

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Інноваційні технології розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта готельного господарства

Студента 3 курсу, 10с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Крицької
Анни
Олегівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____ М.Г. Бойко

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

КРИЦЬКІЙ АННІ ОЛЕГІВНІ*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Інноваційні технології розвитку персоналу сервісних служб готелю «Гостинність», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб на підприємстві готельного господарства.

Об'єкт дослідження – інноваційні технології розвитку персоналу сервісних служб підприємства готельного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб у готелі «Гостинність» міста Києва.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

- 1.1. Оцінка інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю
- 1.2. Моніторинг факторів впливу на інноваційні технології розвитку персоналу сервісних служб готелю

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

- 2.1. Програма заходів удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю
- 2.2. Результативність впровадження заходів щодо інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

прізвище)

(підпис)

Т.М. Ткачук

(ініціали,

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

прізвище)

(підпис)

А.М. Расулова

(ініціали,

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

А.О. Крицька

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Крицька А.О. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студентка обґрунтовано довела необхідність формування удосконаленого механізму формування і реалізації інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб у діяльності суб'єкта готельного бізнесу, аргументувала фактори впливу на них, оцінила результативність інноваційних технологій у процесі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства.

У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб, оцінено їх перспективність щодо імплементації у діяльності досліджуваного об'єкта.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена відповідно до встановлених вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Т.М. Ткачук

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Крицька А.О.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(ініціали, прізвище)

« _____ » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ.....	10
1.1. Оцінка інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю.....	10
1.2. Моніторинг факторів впливу на інноваційні технології розвитку персоналу сервісних служб готелю.....	17
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ.....	18
2.1. Програма заходів удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю.....	18
2.2. Результативність впровадження заходів щодо інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю.....	27
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми. Готельний бізнес є одним з найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, конкурентність в якому присутня завжди. Лідерство на ринку має цілісна структура, в якій важливими є всі деталі: і приготування страв, і психологія та культура обслуговування, і управління продажами, і рекламна та цінова політика. Бізнес-процеси є одним з основних інструментів підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Ефективність здійснення діяльності підприємства на ринку також залежить і від впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю, що обумовлює актуальність обраної теми.

Рівень дослідженості теми. Питанням впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу у діяльність підприємства приділено увагу таких іноземних та вітчизняних авторів як: Козубової Н. В., Ткаченко О. П., Літинської В. А., А. Маслоу, М. Мескона, О. Раєвської, В. Савченко, С. Шапіро, І. Швець, С. Шеклі, А. Алістаєвої, А. Богданової, І. Богіна, В. Любімової Н. Маусова. Наукові розробки, присвячені дослідженню особливостей впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу у підприємствах готельного бізнесу, належать таким вітчизняним науковцям, як Д. Богиня, О. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Долішній, М. Дороніна, Г. Євтушенко, М. Критський, В. Куценко, В. Пономаренко, О. Пушкар та ін.. Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

Метою є розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб на підприємстві готельного господарства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- оцінити інноваційні технології розвитку персоналу сервісних служб готелю;
- здійснити моніторинг факторів впливу на інноваційні технології розвитку персоналу сервісних служб готелю;
- розробити програму заходів удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю;
- оцінити результативність впроваджених заходів щодо удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю.

Об’єкт дослідження – інноваційні технології розвитку персоналу сервісних служб підприємства готельного господарства.

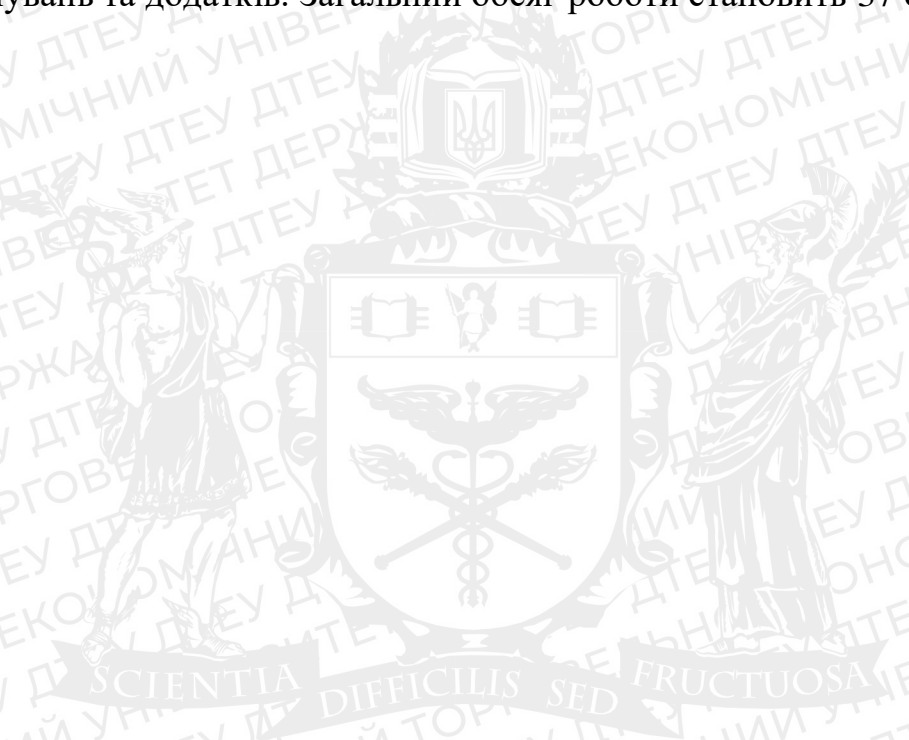
Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб у готелі «Гостинність» міста Києва.

Методи дослідження. У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, анкетування – з метою дослідження особливостей впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю, метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств готельного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп’ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність готелю.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу у підприємствах готельного господарства.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 37 стор.



РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

1.1. Оцінка інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю.

У сфері гостинності технологія обслуговування належить до вагомих чинників, які впливають на якість процесу обслуговування, фінансовоекономічну ефективність функціонування, процес управління готелем.

Готель «Гостинність» - це 2-зірковий готель, який розташований на вулиці Генерала Жмаченка, 26 у місті Києві в безпосередній близькості до метрополітену, що забезпечує гостям швидкий доступ до центру та дозволяє їм краще вивчити місто. Готель розташований в 6 км від Києво-Печерської лаври, а відстань до центру Києва складає 7 км. У декількох хвилинах ходьби знаходяться місцеві ресторани і бари. Поблизу готелю розташований парк «Перемога», який є чудовим місцем для проведення дозвілля у вільний час. Відстань до найближчого аеропорту Київ (Жуляни) становить 13,6 км коридорі [37].

