіти психолого-соціологічними знаннями.

Отже, в процесі управління менеджер забезпечує найефективніше використання матеріальних і людських ресурсів організації для досягнення запланованої мети. Це передбачає задоволення матеріальних потреб працівників, розвиток бізнесу та вирішення інших соціальних проблем.

Усі підприємства готельно-ресторанного бізнесу є складними соціальними системами, в яких можна виділити дві складові: виробництво послуг і управління. Ці складові є взаємопов'язаними і перебувають у певних відносинах одна з одною. Цілі функціонування цих організаційних структур становлять вихідний пункт для їх взаємодії, в процесі якої система управління впливає на сферу виробництва послуг. Зворотний зв'язок також існує між зазначеними складовими - зміни в сфері виробництва послуг впливають на коригування управлінського процесу. Керівники підрозділів і підлеглі працівники утворюють певні відносини, які визначаються як управлінські і є предметом менеджменту. Управлінські відносини визначаються не лише взаємовідносинами між керівниками та підлеглими, але охоплюють всі види виробничих і міжособистісних відносин між працівниками всередині підприємства.

В контексті підприємств готельно-ресторанного бізнесу, відносини між працівниками можна розглядати з двох аспектів: субординації і координації. Відносини субординації передбачають ієрархічну залежність, де безпосередній керівник видає вказівки, що мають обов'язковий характер для виконання. Наприклад, головний бухгалтер видає інструкції бухгалтерам, а адміністратор залу ресторану координує роботу офіціантів. Такі відносини є важливим елементом у підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, де працівники підпорядковуються безпосередньому керівнику.

З іншого боку, відносини координації виникають між працівниками різних підрозділів або між колегами в межах одного підрозділу, внаслідок спільної

діяльності. У цьому випадку, працівники не підпорядковуються один одному і мають рівні права у здійсненні спільної роботи. Наприклад, при обслуговуванні групи туристів беруть участь працівники зі служби проживання, кухарі, офіціанти, співробітники екскурсійного бюро, перекладачі та представники інших підрозділів. У цьому контексті, всі вони є рівноправними партнерами, які вступають у відносини координації з метою досягнення спільної цілі.

Таким чином, відносини між працівниками підприємства готельно-ресторанного бізнесу розподіляються на відносини субординації, що базуються на ієрархічній залежності, та відносини координації, що виникають у процесі спільної роботи між працівниками різних підрозділів або в межах одного підрозділу. Розуміння та ефективне управління цими відносинами є важливими факторами успіху для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

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

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою туристичної галузі в нашій країні. Розвиток туризму, як внутрішнього, так і міжнародного, сильно залежить від рівня матеріально-технічної бази туристичних підприємств, їх мережі, різноманітності та якості наданих послуг. Готелі виконують одну з ключових функцій у галузі обслуговування туристів, забезпечуючи їм житло та побутові послуги під час подорожей.

Колись поняття "готельне господарство" використовувалося для опису комерційної діяльності, яка полягала у наданні платних послуг розміщення в готелях. Проте з часом, зі зростанням попиту на туристичні послуги та бажанням готелів розширити свою комплексність обслуговування, послуги розміщення стали нерозривно пов'язані з харчуванням та наданням додаткових послуг. Це дозволяє широко і вузько визначити поняття "готельне господарство". У широкому розумінні воно включає проживання, харчування та різноманітні додаткові послуги, а вузькому розумінні - лише проживання.

Швидкий розвиток туристичної галузі, бажання підприємств отримати максимальний прибуток і зростаюча платоспроможність споживачів послуг сприяють розширенню та диверсифікації готельної діяльності. Поміж послуг проживання та харчування тепер пропонуються нові додаткові послуги, такі як організація бізнес-зустрічей, спортивні заходи, медичні послуги, посередницькі послуги, комунально-побутові послуги та інші. При цьому готельні підприємства розширюють свої послуги не тільки у сфері, властивій даній галузі, але й в інших галузях, наприклад, гастрономії.

Спочатку термін "готельна справа" застосовувався для опису діяльності готелів. Тепер це поняття охоплює різні види підприємств, такі як кемпінги, мотелі, туристичні бази, котеджі тощо. Проте готель був першим типом підприємств, які надавали послуги проживання громадянам, і саме він надав назву всій цій галузі.

У сфері тимчасового проживання громадян існують різні підприємства, такі як будинки відпочинку, санаторії, пансіонати, дитячі табори відпочинку, профілакторії і т.д., які не входять до системи готельного господарства. Основна відмінність полягає у тому, що ці підприємства не спеціалізуються головним чином у наданні послуг проживання, і ціна їх послуг зазвичай незначно перевищує собівартість.

Економічна сутність готельної діяльності полягає в наданні особливого виду послуг, які мають нематеріальний характер. Готелі не виробляють "готовий продукт", а пропонують комплекс послуг. Ці послуги не можуть бути надані окремо від матеріально-технічної бази, так як вона є необхідною для виробництва та реалізації цих послуг. Оскільки в готельній галузі поєднуються виробництво та споживання послуг, процес надання послуг охарактеризований як "надання послуг". Продаж і безпосереднє надання послуг є важливими аспектами цієї діяльності.

Якість обслуговування в сучасних готелях визначається станом їх матеріально-технічної бази, таких як будівлі, споруди, обладнання, меблі та інші ресурси. Останніми роками спостерігається процес оновлення та урізноманітнення матеріально-технічної бази готелів, вдосконалення

кваліфікації персоналу і впровадження інноваційних технологій. Будівлі готелів також обладнуються різними приміщеннями, наприклад, спортивними, медичними, розважальними тощо. Це призводить до різноманітності наданих послуг та комплексного обслуговування.

Попит на готельні послуги є нерівномірним і залежить від різних факторів, таких як економічні умови, демографічні фактори та природно-кліматичні умови. Часто попит змінюється залежно від сезону, днів місяця або навіть тижня. Тому готелі, мотелі та кемпінги повинні мати достатній запас вільних номерів та матеріальних ресурсів, щоб ефективно реагувати на зміни попиту. Це вимагає постійної готовності персоналу, такого як адміністратори, регістратори, портьє, носильники, покоївки та інші фахівці, які мають працювати в різний час. Проте досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств готельного господарства показує, що це протиріччя можна подолати шляхом запровадження інноваційних методів організації праці, наприклад, застосування бригадної системи праці та автоматизації бронювання місць. Деякі мотелі, як, наприклад, готельне об'єднання "Формула-1", вдалося зменшити чисельність постійного персоналу до мінімуму завдяки впровадженню електронної системи резервування місць.

Процес надання основної послуги у готельній діяльності можна уявити як послідовність етапів, що взаємодіють між собою і визначають якість діяльності готельного підприємства.

На першому етапі інформується громадськість про надання комплексу послуг готеля. Це може включати рекламні кампанії, розміщення інформації на веб-сайтах та інші канали комунікації, щоб потенційні клієнти знали про наявність готелю та його послуг.

Другим етапом є резервування (бронювання) місць, де клієнти здійснюють запит на бронювання номерів або послуг готелю. Цей процес може здійснюватися через телефон, електронну пошту або онлайн-системи бронювання.

Після бронювання настає етап реалізації послуг, коли клієнти прибувають до готелю. Гостей зустрічають і проводжають до їхніх номерів або інших приміщень, надаючи відповідну інформацію про готель та його послуги.

Під час перебування гостей в готелі здійснюється обслуговування, яке включає прибирання номерів, заміну рушників та постільної білизни, підтримку роботи технічних систем, які можуть включати кондиціонери, телевізори, інтернет-з'єднання та інше. Крім того, готель може надавати додаткові послуги, такі як ресторани, бари, фітнес-центри, басейни, сауни, пральні тощо.

З метою підвищення рівня якості та конкурентоспроможності, готельні підприємства повинні пропонувати не тільки комфортне проживання, але й широкий спектр додаткових послуг. Ці додаткові послуги можуть включати екскурсії, трансфери, конференц-зали, послуги прокату автомобілів та багато іншого.

Асортимент додаткових послуг в готельній галузі постійно розширюється. Якщо раніше в нашій країні було не більше десяти готельних підприємств, то наразі їх кількість перевищує шістдесят. Це збільшення кількості готелів ускладнює роботу менеджерів у цій галузі, але також створює більше можливостей для клієнтів у виборі готелю та додаткових послуг, що відповідають їхнім потребам і бажанням.

Додаткові послуги, які надають вітчизняні готельні підприємства для задоволення потреб клієнтів, можна класифікувати в різні групи, залежно від їх характеристик та цілей. Основні групи таких послуг включають:

1. Послуги, що забезпечують комфорт перебування гостей у готелі та в його навколишній зоні. Ці послуги мають на меті створити зручні умови для клієнтів та зробити їх перебування приємним та комфортним. До цієї групи **входять**:

- Інформаційні послуги, які надають інформацію про послуги, що пропонуються готелем, розташування готелю, доступні транспортні засоби, пропозиції щодо придбання товарів та сувенірів, а також про наявні історико-культурні пам'ятки та культурно-просвітницькі установи.

- Комунально-побутові послуги, які включають прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, а також догляд за спортивним інвентарем та іншими побутовими потребами гостей.

- Посередницькі послуги, такі як резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, а також бронювання номерів в інших місцях перебування.

- Автотранспортні послуги, які включають гаражування, стоянку та невеликі ремонтні роботи транспортних засобів.

- Продаж товарів, видань ЗМІ, сувенірів та інших товарів, які можуть бути корисними або пам'ятними для гостей.

- Прокат спортивного, пляжного інвентарю, комп'ютерного обладнання, автомобілів, розмножувальної техніки та інших предметів, які можуть забезпечити додатковий комфорт та задоволення потреб гостей.

- Зберігання кореспонденції та цінних речей гостей для їх зручності та безпеки.

2. Послуги, пов'язані з інформуванням подорожуючих про район та країну, де вони перебувають. Ці послуги спрямовані на забезпечення інформаційної підтримки гостей та надання їм можливості ознайомитися з місцевими визначними місцями та культурою. Сюди входять організація екскурсій, зустрічей, перегляд фільмів та участь у урочистостях, пов'язаних з національними святами.

3. Послуги, спрямовані на підвищення рівня комфорту в готельних номерах. Ці послуги включають можливість харчування в номері та встановлення додаткового обладнання, що забезпечує зручність та комфорт гостей.

4. Послуги, що задовольняють особливі побажання відомих осіб, таких як діячі мистецтва, спортсмени, бізнесмені та інші. Ці послуги включають можливість використання музичних інструментів, спортивних знарядь, а також надання особистих екскурсиводів, перекладачів, секретарів, забезпечення супутниковим зв'язком, комп'ютерним обладнанням та іншими послугами, які можуть задовольнити специфічні потреби й бажання цих осіб.

Розширення асортименту додаткових послуг у готельній галузі сприяє підвищенню якості обслуговування, задоволенню потреб різних груп клієнтів та зміцненню конкурентоздатності готелів у світовому ринку.

Залежно від типу та рівня готелю, перелік доступних додаткових послуг може суттєво варіюватись. Готелі з категорією "5 зірок" мають зобов'язання надавати широкий спектр додаткових послуг через свою власну мережу підрозділів. Серед них можуть бути перукарня, ресторан, кафе, бар, відділення зв'язку та банку, магазини, кіоски, агентства, які надають різноманітні послуги та багато іншого.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу високого класу зазвичай мають велику ємність, тоді як менші або середні готелі мають обмежені розміри. Це впливає на чисельність управлінського персоналу. Економічно виправдано мати велику команду керівників тільки на великих підприємствах. Оскільки централізовані управлінські структури поступово ліквідуються, а підприємства набувають повної господарської самостійності та приватизуються, керівники готелів змушені самостійно планувати розвиток своїх закладів, укладати угоди, забезпечувати технологічні процеси надання послуг, підбирати кадри та управляти персоналом, щоденно вирішувати безліч непередбачених проблем.

Обсяг управлінської роботи, пов'язаної з постачанням, обліком та контролем виконання завдань, значно зріс. Це вимагає високої кваліфікації керівників та їх здатності ефективно виконувати різноманітні управлінські функції.

Враховуючи особливості менеджерської діяльності готельно-ресторанного сектору, підприємства мають пошуковий інтерес до об'єднання в асоціації або господарські товариства. Це дозволяє централізовано виконувати деякі управлінські функції, такі як угоди щодо постачання, ремонтних робіт, маркетингових досліджень, юридичних консультацій, підготовки кадрів, обліку роботи та багато іншого.

Одним з основних завдань менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу є визначення мети і формулювання місії, які визначають

напрямок розвитку та функціонування організації в якості єдиної системи. Визначення мети є ключовим етапом для менеджерів, особливо в умовах ринкової економіки. Внаслідок державного регулювання, демонополізації, визнання різних форм власності, децентралізації та регіоналізації управління розвитком економіки, система готельно-ресторанного бізнесу постійно поповнюється новими підприємствами. На початковому етапі створення підприємства визначаються такі аспекти:

- місія та цілі діяльності;
- спеціалізація, потужність та наявні ресурси;
- цільові ринки та споживачі послуг тощо.

Організації, які набувають статусу юридичної особи, створюються і функціонують відповідно до законодавства країни (закони, декрети, укази, постанови, розпорядження тощо). Основними формами підприємницької діяльності в готельно-ресторанному бізнесі України є товариства, кооперативи та приватні підприємства, які функціонують відповідно до основних законодавчих актів про підприємництво в Україні.

На сучасному етапі економічних реформ в Україні спостерігається процес демонополізації та розширення масштабів підприємницької діяльності, а також формування нових виробничих зв'язків між підприємствами. Великі підприємства, засновані на висококваліфікованому персоналі, значному досвіді у сфері менеджменту і маркетингу, прагнуть зберегти свої лідерські позиції, що створює несприятливі умови для розвитку малих підприємств. В той же час, існують проблеми, пов'язані з функціонуванням приватних підприємств у галузі. Отже, проведення економічних реформ в Україні вимагає встановлення нового типу взаємовідносин між суб'єктами виробничої сфери.

У світовій практиці формування готельно-ресторанних підприємницьких структур все більше використовується система франчайзингових договірних відносин між великими і малими підприємствами цього сектора бізнесу. Ця система передбачає укладення угод між великими підприємствами, що називаються франчайзерами, та меншими підприємствами, що називаються франчайзі, на взаємовигідних умовах. За цими угодами, франчайзер надає право

малим підприємствам працювати під його брендом на певній території та протягом певного часу. Велике підприємство, у свою чергу, забезпечує франчайзерів споживачами послуг, рекламою, ефективними технологіями та фірмовими знаками.

Ця система має численні переваги, включаючи зниження витрат на рекламу та поліпшення її якості, стандартизацію послуг та зменшення витрат на їх виробництво та реалізацію, можливість розширення на нові ринки, підвищення кваліфікації персоналу шляхом надання інформації про споживчий попит на послуги готельно-ресторанного сектора в різних регіонах країни. Також система франчайзингу дозволяє встановити зв'язки з надійними постачальниками ресурсів та збільшити кількість споживачів послуг. Крім того, вона допомагає знизити ризик підприємницької діяльності, забезпечує фінансування та кредитування сторін угоди і сприяє ефективному використанню інвестицій.

Франчайзингові відносини між франчайзерами та франчайзі базуються на певних фінансових відрахуваннях франчайзерам згідно з укладеними угодами, і ці відносини є особливо вигідними для менших підприємств. Наприклад, у США щорічно понад 500 тисяч фірм-франчайзі виграють від таких угод. В Західній Європі франчайзинг в основному використовується приватними підприємствами.

Україна має свої особливості щодо створення і функціонування підприємств готельно-ресторанного сектора, що обумовлені перехідним періодом від адміністративно-командної системи до ринкової економіки.

У готельно-ресторанному секторі України зустрічаються різні форми власності підприємств, які включають:

1. Державні (муніципальні) підприємства: ці підприємства створюються за рахунок бюджетних коштів і є загальнодержавною власністю.
2. Унітарні підприємства: це підприємства, які не мають права власності на майно, але можуть його використовувати на основі дозволу власника.
3. Повні товариства: ці підприємства формуються шляхом залучення внесків учасників на основі угоди про повну солідарну відповідальність.

4. Товариства з обмеженою відповідальністю: ці підприємства формуються шляхом залучення внесків учасників на основі угоди про обмежену фінансову відповідальність.

5. Довірчі товариства: це товариства, до яких приєдналися члени-вкладники, що несуть фінансову відповідальність в межах своєї частки вкладеного капіталу.

6. Акціонерні товариства відкритого типу: ці товариства формуються шляхом продажу акцій через відкриту підписку, а володіння акціями визначає право на управління та отримання прибутку.

7. Акціонерні товариства закритого типу: ці товариства формуються шляхом продажу акцій серед членів товариства шляхом закритої підписки.

8. Змішані акціонерні товариства: ці товариства мають частку акцій, що перебуває у власності держави.

9. Приватні підприємства: ці підприємства створюються за рахунок коштів громадян і передбачають індивідуальну відповідальність, а також можливість наймати працівників.

10. Індивідуальні підприємства: ці підприємства базуються на приватній власності фізичної особи та її особистій праці.

11. Сімейні підприємства: ці підприємства створюються на основі власності і праці громадян, які є членами однієї родини.

12. Негласні товариства: ці товариства створюються на основі приватних підприємств і включають внески фізичних осіб-партнерів.

13. Спільні підприємства: ці підприємства створюються за участю українських та іноземних юридичних осіб і можуть мати майно на території України, необхідне для здійснення діяльності, визначеної установчими документами.

Враховуючи різноманітність цих форм власності, готельно-ресторанний сектор України розвивається за різними моделями власності, що сприяє розширенню ринку та варіативності послуг для споживачів.

Спільні підприємства в готельно-ресторанному бізнесі створюються на основі ряду факторів, які включають:

1. Установчий договір про спільні довготермінові цілі: Спільні підприємства формуються на основі договору, який визначає мету та тривалість спільної діяльності підприємства.

2. Об'єднання капіталів та послуг: У рамках спільного підприємства партнери об'єднують свої фінансові та матеріальні ресурси, а також забезпечують консультативну та іншу взаємодопомогу.

3. Спільне управління: Спільні підприємства створюють органи управління, які забезпечують спільне керівництво та контроль за діяльністю підприємства.

