

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Система креативного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу**

Студента 5 курсу, 1 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

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

Пономаренко  
Дар'ї  
Сергіївни

Федоряк Руслан  
Михайлович

Охріменко Алла  
Григорівна

**Київ 2023**

# ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу

**Спеціальність** 073 Менеджмент»

**Спеціалізація** Готельний і ресторанный менеджмент

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентів

**ПОНОМАРЕНКО ДАР'І СЕРГІЙВНІ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи:** «Система креативного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419.

**2. Строк здачі студентом закінченй роботи:** 03 лютого 2023 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи креативного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – розробка процесу творчого управління готельним бізнесом.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади удосконалення системи креативного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу



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

##### **ВСТУП**

##### **РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ**

1.1 Оцінка організаційно-економічних аспектів діяльності готельного бізнесу

1.2. Аналіз системи менеджменту готельного бізнесу

1.3 Діагностика передумов формування креативного менеджменту

##### **РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ**

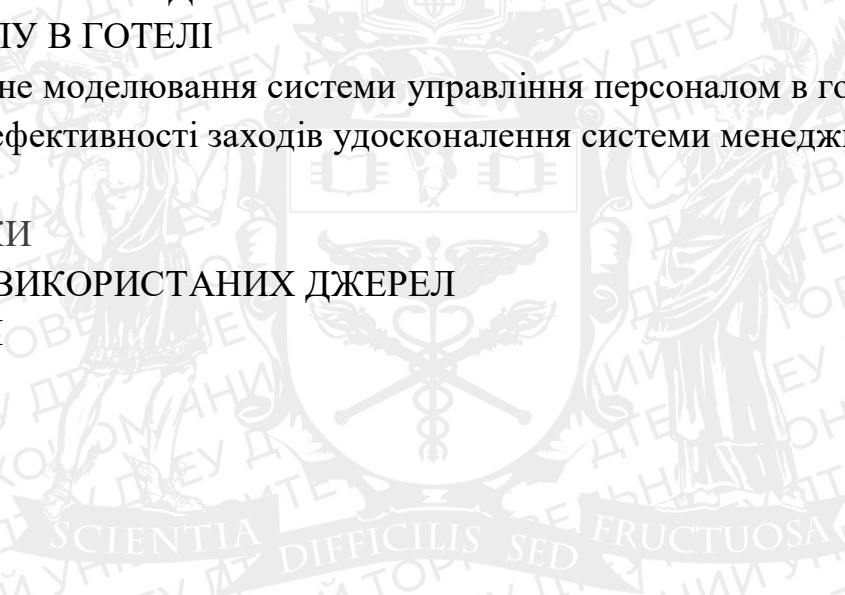
2.1 Креативне моделювання системи управління персоналом в готелі

2.2 Оцінка ефективності заходів удосконалення системи менеджменту 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.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022р.- 18.11.2022 р.	30.09.2022р.- 18.11.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 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.

(підпис)

**Р.М. Федоряк**

(ініціали, прізвище)

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

(підпис)

**Охріменко А.Г.**

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

**Д.С. Пономаренко**

(ініціали, прізвище)



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У роботі виконано аналіз застосування креативних методів управління в готельному Бізнесі, визначено характеристики об'єкту дослідження. Запропоновано заходи з моделювання системи управління персоналом в готелі. Роботу виконано відповідно до вимог щодо змістовного наповнення та технічного оформлення.

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

Після перевірки роботи на унікальність виявлені недоліки були усунені.

Дослідження є самостійною авторською працею, завершеною згідно з поставленою метою та визначеними завданнями, і рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію Державного торговельно-економічного університету

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

**Р.М. Федоряк**

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента **Д.С. Пономаренко**  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

**Охріменко А.Г.**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

**М.Г. Бойко**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

(ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_\_ » 2022 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>Розділ 1. ОЦІНКА ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	<b>9</b>
1.1 Оцінка організаційно-економічних аспектів діяльності готельного бізнесу .....	9
1.2 Аналіз системи менеджменту готельного бізнесу .....	10
1.3 Діагностика передумов формування креативного менеджменту .....	12
<b>РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ</b> .....	<b>21</b>
2.1 Креативне моделювання системи управління персоналом в готелі .....	21
2.2 Оцінка ефективності заходів удосконалення системи менеджменту готелю .....	21
2.3 Доцільність запровадження зарубіжних сучасних систем менеджменту в готельному бізнесі України .....	25
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>29</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>31</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сьогодні готельні компанії часто покладаються на певні методи пов'язані з креативним менеджментом, для підтримки та зміцнення своєї конкурентоспроможності на ринку. Ключовим аспектом сталого розвитку для будь-якого підприємства є наявність ефективної гібридної системи управління, що відповідає сучасним умовам бізнесу та постійно адаптується до них, тому сьогодні все більш актуальними для соціально-економічного розвитку стають творчі підходи.

Сучасні теорії творчого розвитку наголошують на людській поведінці і націлені на накопичення знань. Економічна ситуація в країні є ключовим фактором інноваційної діяльності організацій, їх бажань, їх зусиль, їхньої здатності використовувати новітні технології у своїй діяльності, їх творчих способів вирішення проблем, їхнього реагування на потреби споживачів та їхнього постійного вдосконалення. Тому дуже важливо розвивати творчі ідеї керування готелем для створення гарного іміджу.

Імідж—це засіб, інструмент виконання роботи. Але основна його функція—це сама адміністративна установа. Хороший імідж створюється як різними стратегіями, а й безпосередньою діяльністю компанії.

Кожна компанія по-своєму думає про інших учасників ринку, чи знають вони про це чи ні. Незалежно від зовнішніх чинників, кожна організація має свій метод управління. Якщо керівництво компанії ігнорує питання про додавання чогось нового в управління організацією, немає жодної гарантії, що клієнти компанії будуть обслуговуватись та задоволені, а її співробітники будуть щасливі працювати в компанії.

А розробка власної творчої програми організаційного управління-вигідніший і трудомісткий процес, ніж добровільне виправлення небажаних зображень. Питання дуже важливе.

Україна має всі умови, щоб стати однією із найпередовіших туристичних країн світу. В даний час туризм зростає і може подолати відмінності в регіональному розвитку країни, збільшується кількість іноземних та вітчизняних туристів, які приїжджають до регіону. Однак цьому розвитку перешкоджає безліч перешкод, однією з яких є зниження туристичної активності через активні військові дії.

Тому особливу увагу слід приділити споживчому сектору бізнесу.

З огляду на успіхи військових швидко виникає необхідність розміщення гостей міста в комфортабельних готелях з належним рівнем обслуговування— побудувати готель у центрі міста, поряд з облаштованими історичними будівлями.

Після війни сервіс, безумовно, покращиться, але виникне багато проблем у розвитку та функціонуванні готельного бізнесу. Однією з причин цих проблем є стан доріг та пошкоджена інфраструктура у деяких частинах України. Керуючому готелю буде складно вплинути на таку ситуацію. Але з використанням креативних ідей інфраструктура організації може змінитися на краще.

