

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Кадровий потенціал підприємства готельно-ресторанного бізнесу на
 прикладі готелю «Вік Жан»
 (ФОП Коліщак М.В.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Шифр і назва галузі знань
 Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Шифр і назва спеціальності
 Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Назва
 Шифр _____

Виконав:

студент 4 курсу група ГРС-19-1
Шифр

Підпис

Іванна ЯРЕМЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доц.

Підпис

Олена ДАВИДОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.

Підпис

Оксана ГРИНДІЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри туризму та
 готельно-ресторанної справи

Підпис

Ігор ЖУРБА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__ р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
 Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
 Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

 Яремчук Іванна Іванівна

1. Тема роботи Кадровий потенціал підприємства готельно-ресторанного бізнесу на прикладі готелю «Вік Жан» (ФОП Коліщак М.В.)

керівник роботи Давидова Олена Анатоліївна, доц., к.е.н.

Затверджена наказом ректора університету від “ _____ ” _____ 2023 р. № _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом у готелі 2. Характеристика діяльності та оцінювання кадрового потенціалу у готелі «Вік Жан» 3. Рекомендації щодо удосконалення управління кадровим потенціалом у готелі «Вік Жан»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Підходи до визначення терміну «потенціал». 2. Цілі кадрового потенціалу. 3. Класифікація потенціалу. 4. Функції потенціалу. 5. SWOT матриця для готелю «Вік Жан» 6. Характеристика оснащення номерів у готелі «Вік Жан» 7. Основні техніко-економічні показники готелю «Вік Жан»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Квітень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	Квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Травень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Травень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	Травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	Травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	Червень 2023	
9.	Підготовка висновків	Червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2023	

Студент

Підпис

Іванна ЯРЕМЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Олена ДАВИДОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу _____ Іванни Яремчук

Тема роботи: Кадровий потенціал підприємства готельно-ресторанного бізнесу на прикладі готелю «Вік Жан» (ФОП Колішак М.В.)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: _____ доц. к.е.н. Олена

ДАВИДОВА

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 45 с., містить 17 таблиць, 9 рисунків, перелік джерел посилання складається зі 40 найменувань

Кризовий стан, з яким стикаються сучасні підприємства, проявляється як у різкому падінні економічних показників, згортанні їх інноваційної діяльності, так і в ускладненні взаємодії керівників із вищим керівництвом. складність та ін. Безсумнівно, увага до HR не може бути першочерговою: проходження компанією певного етапу життєвого циклу організації визначає її робочі або кадрові пріоритети.

Метою дипломної роботи є аналіз поглиблення теоретичних положень і розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим потенціалом готельного підприємства

У I розділі досліджено теоретичні основи управління кадровим потенціалом на підприємстві готельної індустрії. Визначено сутність потенціалу його роль у діяльності сучасного підприємства, особливості управління кадровим потенціалом підприємства готельної сфери та сутність етики ділових стосунків, рекомендації з їх використання на практиці як одна із особливостей кадрового менеджменту.

У II розділі здійснено організаційно-економічний аналіз готельного підприємства «Вік Жан», дана загальна характеристика готельного підприємства, проаналізоване внутрішнє та зовнішнє середовище, конкурентні позиції готельного підприємства.

У III розділі проаналізовано запровадження зворотного зв'язку, визначення програми розвитку та постановка річних цілей кожному працівнику готелю «Вік Жан», розроблено програми мотивації персоналу готелю «Вік Жан»; обґрунтовано ефективність розроблених пропозицій.

Ключові слова: ПОТЕНЦІАЛ, ГОТЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЯ.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ГОТЕЛІ	9
1.1 Сутність і структура кадрового потенціалу підприємства	9
1.2. Система кадрової роботи з персоналом	13
1.3 Сутність етики ділових стосунків, рекомендації з їх використання на практиці як одна із особливостей кадрового менеджменту	17
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ГОТЕЛІ «ВІК ЖАН»	22
2.1 Характеристика середовища функціонування готелю «Вік Жан»	22
2.2 Організаційно-економічна характеристика готелю «Вік Жан»	27
2.3 Діагностика системи управління готелю «Вік Жан»	31
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЮ «ВІК ЖАН»	36
3.1 Запровадження зворотного зв'язку, визначення програми розвитку та постановка річних цілей кожному працівнику готелю «Вік Жан»	36
3.2. Розроблення програми мотивації персоналу готелю «Вік Жан»	38
ВИСНОВКИ	44
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	45

ВСТУП

Кризовий стан, з яким стикаються сучасні підприємства, проявляється як у різкому падінні економічних показників, згортанні їх інноваційної діяльності, так і в ускладненні взаємодії керівників із вищим керівництвом. складність та ін. Безсумнівно, увага до HR не може бути першочерговою: проходження компанією певного етапу життєвого циклу організації визначає її робочі або кадрові пріоритети.