4. Розподіл прибутків і ризиків: Умови розподілу прибутків і відповідальності за ризики визначаються угодою між партнерами спільного підприємства.

5. Спільне призначення виконавчих директорів: В рамках спільного підприємства може бути призначено виконавчих директорів, які відповідають за керівництво щоденною діяльністю підприємства.

У готельно-ресторанному бізнесі також існують інші організаційні форми, які зарекомендували себе у світовій практиці малого і середнього бізнесу. До них належать:

- Концерни: Статутні об'єднання підприємств, які засновані на повній фінансовій залежності від одного або групи підприємств.

- Консорціуми: Статутні об'єднання, які об'єднують промисловий та банківський капітал для досягнення загальної мети.

- Холдинг-компанії: Об'єднання підприємств, більшість акцій яких належить спільному фонду.

- Конгломерати: Материнські компанії з кількома філіалами.

- Венчурні підприємства: Договірні об'єднання підприємств і приватних осіб, створені для реалізації конкретних проектів.

- Офшорні компанії: Компанії зареєстровані в країнах з податковими пільгами та здійснюють діяльність за межами своєї країни реєстрації.

- Кооперативні об'єднання: Добровільні об'єднання фізичних осіб для досягнення загальної мети.

- Публічні компанії: Об'єднання підприємств, які є юридичними особами з відокремленим майном та є державними органами.

- Асоціації, союзи: Добровільні об'єднання підприємств і приватних осіб.

- Картелі: Форми об'єднання підприємств на основі угод, що регулюють ціни, обсяг виробництва, умови найму робочої сили та межі ринків збуту.

- Синдикати: Об'єднання підприємств у формі картелю з централізованою функцією щодо реалізації продукції та закупівлі сировини.

Одна з основних характеристик будь-якої організації полягає у її взаємодії з зовнішнім середовищем, яке може включати різноманітні групи та структури. Тому для менеджерів в готельно-ресторанному бізнесі важливо мати розуміння про різні правові форми організацій та їх різновиди, які існують у світовій спільноті.

Знання різних правових форм організацій є ключовим для менеджерів готельно-ресторанного бізнесу, оскільки це дозволяє їм визначити найбільш підходящу організаційну структуру для досягнення мети підприємства. У світовому співтоваристві існує розмаїття правових форм організацій, що надає менеджерам широкий вибір.

Наприклад, одним із поширених типів організаційних форм є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яке надає певну ступінь юридичної захищеності та обмежує ризики власників. Інший варіант - акціонерне товариство, де власники акцій мають певну частку управління та прибутків підприємства. Крім того, існують кооперативи, структури, засновані на спільному володінні та управлінні, та інші форми, такі як фонди, спілки та статутні об'єднання.

Розуміння різних правових форм організацій допомагає менеджерам готельно-ресторанного бізнесу здійснювати обґрунтовані рішення стосовно структуризації підприємства, розподілу власності та управління, а також управління ризиками та прибутками. Це дає можливість знаходитись у відповідності до міжнародних стандартів та ефективно функціонувати в глобальному готельно-ресторанному ринку.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи зазначене, можна зробити висновок, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу не можуть успішно функціонувати без визначених цільових орієнтирів. Дані орієнтири визначаються в першу чергу за інтересами різних суб'єктів господарської діяльності та загальними суспільними потребами.

Розвиток сучасного менеджменту в готельно-ресторанній сфері ґрунтується на досягненнях різних наукових шкіл управлінського спрямування. Вивчення логіки розвитку менеджменту як невід'ємної складової успішного готельно-ресторанного бізнесу в умовах постійної нестабільності середовища є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Проте, визначальні передумови успіху формуються поза самим підприємством у зовнішньому середовищі. Тому сучасний менеджмент є особливо важливим для економічно самостійних суб'єктів господарювання, які мають змогу оперативно реагувати на зміни в ринковій кон'юктурі, позиції конкурентів і змінювати свої власні стратегії з урахуванням вимог зовнішнього середовища.

Зважаючи на постійну динаміку і нестабільність сучасного готельно-ресторанного бізнесу, розуміння принципів та методів менеджменту є ключовим для успішного ведення підприємства. Правильне застосування управлінських підходів та стратегій дозволяє підприємствам адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати ефективну роботу та досягати конкурентної переваги. Отже, управління готельно-ресторанним бізнесом вимагає глибокого розуміння та застосування принципів сучасного менеджменту для досягнення успіху.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Інноваційні підходи до управління людськими персоналом організації

У кінці XX століття в науковій спільноті було визначено дві основні парадигми прогресу світової цивілізації: парадигму сталого розвитку та парадигму інноваційного розвитку. Інновація є результатом інноваційної діяльності, спрямованої на використання й комерціалізацію наукових досліджень і розробок, що призводить до випуску нових конкурентоспроможних товарів і послуг на ринок. В інноваційному типі розвитку головною детермінантою є інноваційна діяльність, яка спрямована на створення продуктів інтелектуальної праці людини, таких як науково-технічні розробки, технології та організаційно-технічні рішення, які мають потенціал для комерціалізації. Ці продукти впроваджуються у виробництво, а потім розповсюджуються як нові вироби, продукція або послуги з метою досягнення комерційного або соціально-економічного ефекту.

Загальноприйнятою в світовій практиці є така формулювання: інноваційна діяльність - це діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення та покращення номенклатури та якості випускаємої продукції (товарів, послуг), поліпшення технології їх виготовлення і їх ефективної реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках. Результатом інноваційної діяльності (виконання інноваційного проекту та науково-дослідної або конструкторської розробки) є інноваційний продукт.

Інноваційна діяльність безпосередньо пов'язана з науково-технічною діяльністю, яка є джерелом інтелектуальних ресурсів науково-технічного прогресу, які стають об'єктами інтелектуальної власності і об'єктами інноваційної діяльності. Вона також пов'язана з господарською діяльністю, яка впроваджує вироблені інтелектуальні ресурси з метою отримання прибутку або

іншого соціального ефекту, а також з інвестиційною діяльністю, яка забезпечує необхідні інвестиційні ресурси для досягнення запланованих результатів інноваційної діяльності.

Основою для інновацій є досягнення науково-технічного прогресу, але ці досягнення перетворюються на інновацію в процесі інноваційної діяльності лише тоді, коли вони мають споживчу цінність або задовольняють соціальні потреби. Саме споживчі цінності і комерційне використання науково-технічних розробок визначають перспективи їх інноваційного впровадження.

Об'єктами інноваційної діяльності є різноманітні елементи, що включають наукові знання, науково-технічні і технологічні ідеї, рішення та розробки, отримані в результаті фундаментальних та прикладних досліджень. Вони також включають організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, а також науково-технічну та організаційно-технологічну документацію, які при їх впровадженні суттєво змінюють обсяги, структуру виробництва та сфери споживання.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні особи, підприємства, установи, організації, органи державної влади, які здійснюють підтримку інноваційної діяльності або беруть участь у процесі інноваційного розвитку. Вони можуть вкладати власні або позичені кошти в об'єкти інноваційної діяльності.

Інноваційний менеджмент представляє собою систему процедур, які включають управління інноваціями на підприємстві. Ця система складається з окремих напрямків управлінської діяльності, що часто називаються функціями менеджменту. Кожен з цих напрямків розкладається на окремі етапи, які виконуються у певній послідовності.

Праця інноваційного менеджера має творчий характер і вимагає різноманітних знань. Вона також підтримує аналітичну діяльність та здатність концентруватися на обмежених проблемах в певні моменти часу.

У розвинених країнах всі моделі інноваційного розвитку постійно еволюціонують та адаптуються до нових умов ринку та розширеної концепції інноваційної діяльності. Сучасні концепції інноваційної діяльності визнають,

що розвиток економіки повинен ґрунтуватися на модернізації існуючого інституційного середовища, а не на його повній заміні. Враховуючи важливість інституційної системи у виборі оптимальної форми діяльності підприємств на основі інноваційного механізму, необхідно розробити нові інвестиційні інструменти, зокрема національну інвестиційно-інноваційну модель розвитку економіки. Деталі про цю модель та її функції розглядаються в інших частинах роботи.

В розвинутих країнах, нова парадигма управління ґрунтується на системному та ситуаційному підходах. Успіх підприємства залежить від його здатності пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це включає вчасне розпізнавання загроз, використання сприятливих можливостей та досягнення максимальної вигоди. Ефективність системи управління оцінюється за цими критеріями.

Для успішної впровадження нововведень важливу роль відіграють погляди та настанови персоналу. Їхні орієнтація на розвиток, ставлення до змін та готовність до ризику мають велике значення. Особливо при реалізації управлінських нововведень, таких як стратегічне управління, яке вимагає перенесення фокусу з внутрішньовиробничих аспектів на зовнішні проблеми, необхідно подолати опір змінам і створити нову "організаційну культуру". Знання в галузі управління, професійна освіта, уважність до управлінських аспектів, пошук та впровадження нововведень в управлінській сфері мають велике значення для підвищення ефективності підприємства.

Для успішного протікання інноваційного процесу необхідно, щоб виконавці мали належний досвід і кваліфікацію, володіли необхідними знаннями та методами розв'язання задач на різних етапах інноваційного процесу. Важливим елементом досягнення успіху є спеціальна підготовка кадрів до інноваційної діяльності і накопичення досвіду в цій сфері. Застосування знань та навичок менеджерів проявляється в їхній компетентності, яка є основою для виникнення управлінських новацій.

Однією з ключових характеристик управлінських новацій є їх радикальність. Тільки перші новатори здатні забезпечити розвиток

підприємства, в той час як наступні новатори можуть лише адаптувати новацію до умов своєї діяльності. Управлінська новація повинна пройти через певні етапи, на кожному з яких набуває необхідних характеристик. Визначення цих етапів дозволяє якісно розробити заходи не лише з планування та контролю, а й для створення сприятливих умов для протікання інноваційного процесу. Зазвичай, впровадження управлінської новації включає такі стадії:

- Інвенція - поява ідеї новації;
- Ініціація - дослідження та перевірка можливості втілення ідеї за допомогою інформаційних технологій;
- Дифузія - втілення ідеї, яка може підвищити ефективність роботи окремих підрозділів або всього підприємства.

Деякими основними факторами, які утруднюють впровадження управлінських новацій на підприємствах, є:

- Обмежений доступ до достатніх фінансових ресурсів для створення управлінського потенціалу;
- Недостатня кваліфікація управлінського персоналу;
- Відсутність інформації про ефективні управлінські нововведення та можливості отримання кваліфікованої допомоги і консультацій.

Менеджер, який професійно працює, обов'язково використовує досягнення науки у галузі процесів, методів і форм управлінської діяльності для підвищення ефективності господарювання. Важливими факторами, що впливають на ефективність підприємств, є використання новітніх інформаційних технологій та компетентність менеджерів, які сприяють виникненню управлінських новацій і забезпечують зростання управлінського потенціалу.

У сучасних умовах господарювання інформація є критичним фактором у процесі створення нових благ, постачання ресурсів та побудови системи цінностей для кінцевого споживача. Науково-технічна та управлінська інформація в галузі інновацій вимагають від менеджера наявності знань і вмінь у сфері сучасних інформаційних систем і технологій. Характер прийнятих

менеджером рішень залежить від типу інноваційної сфери його діяльності та предметної галузі функцій, що йому призначені в організації.

Інноваційний менеджер, займаючись своєю професійною діяльністю, бере участь у розробці та прийнятті рішень різних рівнів і видів діяльності підприємства, проте інноваційні рішення є його основною відповідальністю. Завдяки специфіці своєї роботи, інноваційний менеджер працює з різними фазами інноваційного процесу, хоча не завжди має можливість впливати на всі з них. Наприклад, він не може контролювати хід фундаментальних досліджень, адже навіть успішні дослідження не завжди ведуть до очікуваних результатів. Статистика свідчить, що близько 90% фундаментальних досліджень можуть мати негативний результат, і не всі позитивні результати перетворюються на прикладні дослідження.

Таким чином, розуміння і використання наукових досягнень управління, а також вміння працювати з інформацією і здійснювати інноваційні рішення, є важливими складовими успішної професійної діяльності інноваційного менеджера.

Особливістю сучасного економічного розвитку є визнання знань як найбільш вагомого ключового фактора. Знання стають об'єктами прав інтелектуальної власності, а також інформаційні ресурси та технології, що входять у п'ятий і шостий технологічні уклади, розглядаються як нематеріальні ресурси, що забезпечують розвиток.

У силу значного значення знань, інформаційних ресурсів, технологій і інноваційного фактора в економічному розвитку, використовуються такі терміни, як "економіка знань", "інформаційна економіка", "інноваційна економіка" і "економіка технологічних змін". Інноваційний фактор та перераховані фактори та ресурси розвитку є об'єктами дослідження в еволюційній теорії економічних змін.

Специфіка інноваційних процесів, які залучають багатьох учасників і організацій, і які підлягають управлінню, визначає особливості роботи менеджерів у цій сфері. Вони виконують певні ролі і стикаються зі специфічними вимогами.

Праця інноваційних менеджерів має творчий характер і потребує різноманітних знань. Вони повинні мати аналітичні навички та здатність концентруватися на вирішенні визначених проблем у встановлений час. Оскільки менеджери працюють з науково-технічною і управлінською інформацією, вони повинні мати сучасне розуміння наукової парадигми відносно інформаційних технологій, а також бути ознайомленими з морально-етичними, екологічними і соціальними проблемами.

Менеджери інноваційної сфери включають в себе різні категорії фахівців: керівники творчих груп виконавців, керівники лабораторій, відділів і функціональних служб, керівники виробничих підрозділів, а також менеджери різного рівня, які координують діяльність різних підрозділів у сфері інноваційної діяльності та співпрацюють з зовнішніми партнерами. Крім того, до цієї категорії належать також керівники інноваційних підприємств і фірм в цілому.

У інноваційному менеджменті виділяють три основні категорії вимог до професійної компетенції менеджера-інноватора. Перша категорія - це знання теорії та практики управління, що передбачає наявність у менеджерів спеціальної підготовки в галузі управління. Вони повинні мати знання основ сучасної макро- і мікроекономіки, загальної теорії прийняття управлінських рішень, а також вміти застосовувати економіко-математичні методи та моделі для оптимізації інноваційних рішень.

Друга категорія вимог - це комунікативність і вміння працювати з людьми. Менеджери-інноватори повинні мати високі комунікативні навички, уміти ефективно спілкуватися з колегами, підлеглими, зовнішніми партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Вони мають вміти будувати команди, мотивувати співробітників та вирішувати конфлікти.

Третя категорія вимог полягає в компетентності в галузі спеціалізації інноваційного процесу чи інноваційного підприємства. Це вимагає володіння специфічними знаннями, пов'язаними з конкретною галуззю чи сферою інноваційної діяльності. Менеджери-інноватори повинні бути ознайомлені з

останніми тенденціями, новітніми технологіями та інноваційними практиками, які стосуються їх сфери діяльності.

Отже, успішна робота менеджерів-інноваторів передбачає поєднання знань у сфері управління, комунікативних навичок і компетентності в галузі інноваційного процесу чи підприємства. Це дозволяє їм ефективно управляти інноваційними проектами, сприяти розвитку організації та досягненню поставлених цілей.

Вимоги щодо комунікабельності та вміння працювати з людьми означають, що менеджер повинен взаємодіяти з колегами, підлеглими та вищими керівниками таким чином, щоб оптимально вирішувати ситуації та досягати цілей в інноваційній діяльності. Важливо бути об'єктивним при оцінці ефективності роботи кожного окремого співробітника та всього колективу в цілому.

Вимоги, пов'язані з компетентністю менеджера, передбачають наявність знань про технологію інноваційних процесів, а також теоретичних і практичних аспектів, пов'язаних з реалізацією інновацій, їхнім впливом на розвиток як фірми, так і суспільства в цілому, а також на екологічну стійкість регіону. Від менеджера вимагається відповідальність за розроблення інноваційних процесів та їхню успішну реалізацію.

Усе це передбачає наявність спеціальних знань теоретичних і практичних аспектів інноваційних процесів у менеджерів інноваційної сфери. Крім того, інноваційна діяльність вимагає особливих навичок управління від менеджера. Він повинен вміти визначати області застосування науково-технічних ідей і розробок, оцінювати комерційний потенціал інноваційних проектів та технологій, розробляти стратегії щодо захисту інтелектуальної власності. Це означає, що менеджер повинен володіти широким спектром специфічних навичок управління. У процесі інноваційної діяльності беруть участь керівники і спеціалісти з різних галузей знань, виконавці різних функцій і ролей, і вони повинні працювати узгоджено з метою досягнення інноваційних цілей.

Характер діяльності конкретного менеджера визначається залежно від обсягу повноважень, які надаються йому для прийняття управлінських рішень.

Розподіл цих повноважень визначається системою розподілу праці та спеціалізацією управлінських кадрів.

У процесі нововведень можна виділити кілька типових ролей, які відіграють носії функцій. Серед них є "антрепренер", "інтрапренер", "інформаційні воротарі", "адміністратори" та "вільні співробітники" [5].

"Антрепренер" є ключовою фігурою в інноваційному управлінні. Це енергійний керівник, який підтримує та просуває нові ідеї, має сміливість приймати ризики та працювати в умовах невизначеності. Він здатний до знаходження нестандартних рішень та має такі особисті якості, як інтуїція, ініціативність, рішучість, висока активність та колегіальність.

"Антрепренер" зосереджується на розв'язанні завдань зовнішнього характеру, таких як створення організації, що діє у зовнішньому середовищі, координація діяльності зовнішніх підрозділів фірми та взаємодія з іншими суб'єктами зовнішнього інноваційного середовища. Тому "антрепренер" часто займає керівні посади в підрозділах, що відповідають за створення нових продуктів, проектів, технологій, а також очолює інноваційні підприємства.

"Інтрапренер" є спеціалістом і керівником, який спрямований на розв'язання внутрішніх інноваційних проблем. Його завдання включає організацію пошуку ідей, використання творчих методів, таких як "мозковий штурм", створення атмосфери творчості та залучення співробітників до інноваційного процесу. Інтрапренери, зазвичай, є творчими особистостями з різноманітними знаннями та широким спектром інтересів.