Побудова продуманих відносин із суспільством та створення гарного іміджу готельної будівлі—одне з найважливіших завдань ведення бізнесу сьогодні.

Дохід та успіх готелю безпосередньо пов'язані з його іміджем. Це інноваційний вихід із нестабільної економічної та політичної ситуації, творчі зміни в управлінні готелем можуть вплинути на конкуренцію, прискорити та збільшити продажі та залучити нових клієнтів, тому вивченню цього питання слід приділити особливу увагу.

**Об'єкт дослідження**—розробка процесу творчого управління готельним бізнесом.

**Предмет дослідження**—формування креативної системи управління готелем NEMO HOTEL RESORT & SPA в Одесі.

**Метою даного дослідження** є теоретична розробка рекомендацій щодо вдосконалення систем креативного менеджменту для досягнення стратегічної конкурентної переваги у готельному бізнесі та як основа для оцінки ефективності цього процесу.



## **РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛІ «NEMO HOTEL RESORT & SPA», м.Одесса**

### **1.1 Оцінка організаційно-економічних аспектів діяльності готелю «NEMO HOTEL RESORT & SPA»**

Об'єктом дослідження є готельний комплекс «NEMO HOTEL RESORT & SPA» розташований за адресою: м. Одеса, Пляж Ланжерон, 25 [12].

Nemo Resort Hotel with Dolphins – курортний п'ятизірковий готель в Одесі, частина культурно-оздоровчого комплексу Немо. Гостям пропонуються сучасні номери категорій стандарт, люкс та президент із шикарними краєвидами, що відкриваються з панорамних вікон. У кожному номері є всі необхідні зручності – комфортне ліжко, м'які меблі, шафа, кондиціонер, Wi-Fi, широкоекранний телевизор, холодильник, міні-бар, сейф, балкон, ванна кімната з душем, феном, халатом, тапочками, рушниками та гігієнічним приладдям.. Номери класу президент складаються зі спальні, вітальні та двох балконів. Відмінною рисою якого є наявність дельфінарію.

Готель розташований в історичному районі міста, біля моря прямо на набережній пляжу Ланжерон. Поблизу знаходиться парк імені Тараса Шевченка та стадіон Чорноморець.

Так, готель пропонує спеціальні номери для молодих батьків, а також спеціальний номер для людей з обмеженими фізіологічними можливостями. Наявність такого номеру особливо важлива з огляду на ситуацію в нашій країні. Номери класу «Стандарт» обладнані ліжками з ортопедичними матрацами, мають додаткову сантехніку та іншу побутову техніку.

В управлінні готелем, крім комунікаційної політики, важливу роль відіграє політика управління персоналом. Так, зокрема, щомісяця відбираються кращі працівники для кожного підрозділу. Вони отримують нагороди та визнання за свої досягнення та надихають інших. Ці послуги заохочують працівників більше виконувати свої обов'язки, оскільки вони мають фінансову базу. В цілому організаційна культура готелю має елементи креативності, що проявляється в турботі про співробітників: безкоштовне прання та прасування одягу,

безкоштовний манікюр для персоналу, медичне страхування, оплата стоматологічних послуг один раз на рік і виплати надбавку за 3 дні перебування в готелі працівникам, які працюють понад рік, тощо.

Таким чином, готель демонструє хороші стосунки зі своїми працівниками на основі співучасті та задоволення. Це розкриває важливі елементи культури компанії.

Загалом, досліджуючи діяльність готельно-ресторанного комплексу можна зробити висновок, що більш, ніж 20 років на ринку гостинності це основна перевага готелю «NEMO HOTEL RESORT & SPA». Щоправда цей факт не заважає команді готелю постійно вдосконалювати свою діяльність та постійно урізноманітнювати кількість та вдосконалювати якість послуг, що надаються клієнтам.

Все перераховане вигідно виокремлює «NEMO HOTEL RESORT & SPA» серед конкурентів та дає широкі можливості до вияву креативності та ініціативності в механізмі управління внутрішнім середовищем.

## 1.2 Аналіз системи менеджменту готелю ГОТЕЛЬ «NEMO HOTEL RESORT & SPA»

В «HOTEL RESORT & SPA» управління здійснюється на основі лінійно-функціональної організаційної структури, що наведена на рис. 1.2.



Рис.1.2 Структура керування номерним фондом готелю. [45]



Аналізуючи структуру керування «NEMO HOTEL RESORT & SPA» можна зробити висновок, що директор готелю несе відповідальність за отримання кінцевого результату, і відповідно зобов'язаний створити комфортні умови праці для всіх співробітників підприємства.

Забезпечення гарантій зайнятості для персоналу робить будь-який готель більш прибутковим і конкурентоздатним, особливо якщо стратегія стабілізації складу працівників використовується як засіб для підвищення гнучкості в управлінні персоналом, створення умов для тісної взаємодії персоналу і збереження найбільш кваліфікованого його складу.

Організаційна структура готелю «NEMO HOTEL RESORT & SPA» відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Досліджуючи дану структуру можна зробити висновок, що вона - лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є голова правління, оскільки готель «NEMO HOTEL RESORT & SPA» є публічним акціонерним товариством, 100% акцій якого належать державі. На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але безпосереднє прийняття їх та вся відповідальність за їх впровадження покладена лише на керівника закладу.

Вищезазначене дозволяє зробити висновок, що в цьому готелі функціонують необхідні служби та відділи, які сукупно створюють організаційну структуру закладу. Чітка ієрархія відділів та служб дозволяє отримати бажаний кінцевий продукт, а наявність креативних працівників в системі управління готелем та персоналом дозволяє впроваджувати нові, інноваційні, прогресивні технології менеджменту.

### 1.3 Сутність креативного менеджменту та діагностика передумов формування

Креативний менеджмент є достатньо новим поняттям і являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування сучасних умов розвитку організацій. Теорія креативного менеджменту знаходиться на перетині інноваційного менеджменту і теорії творчості, яка почала розвиватися приблизно з середини ХХ століття і лише нещодавно знайшла втілення у ґрунтовному прикладному застосуванні цих знань. У науковій літературі мають місце різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту. Окремі автори акцентують увагу на тому, що креативний менеджмент є одним з напрямів інноваційного менеджменту та пов'язаний здебільшого з новими видами продукції. Він охоплює технічні, маркетингові проблеми, пов'язані з інноваціями. Креативний менеджмент складає сукупність принципів, методів і форм управління творчим процесом, інноваційною діяльністю та залученим до цього персоналом. Аналогічно традиційному сприйняттю сучасного менеджменту система управління креативними процесами в організації складається з двох підсистем – керуючої (суб'єкта управління) і керованої (об'єкта управління). Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень. Креативний менеджмент має скоординувати функціонування та взаємодію як внутрішніх, так і зовнішніх структурних елементів творчого процесу, створити певну інноваційну культуру. До особливостей креативного менеджменту відноситься необхідність створення тимчасових творчих колективів для формування банку нових ідей, а інноваційний менеджмент передбачає реалізацію найбільш ефективних і нетрадиційних ідей та доведення їх до практичної реалізації. Здійснення креативного менеджменту передбачає:

- моніторинг сфери діяльності й прогнозування її розвитку;
- розробку ідей для реалізації у планах інноваційної діяльності;
- координацію діяльності всіх підрозділів у цій сфері;



- забезпечення кваліфікованим персоналом та його мотивацію;
- створення спеціальних проектних груп;
- оцінювання творчого потенціалу індивіда (якого залучатимуть до вирішення творчих задач);
- створення творчої атмосфери у колективі;
- формування груп експертів-аналітиків для оцінювання ідей та пропозицій у сфері інноваційної політики;
- визначення евристичних методів і прийомів для ефективнішого розв'язання творчих завдань фахівцями.