Також перелік визначних місць, які знаходяться у відносній близькості до готелю, варто доповнити наступними: парк «Киото», Міжнародний виставковий центр, Гідропарк та місто Бора-Бора у Скібара, монумент «Батьківщина-мати», Маріїнський палац, музей «Київ в мініатюрі», Києво-Печерська лавра, Арка дружби народів, парк «Sky Family», музей мікромініатюр Миколи Сядристого коридорі [37].

Номерний фонд готелю складає 20 номерів та представлений категоріями номерів ево-тренд (економ), стандарт, напівлюкс, люкс двокімнатний. Усі номери кондиціоновані, комфортно обставлені і оснащені безкоштовним Wi-Fi та багатоканальним телебаченням. У деяких

номерах є окрема ванна кімната, а гості інших номерів можуть користуватися загальною ванною кімнатою в коридорі [37].

Доцільно проаналізувати середньомісячну завантаженість готелю «Гостинність» у період 2020-2022 рр., яка представлена на рисунку 1.1.

Аналізуючи дані рисунку 1.1., можемо зробити висновок, що основна завантаженість готелю за рік приходить на осінь (жовтень – 55,4% та листопад – 61,2%), найменший – з початку року (січень – 24,1%) та влітку (липень – 29,2%). Такий розподіл завантаженості по сезонам характерний для більшості закладів готельного бізнесу у місті Києві [11-12, 37].

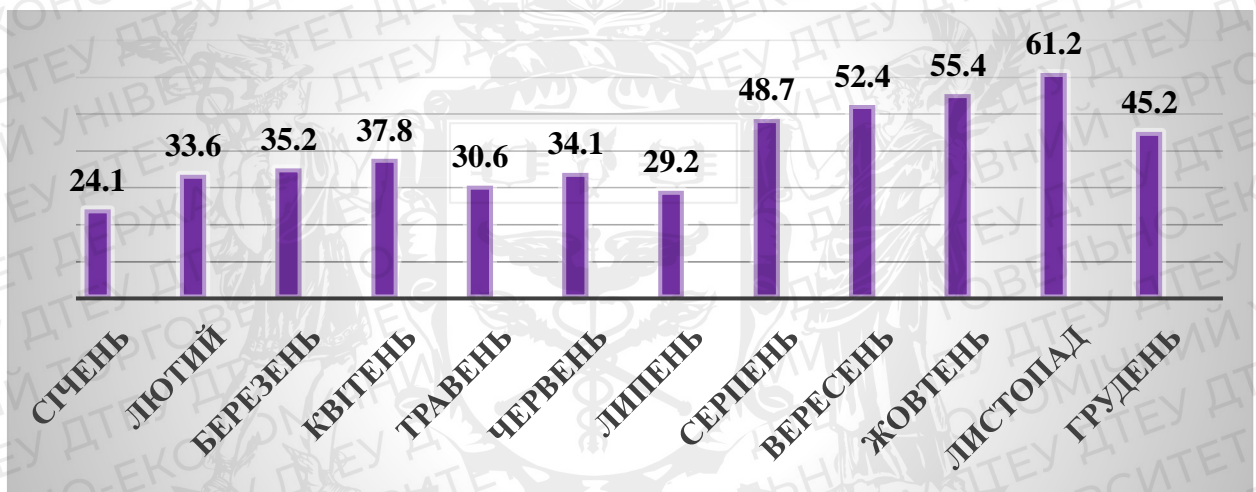


Рис. 1.1. Середньомісячна завантаженість готелю «Гостинність» у період 2020-2022 рр., %

Джерело: побудовано авторами на основі аналізу звітності фінансово-господарської діяльності готелю

Дохід від основної діяльності є важливим показником результатів функціонування кожного підприємства. Тому доцільно здійснити аналіз діяльності досліджуваного об'єкта за показником дохідності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Рівень доходів готелю «Гостинність» у 2019-2021 рр.

Місяць	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення 2020/2021, %
	2019	2020	2021	
Січень	529080,7	521335,7	528121,9	1,28
Лютий	339557,4	341995,1	356156,6	3,97
Березень	369144,9	388700,0	389855,1	13,4

Квітень	412856,1	396959,4	408388,5	2,8
Травень	511076,9	521343,1	553837,3	5,7
Червень	496643,4	511071,3	517072,5	1,16
Липень	535096,9	542834,5	536072,2	-1,26
Серпень	542834,5	523286,8	560345,6	6,6
Вересень	512006,4	495346,5	584543,6	15,3
Жовтень	495364,5	492861,9	596875,0	16,9
Листопад	420957,0	417582,0	600143,3	30,4
Грудень	443648,8	456487,7	595465,5	23,3

Джерело: розраховано авторами на основі аналізу звітності фінансово-господарської діяльності готелю

Відобразимо результати таблиці 1.1 графічно (рис. 1.2).

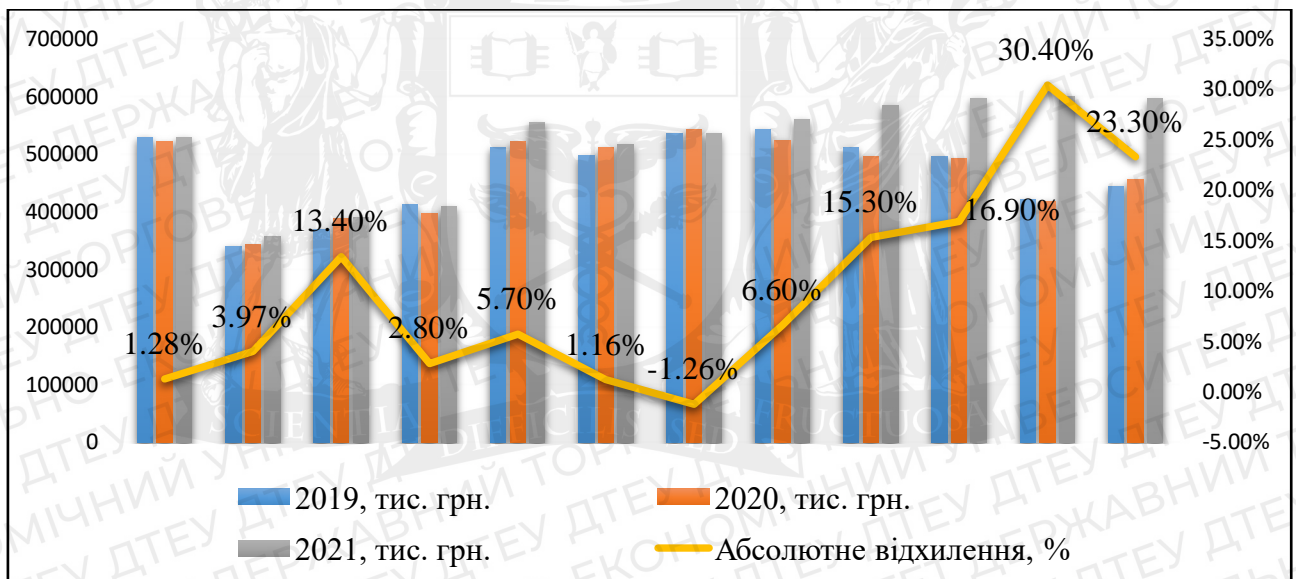


Рис. 1.2. Динаміка рівня доходів готелю «Гостинність» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано авторами на основі аналізу звітності фінансово-господарської діяльності готелю