"Інформаційні воротарі" - це спеціалісти, які акумулюють інформацію та контролюють потоки науково-технічної, комерційної та спеціалізованої інформації. Вони повинні мати широкий загальний рівень освіти, вміти накопичувати та поширювати нові знання та передовий досвід, що сприяє творчому пошуку на різних етапах створення інновацій або реалізації організаційно-економічних змін на підприємстві.

"Адміністратор" координує та контролює виконання інноваційних програм та проектів. Він має вміння оцінювати ефективність роботи та

впровадження нововведень. "Адміністратор" проявляє активну поведінку та волю, вміє мобілізувати свої сили та має емоційну зрілість.

"Вільний співробітник" має статус новатора. Це творчі особистості, мрійники, "диваки" та генії. Вільний співробітник має повну свободу дій для генерації ідей у різних сферах діяльності фірми. Його основним завданням є "потрясання" системи організації фірми новими ідеями, незалежно від конкретних проблем.

Інноваційні менеджери відносяться до категорії креативних менеджерів, тобто менеджерів, які мають дослідницький підхід до вирішення проблем. Особливістю інноваційних менеджерів є зосередженість на дослідженні та пошуку нових рішень. Загалом, інноваційні менеджери мають наступні характеристики [7, 8, 9, 10, 11, 12]:

1. Проблемне бачення світу: вони мають здатність розпізнавати проблеми, навіть там, де для інших все здається зрозумілим.
2. Превентивне ставлення: вони вміють передбачати проблеми ще до їх появи і заздалегідь їх вирішувати.
3. Уміння приймати й розуміти різні погляди: вони відкриті до ідей та думок, які відрізняються від їхніх власних, і можуть використовувати протилежні аргументи для досягнення кращих рішень.
4. Розвинена психологічна саморегуляція: вони можуть контролювати своє ставлення до проблем та оцінювати їх об'єктивно.
5. Інноваційне мислення: вони здатні вийти за межі формального, традиційного та звичного мислення, що сприяє створенню нових ідей та рішень.
6. Швидка психологічна адаптація: вони легко адаптуються до змін умов діяльності та прийняття принципово нових завдань.

Менеджери в інноваційній сфері створюють управляючу підсистему, що за допомогою нестандартного мислення та прийомів здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління.

Методи, які вони використовують, включають розробку стратегії та тактики управління, а також специфічні організаційні форми реалізації інновацій.

Стратегія означає загальний напрям та спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Вона передбачає набір правил і обмежень для прийняття рішень. Прийоми включають засоби впливу управляючої підсистеми на об'єкт управління, такі як інновації, інноваційний процес та реалізація інновацій.

Методи і прийоми інноваційного управління є системою правил і процедур, що використовуються для виконання різних завдань інноваційної діяльності з метою розроблення та прийняття раціональних управлінських рішень.

Передовий досвід провідних фірм світу, які успішно здійснюють інноваційну діяльність, надає можливість сформулювати широкий спектр управлінських завдань інноваційного менеджера. Серед цих завдань можна виділити наступні:

1. Створення та стимулювання інноваційного клімату на підприємстві: створення сприятливої атмосфери, яка спонукає до творчого мислення та ініціативи в розробці нових ідей та інновацій.
2. Розвиток творчого мислення та творчої активності розробників інновацій: підтримка й пошук способів стимулювання та розвитку творчих здібностей працівників, що сприяють винайденню новаторських рішень.
3. Створення гнучких організаційних структур: розробка та впровадження структур, що сприяють швидкому та ефективному реагуванню на зміни, забезпечують координацію та співпрацю між різними підрозділами підприємства.
4. Підготовка вибраних сегментів ринку до інноваційного продукту: аналіз та вивчення потреб цільової аудиторії, розробка стратегій введення інноваційного продукту на ринок та створення сприятливих умов для його успішного прийняття споживачами.

5. Забезпечення ефективності й економічності інноваційних процесів: впровадження ефективних методів та систем управління, оцінка ризиків та забезпечення оптимального використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

6. Підготовка виробництва та просування на ринки інноваційного продукту: організація виробничого процесу та впровадження нових технологій, розробка маркетингових стратегій та просування продукту на ринок.

7. Організація обміну інформацією між відповідними підрозділами НДДКР для більш тісних контактів і взаєморозуміння під час розроблення інновацій: створення ефективної системи комунікації та співпраці між дослідницько-розвідувальними підрозділами для обміну знаннями та передачі інформації.

Характер завдань менеджера залежить від різновиду інноваційної сфери його діяльності та предметної сфери функцій, які відводяться йому в конкретній організації. При цьому, залежно від його ієрархічного рівня, склад предметних функцій може суттєво змінюватись. На вищих рівнях ієрархії менеджера особливу роль відіграють стратегічне управління та системна організація інновацій, тоді як на нижчих рівнях акцент робиться на конкретних завданнях та функціях.

Як показує досвід ведення бізнесу, інноваційність управлінської праці є однією з ключових компетенцій, яка сприяє успішній діяльності керівництва організації. Інновативність праці виявляється у постійному оновленні та розвитку особистого потенціалу, креативності, стратегічному плануванні діяльності організації (структурного підрозділу) та ефективному делегуванні повноважень підлеглим. Тому управлінська праця відзначається інтегративністю та багатоаспектністю використання механізмів управління в організації.

Засвідчуючи важливість інноваційного характеру управлінської праці для забезпечення інноваційного розвитку організації, ми можемо виділити наступні основні напрями, в яких проявляється інновативність управлінської діяльності керівника:

1. Інноваційно-цільовий підхід до управління: акцент на створенні та досягненні інноваційних цілей, спрямованих на зміну та покращення діяльності організації.

2. Психологізація управління: використання психологічних аспектів та методів управління для стимулювання творчого мислення, мотивації та розвитку працівників.

3. Моделювання гнучкої структури управління: створення організаційної структури, яка сприяє швидкій адаптації до змін, сприяє координації та співпраці між різними підрозділами.

4. Створення ефективних технологій та механізмів управлінської діяльності: використання передових методів та інструментів управління для досягнення ефективності та оптимізації процесів в організації.

5. Побудова гнучкої структури горизонтальних зв'язків: стимулювання співпраці та обміну інформацією між різними підрозділами організації з метою сприяння інноваційному розвитку.

6. Приведення функцій управління у відповідність до цілей інноваційного розвитку організації: перегляд та адаптація ролей та функцій керівників для підтримки інноваційного процесу.

7. Рефлексивність діяльності керівника: постійна самооцінка та аналіз своєї роботи з метою вдосконалення та саморозвитку.

8. Управління якістю навчання та розвитку працівників організації: створення системи навчання, тренінгів та розвитку персоналу, спрямованої на стимулювання творчого потенціалу та інноваційного мислення.

9. Комп'ютеризація та технологізація управління: використання сучасних інформаційних технологій та програмних засобів для підтримки ефективності та автоматизації управлінських процесів.

Ці напрями допомагають забезпечити інноваційний розвиток організації шляхом впровадження новаторських підходів та методів управління.

Інновативний характер управлінської праці в основному проявляється шляхом застосування керівництвом організації комплексу інноваційних технологій у сфері управління людськими ресурсами, відомих як HR-інновації.

Ефективність впровадження таких HR-інновацій в значній мірі залежить від різноманітних факторів, таких як розвиток потенціалу організації, система управління людськими ресурсами, стан їх використання та розвитку, структура керівного персоналу, освітній рівень управлінців, їх досвід, стаж роботи та інші.

Визначення напрямків застосування HR-інновацій в організації вимагає проведення діагностики стану розвитку людських ресурсів в організації, аналізу системи управління, моделей компетенцій та їх втілення. Це дозволяє з'ясувати потреби та можливості організації щодо впровадження інноваційних підходів у сфері управління людськими ресурсами.

В сучасних соціально-економічних умовах забезпечення стійких конкурентних переваг організації значною мірою залежить від інноваційного розвитку людських ресурсів. Забезпечення інноваційності розвитку людських ресурсів пов'язане з особливостями системи менеджменту організації, реалізацією інноваційно-орієнтованої кадрової політики, наявністю конкурентоспроможного кадрового потенціалу та ефективними механізмами його реалізації.

Таким чином, впровадження HR-інновацій та розвиток людських ресурсів з інноваційною спрямованістю стають необхідними елементами успішного функціонування та конкурентоспроможності організації.

2.2. Сучасні технології формування колективу організації

Ефективність управління людськими ресурсами організації визначається впливом різноманітних факторів, і серед них особливу роль відіграють особливості самого колективу та його структура.

Колектив, що походить від латинського слова "collectivus", є групою людей, які об'єднані спільною метою та діяльністю, мають спільні інтереси, організованість і взаємну відповідальність, а також взаємодіють через співробітництво і допомогу один одному. Колектив є складною системою, що постійно діє, розвивається і змінюється, і включає економічні, виробничо-

технічні, організаційні, дисциплінарні, моральні та побутові зв'язки між працівниками та їхніми групами.

Усі ці взаємозв'язки та взаємодії відображаються через існування різних груп працівників у колективі. Ці групи є стійкими об'єднаннями людей, які спілкуються і взаємодіють один з одним безпосередньо під час праці або поза нею. Соціальні групи відіграють важливу роль у житті людини та її особистісному розвитку. Перед створенням організації її необхідно уявити в своїй уяві. Це повинна бути ідеальна модель, до якої ми маємо наближатися з нашою реальною організацією. Але яка організація може бути вважена ідеальною? Це така організація, яка діє як цілісний саморегульований колектив, досягаючи своїх цілей за мінімального керівництва. Таким чином, колектив є органічним об'єднанням людей, соціальним утворенням. **Очевидно, що далеко не кожна організація є колективом. Колектив є вищим рівнем розвитку людської організації.**

Головною умовою створення колективу є відбір людей на підставі відповідних здібностей і створення сприятливих умов для реалізації цих здібностей через досягнення відповідної кваліфікації. Тому головним завданням того, хто створює нову організацію, є правильний відбір та розміщення людей.

Ключовими ознаками колективу є:

- спільна мета;
- умовна відокремленість;
- організаційна та територіальна єдність.

Однією з головних характеристик ефективного колективу є єдність мети. Для досягнення успіху в своїй діяльності, колектив повинен мати чітко визначені цілі і завдання. Кожен член колективу повинен свідомо спрямовувати свою діяльність на досягнення цих цілей.

Умовна відокремленість є ще однією важливою характеристикою колективу. Це означає, що члени групи визнають один одного психологічно і ідентифікують себе з колективом. Вони розуміють свою приналежність до групи і співпереживають її успіхи і неспіхи.

Організаційна та територіальна єдність також є ключовим аспектом колективу. Вона виражається у сильному бажанні всіх членів зберегти колектив. Ця єдність базується на особистих потребах кожного члена в тому, щоб відчувати свою причетність до колективу і відчувати себе частиною цілого.

Колектив задовольняє соціальні потреби людей, сприяє розширенню їхньої спільної діяльності і спонукає до розвитку певних суспільних відносин. В трудових колективах раніше, ніж в інших соціальних групах, виявляються проблеми конкретного суспільства, розширюються соціальні зв'язки між людьми і формуються їхні соціальні цінності.

У формуванні колективу лежать певні основні принципи:

- Відповідність чисельності працівників обсягу виконуваних робіт. Це означає, що кількість працівників повинна відповідати потребам виробництва.

- Узгодженість кваліфікації працівників з рівнем складності їхніх трудових обов'язків. Це допомагає забезпечити ефективну роботу та виконання завдань.

- Обумовленість структури персоналу підприємства об'єктивними факторами виробництва. Організаційна структура повинна відповідати потребам і особливостям виробничого процесу.

- Максимальна ефективність використання робочого часу. Важливо раціонально розподіляти час та оптимізувати робочі процеси для досягнення максимального результату.

- Створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення професійного кругозору працівників. Важливо надавати можливості для навчання та розвитку працівників, щоб вони могли вдосконалювати свої навички та знання.

Враховуючи ці принципи, колектив може стати сильним і ефективним, забезпечуючи успіх організації та досягнення її цілей.

У процесі розвитку, трудовий колектив проходить кілька етапів, які впливають на його структуру та функціонування [1]:

1. Етап формування (зародження) колективу: На цьому етапі колектив складається з групи людей, які мало пов'язані між собою. Соціальний контроль

та традиції відсутні. На цьому етапі формуються відносини, норми поведінки та правила внутрішньої взаємодії. Колектив керується автократичним стилем керівництва, характеризується централізованим управлінням та детальним контролем виконання завдань. Основні методи управління на цьому етапі - організаційно-розпорядницькі.

2. Етап становлення колективу: На цьому етапі формується активна група, яка об'єднує більшість членів колективу. Створюються традиції та громадська думка, спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Рішення приймаються колегіально, а стиль керівництва стає більш демократичним. Завдання керівника на цьому етапі - виявити позиції, цілі та мотиви діяльності кожного члена колективу, щоб ефективно впливати на їхню мотивацію та залучати їх до управлінських процесів.

3. Етап зрілості колективу: На цьому етапі трудовий колектив має усі ознаки та виконує всі функції, які притаманні йому. Головними регуляторами поведінки стають взаємна вимогливість та соціальний контроль. Керівництво використовує демократичний стиль, а рішення приймаються колегіально. На цьому етапі поширені соціально-психологічні методи впливу. Зрілий колектив характеризується високими економічними показниками, відповідністю інтересів кожного члена колективу інтересам колективу в цілому, а також позитивним морально-психологічним кліматом.

Кожен етап розвитку колективу має свої особливості, які впливають на спосіб організації та управління колективом. Розуміння цих етапів допомагає керівництву ефективно взаємодіяти з колективом та розвивати його потенціал.

Третя стадія розвитку колективу привносить нові аспекти, які сприяють зміцненню єдності серед його членів. На цьому етапі колектив відзначається поступовим формуванням інтелектуальної, емоційної та вольової єдності, що є важливими факторами його успішної функціональності.

Інтелектуальна єдність означає, що всі члени колективу мають достатню обізнаність про можливості та потенціал колективу. Вони спілкуються, взаємодіють та розуміють один одного, формуючи психологічну спільність під

час спільної діяльності. Така спільність дозволяє знайти спільну мову та досягти єдності думок.

Емоційна єдність виявляється в атмосфері співчуття та спільних переживань серед усіх працівників колективу. Вони спільно відчують та сприймають події, які відбуваються в колективі та навколо нього. Це створює сприятливу атмосферу співробітництва та підтримки, яка є важливою для підтримки високої продуктивності та спільних цілей.

Вольова єдність проявляється у здатності колективу подолувати труднощі та довести справу до кінця. Це включає в себе високу ступінь волі, наполегливість та рішучість у досягненні спільних цілей. На цій стадії у колективі встановлюються відносини співробітництва та взаємодопомоги, що сприяють зростанню продуктивності та покращанню результатів.

На третій стадії розвитку колективу відповідальність за діяльність колективу відчують не тільки керівник, але й усі співробітники. Це позитивний крок, оскільки всі учасники стають свідомими про свою роль у досягненні спільних цілей та вносять свій внесок у процес прийняття рішень та управління. Керівник на цьому етапі переходить до повного застосування демократичного стилю управління, активно проводить ділові наради та старається спільно зі співробітниками знаходити оптимальні рішення для вирішення виникаючих проблем. Він виступає як авторитетний представник інтересів колективу та виконує свої функції керівництва з відповідальністю та дбайливістю.

4. Старіння колективу є однією зі стадій його розвитку, яка характеризується припиненням активного росту та втратою здатності до адаптації до змін. На цьому етапі соціальний контроль набуває консервативного характеру і забезпечує статичний стан колективу. Однак, роль керівника на даній стадії полягає в підтримці відкритості колективу, залученні нових членів і орієнтуванні персоналу на інновації, які забезпечать виживання та адаптацію колективу до змін у навколишньому середовищі.

Залежно від стадії розвитку, колектив може виявляти різні рівні згуртованості та соціального розвитку. Ці процеси часто супроводжуються

кризовими явищами економічного, технічного та соціального характеру, які можуть призвести до руйнування соціальних зв'язків у колективі та його розпаду. У крайньому випадку, це може призвести до банкрутства організації. Тому на кожній стадії розвитку трудового колективу важливо ефективно керувати процесами формування згуртованості та соціального розвитку, щоб забезпечити високу продуктивність виробничо-господарської організації.

Згуртованість трудового колективу визначається ступенем міцності соціально-психологічних зв'язків між його членами. Це свідчить про те, що колектив функціонує як єдина цілісність всередині організації, що забезпечує його ефективну роботу та стійкість у важких умовах зовнішнього середовища. Згуртований колектив сприяє розкриттю потенціалу кожного його працівника та здатен протистояти негативному впливу ззовні та всередині, забезпечуючи успішну реалізацію спільних завдань та досягнення організаційних цілей.

На етапі утворення трудового колективу, співробітники ще не сформували єдності. Процес формування розпочинається з прийняття рішення про створення організації або структурного підрозділу. Після цього відбуваються такі важливі етапи, як призначення керівника, визначення функціональної структури колективу, добір керівників підрозділів та розподіл обов'язків, прав і відповідальності між працівниками. З плином часу деякі з нових керівників зможуть зберегти свої посади, тоді як інших, можливо, доведеться замінити.

На даному етапі існує лише номінальна група людей, які майбутнього будуть спільно працювати. Ці співробітники ще не сприймають себе як єдине утворення колективу і не визначаються критеріями колективу. Керівник, який був призначений, сприймається як зовнішній фактор для цієї групи. Головне завдання керівника на цьому етапі полягає встановленні комунікативних зв'язків між членами колективу, розподілі завдань, навчанні співробітників, плануванні, організації та мобілізації спільної діяльності в процесі праці, контролі за продуктивністю та вивченні професійних та особистісних якостей кожного члена колективу. У перший період керівник часто використовує авторитарний стиль керівництва.

На стадії формування трудового колективу виникає активне ядро осіб, які спільно віддані досягненню цілей колективу, активно діють у напрямку їх досягнення та впливають на інших співробітників. Одним з головних завдань керівника є швидке формування цього ядра.

Характерною рисою цього етапу є формування мікрогруп всередині колективу, які відрізняються своїм ставленням до цілей колективу. Цей процес відбувається під час трудових контактів, під час яких люди збирають інформацію один про одного, яка стає основою для взаємної зацікавленості, симпатії, антипатії або байдужості.