Отже, креативний менеджмент – це особлива організаційноуправлінська діяльність, що спрямована на одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів шляхом активізації творчої діяльності для впровадження інновацій. Він не вигадує методи активізації творчого потенціалу, а визначає їхній склад і найраціональнішу послідовність. Таким чином, креативний менеджмент у широкому сенсі – це складний механізм взаємодії керуючої та керованої систем для створення сприятливих умов і можливостей творчого розвитку та досягнення ефективної діяльності організації. Розвивати креативний менеджмент необхідно тому, що завжди є актуальним питання підвищення якості управлінських рішень. Однією з основних причин кризи в економіці є неприпустимо низька якість управлінських рішень, які ухвалюються спонтанно, імпульсивно, без ґрунтового опрацювання з позицій сучасного менеджменту. Для успішного управління бізнесом потрібно багато умов, зокрема, більш досконалі методи підготовки інформації для менеджерів.

Актуальність запровадження креативного менеджменту також обумовлена потребою «розкріпачення» особистості у колективі, адже не таємниця, що виховання у школі та сім'ї спрямоване переважно на пригнічення неординарності, оригінальності. Методи креативного менеджменту слугують у боротьбі із заштампованістю, одноманітністю.

Необхідно підвищувати як ефективність індивідуальних дій менеджера, так і навчитися керувати процесом змін. Це вимагає компетентності у таких питаннях,

як лідерство, навчання, креативність. Нині почали запроваджувати когнітивні та поведінкові технології нейролінгвістичного програмування для розвитку особистих і організаційних стратегій навчання, комунікативних навичок і навичок керівництва, які, у свою чергу, сприяють процесу управління інноваціями. Для розвитку креативності в Україні на сучасному етапі створено цілу мережу тренінгових компаній, які короткотерміновими тренінгами намагаються сприяти розвиткові творчих здібностей керівників та фахівців установ і організацій. Однак подібні тренінги та курси не можуть вирішити проблему, оскільки для розвитку стійких навичок креативності необхідно використовувати спеціальні програми з підготовки викладачів, тренерів та керівників організацій з високим рівнем розвитку креативності і запроваджувати їх у навчальні плани ВНЗ. У зв'язку з чим виникає необхідність розвивати креативність як основу професійних компетенцій на протязі всього періоду професійної діяльності менеджерів.

Успіх готелю залежить не стільки від архітектурного плану будівлі, інтер'єру та матеріально-технічної бази, скільки від якісного обслуговування, яке неможливо без професійно підготовленого персоналу.

В певних ринкових умовах, які склалися на ринку готельних послуг, визнано, що особа механічного виконавця стає важливим чинником бізнесу. У процесі роботи працівник проявить індивідуальність, креативність і комунікабельність.[41]

Для формулювання передумов креативного менеджменту годиться проаналізувати конкурентів цього готелю.

Для того щоб порівняти конкурентів даного готельно-туристичного комплексу, було знайдено готелі поруч від даного і зрівняно за наступними параметрами.



Таблиця 1.3

## Порівняння конкурентів ,

Назва готелю	Ціна за номер ,грн	К-сть номерів, шт	Розташування від моря, км
Немо	8342	130	0,2
М1	6265	70	0,2
Панорама де Люкс	5784	40	1,1
Джоконда	6985	20	1
Лермантовський	2563	40	1

складено автором згідно з джерелами [50,51,57,58,59]

Для більш кращого порівняння складемо карту стратегічних груп за двома параметрами: ціною за номер та розташування від моря.

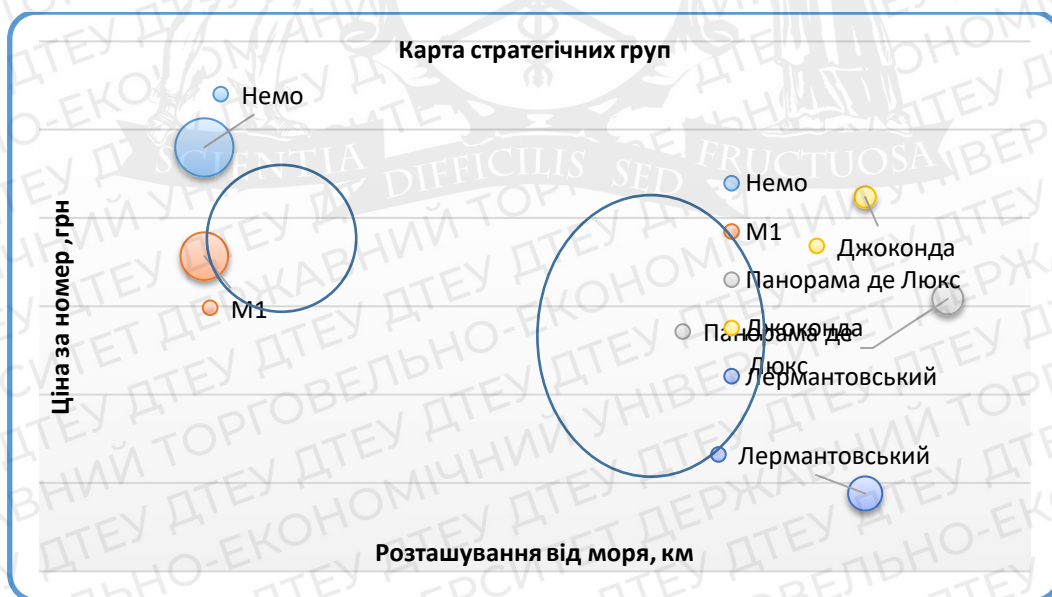


Рис. 1.1. Карта стратегічних груп

Отже, згідно з цією картою стратегічної групи головним конкурентом для досліджуваного підприємства є готель «М1». Також ці готелі найбільше конкурують за кількістю номерів в готелі, але цінова політика у готелі «М1» трішки менше ніж у «Немо».

Для того щоб краще зрозуміти сильні та слабкі сторони готелю, а також загрози та можливості у майбутньому я вважаю доцільним створити даний SWOT-аналіз.