Таким чином, з таблиці 1.1 та рисунку 1.2 видно, що основним чинником впливу на дохідність готелю «Гостинність» є сезонність надання готельних послуг. Зокрема, найбільша сума доходів у 2019-2021 рр. спостерігається у січні травні, липні та серпні місяці. Разом з тим, у 2021 році рівень доходу суттєво зріс у період вересень-листопад на 15,3%; 16,9%; 30,4% відповідно порівняно з аналогічним періодом у 2019 році. Така динаміка зумовлена збільшенням кількості споживачів у готелі за рахунок зростання кількості бізнес-туристів на території України в цілому [37].

Професійний розвиток персоналу - це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей. До основних складових процесу розвитку персоналу організації можна віднести підходи, запропоновані фахівцями, які наведені на рис. 1.3 [32].

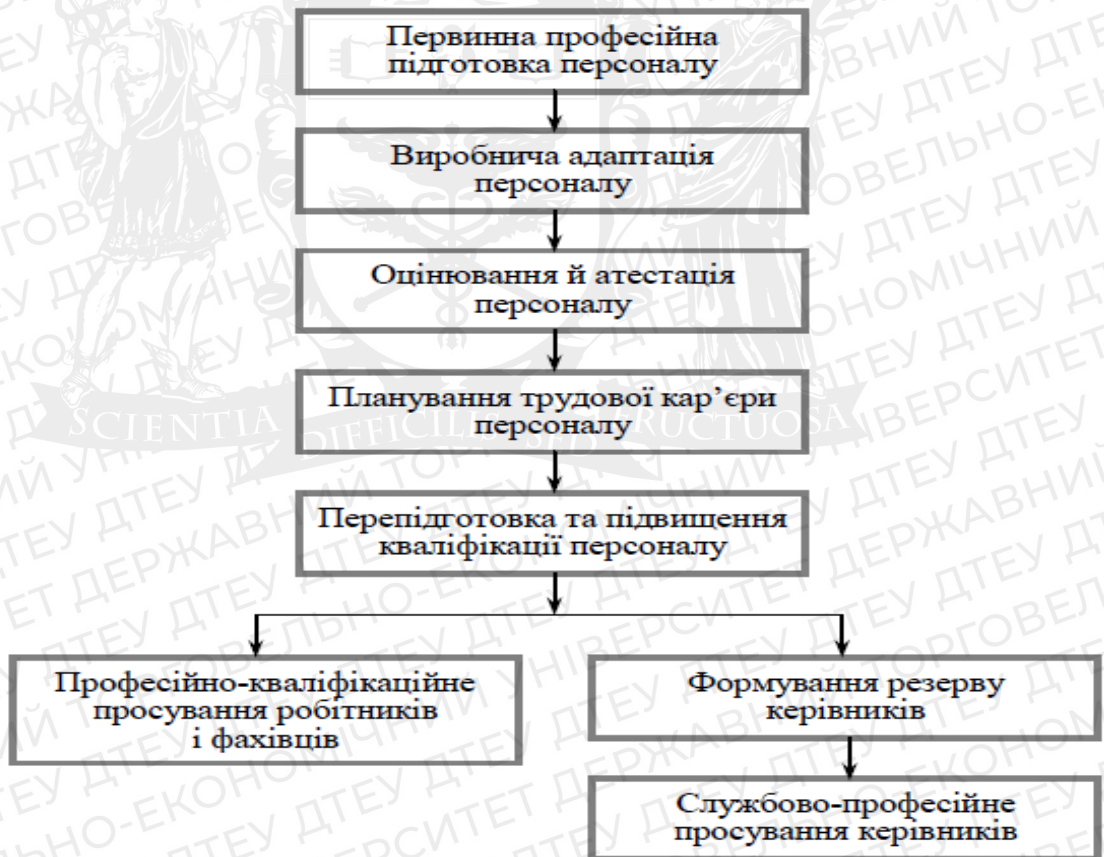


Рис. 1.3. Складові процесу розвитку персоналу закладів готельного бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі [32,37].

Основні групи факторів впливу на розвиток персоналу сервісних служб готелю наведено на рисунку 1.4.

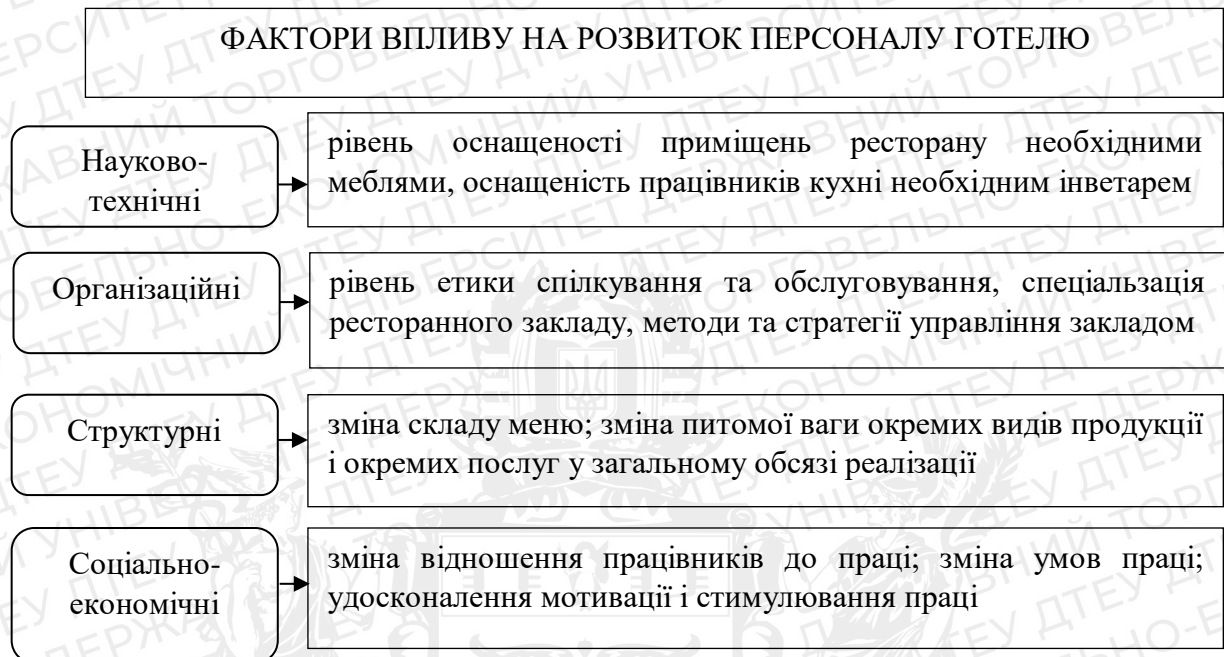


Рис. 1.4. Основні групи факторів впливу на розвиток персоналу готелю

Джерело: складено автором на основі [17, 29, 36]