Взаємна зацікавленість між людьми передбачає взаємне доброзичливе ставлення, що виражається через жести, міміку, слова та виразні рухи. У трудовому колективі взаємна зацікавленість виникає на основі психологічної сумісності і є важливим фактором єдності та згуртованості його членів. Часто взаємна зацікавленість переростає у симпатію.

Симпатія - це неусвідомлена, ірраціональна схильність до іншої особи. Коли люди відчують симпатію один до одного, вони працюють більш узгоджено та ефективно. Виникнення симпатії та антипатії обумовлене сприйняттям, ступенем спільності основних життєвих інтересів, цілей, цінностей та манери поведінки. Симпатія часто стає основою для встановлення стійких відносин.

Байдужість - це стан, коли людина втрачає інтерес до інших людей та навколишнього світу. Якщо деякі члени колективу на етапі його формування перебувають у стані байдужості, важливо з'ясувати причини цього стану, такі як фізичні або нервові захворювання, перевтома, психічні травми або незадоволеність роботою. Зазвичай, невдоволеність умовами праці, завданнями або взаєминами з іншими людьми є головною причиною байдужості в робочому середовищі. Якщо причини байдужості виявлені, важливо зробити все можливе, щоб їх усунути.

На цьому етапі варто надати можливість кожному вибрати партнерів для спільної праці на основі відчуття симпатії. Аналізуючи симпатію та антипатію, можна виділити людей і групи, чії норми поведінки, погляди і інтереси

приймаються іншими як еталони, і з якими вони хочуть співпрацювати. З урахуванням цієї інформації проводиться повторна структуризація формальної структури колективу, включаючи призначення неформальних лідерів на керівні посади.

Під час завершення етапу формування колективу вирішується питання про усунення тих працівників, які не вдалося адаптуватися до вимог, що стосуються професійних або особистісних параметрів. Цей етап також пов'язаний з ризиками розколу та роз'єднання колективу. Розкол колективу передбачає виділення привілейованих та непривілейованих груп всередині колективу через суб'єктивну атрибуцію статусу провідності керівником окремим членам, що допомагають досягати організаційних цілей. Роз'єднання колективу означає появу "владної партії", "опозиції" та "центру" всередині колективу через боротьбу за лідерство. Часто керівник не помічає цих процесів, оскільки ставиться позитивно до тих, хто підтримує його (так звана "партія влади"), відноситься негативно до "опозиції" і не помічає, що цінності та норми колективу зосереджуються в "центрі". Для вирішення цієї проблеми корисно провести деполяризацію колективу.

На етапі формування колективу авторитарний стиль керівництва набуває рис демократичності.

Для етапу стабілізації колективу характерним є формування спільних цілей і норм всередині нього, встановлення співробітництва. З розвитком потенціалу колективу виникає питання про оптимальне використання наявних людських та інших ресурсів. Це стимулює перегляд методів праці та експериментування з метою підвищення продуктивності. Порівняно з попередніми етапами, на цьому етапі результати стають особливо важливими. Виникає співробітництво між мікрогрупами, які ідентифікують свої цілі і завдання з цілями колективу. Проте деякі працівники можуть порушувати внутрішньокорпоративні норми у своїй поведінці.

На даній етапі, керівник старається розвивати співробітництво всередині колективу, передаючи деякі свої повноваження підлеглим. Перспективи колективу пов'язані з реалізацією програми підвищення кваліфікації та

перепідготовки персоналу, а також управлінням кар'єрним розвитком працівників.

На стадії стабілізації, властивим є переважання демократичного стилю керівництва.

На етапах зрілості колективу спостерігається раціональне вирішення проблем та ефективне використання ресурсів. Проблеми оцінюються реалістично, а ресурси використовуються з високою ефективністю. Здійснюється пошук і використання резервів виробництва. Оцінювання працівників та їхніх результатів є об'єктивним. Співробітники відчують внутрішнє задоволення через свою причетність до колективу. Підлеглі отримують все більше управлінських функцій, що входять у їхню компетенцію. Між працівниками існують міцні зв'язки, переважають неформальні взаємини, і особисті розбіжності між ними оперативно та конструктивно усуваються. Згуртованість колективу викликає повагу в навколишньому середовищі. Колектив продемонстрував чудові результати і встановив високі стандарти досягнень. Керівник поступово переходить від демократичного стилю керівництва до ліберального.

Стадія старіння трудового колективу настає тоді, коли зміна зовнішніх умов не призводить до перегляду цілей, які втратили свою актуальність, а колектив продовжує працювати відповідно до старої програми. В такій ситуації структура, функції, стандарти та методи роботи залишаються без перегляду відповідно до нових вимог середовища. Колектив все ще тримається завдяки раніше накопиченому потенціалу, але його розвиток суттєво обмежується. Працівники починають відчувати втому, проявляється схильність до рутини та формалізованих відносин. Керівник використовує різко виражений ліберальний стиль, фіксує проблеми, але не передбачаючи їх розв'язання. Руйнація колективу зазвичай настає внаслідок реорганізації, ліквідації організації або звільнення або смерті видатного керівника-лідера.

Тривалість кожної стадії становлення, згуртованості та розвитку трудового колективу залежить від виду його економічної діяльності, стану ринку, включаючи ринок праці, наявності фінансових ресурсів для забезпечення

функціонування організації і т.д. Однак, визначальним регулюючим чинником цього процесу є особистість керівника - одного з найважливіших носіїв і творців колективних цінностей організації. Його вміння пристосовуватися до змін, спроможність ініціювати необхідні зміни та забезпечувати згуртованість колективу вирішально впливають на тривалість і результативність кожної стадії.

Забезпечення згуртованості колективу в значній мірі залежить від ефективності формування та розвитку як формальних, так і неформальних груп. Група може бути описана як **дві або більше особи, які мають спільну мету і взаємодіють таким чином, що впливають одна на одну та одночасно перебувають під впливом інших осіб** [3].

Формальні групи утворюються в межах організації згідно з рішенням вищого керівництва з метою виконання конкретних виробничих або управлінських функцій. Серед них можна виділити наступні типи:

1. Керівні групи: це команди топ-менеджерів та їхніх співробітників, які відповідають за розробку стратегічних рішень та вирішення ключових питань.

2. Робочі групи: це постійні групи, які об'єднуються для спільного виконання завдання. Це можуть бути колективи виробничих цехів або функціональних відділів.

3. Комітети: це особливий тип груп, яким надаються повноваження для виконання конкретного завдання або комплексу завдань. Вони можуть бути у формі рад, комісій, цільових груп тощо. Комітети широко використовуються в організаціях для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, розробки рекомендацій певного плану дій і т.д. Розмір комітетів також має значення, оскільки він впливає на якість групового прийняття рішень та можливості спілкування між його членами. Комітети можуть мати лінійні або штабні повноваження.

У управлінській практиці можна зустріти і спеціальні, і постійні комітети, які виконують свої завдання в рамках організації.

Спеціальний комітет є тимчасовою групою, що формується з метою досягнення конкретної цілі або виявлення певної проблеми. Цей комітет має обмежений термін існування і розпускається після досягнення своєї мети. Його

учасники часто обираються з різних підрозділів організації для надання різноманітності думок та експертної підтримки.

З іншого боку, постійний комітет є сталою групою, що функціонує всередині організації і має конкретну мету, яка стало пов'язана з її діяльністю. Прикладом такого комітету може бути рада директорів. Ці комітети існують тривалий час і зазвичай мають стабільний склад учасників, що забезпечує континуїтет і сталість в їхній роботі.

У багатьох теоретиків і практиків управління є рекомендації щодо використання комітетів у випадках, коли група може здійснити роботу краще, ніж окрема особа, або коли делегування влади одній посадовій особі призводить до ризику втрати контролю. Однак, діяльність комітетів може стикатися з критичними зауваженнями, які зазвичай пов'язані з помилками, допущеними при їхньому формуванні та забезпеченні функціонування. Деякі з цих помилок включають відсутність чіткого опису прав та обов'язків комітету, неоптимальну чисельність учасників комітету, сповільнене прийняття та виконання рішень та інші.

Цільові групи є іншим способом подолання формальних бюрократичних перешкод, які існують між різними підрозділами організації і заважають координації їх діяльності. В цих групах залучаються особи з великим досвідом у відповідній галузі, що сприяє концентрації інтелектуальних зусиль і прискореному та кращому вирішенню проблеми. Зазвичай, учасників таких груп звільняють від їхніх основних обов'язків на період роботи в групі, а після вирішення проблеми вони повертаються до своїх постійних обов'язків. Хоча діяльність таких груп може бути досить ефективною, відсутність чітко визначених прав та обов'язків для їх учасників, особливо при постійному функціонуванні, може призвести до недостатньої продуктивності роботи групи.

Формальні групи в організації взаємодіють між собою, створюючи комплексну систему, тому ефективне управління ними є вирішальним для успіху організації. Однак, часто реальна поведінка учасників формальних груп відрізняється від того, що було передбачено їх керівниками.

Причини цього розбіжності можуть бути наступними:

1. Недостатня повнота моделі поведінки працівників у планованій ситуації. Зазвичай, при визначенні виробничих завдань, керівник групи зосереджується на основних результатах, які необхідно досягти, і ресурсах, які можна використовувати. Проте, він часто не звертає достатньої уваги на технології виконання роботи і взаємодію між людьми під час цього процесу. Ці аспекти формуються спонтанно під час роботи групи, залежно від досвіду, знань і звичок її учасників. З часом вони стають стійкими і виходять за межі формальних відносин.

2. Конфлікти між формальною і неформальною структурами. Досвід і знання окремих учасників групи дозволяють їм виділитися і почати конкурувати з формальними лідерами за вплив на групу. Це може виникати, коли планові завдання надто деталізовані і доходять до абсурду, або коли запропоновані керівником технології роботи порушують встановлені традиції групи. Якщо такі дії отримують підтримку інших учасників, формується соціальне середовище, яке діє незалежно від вказівок керівництва, навпаки, протистоїть йому і послаблює його вплив.

Врахування цих факторів є важливим у контексті управління формальними групами, оскільки вони можуть впливати на результативність групової роботи та досягнення поставлених цілей організації.

Без сумніву, управління формальними відносинами та формальними групами є критично важливим для будь-якої організації. Однак, неформальні групи, які формуються без впливу керівництва, можуть стати потужною силою, яка у певних умовах стає домінуючою і значно обмежує роль керівництва. Крім того, неформальні організації мають здатність взаємопроникати.

Таким чином, неформальна група - це самостійно утворена спільнота людей, які співпрацюють для досягнення певних цілей. Існують як спільні риси, так і розбіжності між формальними та неформальними групами. Серед спільних аспектів можна відзначити наявність завдань, ієрархії та лідерів. Однак, розбіжностей значно більше - від постановки мети, з якою вони утворюються, до форм впливу лідерів на інших членів групи.

Мета (цілі) формальних груп передбачає виконання виробничих завдань та функцій в рамках встановлених нормативів, що визначає зміст взаємодії між учасниками групи. У той же час, неформальні групи мають за мету задоволення певних потреб, які виходять за межі інтересів формальної організації. Ці потреби можуть бути нейтральними (невпливовими) щодо цілей і завдань організації (такі як хобі, розваги, дружба і т.д.), або навіть протирічити їм, бути антагоністичними (наприклад, вимагати вищу зарплату, протестувати проти розподілу ресурсів і т.д.).

Висновки до розділу 2

Однією з основних вимог для створення успішного колективу є відбір людей з відповідними здібностями і створення сприятливих умов для розвитку та використання цих здібностей шляхом отримання відповідної кваліфікації. Таким чином, вирішальним завданням для тих, хто формує нову організацію, є правильний вибір і розташування співробітників.

Залежно від стадії розвитку, можна виділити різні рівні згуртованості та соціального розвитку колективу. Ці процеси часто включають кризові явища економічного, техніко-технологічного та соціального характеру, які можуть призвести до руйнування соціальних зв'язків у колективі та його розпаду, в результаті чого організація може зіткнутися з фінансовими проблемами. Для забезпечення високої продуктивності виробничо-господарської діяльності організації на будь-якій стадії розвитку, важливо ефективно керувати процесами формування згуртованості у колективі та його соціальним розвитком.

Управління цими процесами включає в себе не лише розвиток професійних навичок співробітників, але й створення сприятливої робочої атмосфери, сприяння комунікації та співпраці між учасниками колективу, а також розвиток лідерських якостей серед працівників. Правильне управління цими аспектами допомагає забезпечити високу продуктивність та стабільність в організації на протязі її розвитку.

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

3.1. Сучасне стратегічне управління персоналом туристичного підприємства

В умовах збільшення невизначеності зовнішнього середовища виникає проблема необхідності адаптивного стратегічного управління діяльністю організації. Відповідно до цього, стратегічні пріоритети в системі стратегічного планування управління людськими ресурсами зазнають змін для підвищення ефективності роботи персоналу відповідно до місії та стратегічних цілей організації.

Стратегічне управління персоналом організації передбачає формування та розвиток конкурентоздатного кадрового потенціалу, з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації та викликів та загроз зовнішнього середовища.

Стратегія управління персоналом організації - це набір принципів, політик, процедур та правил роботи з персоналом, які конкретизуються з урахуванням загальної стратегії організації, її організаційного та кадрового потенціалу, а також кадрової політики [18, 20].

Розробка HR-стратегії включає такі етапи [20]:

- Проведення внутрішнього аудиту людських ресурсів у компанії та аналіз процесів.
- Визначення сильних та слабких сторін компанії в галузі управління персоналом.
- Визначення відсутніх елементів у системі управління персоналом.
- Визначення завдань та пріоритетних заходів з управління персоналом в межах загальної стратегії бізнесу.
- Підготовка та затвердження стратегії управління персоналом керівництвом організації.

Управління розвитком людських ресурсів організації є стратегічно орієнтованим процесом, який включає встановлення цілей кадрової стратегії,

здійснення стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на формування та реалізацію кадрового потенціалу підприємства, розробку кадрової стратегії, її впровадження та контроль за її виконанням.

Кадрова стратегія має на меті підвищити можливості підприємства в галузі управління персоналом, забезпечити його конкурентоспроможність на відповідному ринку і розширити конкурентні переваги шляхом створення умов для розвитку та ефективного використання персоналу.

При формуванні стратегії управління персоналом необхідно враховувати фінансові, матеріальні та соціальні обмеження, які впливають на її функціонування. Фінансові обмеження виникають внаслідок обмеженості коштів, що виділяються на утримання персоналу, і впливають на прийняття рішень щодо розподілу цих коштів на різні цілі, такі як підвищення заробітної плати, розширення штату працівників або придбання нового обладнання. Матеріальні обмеження пов'язані з наявною інфраструктурою організації, такою як приміщення, обладнання та механізація праці. Соціальні обмеження виникають внаслідок загальних тенденцій на ринку праці, соціальної політики держави та вимог профспілкових організацій.

Формування стратегії управління персоналом також залежить від організаційної структури служб управління персоналом, внутрішньої організації цих служб, складу працівників та ступеня централізації кадрових функцій. Взаємозв'язки організації з зовнішнім середовищем також впливають на формування стратегії.

Стратегічне планування розвитку людських ресурсів організації характеризується довгостроковим підходом і спрямоване на інновації. Воно суттєво відрізняється від довгострокового кадрового планування, яке зазвичай зосереджене на задоволенні поточних та майбутніх потреб організації в персоналі на основі аналізу минулих тенденцій. Стратегічне планування розвитку людських ресурсів сприяє більш гнучкому та адаптивному реагуванню на непередбачувані виклики та загрози.

Кадрове планування має на меті відповісти на ряд важливих питань, що стосуються управління персоналом. Розглянемо кожне з цих питань детальніше, забезпечуючи розширення тексту збереженням його розміру.

1. Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні?

У процесі кадрового планування важливо визначити точну потребу в персоналі, включаючи кількість працівників та їхню кваліфікацію. Це означає аналізувати завдання та обсяги роботи, передбачати майбутні зміни та враховувати фактори, які впливають на потребу в персоналі, такі як розвиток нових технологій або зміни вимог ринку. Крім того, важливо визначити, коли і де будуть потрібні працівники, забезпечуючи належне розподіл робочої сили.

2. Яким чином можливо залучити необхідний персонал або скоротити надлишковий без суттєвих соціальних збитків?

Ефективне кадрове планування передбачає знаходження балансу між залученням необхідного персоналу та уникненням надмірного числа працівників. Це може включати стратегії найму нових працівників, перепідготовку та переведення працівників у вільних посадах, а також ефективне використання існуючого персоналу. При цьому важливо уникнути суттєвих соціальних збитків, таких як звільнення без необхідних компенсацій чи негативний вплив на трудові стосунки.

3. Як краще використовувати персонал у відповідності з його здібностями?

Ефективне використання персоналу передбачає визначення і використання здібностей та потенціалу працівників. Це може включати аналіз навичок, навчання та розвиток працівників, а також створення стимулів для їхнього особистого та професійного зростання. Крім того, важливо забезпечити відповідність між навичками працівників і вимогами конкретних посад.

4. Яким чином забезпечити розвиток персоналу для виконання нових видів робіт, а також підтримку знань персоналу відповідно до потреб організації?

Стратегічне кадрове планування передбачає не лише поточні потреби, але й розвиток персоналу на майбутнє. Це включає ідентифікацію потреб

організації у нових видів робіт та компетенцій, необхідних для їх виконання, а також створення програм навчання та розвитку персоналу для забезпечення відповідних навичок та знань. Також важливо стежити за оновленням знань працівників та підтримувати їхню відповідність потребам організації через тренінги, семінари та інші форми навчання.

5. Яких витрат потребують заплановані кадрові заходи?

В процесі кадрового планування необхідно ретельно оцінити витрати, пов'язані з реалізацією запланованих кадрових заходів. Це включає витрати на найм нових працівників, перепідготовку персоналу, збереження працівників та інші аспекти, пов'язані з управлінням персоналом. Важливо раціонально розподілити ресурси, забезпечуючи ефективне використання бюджету організації.

Основні методи планування персоналу, які можуть бути використані, включають:

- Економетричний метод, який базується на аналізі передбачуваних рівнів попиту на товари та послуги для визначення потреби в персоналі у майбутньому.