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вигідне розташування готелю;</li> <li>• номери відповідають міжнародним стандартам ;</li> <li>• величезний альтернатива послуг для гостей</li> <li>• наявність фінансових ресурсів для реконструкції та переоснащення готелю;</li> <li>• готель відомий не тільки за межами Одеси;</li> <li>• присутність великого досвіду у вищому управлінні;</li> <li>• можливість надання комплексного екскурсійного обслуговування; високий рівень обслуговування та привітний персонал, що розмовляє 4 мовами одразу.</li> </ul> <p>Все у готелі зроблено для комфортного та чудового відпочинку гостей. Клієнти на першому плані для готелю.</p>	<p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ріст ділової активності, приріст тур потоку, що приведе до збільшення попиту на ринку;</li> <li>• включення компанії в глобальну мережу резервування;</li> <li>• оновлення готелю за допомогою нових тенденцій у туризмі</li> <li>• присутність великого досвіду у вищому управлінні;</li> <li>• надання комплексного екскурсійного обслуговування;</li> </ul>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <p>погане співвідношення площі номерного фонду до загальної площі готелю, і тому виникає високий рівень постійних витрат на 1 кв. м. площі номерного фонду.</p>	<p><b>Загрози:</b></p> <p>зменшення ділової активності в зв'язку з глобальними змінами зовнішнього середовища; вхід на ринок агресивного мережного гравця і будівництво їм нового готелю;</p>

Отже, як бачимо з аналізу , підприємство має більше сильних сторін отже він займає одне з топових місць на ринку.

Формулювання рівня якості послуг будемо досліджувати за допомогою циклограми якості. Для початку розглянемо конкурентну позицію «NEMO Hotel



Resort&Spa» по відношенню до інших готелів, а саме готелю «М1», та готелю «Panorama De Luxe». Я обрала саме ці готелі за допомогою відгуків споживачів, що становили 9,6 з 10, або інакше майже найвища оцінка.

$H_d$ -«NEMO Hotel Resort&Spa»

$H_1$ -«М1»

$H_2$ - «Panorama De Luxe»

Циклограму будуватимемо за такими критеріями :

Таблиця 1.4

**Критерії оцінювання якості послуг для трьох готелів, складено автором за допомогою джерел [50,51,57]**

Готель	Ціна за номер, грн	Відстань до моря, км	К-сть номерів, шт.	Відстань до аеропорту, км	К-сть мов, які знають персонал, шт	Харчування
$H_d$	8342	0,2	130	6.0	4	5
$H_1$	6265	0,2	70	8.0	3	4,7
$H_2$	5784	1,1	40	6.9	3	4,6

Формула 1.3 буде використовуватися, якщо покращенню якості товару відповідає зростання його одиничного показника.

Формула 1.4 буде використовуватися, якщо покращенню якості товару відповідає зниження його одиничного показника.

$$H_j = \sum V_i * (1 - P_{ij} / P_{max}) \quad (1.3)$$

$$H_j = \sum V_i * (1 - P_{min} / P_{ij}) \quad (1.4)$$

Тепер можна провести наступні обчислення і застосувати їх для попередніх формул.

Вартість за номер – покращення якості-зниження одиничного показника, тобто використовуємо формулу 1.4.

Розташування від моря та до аеропорту – покращення якості – зниження одиничного показника, використовуємо формулу 1.4.

Кількість номерів у готелі-покращення якості – збільшення одиничного показника, тобто використовуємо формулу 1.3.

Мови, якими розмовляє персонал-покращення якості – збільшення  
одиночного показника.

Їжа – покращення якості – збільшення одиночного показника.

Вартість :

$$5784/8342=0,693$$

$$5784/6265=0,923$$

$$5784/5784=1$$

Розташування від моря:

$$02,0/0,2=1$$

$$0,2/0,2=1$$

$$0,2/1,1=0,18$$

Кількість номерів :

$$130/100=1,3$$

$$70/100=0,3$$

$$40/100=0,4$$

Розташування до аеропорту :

$$5,8/5,8=1$$

$$5,8/7,9=0,7$$

$$5,8/7=0,82$$

Мова, на якій розмовляє персонал:

$$4/4=1$$

$$3/4 =0,75$$

$$3/4=0,75$$

Харчування :

$$5/5=1$$

$$4,7/5=0,94$$

$$4,6/5=0,92$$

Методом експертних оцінок розподіляємо проценти:

Ціна-0,25; Розташування від моря-0,25; К-сть номерів -0,15

Відстань до аеропорту - 0,15; Мова персоналу – 0,1; Харчування-0,1



Обчислення за формулами 1.3 та 1.4. для кожного з трьох готелів:

$$H_d = 0,25(1-0,693) + 0,25(1-1) + 0,15(1-1,3) + 0,15(1-1) + 0,1(1-1) + 0,1(1-1) = 0,782$$

$$H_1 = 0,25(1-0,923) + 0,25(1-1) + 0,15(1-0,3) + 0,15(1-0,7) + 0,1(1-0,75) + 0,1(1-0,94) = 0,58$$

$$H_2 = 0,25(1-1) + 0,25(1-0,18) + 0,15(1-0,4) + 0,15(1-0,82) + 0,1(1-0,75) + 0,1(1-0,92) = 0,347$$

$$H_{\text{сер.}} = (0,782 + 0,58 + 0,347) / 3 = 0,6175 / 3 = 0,569$$

Діапазон значень середнього рівня якості:

$$\text{Макс.} = 0,7 * 0,569 = 0,3983 \text{ та } \text{Мін.} = 0,3 * 0,569 = 0,1707$$

Розрахуємо кути, що відповідають ваговим характеристикам показників якості послуг:  $360:100 = 3,6$  градусів – кут, що дорівнює 0.01 ваги. Відповідно кути ваги в градусах будуть такими :

$$\text{Ціна за номер} = 25 * 3,6 = 90$$

$$\text{Відстань до моря} = 25 * 3,6 = 90$$

$$\text{Кількість номерів} = 15 * 3,6 = 54$$

$$\text{Відстань до аеропорту} = 15 * 3,6 = 54$$

$$\text{Мова персоналу} = 10 * 3,6 = 36$$

$$\text{Харчування} = 10 * 3,6 = 36$$

Довжина радіусів векторів для досліджуваних готелів дорівнює:

Таблиця 1.5

**Довжина радіусів векторів для досліджуваних готелів**

Показник	$H_d$	$H_1$	$H_2$
Ціна	0,693	0,923	1
Розташування до моря	1	1	0,18
К-сть номерів	1,3	0,3	0,4
Розташування до аеропорту	1	0,7	0,82
Мова персоналу	1	0,75	0,75
Харчування	1	0,94	0,92