Варто зазначити, що наведені фактори визначають основні критерії формування ефективної системи розвитку персоналу, до яких варто віднести: задоволеність результатами праці; система інформування працівників, корпоративні засоби інформації; рівень корпоративної культури, рівень дисципліни; система атестації персоналу, наявність кадрового резерву; мета функціонування підприємства, способи її досягнення, філософія діяльності, суспільне значення [7].

Для аналізу внутрішнього середовища готелю «Гостинність» доцільно здійснити SNW-аналіз за певними критеріями та відповідними оцінками (сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness)), який представлено у таблиці 1.2.

Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства. Завдання нової стратегії розвитку – використання активу для нейтралізації і усунення пасиву.

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства ресторанного господарства було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Дані табл. 1.2 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами готелю «Гостинність» є якість продуктів, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плінність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг їдальні.

Таблиця 1.2

SNW-аналіз готелю «Гостинність»

№ з/п	Ключові параметри діяльності підприємства ресторанного господарства	S	N	W
1	2	3	4	5
1	Навчання персоналу		5	
2	Умови праці	9		
3	Мотивація і стимулювання персоналу	8		
4	Плінність кадрів			1
5	Кваліфікація персоналу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу		6	
7	Соціальний пакет		5	
8	Організація планування			3
9	Рівень технічної оснащеності		5	
10	Інформаційне забезпечення	8		
11	Якість послуг, що надаються	10		
12	Організація маркетингу на підприємстві			2
13	Обсяги реалізації			2
14	Асортимент продукції, що випускається		6	
15	Чисельність персоналу			3
16	Заробітна плата	8		
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість підприємства		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Обсяги продажів			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку підприємства			2

Джерело: систематизовано авторами на основі [3,7, 14, 37].

В основі розробки системи розвитку персоналу підприємства готельного бізнесу лежить розподіл категорій персоналу та визначення певних функціональних обов'язків, що за ним закріплюються. Основні критерії розподілу персоналу готелю у процесі розробки стратегії розвитку персоналу наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні напрями розвитку персоналу у готельному бізнесі

Категорія персоналу	Напрямки формування системи управління кар'єрою персоналу	Кваліфікаційні характеристики
Виробничий персонал	<ul style="list-style-type: none"> - поглиблення знань технологічних процесів та меню закладу; - формування раціонального розподілу зусиль на виконання операцій; - тренінги на посилення рівня обізнаності у сфері ефективного обслуговування та етикету; - коучинг персоналу 	Фахова освіта або наявність професійної підготовки на виробництві
Управлінський персонал	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток управлінських навиків; - тренінги з тайм-менеджменту та самоорганізації; - тренінги з психологічної мотивації. 	Вища або спеціальна професійна освіта

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 7, 12, 18, 21]

Напрями розвитку виробничого персоналу готелів передбачають використання таких технологій як [5,6,7,8]:

- поглиблення знань технологічних процесів та асортимент послуг закладу;
- формування раціонального розподілу зусиль на виконання операцій;
- тренінги на посилення рівня обізнаності у сфері ефективного обслуговування та етикету;
- коучинг персоналу.

Отже, формування системи розвитку персоналу готелю характеризується як кількісними, так і якісними компонентами.

1.2. Моніторинг факторів впливу на інноваційні технології розвитку персоналу сервісних служб готелю.

Важливим елементом управління розвитком персоналу сервісних служб готелю є аналіз факторів, які впливають на неї. Інформація про їх характеристику та особливості впливу є необхідною для подальшого формування і реалізації стратегічного плану управління розвитком персоналу та її інноваційного розвитку.

У структурі готелю «Гостинність» персонал має ключове значення у здійсненні всіх функціональних процесів, які згодом втілюються в кількісні показники продуктивності праці та фінансової ефективності. Не може підприємство ефективно взаємодіяти на ринку без чіткої та налагодженої системи управління людськими ресурсами, тобто є неприпустимим нехтування або недооцінювання такого важливого явища, як поведінка персоналу [14,20].

З огляду на це, для успішного управління організаційними процесами необхідно робити акцент на важливості прямого впливу на персонал готелю, що, у свою чергу, вимагає дослідження та оцінювання цілісної системи факторів впливу на поведінку персоналу.

Крім того, необхідно врахувати всі ключові процеси стратегічного планування та управління людськими ресурсами крізь вектор впливу зовнішніх факторів, етапність і зміст яких наведено на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Основні етапи інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю «Гостинність»

Джерело: систематизовано на основі [21-24,37].

У контексті організаційного менеджменту вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на поведінку персоналу є беззаперечним. Основним завданням управлінця є подолання будь-якого дисбалансу між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу. Якщо внутрішні фактори можуть бути частково керованими, то зовнішні фактори впливу не мають постійного характеру, тобто вони є непередбачуваними [15,26].

Зовнішнє середовище має чи не найбільший вплив на формування поведінки персоналу досліджуваного готелю, адже охоплює низку факторів впливу.

Під час функціонування підприємство стикається з різними ситуаційними чинниками, силами та інституціями, які мають вагомий вплив на життєдіяльність підприємства, адже кожен суб'єкт господарювання є активним учасником ринку.

Щодо внутрішнього середовища, то це безпосередні чинники та стимулятори всередині підприємства. Вони характеризуються певною мірою суб'єктивністю впливу.

Зовнішнє середовище характерне своєю динамічністю та непередбачуваністю. Це призводить до низки труднощів, адже динамічність та непередбачуваність не дозволяє повною мірою контролювати процесом та аналізувати сценарії в довгостроковій перспективі [15,26].

Отже, на рисунку 1.6 систематизовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на управління інноваційними технологіями розвитку персоналу сервісних служб готелю.

До пріоритетних факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на інноваційні технології розвитку персоналу сервісних служб готелю відносимо: політичний клімат, економічний стан, інтеграційно-глобалізаційні процеси, демографічні тренди, технологічно-інноваційний розвиток, локальні умови ринку праці (рис. 1.7).