- Метод екстраполяції, який передбачає визначення майбутніх потреб у персоналі шляхом продовження тенденцій розвитку організації або ринку.

- Метод експертних оцінок, який використовує експертні знання та думки фахівців для прогнозування потреб у персоналі.

- Метод трудових балансів, що базується на аналізі пропорцій між робочими місцями та наявним персоналом для визначення необхідних корекцій.

- Нормативний метод, що передбачає використання стандартів та нормативів для визначення потреби в персоналі на основі виробничих параметрів.

- Штатно-номенклатурний метод, який визначає потребу в персоналі на основі штатного розпису та його структури.

- Метод розрахунку коефіцієнту насиченості, що базується на відношенні кількості працівників до обсягу роботи для визначення оптимального розміру персоналу.

- Метод лінійного моделювання, який використовує математичні моделі для прогнозування потреби в персоналі на основі історичних даних та інших факторів.

- Комп'ютерні моделі, які дозволяють використовувати комп'ютерні програми та алгоритми для аналізу та прогнозування потреби в персоналі.

Кожен з цих методів має свою специфіку та особливості, які можуть бути використані в залежності від конкретних умов та потреб організації.

Екстраполяція - це один з найбільш простих методів планування персоналу, який часто використовується. Сутність цього методу полягає в передбаченні майбутніх потреб у персоналі шляхом перенесення минулих тенденцій та змін у загальній кількості працівників і їх структурі. Особливістю цього методу є його доступність і простота в застосуванні.

Однак, екстраполяція має свої обмеження. Вона не здатна врахувати потенційні зміни у розвитку організації та зовнішньому середовищі. Тому цей метод найкраще підходить для короткострокового планування та для організацій зі стабільною структурою та стабільним зовнішнім середовищем.

Для забезпечення більш точного прогнозування, багато організацій використовують метод скорегованої екстраполяції. Цей метод враховує зміни в співвідношенні факторів, що впливають на кількість працівників, такі як підвищення продуктивності праці, зміни цін і інші фактори. Такий підхід дозволяє отримати більш реалістичні прогнози та забезпечує більш точне планування персоналу.

Метод експертних оцінок заснований на використанні думки спеціалістів, зокрема керівників підрозділів, для визначення потреби в персоналі. Одержані оцінки збираються та обробляються відділом управління персоналом. Залежно від розмірів організації та кількості лінійних керівників, можуть проводитись групові обговорення або проводиться письмовий огляд, де кожному працівнику пропонується відповісти на питання, підготовлені службою персоналу.

Перевагою цього методу є залучення лінійних керівників з їхнім досвідом та знаннями, що дозволяє отримати більш точні визначення потреби в персоналі як в кількісному, так і в якісному вимірах.

Метод трудових балансів, в свою чергу, спрямований на відстеження руху робочої сили та використання фонду часу. Він ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, необхідних організації протягом планового періоду. Цей метод дозволяє більш детально оцінити потребу в персоналі, враховуючи різні фактори, такі як робочий час, фонд заробітної плати та інші.

Нормативний метод використовує систему нормативів для визначення кількості працівників у функціональному розрізі та витрат на виробництво одиниці продукції, враховуючи робочий час і фонд заробітної плати. Норми праці, такі як норми виробітку, часу, обслуговування та кількості, встановлюються відповідно до рівня розвитку техніки, технології та організації виробництва і праці.

Для отримання більш точних розрахунків чисельності персоналу, особливо робітників, рекомендується проводити окремі розрахунки залежно від трудомісткості продукції, використовуючи норми затрат часу, фонду робочого часу та рівня виконання норм. Це дозволить забезпечити більш точне планування персоналу.

За допомогою норм чисельності визначається необхідна кількість працівників для забезпечення обслуговування обладнання, робочих місць та витрат праці за професіями, спеціальностями та групами робіт. Нормативний метод планування використовується як самостійний спосіб, так і в поєднанні з балансовим методом.

Для визначення потреб у спеціалістах на період до 5 років застосовується штатно-номенклатурний метод, який базується на показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також на 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 відповідають діючому переліку спеціальностей.

Важливу групу методів планування складають математично-економічні методи, які спираються на оптимізацію розрахунків за допомогою різних моделей. Один з таких методів - кореляційний, який відображає взаємозв'язок

між двома змінними величинами. Наприклад, знаходячи середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їхню кількість на конкретну дату.

Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що пов'язують, різні змінні показники, визначити їх оптимальні значення у взаємозв'язку. Це допомагає вибрати оптимальний варіант розвитку об'єкта управління, напрямок розміщення працівників, який забезпечить ефективне обслуговування робочих місць при мінімальних витратах.

Комп'ютерні моделі включають набір математичних формул, які поєднують методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на склад персоналу з точки зору якісного та кількісного аспектів. Ці моделі дозволяють зробити найточніший прогноз потреб у робочій силі, але їх використання є витратним та потребує спеціалізованих знань та навичок, тому вони застосовуються переважно великими організаціями [21].

На практиці існує кілька видів планів у сфері управління персоналом організацій [16]. Перший вид - план з питань комплектування та використання персоналу - включає в себе план руху персоналу, який вирішує такі конкретні завдання:

- Орієнтація нових працівників на певні посади або робочі місця.
- Забезпечення їх навчання у відповідних спеціальностях або професіях, враховуючи їх здібності.
- Укомплектування вакансій кадрами, що мають потрібну кваліфікацію, з урахуванням специфіки посади.
- Створення системи професійного переміщення, яка враховує фактори віку, стану здоров'я та інтелектуальних можливостей особистості.

У разі структурних змін, перестановок виробництва або управління можуть виникнути ситуації, коли необхідно здійснити звільнення персоналу. Планування роботи зі звільненими працівниками базується на класифікації видів звільнень. Класифікацію визначає міра звільнення, яка може бути ініційована працівником, роботодавцем або адміністрацією, або внаслідок

досягнення пенсійного віку. Ставлення організації до пенсійного віку працівників є показником рівня культури управління та цивілізованості економічної системи країни.

Другий вид - план підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням та переміщенням персоналу - включає такі аспекти:

- Визначення кількості звільнених працівників та їх рівня кваліфікації.
- Встановлення строків звільнення.
- Відбір кандидатів для переміщення всередині підрозділів або організації.
- Регулювання системи матеріального стимулювання добровільного або дострокового звільнення.

- Визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нових виробничих процесів план підготовки також включає:

- Характеристику вимог до працівників.
- Розрахунок потреб у персоналі.
- Джерела для задоволення тимчасової потреби в кадрах.
- Напрямки та форми підвищення кваліфікації.
- Оцінку витрат, необхідних для реалізації плану.

3. Планування кар'єри та професійного росту включає розробку стратегії для горизонтального та вертикального переміщення працівників у межах посад або робочих місць, починаючи з їх прийняття на роботу і закінчуючи звільненням. У рамках цього плану працівник повинен бути ознайомлений не лише зі своїми можливостями розвитку на короткострокову перспективу, але й з тими критеріями, які він повинен виконувати, щоб мати можливість підніматися по кар'єрній драбині.

4. Планування продуктивності та оплати праці охоплює розробку стратегій щодо підвищення ефективності працівників та встановлення справедливих систем оплати. Це включає визначення метрик продуктивності, встановлення цілей та виявлення шляхів для поліпшення робочих процесів.

Крім того, планування оплати праці передбачає розробку системи компенсацій та бонусів, які відповідають досягненням та внеску працівника.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати реалізацію програм, спрямованих на впровадження сучасних принципів та методів організації та управління. Це може включати зміни в організаційній структурі, впровадження нових технологій та пошук шляхів для покращення ефективності та раціоналізації робочих процесів.

6. Планування витрат на персонал охоплює розрахунок витрат, пов'язаних з оплатою праці, включаючи основну та додаткову заробітну плату. Також враховуються витрати на соціальне страхування, відрядження та службові поїздки, професійний розвиток співробітників, а також придбання спеодягу та інших необхідних матеріалів.

Розрахунок поточної, середньострокової та перспективної потреби організації в персоналі є важливою складовою процесу прогнозування та планування його розвитку. В умовах ринкової економіки, визначення чисельності та структури персоналу є виключною компетенцією самого підприємства. Однак, у зв'язку зі зниженням стабільності виробництва, спричиненим тривалою економічною кризою, перебудовою виробництва та потребою в узгодженні обсягів продукції з попитом, розрахунки потреби в робітниках та фахівцях з вищою освітою значно ускладнилися, особливо на перспективний період. Це призвело до кількісного та якісного незбалансування між наборами працівників, звільненнями, випуском випускників професійних та вищих навчальних закладів та попитом на них на регіональних ринках праці, що призвело до зростання безробіття.

У ситуації, коли ринок професійного навчання неспроможний забезпечити персонал з необхідними навичками через відсутність ефективного функціонування, виникає необхідність в оптимальному поєднанні дій держави і приватного сектору економіки. В цьому контексті, покращення визначення поточної та додаткової потреби в робітниках і фахівцях з вищою освітою, а також розширення ролі та функцій працівників органів виконавчої влади, державної служби зайнятості та відповідних структурних підрозділів

організацій, вищих навчальних закладів, союзів роботодавців і представників найманих працівників стають надзвичайно актуальними.

Для ефективного визначення потреби підприємства в персоналі, необхідно з'ясувати, які фактори впливають на її формування. Підприємство, як відкрита соціальна система, має свою стратегію розвитку, на яку впливає велика кількість внутрішніх та зовнішніх чинників. Ці чинники включають, але не обмежуються, ринковими тенденціями, технологічними змінами, конкуренцією на ринку праці, політичними та правовими факторами, демографічними змінами та іншими впливовими факторами.

Внутрішньоорганізаційні чинники визначаються цілями, які підприємство ставить перед собою і для досягнення яких необхіден персонал. Якщо цілі чітко визначені, тоді визначення потреби в персоналі стає простішим, оскільки ці потреби залишаються стабільними протягом тривалого періоду. З іншого боку, зміна цілей, таких як виходження на нові ринки збуту або впровадження нових технологій, призводить до зміни потреби в кількісному і якісному складі персоналу. Сервіси управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Серед великої кількості зовнішніх чинників, існують такі, що безпосередньо впливають на стан ринку праці, зокрема: джерела робочої сили, темпи зростання, рівень інфляції та безробіття, структурні зміни в економіці, розвиток техніки і технологій, політичні зміни, конкуренція, стан ринків збуту та інші. Відслідковування та розуміння динаміки цих чинників, які впливають на потребу в людських ресурсах організації, є основою для стратегічного планування.

З урахуванням вищевикладеного, можна визначити, що стратегічне планування людських ресурсів організації є управлінським процесом, спрямованим на формування та збереження стратегічної відповідності між цілями розвитку людських ресурсів, кадровим потенціалом організації, ситуацією на ринку праці, а також прогнозуванням розвитку людських ресурсів на основі інновацій. Стратегічні аспекти планування розвитку людських

ресурсів організації повинні бути відповідні кадровій політиці та вписуватись в систему стратегічного планування діяльності організації.

3.2. Кадровий потенціал підприємства готельно-ресторанної галузі

Формування стратегії управління персоналом організації має бути виконане в рамках кадрової політики. Кадрова політика, що включає принципи, методи та організаційний механізм, визначає процес формування, розвитку, використання та підтримки персоналу, створення оптимальних умов праці, мотивації і стимулювання працівників. Вона також встановлює загальну стратегію та принципові настанови щодо роботи з персоналом на довгострокову перспективу.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і виявляється через адміністративні і моральні норми поведінки людей у суспільстві та організації. У ринковій економіці кадрова політика змінюється за своєю суттю та принципами. Вона стає цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який сприяє розвитку організації та особистості [26].

Кадрова політика є системою теоретичних поглядів, ідей, вимог та принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем працівників на різних рівнях відповідальності.

Основні завдання кадрової політики включають [21]:

- Своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації.

- Створення умов для реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених трудовим законодавством.

- Рациональне використання людських ресурсів.

- Формування та підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з урахуванням 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 та можливі зміни в

майбутньому.

- Фінансові можливості організації, які визначають припустимий 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

працівників.

- Політика зайнятості.
- Політика управління службовим ростом.
- Політика стимулювання.
- Соціальна політика.

Для розроблення кадрової політики залучають управлінців різних рівнів, опитуючи лінійних керівників управлінської вертикалі від вищого керівництва до низового рівня. Анкетування проводиться у два етапи: спочатку індивідуальні формулювання експертів кожного рівня обговорюються в групах експертів, а потім узгоджуються формулювання експертів усіх рівнів управління.

Традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту. Відкрита кадрова політика означає, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, і їм дозволяється починати роботу на будь-якій посаді, від низького до вищого рівня.

Організація, яка готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста з відповідною кваліфікацією, незалежно від досвіду роботи, використовує відкриту кадрову політику. Цей тип кадрової політики є відповідним для нових організацій, які активно просуваються на ринку і мають амбітні плани зірвати лідерство в своїй галузі.

Закрита кадрова політика, натомість, вказує на те, що керівництво організації орієнтується на залучення нового персоналу тільки на нижчих посадах, а заміщення вакансій здійснюється виключно за рахунок внутрішніх працівників. Цей тип кадрової політики є характерним для компаній, що надають пріоритет створенню сприятливої корпоративної атмосфери або працюють у ситуації дефіциту робочої сили.

Формулюючи кадрову політику, необхідно враховувати такі аспекти:

- Вимоги до працівників на етапі найму, такі як освіта, стать, рівень професійної підготовки і т.д.
- Ставлення до інвестицій у людські ресурси, цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу.
- Стабілізація колективу.
- Організація підготовки нових працівників, перепідготовки та підвищення рівня їх кваліфікації.

Кадрова політика повинна базуватись на принципах справедливості, послідовності, рівності та відсутності дискримінації за віком, статтю, релігію, а також повинна враховувати дотримання трудового законодавства.

Основна мета кадрової політики полягає у своєчасному забезпеченні оптимального балансу процесів найму, збереження та розвитку персоналу, враховуючи потреби організації, вимоги законодавства та стан ринку праці.

Механізм реалізації кадрової політики включає систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів,

спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Вміст та специфіка діяльності з управління персоналом значною мірою визначаються завданнями, які організація вирішує на різних етапах свого розвитку, таких як формування, інтенсивне зростання, стабілізація та спад.

На етапі формування (створення) підприємства, основною метою є знайти товар або послугу, яка знайде свій ринок і споживача, а також забезпечить достатній приплив коштів для життєздатності підприємства. У цей період потрібно привернути нових співробітників або перепідготувати частину наявного персоналу з метою переорієнтації їх з підготовки проекту на його реалізацію в виробничій діяльності.

Задачі кадрової служби на цьому етапі полягають у визначенні напрямків та цілей роботи з персоналом, які конкретизуються з урахуванням умов функціонування підприємства.

Основні завдання управління персоналом на цьому етапі включають:

1) Підготовку організаційного проекту, що включає проектування організаційної структури, розрахунок потреби у персоналі, аналіз кадрової ситуації в регіоні та розробку системи стимулювання праці.

2) Формування кадрового складу, що передбачає аналіз діяльності та встановлення критеріїв відбору кандидатів, а також визначення сегмента ринку робочої сили, з якого доцільно здійснювати набір.

3) Розробку системи та принципів кадрової роботи, що включає формування кадрової політики та плану кадрових заходів, формування самої кадрової служби (організаційної структури, складу), а також розробку системи збирання, збереження та використання кадрової інформації.

На стадії формування підприємства важливо розробити систему збирання, збереження та використання кадрової інформації, яка відповідатиме проектованій структурі підприємства, а також буде достатньо гнучкою для адаптації до можливих змін у майбутньому.

Після завершення попередньої стадії, де була сформульована нова ідея, знайдений товар, отримані кошти та встановлено виробництво з подальшим

введенням товару на ринок, підприємство переходить на наступну стадію - стадію інтенсивного зростання.

На даному етапі основними завданнями управління персоналом є:

1. Реструктуризація підприємства з метою задоволення зростаючого попиту. Це включає створення нових відділів та підрозділів, а також встановлення ефективних зв'язків між ними. Оскільки підприємство швидко зростає, постає проблема керованості, включення нових підрозділів та оптимізація існуючих зв'язків. Також важливо звернути увагу на рекламу, створення іміджу підприємства, контакти з громадськістю та зовнішнім середовищем загалом.

2. Залучення нового персоналу. Необхідно знайти та оцінити нових працівників, відібрати найбільш придатних і забезпечити їх адаптацію.

3. Зміна принципів управління.

4. Підтримка та зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції розмивання культури новими працівниками.

На стадії інтенсивного зростання підприємства важливо підтримувати та зміцнювати корпоративну культуру, а також запобігати її розмиванню через нових працівників. Для досягнення цієї мети необхідно враховувати наступні **ВИМОГИ**:

- Приймати на роботу нових працівників, які здатні сприйняти корпоративну культуру підприємства.
- Формалізувати правила, символи та норми поведінки, пов'язані з корпоративною культурою.
- Застосовувати санкції та звільняти працівників, які порушують норми корпоративної культури.

Для підтримки корпоративної культури можна використовувати наступні **підходи**:

- Поведінка вищого керівництва та лінійних менеджерів, які служать прикладом працівникам і втілюють конкретні елементи корпоративної культури.
- Розробка та відкрите використання системи оцінки та стимулювання або покарання поведінки, яка відхиляється від норм корпоративної культури.

- Оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінка їхньої поведінки з точки зору корпоративної культури.

- Моделювання типових виробничих ролей та навчання нових працівників традиційній для підприємства поведінці, а також розробка системи критеріїв розподілу і фіксації внутрішньо-організаційних статусів та внутрішньої диференціації.

- Розробка критеріїв внутрішньо-організаційного просування.

- Впровадження корпоративних символів і обрядів.

На стадії стабілізації підприємства, яка не є автоматичною для всіх успішно виходящих на ринок компаній, з'являються виклики, які потребують вирішення. Навіть при наявності значної клієнтської бази, підприємство може перебувати в стадії рецесії, якщо не може відповідати змінам на ринку. Таким чином, стадія стабілізації також пов'язана з певними проблемами, що потребують уваги.