За розрахованими показниками побудуємо циклограму якості послуг готелів

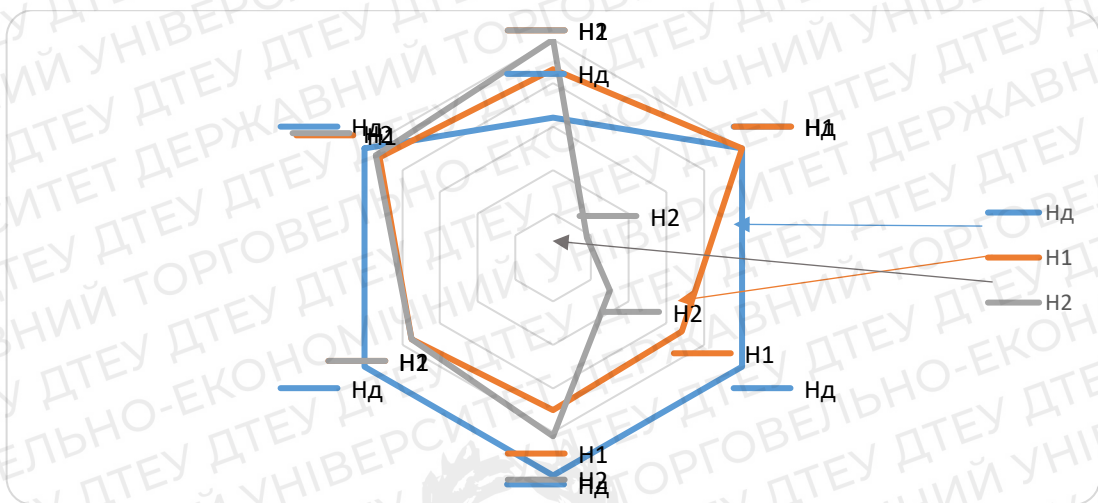


Рис. 1.2. Циклограма якості послуг трьох готелів

Визначимо конкурентоздатність готелю «Немо» за допомогою наступної формули :

$$K_T = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij} / n}{B_{max}} \times a_j \rightarrow 10, \quad (1.5)$$

де  $K_m$  – конкурентоспроможність товару ( його значення від 2 до 10 ),

$n$  – кількість експертів,

$B_{ij}$  – експертна оцінка  $i$ -м експертом  $j$ -го фактору конкурентоспроможності товару,

$a_j$  – вага  $j$ -го фактору.

$B_{max}$  – максимальна оцінка фактору  $B_{max} = 5$

Таблиця 1.6

### Оцінка експертів

Експерти	Ціна	Рівень обслуговування	Інфраструктура
Експерт 1	4	5	5
Експерт 2	3	4	4
Експерт 3	3	4	5

$$K_T = \frac{(4+3+3)/3}{5} \times 3 + \frac{(5+4+4)/3}{5} \times 4 + \frac{(5+4+5)/3}{5} \times 3 = 2 + 3.46 + 2.8 = 8.26$$

Отже, за проведеною оцінкою готель «Немо» набрав 8,26 балів з 10. Це досить висока оцінка, але все ж таки готель має резерви(17.4%) для підвищення конкурентоспроможності по всім напрямкам.



## **РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ**

### **2.1 Креативне моделювання системи управління персоналом в готелі «NEMO HOTEL RESORT & SPA»**

На основі аналізу стану менеджменту «NEMO HOTEL RESORT & SPA», проведеного в першому розділі, можна внести зміни в організаційну структуру компанії:

- створити умови для оптимального функціонування компанії;
- створити організацію ефективного добору, підготовки та розстановки кадрів у різних сферах виробничої та управлінської діяльності;
- організувати навчання всіх категорій персоналу готелю з метою взаємозамінності персоналу;
- раціональне використання персоналу шляхом впровадження науково обґрунтованої організації праці та управління, поліпшення умов і безпеки праці, ефективної системи мотивації та соціального захисту працівників на виробництві.

Керівництву готелів і комплексів необхідно врегулювати та запровадити соціальні гарантії працівників, що покращить їх психофізичний стан. Адже впевнений у своєму професійному майбутньому працівник, завдяки дотриманню керівництвом загальноприйнятих соціальних програм, більш спокійно реагує на нестандартні ситуації, які можуть виникнути в сфері послуг, тому він зможе швидше приймати рішення конфліктних ситуацій.

### **2.2 Оцінка ефективності заходів удосконалення системи менеджменту готелю**

Оцінити силу мотивації праці в готелі «NEMO HOTEL RESORT & SPA» можна на основі наступної формули [34]:

M - сила мотивації праці,

V - вагомість кожного з мотиваторів,

P - ймовірність запровадження певного мотиватора;

n - кількість мотивуючих факторів.

Мною було проведено оцінку по кожному варіанту витрат, результати очікувань заохочень працівниками наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

### Базова модель мотивації праці для працівників «Немо»

Варіант	Результати 1-го роду та їх очікування	Результати 2-го роду та їх очікування	Валентність результатів 2-го роду
Витрати великих зусиль	Високий результат 0,7	Похвала начальства - 0,8 Вільний час - 0,0 Премія - 0,5 Просування службі - 0,3	2 4 1 4
	Середній результат 0,2	Похвала начальства - 0,5 Вільний час - 0,0 Премія - 0,2 Просування службі - 0,1	2 4 1 4
	Низький результат 0,1	Похвала начальства - 0,2 Вільний час - 0,0 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	4 4 4 4
Витрати помірних зусиль	Високий результат 0,2	Похвала начальства - 0,2 Вільний час - 0,4 Премія - 0,4 Просування службі - 1	2 4 1 4
	Середній результат 0,6	Похвала начальства - 0,1 Вільний час - 0,4 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Низький результат 0,2	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,4 Премія-0,0 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
Виграти малих зусиль	Високий результат 0,1	Похвала начальства - 0,1 Вільний час - 0,6 Премія-0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Середній результат 0,2	Похвала начальства - 0,0	2 4



		Вільний час - 0,6 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	1 4
	Низький результат 0,7	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,6 Премія - 0,0 Просування службі - 0,0	2 4 1 4

За даними таблиці 2.1 отримуємо наступні значення мотиваційної сили:

варіант витрат великих зусиль:

Валентність результатів 1-го роду при витратах великих зусиль:

при досягненні високих результатів дорівнює:

$$2\text{Ч}0,8+4\text{Ч}0,0+1\text{Ч}0,5+4\text{Ч}0,3=3,3;$$

при середньому результаті валентність дорівнює:

$$2\text{Ч}0,5+4\text{Ч}0,0+1\text{Ч}0,2+4\text{Ч}0,1=1,6;$$

при низьких результатах:

$$4\text{Ч}0,2+4\text{Ч}0,0+4\text{Ч}0,1+4\text{Ч}0,0=1,2;$$

мотиваційна сила дорівнює:

$$3,3+1,6+1,2=6,1.$$

Варіант витрат помірних зусиль:

при досягненні високих результатів дорівнює:

$$2\text{Ч}0,2+4\text{Ч}0,4+1\text{Ч}0,4+4\text{Ч}1,0=6,4;$$

при середньому результаті валентність дорівнює:

$$2\text{Ч}0,1+4\text{Ч}0,4+1\text{Ч}0,1+4\text{Ч}0,0=1,9;$$

при низьких результатах:

$$2\text{Ч}0,0+4\text{Ч}0,4+1\text{Ч}0,0+4\text{Ч}0,0=1,6;$$

мотиваційна сила дорівнює:

$$6,4+1,9+1,6=9,9.$$

Варіант витрат малих зусиль:

Валентність результатів 1-го роду при витратах великих зусиль:

при досягненні високих результатів дорівнює  $2\text{Ч}0,1+4\text{Ч}0,6+1\text{Ч}0,1+4\text{Ч}0,0=2,7;$

при середньому результаті валентність дорівнює:

$$2\text{Ч}0,0+4\text{Ч}0,6+1\text{Ч}0,1+4\text{Ч}0,0=2,5;$$

при низьких результатах:

$$2\text{Ч}0,0+4\text{Ч}0,6+1\text{Ч}0,0+4\text{Ч}0,0=2,4;$$

мотиваційна сила дорівнює:

$$2,7+2,5+2,4=7,6$$

Найбільша мотивуюча сила у другого варіанта, а на другому місці - третій варіант. Згідно з теорією очікування готелю слід віддати перевагу другому варіанту.

Вивчивши процес стимулювання підприємства, пропоную запровадити нову модель мотивації та стимулювання працівників, яка передбачає встановлення прямої залежності розміру доплати від трудового вкладу, рівня кваліфікації та стажу роботи особи [4]. Базою для призначення субсидії є середньомісячна заробітна плата за певний період (сезон, рік), виходячи з якої пропорційно розраховується розмір субсидії. При побудові шкали враховуються три основні фактори, кожен з яких далі поділяється на три підгрупи. Зазначені три фактори: професія, рівень кваліфікації (+3% для кожного наступного рівня) та досвід роботи (1 рік = зарплата +1%). Враховуючи важливість ключових професій у бізнесі (кухарі, їх помічники) та їх роль в організації процесів (офіціанти), шкала передбачає для цих категорій підвищені розміри доплат (+5% до окладу), для інших робітників (посудомийники, прибиральниці), доплата встановлюється в розмірі 1,5 (+7,5%) до інших професій.

До несумлінних працівників застосовуються заходи значного впливу у вигляді штрафів за порушення трудової та технічної дисципліни. Для прикладу розрахуємо суму доплати покоївці, яка пропрацювала на підприємстві 12 років і має середньомісячну зарплату 3500 грн за квартал. Доплата з урахуванням надбавки дорівнюватиме  $= 3500 \text{ Ч } (5 + 5 + 3 \text{ Ч } 3 + 12) \% = 3500 \text{ Ч } 31 \% = 1085 \text{ грн}$ . У поєднанні з введенням системи додаткових штрафів у 2015 році прибуток збільшився на 17 000 юанів, а бонус склав 11 500 юанів. За формулою визначаємо, що система матеріального стимулювання є ефективною, оскільки додатковий ефект перевищує розмір премійної виплати ( $17000 > 11500$ ). Розрахуємо абсолютний прибуток, отриманий підприємством:  $17000-11500=5,5\text{млн}$ .



### 2.3 Доцільність запровадження зарубіжних сучасних систем менеджменту в досліджуваному підприємстві

За становлення та розвитку ринкових відносин з використанням різних форм права особливого значення набуває вивчення досвіду розвинутих країн у сфері стимулювання. Нині є безліч мотиваційних теорій, які дозволяють мотивувати співробітників.

Серед вивчених систем кожна заслуговує на увагу керівництва даного готелю, але на особливу увагу заслуговує система Scanlon[40], яка використовується в багатьох західних країнах світу і заснована на розподілених системах. Витрати на оплату праці через підвищення продуктивності праці між співробниками та компанією.

Тому спочатку визначається частка фонду оплати праці у вартості обсягу реалізованої продукції(показник зазначений звітний період або плановий)згідно з формулою [34].

$$D_o = \text{ФОП}_o / O_o,$$

$D_o$ - питома вага фонду оплати праці у вартості обсягу реалізованої продукції;

$O_o$ - базовий обсяг реалізованої продукції;

$\text{ФОП}_o$ - базовий фонд оплати праці.

Якщо цей показник зменшується протягом певного періоду часу, сума заощаджень( $E$ ), що розподіляється, становитиме, визначається як різниця між фондом заробітної плати, розрахованим відповідно до початкового стандарту, від кількості фактично проданого продукту( $O_1$ ) та фактичний фонду плати праці за формулою.

$$E = D_o * O_1 - \text{ФОП}_1$$

Отримана економія ( $E$ ) розподіляється 1:3 між компанією та працівником. 1/5 винагороди, що виплачується працівникам, спрямовується в резервний фонд, а решта розподіляється між працівниками відповідно до їх трудового вкладу, збільшуючи обсяг продажів.

Апробуємо цей методу готельному комплексі NEMO HOTEL RESORT & SPA та розрахуємо економію, яку буде розподілено на кінець 2020 року.

При цьому обіг готелів перевищить показник минулого року приблизно на 1049,7 тис. грн.

Для цього потрібно підвищити конкурентоспроможність готельних закладів за допомогою нововведень, запропонованих у підрозділі 2.1. Щоб реалізувати цей проект, необхідно використовувати метод Сканлона для мотивації працівників, безпосередньо залучених до обслуговування та виробництва.

Більш ефективне використання робочого часу могло б скоротити кількість людей до п'яти, як показано в розрахунках у підрозділі 2.1. У таблиці наведено розрахунок планової чисельності працівників і темпів зростання продуктивності праці на плановий період.

Таблиця 2.2

### Планування фонду оплати праці «Немо» на 2019 р.

Назва показника	2020	план	Абсолютне відхилення	Темп росту
Товарооборот, тис. грн..	2236,5	3286,2	+1049,7	1,46
Чисельність робітників усього:	30	24	-6	0,83
в тому числі офіціантів	10	5	-5	0,5
Продуктивність праці, тис. грн./ 1 особу	74,53	136,92	+62,39	1,84
одного працівника	223,65	365,13	+141,48	163,25
одного офіціанта				

Планування фонду оплати праці для співробітників «NEMO HOTEL RESORT & SPA» здійснимо за даними таблиці 2.2. по формулі 1.4:

$$\text{ФОП1} = \text{ФОП0} + \text{ФОП0} \cdot \text{Тто} \cdot \text{Ч Н}, \text{ де:}$$

Н - нормативний приріст заробітної плати від 0,3 - 0,9.

ФОП0 складає 3,6 тис. грн. Ч 30 робітників = 108 тис. грн.

Тоді ФОП1 становитиме:  $108 + 108 \cdot 0,3 \cdot 0,39 = 120,63$  (тис. грн.).

Використовуючи показники, наведені вище, застосуємо методику Скенлона на ТОВ «Рибний Базар». Так, економія коштів складе:

$$E = \text{ДоЧО1} - \text{ФОП1}$$



Таким чином, отримані заощадження (Е) розподіляються між фірмою та працівником у співвідношенні 1:3. Отже  $38,06:4$  частини  $ЧЗ = 28,54$  тис. грн.