Рис. 1.6. Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційні технології розвитку персоналу сервісних служб готелю «Гостинність», м. Київ

Джерело: систематизовано на основі [15,17,28].



Рис. 1.7. Вплив та взаємозалежність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища у структурі готелю «Гостинність», м. Київ

Джерело: систематизовано на основі [15,17,28].

Політичний клімат. Розглядаючи менеджмент людських ресурсів з погляду ідеалізації суспільних процесів, запозичення досвіду країн з розвинутою економікою, ми виділяємо його як такий, що істотно впливає на організаційні процеси на підприємстві, а саме на людські ресурси та їх поведінку [15,17,28].

Економічний стан. Найважливіший з факторів зовнішнього впливу на управління поведінкою людських ресурсів. Зміна показників ВВП на душу населення, рівня безробіття та загальної динаміки економічної активності в державі безпосередньо впливають на оздоровлення чи послаблення мотивації зайнятого населення на ринку праці [15,16,20].

Кожна зі змін у ключових показниках стану економіки в державі призводить до позитивних чи негативних наслідків у діяльності суб'єктів господарювання. У контексті управління поведінкою персоналу на підприємстві, менеджери наражаються на проблему низького рівня інноваційності персоналу, адже недостатня вмотивованість при високій варіативності економічного стану в державі ставить під сумнів дієвість методів організаційного планування [15,17].

Інтеграційно-глобалізаційні процеси. За сьогоденних умов вільного доступу до інформації, інтернаціоналізації економічних та суспільних процесів, людина в економічному просторі наділена можливістю швидкої зміни та мобільності, що має як позитивний, так і негативний ефект на управління поведінкою в середині підприємства. Економічні системи інтегруються в єдиний простір, що суб'єктивно зумовлює збільшення масштабів ринку праці, дає нові можливості для конкуренції, зумовлюючи майбутні ризики, пов'язані з плинністю людських ресурсів [15,17,26].

Демографічні тренди. Зміна поколінь. У структурі людських ресурсів будь-якого підприємства немає вікової, тендерної чи культурної однорідності. Менеджмент завжди наражається на проблему зміни поколінь. Це може мати як ситуативний, так і загальний характер. Модель організаційної поведінки повинна враховувати фактор зміни поколінь вже

на ранніх етапах становлення підприємства, адже в динамічному середовищі все важче прослідкувати демографічні тренди. Цінності і мотиваційні передумови одного покоління ніколи не будуть збігатися з іншим поколінням. У таких умовах необхідно, насамперед, створити таку модель організаційної поведінки, яка б була прийнятна для всіх.

Технологічно-інноваційний розвиток. Технологічно-інноваційний розвиток розглядається як важливий зовнішній фактор впливу на управління поведінкою персоналу, адже в швидкоплинному процесі розвитку і вдосконалення техніки та інноваційних перетворень, менеджмент шукає все нові шляхи оптимізації робочого та управлінського процесу, що здебільшого призводить до скорочень персоналу [15,28, 30].

Під час впровадження нових технологічних процесів на підприємстві існує потреба в підвищенні кваліфікації та пристосуванні до нових умов праці. Тому менеджер повинен розглядати різні шляхи для мінімізації майбутніх ризиків. Як приклад, замість скорочення персоналу та рекрутингу, необхідно запропонувати навчання та професійне вдосконалення, що неодмінно призведе до підвищення мотивації.

Фактори внутрішнього середовища на підприємстві не менш важливі в стратегічному плануванні управління поведінкою персоналу готелю, однак кожен із факторів внутрішнього середовища так чи інакше характеризується з погляду зовнішніх впливів. Адже важливість впливу кожного з цих факторів на поведінку персоналу прямо або частково залежить від зовнішніх чинників.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ»

2.1. Програма заходів удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю.

Формування напрямів удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу готелю «Гостинність» передбачає визначення основних напрямків покращення обладнання робочих місць, створення сприятливого робочого клімату, вдосконалення функцій управління між окремими ланками операційної бізнес-системи готелю, підвищення ефективності мотиваційного механізму тощо.

Основні напрямки удосконалення та розвитку персоналу, спрямовані на підвищення продуктивності праці у готелі, наведено на рис.

2.1.

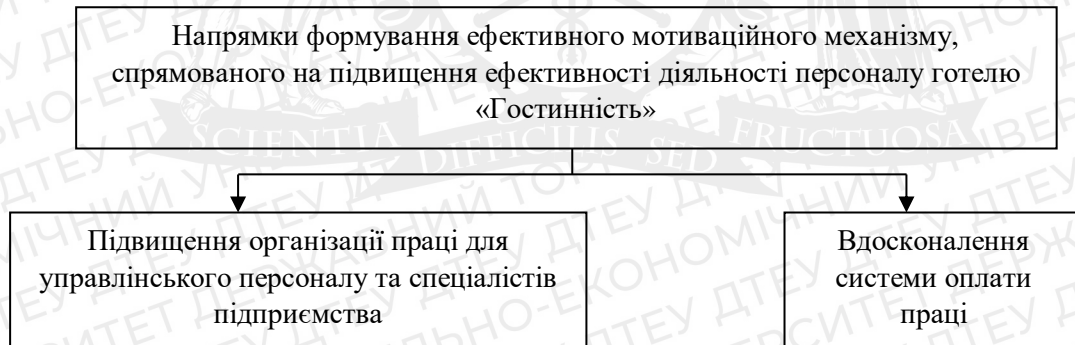


Рис. 2.1. Напрямки удосконалення та розвитку діяльності персоналу у готелі «Гостинність»

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 7, 12, 18, 21]

Обґрунтування напрямів удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб, спрямованих на підвищення продуктивності праці у готелі розкриває основні напрямки пошуку резервів підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Напрямки можливого розвитку підходів до удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу мають виходити з побудови ефективної системи менеджменту готелю, яку можна визначити через розвиток відповідного ресурсного забезпечення в напрямку оптимізації бізнес-процесів (рис. 2.1).