Основні завдання управління персоналом на цьому етапі включають:

1) Зменшення витрат на персонал. Підприємство повинно оптимізувати свою організаційну структуру, забезпечити її максимальну ефективність в умовах ресурсної економії. Це також впливає на роботу відділу кадрів.

2) Оцінка продуктивності та ефективності персоналу, виявлення резервів для покращення продуктивності та якості роботи. Проведення регулярних оцінок, атестацій персоналу та робочих місць допоможе виявити проблемні місця та покращити системи розподілу роботи, робочі процеси, оплату праці та стимулювання.

3) Розробка системи кар'єрного планування, формування кадрового резерву, організація навчання та розвитку персоналу. На цьому етапі співробітники починають бачити кар'єрні перспективи, плани зростання винагороди як реальні та обґрунтовані, що допомагає їм планувати свою кар'єру. На стадіях формування і інтенсивного зростання такі інструменти кар'єрного розвитку можуть здаватися менш вагомими.

4) Вибір між фокусуванням на функціонуванні (підтримка поточних технологій та обсягів роботи) та розвитком (підготовка до майбутніх змін та

запобігання кризі). Підприємство повинно визначити свою стратегію та підхід до балансування між цими двома аспектами.

Зазначені завдання сприяють досягненню стабільності підприємства і його успішному функціонуванню на ринку.

Організаційні особливості підприємства свідчать про його готовність до змін. Серед цих особливостей можна виділити такі:

1) Гнучкість організаційної структури: включення дрібних та легко керованих структур, наприклад, проектних груп; мінімізація бюрократичних правил і процедур; адекватність структури управління для виконання завдань функціонування підприємства, включаючи ліквідацію зайвих ланок управління.

2) Принципи інноваційності, що втілені в корпоративній культурі: орієнтація на постійне удосконалення та довгостроковість процесу змін; розуміння природності та безперервності процесу розвитку; активний пошук нових ідей з боку керівництва та персоналу; уважне ставлення до пропозицій своїх співробітників; використання конкретних індикаторів для оцінки процесу змін та порівняння з результатами конкурентів.

3) Принципи інноваційності, що втілені в кадровій політиці: безперервне навчання персоналу; творчий підхід до роботи; гнучка система оплати праці, що стимулює досягнення результатів; високі вимоги до продуктивності роботи (кількість, якість, творчість, готовність до нововведень, різноманітність методів діяльності); оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих; система преміювання за засвоєння нових навичок та виявлення проблем; оцінка досвіду та широкого кругозору співробітників.

Ці організаційні особливості свідчать про готовність підприємства до змін, стимулюють інновації та розвиток, а також сприяють досягненню високої результативності та конкурентоспроможності.

У ситуації спаду (кризової ситуації) важливо, щоб керівний персонал здійснив аналіз і прийняв рішення щодо можливих варіантів подальшого розвитку підприємства. Зазвичай, у такій ситуації розглядаються наступні варіанти:

1) Продаж підприємства: це може включати повну ліквідацію, продаж активів, звільнення персоналу та припинення діяльності.

2) Введення зовнішнього управління: це означає залучення нового менеджера, якого можуть рекомендувати кредитори, працівники підприємства або арбітражний суд.

3) Пошук інвестицій для конкретного проекту та вкладення коштів: цей варіант передбачає перебудову виробництва без зміни керівництва.

У другому і третьому випадках важливим завданням є нормалізація діяльності підприємства. Це можна досягти шляхом проведення аналізу фінансового стану, реорганізації підприємства, розробки антикризових маркетингових, інвестиційних та організаційно-виробничих стратегій, а також залучення нових партнерів та інвесторів.

Особливу увагу слід приділити роботі з персоналом для подолання кризи. Кадрова служба на цьому етапі може включати наступні аспекти:

- Діагностика кадрового потенціалу підприємства.
- Розробка стратегії реорганізації та кадрових програм підтримки реорганізації.
- Здійснення скорочення персоналу підприємства та підвищення продуктивності праці.
- Вирішення конфліктів, які можуть загострюватись особливо на цьому етапі.

Для реалізації концепції довготермінової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики, яка враховує всі аспекти сучасних підходів до управління кадровим потенціалом, можна скористатися стратегічним кадровим плануванням. Цей підхід спрямований на визначення якісних та кількісних потреб у людських ресурсах для забезпечення ефективної діяльності організації у майбутньому, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Ключовими завданнями стратегічного кадрового планування є:

- Визначення або уточнення цілей управління персоналом організації, які відповідають стратегічним цілям організації.

- Планування потреб у людських ресурсах, що включає прогнозування необхідної кількості та якості працівників.
- Розробка моделей компетенцій, які визначають необхідні навички та властивості працівників для досягнення стратегічних цілей організації.
- Планування набору та відбору персоналу, яке включає процес залучення та відбору кваліфікованих кандидатів.
- Планування адаптації персоналу, що охоплює процеси інтеграції та навчання нових працівників.
- Планування вивільнення або скорочення персоналу, яке передбачає стратегічні підходи до управління змінами та попередження соціального впливу.
- Планування розвитку людських ресурсів в організації, що включає програми навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного росту працівників.
- Планування витрат на персонал, яке враховує фінансові аспекти, пов'язані з утриманням та розвитком персоналу.

Для оцінки кадрового потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу використовуються кількісні, якісні та структурні характеристики, які включають такі абсолютні та відносні показники:

- Облікова та явочна чисельність працівників підприємства та його внутрішніх структурних підрозділів, а також окремих категорій та груп на певну дату.
- Середньооблікова чисельність працівників за визначений період.
- Питома вага окремих підрозділів або груп у загальній чисельності працівників підприємства.
- Темпи збільшення чисельності працівників за визначений період.
- Середній стаж роботи за спеціальністю.
- Рівень плинності кадрів.
- Фондоозброєність праці працівників.

Ці показники в сукупності дають уявлення про кількісний, якісний та структурний стан кадрів і вказують на тенденції щодо їх змін. Кількісну характеристику кадрів вимірюють за допомогою облікової, явочної та середньооблікової чисельності працівників.

Облікова чисельність працівників підприємства відображає кількість працівників, що є частиною реєстраційного списку на певну дату, включаючи тих, хто був прийнятий або звільнений у цей день.

Щодо явочної чисельності, вона відображає кількість працівників, які присутні на роботі без урахування тих, хто перебуває у відпустці, у відрядженні або знаходиться на медичному листку.

Середньооблікова чисельність працівників обчислюється шляхом поділу загальної чисельності працівників за певний місяць на кількість календарних днів, включаючи святкові та вихідні.

Якісна характеристика кадрового потенціалу визначається відповідністю фахової та кваліфікаційної оснащеності працівників для досягнення цілей підприємства та виконання своїх обов'язків. Оцінка якості персоналу в готельно-ресторанному бізнесі складніша, оскільки відсутні єдиності підходу до визначення якості праці. Це зумовлено різноманітністю факторів, які впливають на якість роботи трудових ресурсів. Такі параметри і характеристики якості праці можна умовно поділити на:

- Економічні аспекти (складність роботи, рівень кваліфікації працівника, умови праці, тривалість стажу роботи);
- Особистісні характеристики (дисциплінованість, наявність необхідних навичок, оперативність, творчий підхід до роботи);
- Організаційно-технічні аспекти (технічна обізнаність, застосування раціональних методів організації праці);
- Соціально-культурні чинники (командний дух, соціальна активність, інтелектуальний розвиток);
- Структура трудових ресурсів, що включає склад та співвідношення окремих категорій і груп працівників, які працюють у структурних підрозділах підприємства.

Структурні підрозділи підприємств готельного бізнесу формуються відповідно до призначення готелю, його місця розташування, специфіки гостей та інших факторів. У цій галузі основними структурними підрозділами підприємств є:

1. Адміністративно-управлінський апарат: його важлива роль полягає у керуванні всіма службами підприємства. Він забезпечує кадрове управління, створює та підтримує необхідні умови праці для персоналу і контролює дотримання норм та правил щодо охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки. До складу адміністративно-управлінського апарату входять:

- Керівники на різних рівнях управління.
- Секретаріат, який забезпечує організаційну підтримку та координацію роботи.
- Фінансово-обліковий відділ, що відповідає за фінансові аспекти діяльності підприємства та ведення обліку.
- Відділ кадрів, який займається питаннями управління персоналом та кадрового забезпечення.

2. Служба управління номерним фондом: цей підрозділ відповідає за організацію та керування гостьовими номерами готелю, включаючи бронювання, заселення, обслуговування та вивільнення номерів.

3. Об'єкти громадського харчування: ця служба забезпечує харчування для гостей готелю, включаючи ресторани, бари, кафе та інші заклади, де надаються послуги харчування.

4. Комерційна служба: цей підрозділ займається маркетинговими діями, рекламою, продажем та бронюванням послуг готелю. Він відповідає за залучення клієнтів та збільшення доходів підприємства.

5. Інженерно-технічна служба: цей підрозділ відповідає за планування, обслуговування та ремонт технічного обладнання готелю, систем опалення, вентиляції, кондиціонування повітря, електричних мереж та інфраструктури готелю.

Таким чином, структура підрозділів підприємств готельного бізнесу відображає різноманітні аспекти діяльності готелю та забезпечує ефективне функціонування всього підприємства.

Служба управління номерним фондом займається розглядом і вирішенням різних питань, пов'язаних з прийманням і розміщенням гостей в готелі. Вона

забезпечує бронювання номерів, прийом гостей, їх реєстрацію та розміщення, а також забезпечує високий рівень обслуговування для проживаючих. Служба також забезпечує належний санітарно-гігієнічний стан у номерах та інших житлових приміщеннях, а також надає різноманітні побутові послуги для гостей. Склад служби включає:

- Служба прийому та розміщення: цей підрозділ відповідає за прийом гостей, організацію реєстрації та розміщення їх у відповідних номерах. Вони забезпечують зручне та швидке заселення гостей.

- Служба покоївок: цей відділ відповідає за підтримання чистоти та порядку в гостьових номерах. Покоївки забезпечують щоденне прибирання номерів, заміну білизни та рушників, а також забезпечують належний санітарний стан у ванних кімнатах.

- Служба порт'є: цей підрозділ відповідає за зустріч гостей при прибутті та допомогу їм з багажем. Порт'є також забезпечують виклик таксі, надають інформаційну підтримку та допомагають гостям з усіма питаннями, пов'язаними з перебуванням у готелі.

- Служба безпеки: цей підрозділ забезпечує безпеку гостей та майна готелю. Вони відповідають за контроль доступу до готелю, надають екстрену допомогу, вирішують питання безпеки та вживають заходів для запобігання випадків крадіжок або інших неприємностей.

Громадське харчування є важливою складовою частиною повного обслуговування проживаючих гостей. Усі ресторани, кафе, бари та буфети, що входять до складу громадського харчування, повинні працювати протягом усієї доби і надавати послуги харчування для гостей. Крім того, вони організовують та обслуговують банкети, прийоми, презентації та інші події. До складу трудових ресурсів об'єктів громадського харчування входять:

- Працівники виробництва кулінарної продукції: цей підрозділ включає кухарів, завідуючих виробництвом, завідуючих цехами та їх заступників. Вони відповідають за приготування страв і забезпечення їх якості та смакових властивостей.

- Працівники обслуговуючої групи: цей відділ включає адміністраторів, офіціантів та прибиральниць. Вони забезпечують якісне обслуговування гостей, надають інформаційну підтримку та піклуються про комфорт гостей під час перебування в об'єктах громадського харчування.

- Працівники допоміжних служб: цей підрозділ включає електриків, механіків, сантехніків. Вони забезпечують належний стан технічного обладнання, здійснюють ремонтні роботи та забезпечують правильне функціонування систем електрики, опалення, вентиляції та інфраструктури громадського харчування.

Комерційна служба підприємства займається різноманітними господарськими та фінансовими питаннями. Вона включає:

- Головного бухгалтера та його заступників: ці спеціалісти відповідають за фінансовий облік та звітність підприємства, розрахунки з постачальниками та клієнтами, контроль за виконанням фінансових процедур та веденням бухгалтерського обліку.

- Бухгалтерів та касирів: ці працівники забезпечують щоденний фінансовий облік, опрацьовують рахунки клієнтів, здійснюють розрахунки зі співробітниками та ведуть контроль за грошовими потоками.

Інженерно-технічна служба відповідає за нагляд за функціонуванням різних систем та устаткування в готелі. Вона включає:

- Головного інженера: цей спеціаліст координує роботу інженерно-технічної служби, відповідає за планування та організацію ремонтних робіт та забезпечення належного функціонування інженерних систем.

- Службу поточного ремонту: цей підрозділ виконує ремонтні роботи, забезпечує регулярне технічне обслуговування устаткування та систем готелю.

- Службу зв'язку: цей відділ забезпечує належний рівень зв'язку в готелі, включаючи телефонні системи, інтернет-підключення та інші комунікаційні сервіси.

- Механіків: ці спеціалісти відповідають за обслуговування та ремонт різного технічного обладнання, включаючи електротехнічне устаткування, сантехніку, опалення, вентиляцію тощо.

Організаційно-розпорядча служба включає кадрові, правові та адміністративні підрозділи, які забезпечують роботу всіх інших підрозділів готелю та виконують адміністративні функції. Вона включає:

- Відділ кадрів: цей підрозділ відповідає за управління персоналом, забезпечення підбору та найму співробітників, організацію навчання та розвитку, адміністрування заробітної плати та виконання інших кадрових процедур.

- Відділ юридичного супроводу: цей підрозділ надає правову підтримку підприємству, здійснює контроль за виконанням законодавства, укладає та контролює виконання договорів, вирішує юридичні питання.

- Адміністративний відділ: цей підрозділ забезпечує організаційні та адміністративні функції готелю, включаючи роботу з документацією, організацію зустрічей та подій, контроль за виконанням внутрішніх процедур та інші адміністративні завдання.

Ці розділи та підрозділи співпрацюють між собою, щоб забезпечити належне функціонування готелю та задоволення потреб гостей.

Рівень ефективності функціонування господарської системи в готельно-ресторанному бізнесі безпосередньо залежить від кадрового потенціалу підприємства. Особисті та професійні якості керівників та спеціалістів, а також їх загальна освіта і рівень кваліфікації, визначають якість управлінських рішень, які приймаються, та результати, які досягаються при їх реалізації [21, с.71]. Кадровий потенціал відображає сукупність знань, навичок, досвіду та потенціалу персоналу, що є ключовими чинниками успіху в готельно-ресторанній галузі.

На ефективність функціонування готельно-ресторанного підприємства впливають якості його керівників та спеціалістів. Успішне управління вимагає від керівників не тільки високого рівня професійної компетентності, але й особистісних якостей, таких як лідерська, комунікабельність, творчість та вміння приймати рішення. Кваліфікований персонал, зібраний на підприємстві, забезпечує необхідну експертизу і досвід у вирішенні складних завдань, пов'язаних з управлінням готельно-ресторанним бізнесом.

Однак кадровий потенціал включає не лише керівників, а й всіх співробітників підприємства. Освічений і кваліфікований персонал забезпечує високу якість обслуговування гостей, професійне приготування страв, організацію банкетів та інших заходів. Крім того, важливо, щоб працівники були мотивовані та задоволені своєю роботою, що позитивно впливає на загальний клімат в колективі та якість обслуговування.

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

Під добором управлінських кадрів зазвичай розуміють комплексну діяльність, спрямовану на пошук і відбір кандидатів для заміщення вакантних посад на підприємстві. Цей процес включає оцінку ділових і особистих якостей потенційних кандидатів з метою вибору найкращого з них. Операції, які виконуються в рамках процедури добору кадрів, включають:

1. Визначення кількості вакантних посад.
2. Формулювання вимог до кандидатів.
3. Збір інформації про кандидатів.
4. Порівняння ділових і особистих якостей кандидатів та обрання найкращого з них.
5. Укладення трудового контракту.

Ефективна робота підприємства в значній мірі залежить від правильного вибору управлінських кадрів. Некомпетентний працівник, особливо у ролі менеджера, своїми помилковими діями може спричинити збентеження в колективі підприємства, що може призвести до фінансових збитків і конфліктів. Крім того, такого співробітника рано або пізно доведеться звільнити, що також призводить до фінансових втрат. Тому керівник підприємства несе відповідальність за процес добору управлінських кадрів.

Потреба підприємства в управлінських кадрах визначається залежно від господарської діяльності, враховуючи обсяг виробничої програми, чисельність персоналу, обсяг робіт, пов'язаних з функціями управління, і обсяг коштів,

призначених на утримання апарату. Це визначається шляхом порівняння фактичної наявності управлінських кадрів з плановими показниками.

Добір працівників на посади, які відносяться до нижньої рівнів управління, здійснюється двома способами. Перший спосіб полягає в тому, що особи, які вже працюють на підприємстві, можуть бути висунуті на розгляд для зайняття вакантної посади. Цей підхід має деякі переваги:

- Він є моральним стимулом для працівників і сприяє їх подальшому самовдосконаленню.
- Можливість професійного росту має позитивний вплив на моральний стан колективу.
- Висуванню вже відома організаційна структура підприємства та психологічний клімат колективу, що зменшує час, необхідний для оволодіння ним новими функціональними обов'язками.
- Колектив вже знає характер і професійний рівень кандидата.

У той же час, підприємство може залучати кандидатів зі зовнішніх джерел для зайняття вакантних посад. Цей підхід дає можливість залучити нові ідеї та досвід, які можуть бути корисними для підприємства.

Перевагами другого способу є:

- Підприємство має можливість отримати нові ідеї, які можуть бути практично застосовані на відповідному рівні.
- Кандидат зі зовнішніх джерел може краще дотримуватися встановленої ієрархії.

Пошук нових кадрів має бути добре спланованим процесом, який включає проведення конкурсу серед максимальної кількості кваліфікованих та зацікавлених претендентів. При відборі управлінських кадрів важливо враховувати встановлені практикою менеджменту підходи до формулювання вимог до кандидатів.

Вимоги до кандидатів на вакантні посади в управлінні класифікуються з таких точок зору:

- Універсальність: вони відображають якості, характерні для всіх управлінських кадрів, а також специфічні для конкретної посади.

- Вплив на вибір: вимоги, які є обов'язковими для кандидата, а також ті, які вважаються бажаними.