$1/5$  від суми, виділеної на преміювання працівників, йде в резерв:  $28,54: 6$  частин  $\times 5 = 23,787$  тис. грн.

Далі переходимо до преміювання офіціанта:  $23787:5 = 4757000$  грн. кінець року, або 396,45 грн. щомісяця

Сума звичайно невелика. Проте додаткове заохочення у вигляді щомісячних премій покращує заплановані результати.

Дослідивши систему мотивації та існуючі методи в реальній діяльності підприємства, можна в цілому запропонувати наступні напрямки розвитку щодо підвищення мотивації працівників готелю «NEMO HOTEL RESORT & SPA».

1. Наступні інструкції можуть бути включені для матеріального стимулювання: система бонусів, премій і штрафів, реструктуризація змін, соціальне забезпечення.

2. Впровадження новітніх технологій кейтерінгу в систему R-Keerger підвищує ефективність роботи персоналу та скорочує час обслуговування, тим самим зменшуючи кількість серверів, які обслуговують процес. А завдяки введенню віртуальних гостьових карток у фондах готельних номерів гості можуть надсилати повідомлення прямо зі своїх номерів, скорочуючи час, витрачений на обслуговування номерів.

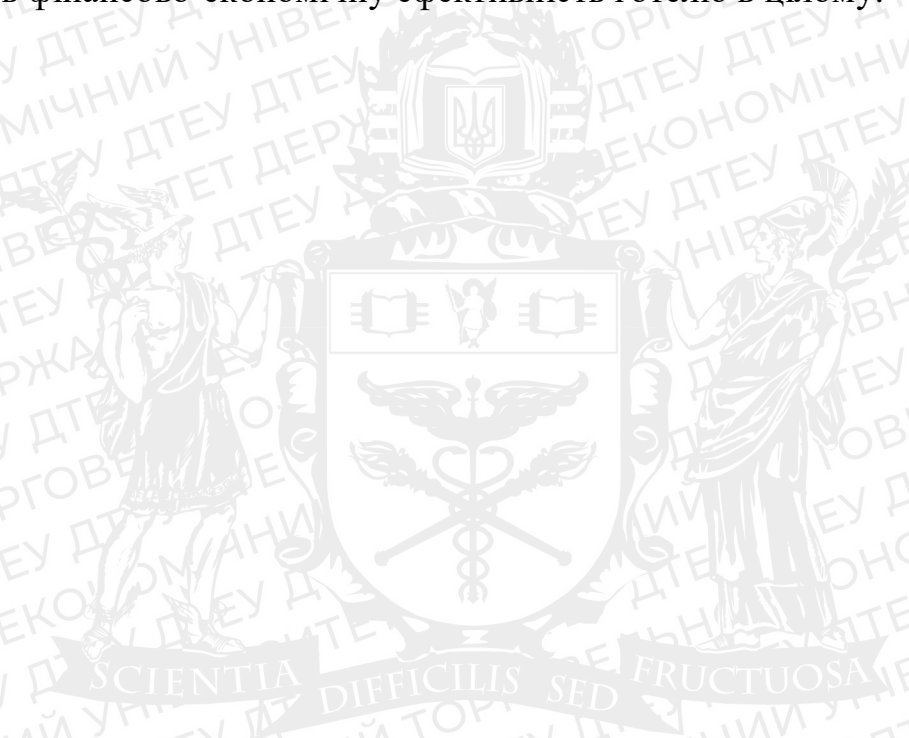
3. Для якісного вдосконалення стратегії управління персоналом пропоную застосувати метод прихованого клієнта-управління мотивації планів довгострокових або постійних послуг.

4. П'ять сфер матеріального заохочення, підвищення якості праці, удосконалення організації роботи, залучення персоналу до процесів управління та негрошове заохочення можуть бути об'єднані для підвищення трудової мотивації.

5. При оцінці немонетарних стимулів використовується принцип «очікування-цінність», який працює з показником сили мотивації як параметричним показником. Таким чином, помірна вартість зусиль є найбільшою

рушійною силою для людей, чия ефективність роботи та ефективність бізнесу однаково корелюють.

6. Зарубіжний досвід також відкриває перспективні напрями управління матеріальною (метод Скенлона) мотиваційною системою. Таким чином, удосконалення системи мотивації, запропонованої в «NEMO HOTEL RESORT & SPA», активізує зацікавленість працівників у результатах своєї праці та підвищить фінансово-економічну ефективність готелю в цілому.





## ВИСНОВКИ

У ході роботи досліджено теоретико-методологічні аспекти формування креативних систем управління в сучасних умовах господарювання, особливо на підприємствах готельного бізнесу.

Встановлено, що креативний підхід до управління готелем безпосередньо впливає на кінцевий продукт наданих послуг, а отже, і на корпоративний імідж. Творчий підхід до створення неповторного іміджу полягає в розробці унікального стилю в інтер'єрі та дизайні, одязі співробітників, організації та управлінні персоналом тощо.

Аналітичні дослідження дозволили зрозуміти організаційно-економічні характеристики «NEMO HOTEL RESORT & SPA» та оцінити його фінансовий стан, організаційну структуру управління, систему мотивації персоналу та мотиваційний потенціал. Ретельний аналіз психологічного клімату компанії виявляє негативні установки, які заважають ефективній роботі. На основі вище викладеного визначено сильні та слабкі сторони діяльності готелю, а також макро ризики та сформульовано ключові фактори успіху на ринку готельних послуг.

Розробка та формулювання пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації «NEMO HOTEL RESORT & SPA». Ці напрямки можна розділити на такі групи:

- фізична стимуляція,
- підвищення якості робочої сили,
- покращена організація праці,
- залучення співробітників до процесів управління;
- моральний стимул.

Для кожного напрямку розвитку готельного бізнесу розроблено та сформульовано ряд стратегічних заходів. Його реалізація значно підвищує ефективність використання існуючих прохідних можливостей і створює передумови для майбутнього накопичення.

Отже, основні форми стимулювання персоналу, які я можу запропонувати:

-важливі стимули: заробітна плата, пільги, премії, транспортні витрати. медичне страхування та обслуговування, безкоштовне чищення брендового одягу, безкоштовний манікюр, реструктуризація, першочерговий доступ до послуг громадського харчування.

-моральні стимули: системи заохочення за ідеї, «кращі працівники», системи якості таємного покупця тощо.

Розвиток цих напрямків дає можливість якісно змінити компанію та вийти на нові, більш високі рівні розвитку. Завдяки впровадженню системи стратегічного стимулювання бізнес стане краще керованим, більш передбачуваним, а персонал стане більш дисциплінованим. Максимізація існуючого потенціалу бізнесу створює передумови для розвитку прибутковості готелю в майбутньому.