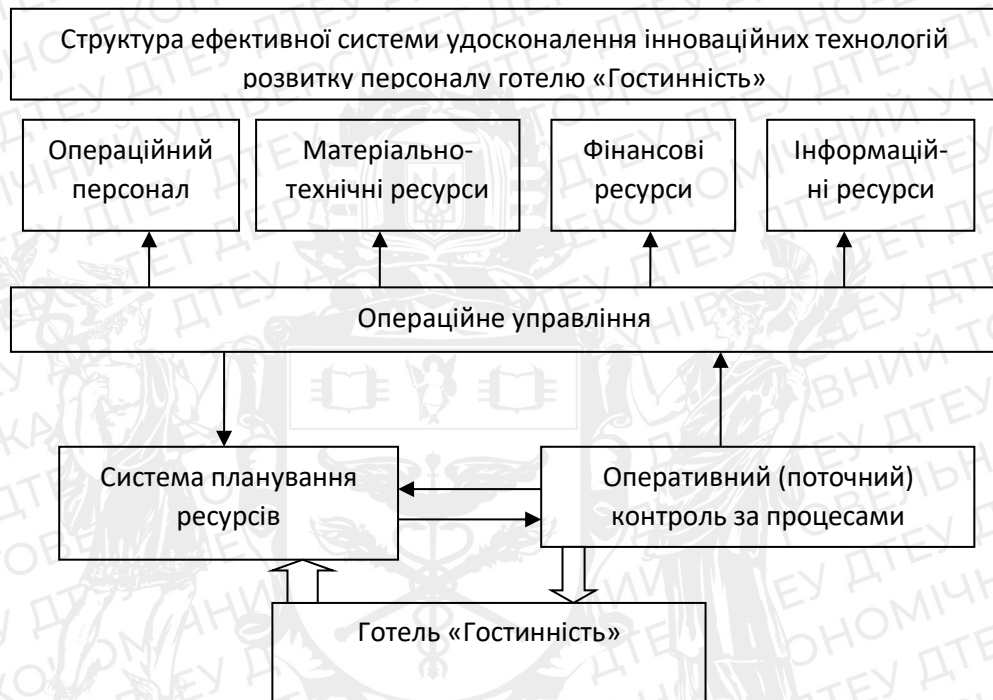


Рис. 2.1. Структура ефективної системи удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу готелю «Гостинність»

Джерело: складено автором на основі [7, 9, 21].

Результативне формування системи менеджменту процесів обслуговування відвідувачів готелю, як видно з рисунку 2.1, має бути спрямоване на досягнення раціонального використання усіх ресурсів готелю. Можливість реалізації заходів щодо досягнення оптимальності розвитку персоналу має бути забезпечена за допомогою саме управлінського персоналу. Система планування ресурсів має включати в себе визначення оптимальної потреби в працівниках, що дозволить забезпечити операційні потреби закладу [36].

Процес удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу готелю передбачає побудову моделі, яка наведена на рис. 2.2.

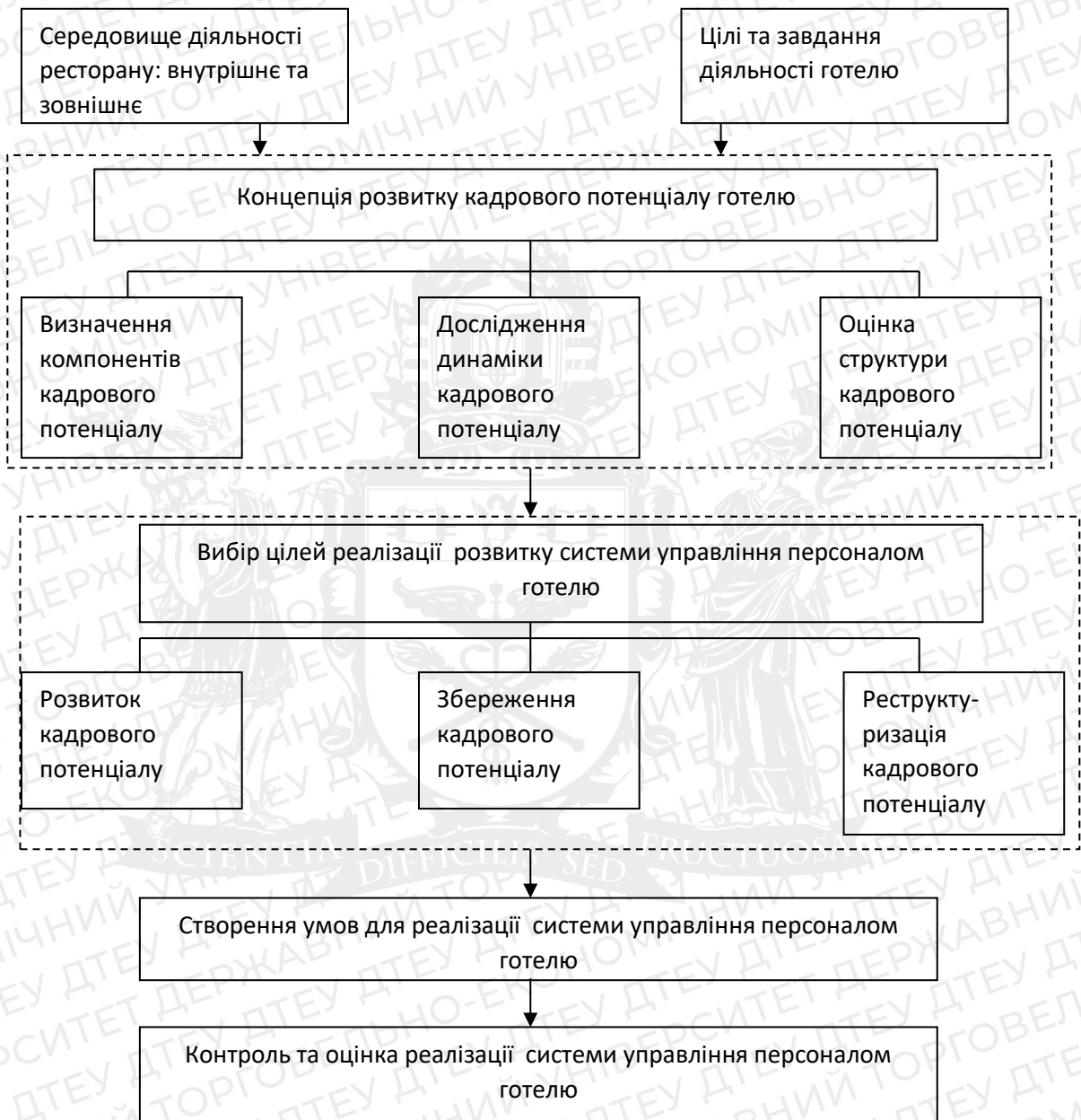


Рис. 2.2. Модель формування системи удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу готелю «Гостинність»

Джерело: складено автором на основі джерел [2, 4, 7, 12, 18, 21]

Відповідно до вищезазначених тверджень можна зробити висновок, що процеси пов'язані із формуванням та подальшим використанням персоналу підприємств готельного бізнесу є неперервними.

Оцінивши і проаналізувавши недоліки в механізмі та основні особливості управління продуктивністю праці працівників, можемо

сформувані основні пропозиції щодо удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу, показані на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Пропозиції щодо вдосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу готелю «Гостинність»

Джерело: складено автором на основі [14, 25, 30, 34].