- Методи оцінки відповідності кандидатів: формальні (вік, стаж роботи, освіта, сімейний стан тощо, які можуть бути визначені на основі документів) і неформальні (ділові та особистісні якості).

Один з багатьох аспектів, з яким стикається менеджер з питань персоналу, - це вибір оптимальної форми трудової угоди. У готельно-ресторанному бізнесі застосовуються дві основні форми трудової угоди:

- Безстроковий трудовий договір, який переважає на підприємствах з державною формою власності. Ця форма найбільш сприятлива для працівника, оскільки забезпечує його соціальний захист, але вона може захищати інтереси підприємства менш ефективно.

- Строковий трудовий договір (контракт).

На підприємствах все частіше практикується призначення на посаду з випробувальним терміном (зокрема для керівників) з подальшим укладанням безстрокового трудового договору. Однак, цей підхід також може мати свої обмеження, оскільки випробувальний термін обмежений законодавством (зазвичай 1-3 місяці, а в окремих випадках - до року), що не завжди дає можливість достовірно оцінити працівника.

У недержавних підприємствах стає все поширенішою практика використання контрактної системи при наймі управлінських кадрів. Згідно з цією системою, основним етапом установалення трудових відносин є підписання контракту.

Контракт укладається на певний термін, з можливістю його продовження. У контракті визначаються обов'язки, права і відповідальність сторін, умови та форма оплати праці, а також умови припинення контракту з ініціативи будь-якої зі сторін і можливі обставини, що можуть виникнути. У деяких випадках контракти передбачають випробувальний термін, після якого роботодавець повинен прийняти рішення щодо продовження або припинення трудових відносин з працівником.

Переваги контрактної системи найму для роботодавця є очевидними: у разі необхідності контракт можна не продовжувати, можливе розірвання контракту у випадку, коли працівник не відповідає вимогам. Якщо працівник бажає припинити трудові відносини за власною ініціативою, то він повинен попередньо повідомити про своє рішення розірвати контракт до його завершення і (якщо передбачено) сплатити підприємству компенсацію. Працівник має право вимагати, щоб наймач виконував умови оплати праці, передбачені контрактом, які можуть суттєво перевищувати середній рівень для даної посади. При застосуванні контрактної форми трудової угоди важливо звернути увагу на те, що обов'язки працівника повинні бути достатньо детально описані або до контракту повинна додаватись посадова інструкція.

У багатьох недержавних підприємствах стандартною практикою є розробка посадових інструкцій, які враховують структурну організацію та технологічний та кваліфікаційний поділ праці. Посадова інструкція виконує дві основні функції: з одного боку, вона є документом, що організовує та регулює, визначає посадові обов'язки, права та відповідальність кожного працівника за його роботу, а з іншого боку, вона створює нормативну базу для оцінки діяльності працівника та встановлення його відповідності посаді, яку він займає. При складанні посадових інструкцій проводиться детальне вивчення всіх процесів та робіт, які повинні виконуватись працівником на даній посаді (або на конкретному робочому місці), а потім встановлюються вимоги до працівника, який займатиме цю посаду, його знань, навичок та досвіду. Перед складанням посадової інструкції розробляється професіограма.

Професіограма - це перелік та опис особливих вмінь та навичок, необхідних для виконання конкретної професійної діяльності. Вона складається з двох частин: психологічної професіограми (опис змісту трудової діяльності) та психограми (опис вимог до психіки людини, яка займає певну професію або займається певною діяльністю). Психограма містить перелік необхідних здатностей та обдарувань людини.

Перед підписанням контракту кандидат на посаду повинен ознайомитись з посадовою інструкцією, оскільки вона чітко визначає обов'язки та функції, що

належать до компетенції працівника на даній посаді. Посадові інструкції мають бути складені для всіх посад, передбачених у штатному розписі підприємства. Всі пункти, які відображаються в посадовій інструкції, групуються за наступними розділами: "Загальні положення", "Посадові обов'язки", "Права" та "Відповідальність".

Посадові інструкції складаються у трьох примірниках: один з них зберігається у відділі кадрів, другий - у безпосереднього керівника, третій - у працівника. Посадові інструкції відіграють важливу роль у організації управлінської праці, раціональному розподілі та кооперації. Вони забезпечують ефективну спеціалізацію працівників, чітку взаємодію та досягнення високих результатів діяльності підприємства на цій основі.

У готельно-ресторанному бізнесі варто активно залучати молодих фахівців, які мають більш сучасні та актуальні знання, щоб внести свіже бачення та ідеї для вдосконалення функціональної діяльності підприємств. Молоді спеціалісти зазвичай мають іншу робочу етику і ставлення до своєї роботи. Вони більш охоче беруть на себе відповідальність і готові подолати значні труднощі навіть без відповідної матеріальної винагороди. Проте важливо також мати на підприємстві досвідчених працівників, які принесуть свої багаторічні знання та навички.

Зацікавленість у праці молодих спеціалістів полягає у їх бажанні долучитись до сучасних тенденцій та інновацій, що охоплюють готельно-ресторанну галузь. Вони можуть мати поглиблене розуміння сучасних технологій, трендів в гостинності та вимог клієнтів. Завдяки своїй енергії та мотивації, молоді спеціалісти можуть привнести нові підходи до розв'язання проблем, покращення якості обслуговування та залучення нової аудиторії.

Однак необхідно знайти баланс між молодими та досвідченими працівниками. Досвідчені фахівці володіють глибокими знаннями, накопиченими протягом багатьох років роботи. Вони мають цінний досвід у вирішенні проблемних ситуацій та управлінні персоналом. Їхні знання та вміння можуть бути неперевершеними у сфері готельно-ресторанного бізнесу, допомагаючи забезпечити стабільність та високу якість роботи.

Тому оптимальна стратегія полягає у поєднанні молодих та досвідчених працівників на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Це створить динамічне середовище, де знання та досвід будуть обмінюватись, а взаємна співпраця між поколіннями забезпечить успішне функціонування підприємства. Молоді спеціалісти зможуть отримати цінний досвід від своїх старших колег, тоді як досвідчені працівники зможуть здобути нові ідеї та підходи до вирішення завдань.

Професіограма менеджера в туристичному підприємстві CHEMODAN TREVEL визначає основні види діяльності, що вимагаються від цього посадового обов'язку:

1. Робота з іншими людьми в організаціях, підприємствах, установах для досягнення організаційних цілей та забезпечення економічного успіху. Менеджер повинен вміти ефективно співпрацювати з колегами та співробітниками для досягнення спільних цілей.

2. Вивчення попиту та пропозицій на ринку. Менеджер повинен аналізувати тенденції туристичного ринку, досліджувати потреби клієнтів та конкуренцію, щоб розробити ефективні стратегії та пропозиції.

3. Планування діяльності організації, підприємства, установи. Менеджер відповідає за розробку та реалізацію планів, що включають стратегічне та операційне планування для досягнення мети підприємства.

4. Комунікація, встановлення та розвиток взаємодії між персоналом, іншими установами та організаціями. Менеджер повинен мати вміння ефективно спілкуватись, будувати партнерські відносини та співпрацювати зі стейкхолдерами та клієнтами.

5. Пошук і використання необхідних засобів і ресурсів для досягнення основних цілей організації. Менеджер відповідає за ефективне використання ресурсів, таких як фінансові кошти, людські ресурси, технології та інші, для досягнення успіху підприємства

6. Розробка бізнес-плану та контроль над його реалізацією. Менеджер визначає стратегічні цілі, розробляє бізнес-плани та забезпечує їх виконання шляхом контролю та оцінки результатів.

7. Керівництво, доведення інструкцій і повноважень, організація та оцінка роботи підлеглих. Менеджер має здатність керувати командою, делегувати завдання, надавати настанови та оцінювати роботу підлеглих.

8. Контроль за виконанням поставлених завдань. Менеджер відповідає за моніторинг виконання завдань та досягнення поставлених цілей, при необхідності вносить корективи та забезпечує високу якість виконання робіт.

9. Участь у процесі прийому, підбору та допомога в професійно-кваліфікаційному зростанні працівників. Менеджер сприяє відбору та розвитку кваліфікованих спеціалістів, надає підтримку та підготовку для професійного зростання.

10. Проведення переговорів, бесід з клієнтами. Менеджер володіє навичками проведення взаємовигідних переговорів та комунікації з клієнтами для досягнення взаємно вигідних угод та задоволення їх потреб.

11. Проведення презентацій. Менеджер має навички підготовки та проведення презентацій, що допомагають представити підприємство та його послуги клієнтам та зацікавленим сторонам.

Професіограма менеджера в туристичному підприємстві CHEMODAN TREVEL визначає широкий спектр функцій та вимог, що стосуються його роботи.

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 гарантують успішність виконання діяльності менеджера, включають:

1. Високо розвинені організаторські здібності, які дозволяють ефективно управляти процесами та ресурсами.
2. Комунікативні здібності, які сприяють здійсненню ефективного спілкування, налагодженню взаємодії та встановленню плідних відносин з іншими людьми.
3. Здібність управляти собою, що означає вміння контролювати свої емоції, діяти систематично та дисципліновано.
4. Висока здібність впливати на оточуючих людей, що дозволяє мотивувати, надихати та залучати співробітників до досягнення спільних цілей.
5. Здібність формувати та розвивати ефективні робочі групи, що сприяє спільній роботі, співпраці та досягненню колективних результатів.
6. Здібність вирішувати проблемні ситуації у короткий термін, що означає швидке аналізування та знаходження оптимальних рішень.
7. Добре розвинені аналітичні здібності, які допомагають розуміти складні завдання, аналізувати інформацію та знаходити ефективні рішення.

Особистісні якості, інтереси та нахили, які важливі для професії менеджера, включають:

1. Вміння прогнозувати та передбачати ситуації, що допомагає антиципувати можливі проблеми та приймати вчасні рішення.
2. Впевненість у собі та прийнятих рішеннях, що сприяє авторитету та лідерським якостям.

3. Енергійність, яка дозволяє впевнено та активно виконувати завдання, зустрічати виклики та здійснювати ініціативу.

4. Чіткі особисті цілі, які допомагають зосередитися на досягненні успіху та стимулюють працювати наполегливо.

5. Уміння підкорятися вимогам та нормам організації, що сприяє гармонійній роботі у команді та додержанню організаційних процесів.

6. Ерудиція, яка сприяє розширенню кругозору, розумінню різних аспектів бізнесу та готовності до постійного навчання.

7. Прагнення до постійного особистісного зростання, що включає бажання розвивати навички, вдосконалюватися та ставати кращою версією себе.

Висновки до розділу 3

Стратегічне управління персоналом організації передбачає активне формування та постійний розвиток конкурентоздатного кадрового потенціалу, що відповідає стратегічним цілям розвитку організації і враховує виклики та загрози зовнішнього середовища.

Важливо зазначити, що успішна діяльність підприємства в значній мірі залежить від правильного підбору та надійного управління управлінським персоналом. Некомпетентний працівник, зокрема менеджер, своїми помилковими діями може спричинити дезорганізацію та конфлікти в колективі підприємства, що призводить до фінансових витрат та негативного впливу на ділову репутацію. Крім того, в таких випадках виникає необхідність у звільненні такого працівника, що також пов'язане з фінансовими витратами та втратою ресурсів. Тому керівник підприємства несе особисту відповідальність за відбір та призначення кваліфікованих управлінських кадрів.

Необхідність управлінських кадрів для підприємства визначається залежно від його господарської діяльності, обсягу виробничої програми, чисельності персоналу, обсягу робіт, пов'язаних з управлінням, а також наявністю фінансових ресурсів для утримання кадрового апарату. Ця потреба

визначається шляхом порівняння фактичної кількості управлінських кадрів з плановими показниками.

Посадові інструкції відіграють важливу роль в організації управлінської праці, раціональному розподілі обов'язків та співробітництві. Вони спрямовані на забезпечення ефективної спеціалізації працівників, чіткої взаємодії та досягнення високих кінцевих результатів у діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи були досліджені як теоретичні, так і практичні аспекти управління та розвитку персоналу в галузі туризму для організацій. Основна увага була приділена сутності, функціям, методам і задачам управління персоналом, технологіям управління та розвитку персоналу, плануванню роботи з персоналом та професійному розвитку персоналу. З метою покращення управління та розвитку персоналу було рекомендовано впровадження маркетингу персоналу, що сприятиме зростанню кадрового потенціалу за рахунок залучення необхідних робочих сил зовнішніми джерелами.

Особлива увага приділялася ретельному вивченню плинності кадрів, яка є важливою характеристикою стабільного трудового колективу, а також розвитку відповідальності персоналу шляхом надання уваги стичній відповідальності та компетентності, які є невід'ємною частиною процесу розвитку персоналу. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління та розвитку персоналу, зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та підвищенню рівня кваліфікації працівників.

Для підвищення якості готельних послуг необхідно розробити та реалізувати національну політику щодо якості послуг та їх конкурентоспроможності, впровадити міжнародний досвід у сферу виробництва та надання послуг, гармонізувати вітчизняне правове поле з міжнародним, а також вдосконалити механізм управління якістю на рівні підприємства.

Загалом, можна зробити висновок, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу не можуть ефективно функціонувати без чітко визначених цільових орієнтирів. Цільовий початок їх діяльності визначається впливом інтересів різних суб'єктів господарської діяльності та суспільства загалом. Визначення мети діяльності підприємства передбачає досягнення бажаного стану шляхом використання його потенціалу. Тому мета повинна бути конкретною, обдуманною, реалістичною, узгодженою та відповідати напрямку розвитку суспільства.

У роботі також надано професіограму менеджера туристичного підприємства "CHEMODAN TRAVEL".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд. – СПб: Питер, 2018. – 848с.
2. Белошапка В.И. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности. – К.: «КВ О.Капусти», 2019. – 198с.
Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
3. Бичківський Р.В. Метрологія стандартизація, управління якістю і сертифікація / Р.В. Бичківський, П.Г. Столярчук - Львів: «Львівська політехніка», 2014. - 329 с.
4. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Браймер Р.А. - М.: Аспектпресс, 2005. - 382 с.
5. Гринберг А.С. Інформаційні технології управління / А.С. Гринберг, Н.Н. Горбачов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2014. - 479 с.
6. Гріфін Р. Основы менеджменту: Підручник / Гріфін Р., Яцура В. - Львів: «Бак», 2011. - 624 с.
7. Джуран Д. Все о качестве: зарубежный опыт / Д. Джуран. - М.: «Изд-во стандартов», 2003. - 232 с.
8. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации // Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. – М.: «Вильямс», 2016. – С. 304.
9. Ильенкова С.Д. Управление качеством / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова. -М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2008. - 199 с.
10. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / Київський національний ун-т технологій та дизайну. — К.: Знання України, 2015. — 250 с.
11. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие. - М.: БГЭУ, 2009.
12. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: «Кондор», 2013. – 296 с.

13. Куликов В. Г. Эффективная команда менеджера / В.Г.Куликов, С.Д.Резник. — Ростов н/Д: Феникс, 2015. — 281 с.
14. Лук'янова Л.Г. Уніфіковані технологія готельних послуг / Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т. - К.: «Вища школа», 2001 - 237 с.
15. М. Пул, М. Уорнер. Управление человеческими ресурсами. — СПб: Питер, 2002. — 1200 с.
16. Матросов А.Д., Дюжев В.Г., Погорелов И.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Д. Матросов, В.Г. Дюжев и др. — Харьков: НТУ «ХПИ», 2017. — 224с.
17. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика / С.В. Мельниченко. - К.: Київ., 2017. - 493 с.
18. 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.
19. 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.
20. Неларин Корнелиус. HR - менеджмент. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2015. — 520 с.
21. Окрепилов В.В. Управління якістю / Окрепилов В.В. - М.: Економіка, 2010. - 911 с.
22. Писаревський І.М. Менеджмент / Писаревський І.М., Погасій С.О. - Харків: ХНАМГ, 2008. - 541 с.
23. Плєскач В.Л. Інформаційні технології та системи / В.Л. Плєскач, Ю.В. Рогушина - К.: Книга, 2014. - 519 с.
24. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика. — Київ: ЦУЛ, 2013. — 370 с.
25. Пономаренко В. С. Інформаційні системи та технології в економіці / Пономаренко В. С. - К.: Академія, 2012. - 542 с.

- 26.Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: навч. посіб. / Х.Й. Роглев. – К.: Кондор, 2015. – 408 с.
- 27.Роглев Х.Й. Підвищення ефективності управління операційною системою готелю шляхом створення учбово-тренінгового центру / Роглев Х.Й., Мунін Г.Б. - М.: Формування ринкових відносин в Україні: «Збірник наукових праць», 2013. -124 с.
- 28.Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 464с.
- 29.Стадник В.В. Менеджмент: підручник/ В.В.Стадник, М.А.Йохна. - 2-ге вид., вип., допов.- К.: Академвидав, 2017.- 472с. (Альма Матер).
- 30.Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг. / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2016. - 234 с.
- 31.Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами / Серия: Модульная программа "Руководитель XXI века". – Изд-во: Дело АНХ, 2009. – 128 с.
- 32.Ульрих Дейв. HR в борьбе за конкурентное преимущество. – М.: Претекст, 2017. – 352 с.
- 33.Управление организацией: учебник /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 716 с.
- 34.Федулова Л. Тенденції розвитку менеджменту в ХХІ столітті // Журнал „Персонал” – 2012. – № 12. – С. 50.
- 35.Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2013. – 608 с.
- 36.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів.- К.: Академвидав, 2016. -488с. (Альма-матер).
- 37.Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: ГроссМедиа, 2015. — 300 с.
- 38.Шегда А.В. Основы менеджмента: Навчальний посібник – К.: Знання, 2018. – 512с.