Отже, висновок полягає в тому, що для створення унікального іміджу готелю необхідно впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення ефективності використання мотиваційного потенціалу компанії. З цією метою новий поділ корпоративної структури залучає практично всіх наявних співробітників і забезпечує якісне виконання поставлених завдань.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи креативного менеджменту охоплюють усі можливі сфери діяльності «NEMO HOTEL RESORT & SPA» і тим самим підвищують ефективність загальної господарської діяльності.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку та підготовки готельної інфраструктури до проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу” від 08.07.2010 №2468-VI
2. Про колективні договори і угоди: Закон України [від 7.03.1993 р.] // Відомості Верховної Ради України. - 1993. - № 36. - Ст. 361.
3. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001-2001.- [Чинний від 2001-10-01]. - К. : Держстандарт України, 2001. - 23 с. - (Національний стандарт України).
4. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Вимоги : ДСТУ ISO 9004-2001. - [Чинний від 2001-01-01]. - К. : Держстандарт України, 2001. - 44 с. - (Національний стандарт України).
5. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка": Н. В. Безрукова, В.О. Гунченко, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, Креативний маркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності компанії. м. Полтава № 2, 2015
6. Імшинецька І. Креатив в рекламі / і. Імшинецька. - М. : РІП-холдинг, 2003. - 173 с.
7. Mumford M. Creativitysyndrome: integration, applicationandinnovation / M. Mumford, S.Gustafson // PsychologicalBulletin. -- 1988. -- № 103. -- P. 27--43.
8. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. : зб. наук. пр. / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Вартанова О. В., д-р екон. наук, доц., Шестер І. В., аспірант.
9. Kovrijenko, M.O. (2003), Kreativ v reklame [Creativeinadvertising], Piter, Sankt-Peterburg, Russia.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту: Пер. с англ. - М.: «Дело», 1992.

11. Лук'янець Т. Л. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. -- 2-ге вид., доп. перероб. / Т. Л. Лук'янець -- К.: КНЕУ, 2003. -- 524 с.
12. Метод MysteryShopping [Електронний ресурс]. - Режим доступу <<http://www.marketing.academic.ru>>10/MYSTERY\_SHOPPING
13. Мостова Л.М., Новікова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Навчальний посібник. - К.: Ліра-К, 2010. 308 с.
14. Morozova, I. G. (2003), Reklamniy kreativ: v poiskahnenavjazchivoidei [Advertisingcreative: insearchofanunobtrusiveideas], Gella-Print, Moscow, Russia.
15. МунінГ.Б., ЗмійоваА.О., Зінов'євГ.О., СамарцевЄ.В., ГацаО.О., МаксимецьК.П., РоглевХ.Й. М 50 Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. / За редакцією члена кор. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцова С.І.- К.: Ліра К, 2005. - 520 с.
16. Ньюсом Д. Все о PR: Теорія і практика паблिकрилейшнз / Ньюсом Д., Терк Дж., Крукеберг Д.. - М. : «Імідж-контакт», 2001. - 628 с.
17. Адлер Ю., Петрикіна Д. Методи ефективного управління персоналом (огляд теорій, представлених в літературі). // Мотивація і оплата праці. - 2015. - № 1.
18. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Використання goal- технології як одного з методів управління та мотивації персоналу // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - №8. - С.161 - 165.
19. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2005. - 408 с.
20. Гапич Е. Автоматизація управління персоналом и стратегія компанії // Гроші і технології. Український промисловий журнал. - 2005. - № 3. - с. 44 - 45.
21. Семенов А. Навіщо потрібен привабливий імідж компанії-роботодавцю / Олексій Семенов // Корпоративна іміджелогія. - 2008. - №04 (05) - С. 33.
22. Семенова Л. Іміджева фотографія / Лідія Семенова // Корпоративна іміджелогія - 2008. - №02 (03) - С. 69.



23. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: Підручник. Затверджено МОН / Т.О. Скрипко -- К: Знання, 2011. -- 423 с.
24. Ткаченко Т.І. та ін.. Управління якістю готельних послуг: Монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Новак. - К. : Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2006. - 234 с.
25. Ткаченко Т. Управління якістю готельних послуг // Готелбний бізнес. - 2004. - №4. - С.24-27.
26. Червінська Л.П. Щодо механізму мотивації праці сільськогосподарських працівників / Л. П. Червінська, О. А. Бащенко // Мотивація ефективної праці в ринковій економіці. Регіональні перспективи : наук.-практ. зб. - 2002. - № 3(23). - С. 228-229.
27. Федосова, Катерина Сергіївна. Сучасні інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі / К. С. Федорова, Л. М. Тележенко; М-во освіти і науки України, Одес. нац. акад. харч. технологій. -- О.: ТЕС, 2010. -- 258 с.: іл., табл.
28. Цехмістрова Г. С. Основи наукових досліджень Навчальний посібник / Г.С. Цехмістрова - Київ: Видавничий Дім "Слово", 2003. - 240 с.
29. Melnyk, L. Innovations in the context of modern economic transformation processes of enterprise, region, country: the EU experience / L. Melnyk, I. Dehtyarova, D. Gorobchenko, O. Matsenko // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2017. - № 4. - С. 260-271. - DOI: 10.21272/mmi.2017.4-23
30. Sotnyk, I. N., Dehtyarova I.B., Kovalenko, Y.V. Current threats to energy and resource efficient development of Ukrainian economy // Actual Problems of Economics. #11(173), 2015, P. 137-145.
31. NEMO Hotel Resort & SPA [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:<https://odessa.nemohotels.com/ua/>
32. Готель M1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:<https://m1clubhotel.com/ru>
33. World Travel&Tourism Council. Economic Impact Report 2016. Ukraine. Available at : : <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-reports>.

34. Azaryan OM The market of tourist services: monitoring and development of a marketing complex: monograph / O.M. Azaryan, NL. - Donetsk: DonMU Publishing House, 2015. - 241 p.

35. Dyadechko L.P. Economics of tourism business: a textbook [for students. higher textbook][Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу [https://tourlib.net/books\\_ukr/dyadechko.htm](https://tourlib.net/books_ukr/dyadechko.htm)

36. Tsohla S.Yu. Systematization of factors of development of tourist industry / S.Yu. Tsohla // Uchenye zapiski Tavricheskogo natsionalnogo universiteta im. YOU. Vernadsky. Volume 22 (61). - 2018. - № 2. - P. 373-380

37. Korol O. D. International tourist arrivals and revenues from foreign tourism: global dynamics and analysis by country. ONU Bulletin. Ser .: Geographical and geological sciences. 2017. Т. 22. Vip. 2. S. 104–117. URL: <http://visgeo.onu.edu.ua/article/view/120897>.

38. Готель «Леґіон»[Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу :<https://www.lagiocondahotel.com/ru/>

39. Готель «Лермантовський»[Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:<https://lermontovskiy.com.ua/>

40. Готель PanoramaDeLuxe[Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу :<https://panoramadeluxe.com/>

41. В. П. Окорський, А. М. Валюх. Креативний менеджмент-2017