Однією з альтернатив вирішення проблеми удосконалення організації праці є застосування програми Workvisor. Програма Workvisor спрямована на можливість керівника чітко оцінити, скільки часу пропрацював співробітник, чим саме займався, над яким завданням і скільки саме працював.

Програма дозволяє поглянути скріншоти роботи, оцінити ефективність роботи як в цілому, так і по окремих завданнях або проектах.

Програмний комплекс Workvisor дозволяє вирішити 3 глобальні завдання:

1. Контроль і облік згаяного робочого часу
2. Аналіз і оцінка роботи співробітників

3. Планування роботи і виконання завдань

Ще однією альтернативою є створення «гуртків якості» для вдосконалення мотивації персоналу, які базуються на особливостях роботи японських «гуртків якості».

Можна створити «гуртки по вдосконаленню інноваційних технологій розвитку персоналу».

Етапи і особливості створення гуртків:

1. На підготовчому етапі створюється спеціальний механізм реалізації програми впровадження гуртків, весь персонал фірми знайомлять з тематикою гуртків.

На даному етапі визначаємо, які філії потребують створення даних гуртків. Індикатором для цього буде слугувати високий коефіцієнт плинності кадрів. Адже дана проблема є ключовою в контексті управління розвитком персоналу.

Робота гуртка буде організована таким чином, щоб охопити проблеми кожного департаменту і відділу в контексті управління розвитком персоналу. Кожний начальник буде виголошувати проблеми і шляхи їх вирішення. Потім лідер гуртка в особі начальника відділу кадрів підсумовує сказане і фіксує названі проблеми і шляхи їх вирішення. На заключному етапі лідер гуртка аналізує отриману інформацію і пропонує, яким чином вдосконалити систему розвитку персоналу на конкретну дату.

Таким чином, в даному питанні нами було розглянуто основні напрямки вдосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу у готелі «Гостинність». Основними напрямками, які було запропоновано для удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу, є вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами, використання інформаційної програми Workvisor, формування гуртків якості. Впровадження згаданих заходів має сприяти зростанню продуктивності праці управлінського та

операційного персоналу, рівня кваліфікованості персоналу, зниження помилок в роботі.

2.2. Результативність впровадження заходів щодо інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю

В даному розділі здійснимо обґрунтування впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю «Гостинність». Для цього запропонуємо програму заходів щодо удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Програма заходів щодо удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю «Гостинність»

Напрямок реалізації стратегії кадрового розвитку	Зміст напрямку	Очікувані результати від впровадження
<i>Впровадження нових прогресивних систем оплати праці</i>	Передбачає заміну існуючої системи оплати праці на нову, яка всебічно враховує досягнення окремих працівників та їх внесок у спільний результат роботи	Очікується зростання обсягу доходів ресторану та продуктивності праці всього персоналу
<i>Вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами</i>	Передбачає закупівлю додаткового та заміну старого офісного обладнання, можливість використання службового автопарку, тощо, організація курсів підвищення кваліфікації, вдосконалення суміжних функцій управління	Очікується зростання продуктивності праці персоналу управлінського персоналу
<i>Використання інформаційної програми Workvisor</i>	Створення можливостей за контролем відпрацьованого часу операційним персоналом	Очікується зменшення втрат робочого часу, зростання продуктивності праці операційного персоналу
<i>Формування гуртків якості</i>	Полягає у створенні всередині ресторану	Зростання продуктивності

	формальних груп працівників, що зацікавленні в прискоренні кваліфікаційного росту	праці та рівня кваліфікованості персоналу, зниження помилок в роботі
--	---	--

Джерело: складено автором на основі [14, 25, 30, 34]

Доцільно обґрунтувати передумови та можливі наслідки застосування нових систем оплати праці для готелю «Гостинність». Також було визначено основні напрямки реалізації інноваційних моделей оплати праці.

Аналізуючи результати порівняння систем можна зробити висновки про ефективність гнучкої моделі оплати праці, яка створює значний ефект економії на фонді оплати праці. Відсутність негативного впливу на продуктивність роботи персоналу готелю за рахунок зменшення оплати праці забезпечується двома основними чинниками, які є особливістю інноваційних моделей:

- з додаткової заробітної плати виключаються неефективні витрати, а ті витрати, що залишаються, передбачають оптимальну організацію її розподілу з окремими параметрами роботи кожного працівника, включаючи його посаду;

- економія на додатковій заробітній платі дає можливість спрямувати резерв коштів на фінансування компенсаційного пакету.

Виходячи з вищезазначеного зниження окладів буде компенсуватися впливом як систем винагород та індивідуальних бонусів, так і за рахунок позитивного впливу мотиваційної системи.

Крім того стимуляція активної роботи з боку персоналу надає можливість розширення обсягів реалізації продуктів та послуг готелю. В середньому завдяки такому підходу можна очікувати підвищення рівня продуктивності праці персоналу на 2-3 %, що може перспективно збільшити як доходи, так і операційний прибуток готелю. Виходячи з цього можливо спрогнозувати економічний ефект від впровадження інноваційної моделі оплати праці (табл. 2.2). Таким чином, наведені пропозиції дадуть можливість готелю підвищити продуктивність праці, що відобразиться у

прирості доходів на 564,9 тис.грн та прирості операційного прибутку на 369,6 тис.грн.

Таблиця 2.2

Прогностичний ефект від вдосконалення політики кадрового розвитку готелю «Гостинність» на 2023 рік

Показники	Умовні позначення	2023 прогноз	
		на основі діючої системи	система "Гнучка сітка"
Обсяг виручки від реалізації у 2020 році, тис.грн	ВРф	-	-
Плановий темп зростання виручки за рахунок інфляційних очікувань	Трі	1,2	1,2
Темп зростання виручки за рахунок поліпшення мотиваційного механізму	Трп	-	1,1
Плановий обсяг виручки від реалізації без ПДВ у 2023 році, тис.грн	$ВР_{пл} = ФРв * Трі * Трп$	+17123,6	+18836,0
Фактичний показник рівня валового прибутку	$Ркд = \text{фактичний валовий прибуток} / ВРф * 100\%$	34,7	34,7
Валовий прибуток (комерційний дохід ресторану), тис.грн	$КД = ВРф * Трі * Трп * Ркд$	+5950,4	+6545,4
Прогнозні операційні витрати	ОВ	+2202,1	+2422,3
Фонд оплати праці, тис.грн	ФОП	+1103,0	+1034,4
Операційний прибуток, тис.грн	$ЧП = КД - ОВ - ФОП$	+2645,3	+3088,7
Величина економічного ефекту, тис.грн	$Е = ЧП_{альтер} - Чп_{факт}$	-	+443,4

Джерело: систематизовано автором на основі фінансово-господарської звітності готелю.