Проблемною стороною діяльності сучасної компанії є її персонал. Це пояснюється тим, що поряд з фізичними, фінансовими та інформаційними ресурсами людські ресурси є найважливішими складовими бізнесу. Оскільки їх зміст значно відрізняється від інших джерел, вони потребують особливої уваги.

Теоретико-методологічні основи кадрового потенціалу, особливості формування та використання людського капіталу, інтелектуального та соціального капіталу, формування ефективного механізму управління людськими ресурсами та інші питання розглядаються у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: М. Армстронг, Д. Богини, В. Весніна, Н. Гавкалова, Дж. Грем, О. Грішнова, Х. Десслер, П. Друкер, О. Єгоршина, А. Кібанова, О. Кендюхов, Дж. Коулмен, Н. Маркова, Д. Парсон, А. Чухна та ін. Незважаючи на те, що було проведено багато досліджень, розміщення HR-потенціалу ще не до кінця визначено, а вплив управління HR на ефективність діяльності компанії до кінця не вивчено, це робить це дослідження своєчасним.

Метою дипломної роботи є аналіз поглиблення теоретичних положень і розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим потенціалом готельного підприємства

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є готель «ВікЖан».

Предметом дослідження являються теоретико-методичні і практичні аспекти, що будуть сприяти удосконаленню управління кадровим потенціалом об'єкту дослідження.

У кваліфікаційній роботі використовувалися методи аналізу та синтезу, структурного аналізу, групування і порівняння, та аналізу моделювання, і експертних опитувань.

Теоретичною та методологічною основою роботи являється дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців щодо управління кадровим потенціалом.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи являються нормативно правові акти, статистичні матеріали, монографії, статті, дані досліджуваного готелю.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ГОТЕЛІ

1.1 Сутність і структура кадрового потенціалу підприємства

Багато дослідників звертають увагу на те, що категорії «потенціал працівника» і «потенціал працівника» не тотожні категорії «працівник». Це поняття включає не тільки сам персонал, але й певну ступінь сумісності персоналу для досягнення поставлених цілей. Звичайно, потенціал персоналу компанії залежить від потенціалу персоналу, тобто кожного співробітника цієї компанії, але це не проста їх сума. Він має характер чесності, принципово відмінний від тих, які притаманні потенціалу кожного співробітника. Потенціал працівників узагальнює те, що визначається структурою управління, а також формою управлінських відносин, або стилем управління, що характеризує дану організацію.

Категорія «кадровий потенціал» підкреслює, що основним чинником економічної ефективності діяльності підприємств є не потенціал кожного працівника, а його унікальний людський потенціал, адже оскільки, наприклад, основним елементом системи є не самі елементи, але взаємодія між ними. Проте слід підкреслити, що основою кадрового потенціалу акціонерного товариства є потенціал кожного окремого працівника.

Поняття «кадровий потенціал» потребує більш детального вивчення та чіткого виділення суб'єктів і суб'єктів управління особистісним потенціалом.

Об'єктом управління є кожен працівник, а також їх сукупність, що виступає як робоча група. До загальної чисельності працівників можна віднести всього працівника підприємства, на якого поширюються управлінські рішення загального характеру, а також працівників структурного підрозділу, відділу,

магазину. Від управління кадровим потенціалом залежать такі аспекти виробничо-господарської діяльності:

- визначити доцільну структуру виробничого персоналу;
- залучення людей до роботи у виробничому процесі;
- підвищити ефективність використання живої праці;
- підвищити загальну якість робочої сили в компаніях.

В якості потенційних менеджерів кадрів підприємства виступають керівники та кадровики підприємств, а також керівники всіх рівнів, які виконують функції управління підлеглими.

У цілому характер кадрового потенціалу відображає якісні та кількісні характеристики трудового потенціалу переважно кваліфікованих постійних працівників підприємства. Потенціал співробітників можна розглядати в більш вузькому сенсі – як тимчасові вакансії або резерви, які, швидше за все, будуть заповнені професіоналами після їх розвитку та навчання. Управління потенціалом працівників сприятиме організації, підтриманню якісної специфіки, вдосконаленню та розвитку персоналу. Розробляючи програму управління, слід звернути увагу на виділення поняття «довгостроковий потенціал працівників».

Основні положення програми управління персоналом можна звести до наступного:

1. Поставте цілі та завдання управління персоналом. Головна мета – забезпечити безперебійну роботу бізнесу в умовах ринкової економіки. До переліку завдань, які впливають на величину потенціалу співробітника та його ефективне використання, входять:

- кваліфіковане розвиток персоналу;
- участь кваліфікованих фахівців;
- створити оптимальні умови для ефективної роботи працівників.

2. Визначення змісту та суб'єктів управління персоналом. Необхідною умовою вирішення управлінських завдань є наявність висококваліфікованих працівників, готових до оволодіння новими знаннями.