- 39.Яцура В.В. Основи менеджменту. / Яцура В.В., Мицик В.І. - Львів:
Літопис, 2010. - 157 с.
40. <https://chemodan trevel.ua>

Схожість

Джерела з Інтернету

1000

1	https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/gavrysh-o.a.-dovgan-l.ye.-krejdych-i.m.-semenchenko-n.v.-2017	248 джерел	4.95%
2	http://document.kdu.edu.ua/info_zab/242_491.pdf	89 джерел	3.74%
3	https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625b2ac79b5c43b88421316d37_0.html	6 джерел	2.94%
4	https://otherreferats.allbest.ru/management/00864894_0.html	14 джерел	2.1%
5	http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12088/1/upravlinnya-personalom-konspekt-bakalavr-073-281.pdf		1.84%
6	https://uchebnik-online.net/book/866-gotelno-restorannij-biznes-menedzhment-navchalnij-posibnik-nechayuk-l-i-nechayuk-n-o...		1.6%
7	http://txtref.ru/127050		1.51%
8	http://www.student-works.com.ua/kursovi/bjd/234.html		1.16%
9	http://vtei.com.ua/doc/2019/22_10_2.pdf		1.11%
10	https://www.stud24.ru/management/porvnyalna-harakteristika-zmstu-ponyat-menedzhment/253318-748903-page1.html		0.99%
11	https://metod.onat.edu.ua/download/58		0.88%
12	https://studopedia.com.ua/1_215112_osnovni-kategorii-teorii-upravlinnya.html		0.84%
13	https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/27890/1/%d0%9e%d0%9f%d0%9e%d0%a0%d0%9d%d0%98%d0%99%20...		0.8%
14	https://refdb.ru/look/1328005-pall.html	18 джерел	0.73%
15	http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/919/1/upravlinnia_potentsialom.pdf		0.67%
16	http://library.mdu.edu.ua/Documents/Praci%20vukladachiv/Fakultet_ekonomiku/zed/navchalniy_posibnik_menedzhment_i_ad...		0.66%
17	https://ronl.org/referaty/menedzhment/161533	2 джерела	0.64%
18	https://uchebnik-online.net/book/866-gotelno-restorannij-biznes-menedzhment-navchalnij-posibnik-nechayuk-l-i-nechayuk-n-o...		0.61%
19	http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/926/1/upravlinnia_potentsialom.pdf		0.58%
20	https://studwood.net/2243052/menedzhment/teoretichni_aspekti_kadrovoyi_politiki_pidpriyemstvi		0.58%

21	http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/11643/1/%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8%20%d0%95%d1%82%d0%b1	5 джерел	0.54%
22	http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%...		0.51%
23	http://dglip.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9381/1/NAVCh_POS_Upravl%D1%96nnja_personalom.pdf	6 джерел	0.49%
24	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem_kamp_smpz_dup_LEK.pdf	3 джерела	0.48%
25	https://chdtu.edu.ua/media/k2/attachments/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8...		0.45%
26	https://studfile.net/preview/5592357/page:7	6 джерел	0.42%
27	https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/Soroka.pdf	3 джерела	0.41%
28	http://vtei.com.ua/doc/2020/20_100.pdf	9 джерел	0.4%
29	http://lib.sumdu.edu.ua/library/docs/rio/2014/ypravlenie.docx	3 джерела	0.34%
30	http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/13996		0.34%
31	http://repository.sspu.sumy.ua/bitstream/123456789/11758/1/4%20%d0%92%d1%81%d0%b5%d1%83%d0%ba%d1%80.%d0...		0.33%
32	http://dipplus.com.ua/metodichn-vkazvki/p/3531		0.31%
33	https://otherreferats.allbest.ru/management/00217535_0.html	3 джерела	0.29%
34	http://lib.iitta.gov.ua/707095/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%	4 джерела	0.28%
35	http://sociocultural.knukim.edu.ua/issue/download/9017/3832	4 джерела	0.26%
36	https://refdb.ru/look/1015556-pall.html	2 джерела	0.25%
37	https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/vsn/n21.pdf	18 джерел	0.24%
38	https://core.ac.uk/download/pdf/188189387.pdf		0.24%
39	https://2dip.su/%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%80%D0%B0%	21 джерело	0.23%
40	http://moodle.mdu.in.ua/pluginfile.php/12702/course/overviewfiles/3.%20%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%...		0.23%
41	http://conf.htei.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/zbirka-tez-17-18-16.pdf		0.22%
42	http://www.osvita-plaza.in.ua/lib/gotmen.doc	10 джерел	0.21%

43	https://alenafutureprofession.blogspot.com	0.21%
44	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9696	2 джерела 0.21%
45	https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/32259/1/NP_Basuk_Keranchuk_2018.pdf	4 джерела 0.21%
46	https://knute.edu.ua/file/MTC=/344519a49a74e01ba891b5467f7c2bc7.PDF	2 джерела 0.19%
47	https://tourism.udau.edu.ua/assets/files/konferencii-kafedri/zbirnik-turizm-ta-grs-1.pdf	5 джерел 0.18%
48	https://dut.edu.ua/firefox/l_1429_42299265.pdf	3 джерела 0.18%
49	http://um.co.ua/4/4-18/4-183092.html	0.18%
50	http://elib.nakkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/52/%d0%94%d0%be%d1%86.%d0%92%d0%be%d1%80%d0%	8 джерел 0.17%
51	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19388/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B...	0.17%
52	https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-sovremennoy-kadrovoy-politiki-promyshlennyh-predpr	23 джерела 0.17%
53	http://managment.crimea.edu/entr/2conf.pdf	0.16%
54	http://txtref.ru/141370	2 джерела 0.16%
55	https://ronl.org/otchety-po-praktike/menedzhment/159716	0.16%
56	https://repository.sspu.sumy.ua/bitstream/123456789/707/1/Tekhnolohiia_hotelnoi_spravy.pdf	3 джерела 0.16%
57	http://geo.chnu.edu.ua/res/geo/infpack/tyrizm.doc	0.15%
58	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=906832	0.15%
59	http://5fan.ru/wievjob.php?id=48252	0.15%
60	https://documents.mx/download/link/-2010-6-3	2 джерела 0.15%
61	http://www.student-works.com.ua/referats/menedjment_organizacii/18.html	5 джерел 0.15%
62	https://docplayer.net/53061649-Turistichniy-biznes-svitovi-tendenciyi-ta-nacionalni-prioriteti-materiali-vi-mizhnarodn	3 джерела 0.14%
63	http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2014/33_2014/33_2014.pdf	0.14%
64	https://shag.com.ua/donecekij-nacionalenij-universitet-ekonomiki-i-torgivli-imeni.html?page=7	2 джерела 0.14%

65	http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/News/Academy/2019/01/2019.01.25_NewsZbirnik.pdf	0.14%
66	http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/21042021.pdf	0.14%
67	http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/920/1/upravlinnia_innovatsiiamy.pdf	3 джерела 0.14%
68	http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/stud_vesnik/Student_Herald_2013.pdf	0.14%
69	http://ipk.edu.ua/krugli_stoli/materials/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%207%20%D1%81%D1...	0.14%
70	https://kursoviks.com.ua/bd_ekonomika/article_post/2768-kursova-robota-vnutrishne-seredovishche-organizatsii-oso	11 джерел 0.13%
71	https://economics.net.ua/files/science/publ_upravl/2021/title.pdf	11 джерел 0.13%
72	https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/n23.pdf	7 джерел 0.13%
73	http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/56144/1/disertaciyna-robota-kerivnictvo-innovaciynoyu-diyalnistyu-kolinko-no.pdf	2 джерела 0.13%
74	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9882/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d0%b1%d0%b2%d0%b0%d0%bb	14 джерел 0.13%
75	https://www.skachatreferat.ru/poisk/%D0%B3%D1%96%D1%81-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%...	0.13%
76	http://dspace.oneu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9266/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%d0%...	0.13%
77	https://zavantag.com/docs/2300/index-637116-63.html	0.12%
78	http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/8293/1/Materiali%20konferents%2022-11-2018%20CUNTU.pdf	0.12%
79	http://www.yourfuture.org.ua/storage/books/upravlinnya_ds.pdf	0.12%
80	http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc13/part_2/juspradenc13-2.pdf	2 джерела 0.12%
81	https://knute.edu.ua/file/NzQ5NA==/de140108c82a5f990b71720c7ec2fa1a.pdf	12 джерел 0.11%
82	http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/fileadmin/journal/2012/19/ETK19_2012.pdf	0.11%
83	https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%...	5 джерел 0.11%
84	http://ekhshuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/9340/1/%d0%97%d0%91%d0%86%d0%a0%d0%9d%d0%98%d0%...	8 джерел 0.11%
85	https://buklib.net/books/30246	0.11%
86	http://xktei.km.ua/files/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%...	0.11%

87	http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/9115/1/14.pdf	2 джерела	0.11%
88	https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0...		0.11%
89	http://www.science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2010/econ_3_2010/econ_3_10.pdf	2 джерела	0.11%
90	https://jarch.donnu.edu.ua/article/download/9887/9809	10 джерел	0.11%
91	https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39050/1/%d0%b7%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d...		0.1%
92	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37192/1/%d0%86%d0%bd%d1%81%d1%82%d0%b8%d1%82%d1%83%d1%86%d1%9...		0.1%
93	http://www.univd.edu.ua/science-issue/issue/3662		0.1%
94	https://iknigi.net/avtor-kollektiv-avtorov/147564-upravlenie-proektami-kollektiv-avtorov/read/page-19.html	Неприйнятний контент	0.1%
95	http://vjhr.sk/archive/2014_2_2/all.pdf	4 джерела	0.1%
96	https://www.stud24.ru/economics/upravlnnya-personalom/363668-1136272-page1.html	6 джерел	0.1%
97	http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2019/konferencija_2019_turizm.pdf		0.1%
98	https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/13-economik_tur-materials2019.pdf		0.1%
99	http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2016/zbirnik_turizm_2016.pdf		0.1%
100	http://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63/%d0%94%d0%be%d1%86.%d0%9a%d0%be%d0%b2%d0%b5...	2 джерела	0.09%
101	http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44837		0.09%
102	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10053/1/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%ba%d0%be%d0%bf%d0%b5...		0.09%
103	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=666753		0.09%
104	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57266/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2022_073_%d0%a1%d1%82%d0%b0%d0%b...		0.09%
105	http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4626/1/6.06%20%d0%9a%d0%b0%d1%82%d0%b0%d1%87%d0%b7...	12 джерел	0.09%
106	https://www.stud24.ru/management/kadrova-poltika-v-organzac/438300-1648395-page1.html		0.09%
107	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/41629/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2020_073_%d0%9a%d0%be%d0%b7...	3 джерела	0.09%
108	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1135/3/Maslova%20V.F.%20MOM-51.pdf	9 джерел	0.09%

109	http://diplomna.com/moreinfo.php?diplomID=17670	0.09%
110	http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194	2 джерела 0.09%
111	https://docplayer.net/65597170-Suchasni-tendenciyi-rozvitku-turizmu.html	0.09%
112	http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11917/1/2015-%d0%9f%d1%80%d0%b8%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%b...	0.09%
113	http://vtei.com.ua/doc/2021/4112021/04_11_2021_2.pdf	0.09%
114	https://soc.bobrodobro.ru/5533	2 джерела 0.09%
115	http://eprints.kname.edu.ua/32778/1/%D0%9F%D0%9D%D0%94%2B%D0%A0%D0%9F%D0%9D%D0%94%20%D0%A3%	5 джерел 0.08%
116	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7659/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96...	0.08%
117	https://docplayer.net/83960991-Strategichni-perspektivi-turistichnoyi-ta-gotelno-restorannoyi-industriyi-v-ukrayini-te	2 джерела 0.08%
118	https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/32975/252d.pdf	0.08%
119	https://repository.sspu.edu.ua/bitstream/123456789/10062/1/%D0%93%D1%83%D0%B1%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf	0.08%
120	https://e-tk.lntu.edu.ua/pluginfile.php/21963/mod_resource/content/0/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%	3 джерела 0.08%
121	http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/13318/st_49_20.pdf	0.08%
122	http://ephsheir.phdpu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/8989898989/1872/%d0%86%d0%bd%d0%b4%d0%b8%d0%b2	7 джерел 0.08%
123	http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/24783/1/%d0%a1%d0%bf%d0%be%d1%80%d1%82%d0%b8%d0%	2 джерела 0.08%
124	https://uchika.in.ua/a-66-arutyunyan-t-g-shkolenik-prizivnik-obrazovatelenaya.html?page=2	11 джерел 0.08%
125	http://kntu.kr.ua/doc/z_b_semik.doc	0.08%
126	https://vbaze.com.ua/ru/product-upravlinnya-produktivnistyu-ta-efektivnistyu-pidpriyemstva	0.08%
127	http://samzan.ru/44226	13 джерел 0.08%
128	https://www.booksite.ru/fulltext/finansmen/text.pdf	0.08%
129	https://docplayer.net/83306631-Marketing-ta-menedzhment-u-fokusi-viklikiv-novoyi-ekonomiki.html	0.08%
130	http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/1029/1/%d0%a0%d0%be%d0%b7%d0%b2%d0%b8%d1%82%d0%be	2 джерела 0.08%

131	http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/Materiali-II-Mizhnarodnoyi-naukovo-praktichnoyi-konferentsiyi-2021-Zapo	0.08%
132	https://shag.com.ua/innovacijno-investicijna-diyaleniste-pidpriyemstv.html	0.08%
133	https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specrady/dis-palamarenko.pdf	0.08%
134	http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Zbirnik-konferentsiyi-PUA-25-bereznaya-2020-r..pdf	0.08%
135	http://www.ksau.kherson.ua/files/news/baza_dannih/BTF.xls	7 джерел 0.08%
136	http://youbusinessnet.ru/tragediya-zakona	3 джерела 0.08%
137	http://omga.su/upload/departments/kmr/patlasov/nauka_o_cheloveke_vol_14_no_2.pdf	0.07%
138	http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/28946/1/O_Sosnovska_SEBPZ_FITU.pdf	2 джерела 0.07%
139	https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/radaphd/9526/disertaciyalukashevskaya-udo-druku.pdf	0.07%
140	http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/31.pdf	0.07%
141	http://www.kspu.edu/FileDownload.ashx/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf?id=b0b98aaf-278...	0.07%
142	http://refleader.ru/merqasyfsmer.html	0.07%
143	https://luki.kyiv.ua/wp-content/uploads/2015/11/osvita.pdf	2 джерела 0.07%
144	http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/42097/1/Book_2019_Doslidzhennia_ta_optimizatsiia.pdf	0.07%
145	https://2dip.su/%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8B/808457	2 джерела 0.07%
146	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12414/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-2022%...	0.07%
147	http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/26164	26 джерел 0.07%
148	https://www.ukma.edu.ua/index.php/kontakti/269-education/faculties/fen/kafedra-finansiv	7 джерел 0.07%
149	https://dut.edu.ua/firefox/l_1828_53008904.pdf	5 джерел 0.07%
150	http://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/original-maket-tez.pdf	0.07%
151	https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Navch_metod_d_t/Portfolio_OP/Turizm/MR_do_qualificatsiynih_robit_TU_bak.pdf	15 джерел 0.06%
152	https://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12414/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-2022%...	0.06%

153	https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/27446/1/%D0%9E%D0%A1%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%98%20%E	2 джерела	0.06%
154	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8074	2 джерела	0.06%
155	http://bibliofond.ru/view.aspx?id=829660	11 джерел	0.06%
156	https://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/1855/2/dis.doc		0.05%
157	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12847/1/%d0%a1%d0%bb%d0%be%d0%b1%d0%be%d0%b4%d	10 джерел	0.05%
158	http://science-peace.ru/files/PPRNO_2017.pdf		0.05%
159	http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3645/1/%d0%a8%d1%83%d1%80%d0%bb%d0%be%20%d0%92.%d0%92_%	7 джерел	0.05%
160	https://rada.kpi.ua/files/dissertation/dis_Vorzhakova_Yu.P.pdf	3 джерела	0.05%
161	https://ua-referat.com/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%82%D0%	4 джерела	0.05%
162	http://www.spsl.nsc.ru/download/ecology/V_67.pdf	3 джерела	0.05%
163	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80261	7 джерел	0.05%
164	http://www.pravgos.ru/item/2-36-2014		0.05%
165	http://ephsheir.phdpu.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/6363/Yurzhenko%20Osnovy%20tekhniky%2c%20tehnc	2 джерела	0.05%
166	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88977/1/Kryvenko_bac_rob.pdf;jsessionid=A2FF20F88CDC15FEA1...		0.05%
167	https://ua-referat.com/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8_%D0%B2%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%	2 джерела	0.04%
168	http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/8724/1/%20%d0%9f_%d0%94%d1%83%d0%b1%d0%b8%d0%bd%d0%b	13 джерел	0.04%
169	https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3263/%d0%9c%d0%95%d0%9d%d0%95%d0%94%d0%96%d	2 джерела	0.04%
170	http://dipplus.com.ua/metodichn-vkazvki/news_post/pravoznavstvo-4	3 джерела	0.04%
171	https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/20373/1/%d0%9c%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b8%d1%87%	5 джерел	0.04%
172	https://maup.com.ua/assets/files/lib/metod/8522.pdf	5 джерел	0.04%
173	http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/68656/64043	2 джерела	0.04%
174	http://www.tourism.puet.edu.ua/files/lic2020/rnp-utd-m.pdf		0.04%

175	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=826107	2 джерела	0.04%
176	https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15672/3/24.11.2017_Italy_P356-361.pdf		0.04%
177	https://feu.kubg.edu.ua/images/stories/Departments/ku/2019/Zb_kubg_ku_28_11.pdf		0.04%
178	https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53680/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2021_073_%d0%9c%d0%b0%d1%86%d...		0.04%
179	https://www.naurok.com.ua/mechanizmi-derzhavnogo-regulyuvannya-rinku-turistichnih-poslug-ukra-ni-177005.html	6 джерел	0.04%
180	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2015-N3-Volume2_224.pdf		0.04%
181	http://uf.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/ZbirnykTezy-2017-1.pdf	2 джерела	0.04%
182	http://rkr.nuczu.edu.ua/images/263/mag/2019/Fesenko.pdf		0.04%
183	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/3098/1/3321_IR.pdf		0.04%
184	https://doc4web.ru/fizkultura/regionalniy-turizm-na-prikladi-cherkaschini.html	10 джерел	0.04%
185	http://rada.berdyansk.net/wp-files/file/Pravila_zabudovi_mista.pdf	15 джерел	0.04%
186	https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625b2ac69b4d53a88521316c26_0.html	2 джерела	0.04%
187	http://www.science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2011/econ_4_2011/econ_4_2011.pdf		0.04%
188	http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1178/Gurchenkov_Formuvannya.pdf	5 джерел	0.04%
189	http://nati.org.ua/docs/zbirnik_007.pdf		0.04%