Отже, нами було розглянуто основні напрямки вдосконалення організації праці у готелі «Гостинність». Основними напрямками, які було запропоновано для удосконалення системи інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб готелю, є вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами, використання інформаційної програми Workvisor, формування гуртків якості. Наведені пропозиції нададуть можливість

готелю підвищити продуктивність праці, що відобразиться у прирості доходів на 1712,4 тис.грн та прирості операційного прибутку на 443,4 тис.грн.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Готельний бізнес є одним з найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, конкурентність в якому присутня завжди. Лідерство на ринку має цілісна структура, в якій важливими є всі деталі: і приготування страв, і психологія та культура обслуговування, і управління продажами, і рекламна та цінова політика. Бізнес-процеси є одним з основних інструментів підвищення ефективності підприємницької діяльності.

У контексті організаційного менеджменту вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на поведінку персоналу є беззаперечним. Основним завданням управлінця є подолання будь-якого дисбалансу між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу. Якщо внутрішні фактори можуть бути частково керованими, то зовнішні фактори впливу не мають постійного характеру, тобто вони є непередбачуваними.

Варто зазначити, що визначені фактори визначають основні критерії формування ефективної системи розвитку персоналу, до яких варто віднести: задоволеність результатами праці; система інформування працівників, корпоративні засоби інформації; рівень корпоративної культури, рівень дисципліни; система атестації персоналу, наявність кадрового резерву; мета функціонування підприємства, способи її досягнення, філософія діяльності, суспільне значення [7].

Формування напрямів удосконалення інноваційних технологій розвитку персоналу готелю «Гостинність» передбачає визначення основних напрямків покращення обладнання робочих місць, створення сприятливого робочого клімату, вдосконалення функцій управління між окремими ланками операційної бізнес-системи готелю, підвищення ефективності мотиваційного механізму тощо.

Однією з альтернатив вирішення проблеми удосконалення організації праці є застосування програми Workvisor. Програма Workvisor спрямована на можливість керівника чітко оцінити, скільки часу пропрацював

співробітник, чим саме займався, над яким завданням і скільки саме працював.

Програма дозволяє поглянути скріншоти роботи, оцінити ефективність роботи як в цілому, так і по окремих завданнях або проектах.

Наведені пропозиції нададуть можливість готелю підвищити продуктивність праці, що відобразиться у прирості доходів на 1712,4 тис.грн та прирості операційного прибутку на 443,4 тис.грн.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.
3. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2015. - № 28. – с.117-123.
4. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Т.І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць. - 2015. - №2.- С. 13-19
5. Бечвая І. Особливості праці на підприємстві сфери послуг. Роль мотивів та стимулів в трудовому процесі [Електронний ресурс] / І. Бечвая. - Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.m/servis/499-osoblivosti-pra>
6. Білецька І.М. Стилі лідерства, які впливають на процес управління кар'єрою персоналу підприємств ресторанного господарства/ І.М.Білецька // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». – 2016.–№1(27). – С. 252-257
7. Бунтова Н.В. Стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення готельного господарства України / Н.В. // Демографія та соціальна економіка, 2017. - № 1. – С. 91-94
8. Вакуленко Т. В. Сучасні аспекти управління кар'єрою персоналу на підприємствах готельного господарства / Т. В. Вакуленко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 5. - С. 113-117
9. Вінтоняк С. М. Розроблення інформаційної системи для управління ресторанним бізнесом / С. М. Вінтоняк, Я. П. Кісь, Л. Б. Чирун // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформаційні системи та мережі. - 2015. - № 814. - С. 395-409

10. Волківська Г.В. Економічний зміст продуктивності праці персоналу та резерви її підвищення на підприємстві / Г.В. Волківська // Вісник ЖДТЕУ. - 2014. - Т2. - С. 335-339
11. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління кар'єрою персоналу підприємств готельно- ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - С. 130-136.
12. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 13(1). - С. 55-60
13. Ганза І. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні продукції на ринку / І. Ганза // Економіка, 2016. - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/
14. Грішнова О.А., та ін. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 6. – С. 22–27.
15. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2016. - 414 с.
16. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА. - 2017. - №4. - С. 382-388
17. Зобкова А. С. Теоретичні аспекти управління кар'єрою персоналу підприємства / А. С. Зобкова, І. М. Гончаренко // Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна

- інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ). - К.: КНУТД, 2016. - С. 100-101.
18. Козак К. Б. Дослідження проблем управління кар'єрою персоналу в готельно-ресторанній галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, Вип. 4. - С. 45–51
19. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524
20. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. - 2016. - №3(7) - с. 58 - 61.
21. Мілашовська О.І. Особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства, В.І. , А.В. Грянило / О.І. Мілашовська // Економіка і суспільство, 2016. -№6. – С. 189-196
22. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності управління кар'єрою персоналу готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2018. - № 1 (119). - С. 45-54.
23. Пилипенко О. В. Особливості управління кар'єрою персоналу в сучасних умовах / О. В. Пилипенко; наук. кер. З. Я. Шацька // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). - К.: КНУТД, 2017. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 15-16.
24. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії управління кар'єрою персоналу у готельно-ресторанних закладах / І. О. Пислару // Причорноморські економічні студії, 2018. - № 31. - С. 91-94.
25. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35

26. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Копець // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247.
27. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / В. В. Різник // Економічний вісник університету. - 2016. - №15/1. - с. 58-62.
28. Селютін В. М. С29 Управління кар'єрою персоналу: Практикум: навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 187 с.
29. Сікал В. Управління ефективністю використання персоналу в умовах нестабільної економіки / В. Сікал // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - №3. - С. 65-71
30. Тарасенко І. І. Устаткування закладів готельно-ресторанного бізнесу / І. І. Тарасенко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 125 с.
31. Томаля, Т.С. Особливості управління кар'єрою персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Т. С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2, т. 2. – С. 271-274.
32. Фальченко О. О. Методи управління кар'єрою персоналу у закладах готельно-ресторанного господарства / О. О. Фальченко, І. А. Юр'єва, Н. Ю. Мардус // Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн. – 2018. – № 25. – С. 493-498.
33. Фролова Л. В. Проектування системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства / Л. В. Фролова, В. Д. Дибок // Mechanism of Economic Regulation. - 2014. - № 3. - С. 63-71
34. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204.

35. Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business Model Generation*.

John Wiley & Sons, 2010.

36. Готель «Гостинність» [Електронний ресурс] // [веб-сайт готелю] – URL

: <https://hostynnist-hotel.com.ua/uk/>. – Назва з екрану