У зв'язку з цим еволюціонувала роль управління персоналом як особливого виду діяльності, що включає:

- визначення потреб у персоналі;
- підбір і підбір персоналу;
- організація персоналу;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- мотивація розвитку співробітників;
- оцінка ефективності управління.

3. Умови підвищення ефективності управління персоналом. Масштаб проблем, що вирішуються учасниками процесу управління, вимагає його оптимізації.

Отже, для підвищення ефективності управління персоналом необхідно:

- постійна участь в управлінні не тільки відділів кадрів, а й керівників структурних підрозділів;
- більш чіткий розподіл функцій між усіма учасниками управління персоналом та координація їх дій;
- створити належну правову базу та методичку регулювання діяльності кожного учасника процесу управління;

Надайте пріоритет роботі з потенціалом співробітників.

Таким чином, політика управління персоналом повинна базуватися на 3 факторах:

- 1) використання висококваліфікованих фахівців;
- 2) сприяння професійному розвитку та посиленню найбільш кваліфікованого та досвідченого персоналу компанії;
- 3) удосконалити організацію управління.

4. Оцінка співробітників. Дослідження показали, що найефективнішим методом управління потенціалом співробітника є його вимірювання за параметрами, що характеризують кар'єрний успіх працівника. Оцінка використовується в таких сферах, як: підбір і розстановка кадрів, планування і контроль діяльності спеціалістів, навчання і розвиток персоналу, навчання,

підготовка резервів для призначення на керівні посади, вдосконалення системи управління, умови праці тощо.

З цієї точки зору потенційну структуру персоналу підприємства можна визначити за такими характеристиками, табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Характеристики кадрового потенціалу підприємства в ракурсі окремих індивідів і колективу в цілому

Характеристики кадрового потенціалу	
В ракурсі окремого індивіду	В ракурсі колективу як цілісного утворювання
здоров'я; моральність і вміння працювати у колективі;	організація праці система мотивів і стимулів до якісної праці
творчий потенціал	умови праці, технологічний рівень виробництва
активність	можливості кар'єрного росту
організованість	розвиток власності працівників
освіта	демократизація управління
професіоналізм	протиріччя і конфлікти
ресурси робочого часу	організаційна культура

Чисельність працівників підприємства визначається виходячи з обсягу виробництва та потенційних можливостей, якими володіє підприємство. Потенційна якість підготовленого персоналу вимірюється рівнем балансу між професіоналізмом працівника та вимогами підприємства, а також показниками ефективності праці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Основні складові кадрового потенціалу підприємств

Кількісні характеристики	Якісні характеристики
1. Чисельність персоналу, його динаміка.	1. Фізичний потенціал
2. Склад і структура персоналу.	2. Психологічний потенціал
3. Потенційний фонд робочого часу товариства.	3. Адаптаційний потенціал
	4. Інтелектуальний потенціал
	5. Етичний потенціал
	6. Духовно-творчий потенціал
	7. Кваліфікаційний потенціал

Підготовка потенціалу персоналу є важливою функцією в роботі будь-якого підприємства, в тому числі і акціонерного товариства. Ефективність діяльності підприємств і акціонерних товариств значною мірою залежить від своєчасного та комплексного вирішення соціально-економічних та організаційних питань. Основною метою підготовки потенційного персоналу акціонерного товариства є забезпечення підприємства необхідними кадрами, здатними вирішувати поставлені завдання та досягати поточних і стратегічних цілей підприємства.

1.2. Система кадрової роботи з персоналом

Основними функціями єдиної системи кадрів є аналіз, планування та прогнозування кадрів. Основним завданням системи кадрової роботи є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в персоналі за необхідними професіями, знаннями та кваліфікацією, тобто визначення потреби в кількості працівників, якості та кількості кадрів для теперішній і майбутній період. Слід виділити основні функції модулів управління персоналом підприємства (табл. 1.3) [27].

Другою функцією має бути відбір, розстановка, оцінка та постійне навчання працівників. Їх головне завдання – забезпечити якісно сформовані суб'єкти та управлінські структури необхідними кадрами, а також організувати ефективне стимулювання їх діяльності. Третя функція полягає в раціональному використанні кадрів у виробництві, завдяки чому здійснюється комплекс заходів щодо створення стабільних і високопродуктивних виробничих колективів.

Загалом основою управління персоналом є кадрова політика, яка визначає загальні орієнтири та орієнтири роботи з довгостроковим персоналом –

довгострокову стратегію навчання та розвитку компанії. Кадрова робота є засобом реалізації кадрової політики.

Таблиця 1.3. – Функції підсистеми управління персоналом

Підсистема	Функція
Умови праці	Дотримання вимог: - психологічної - економіки праці та технологічної етики - охорони праці і техніки безпеки - охорони навколишнього середовища
Трудові відносини	Аналіз і регулювання: - групових і особистих взаємовідносин, відносин керівництва - управління виробничими конфліктами і стресами - соціально-психологічної діагностики - дотримання етичних норм взаємовідносин - управління взаємодії з профспілками
Оформлення й облік	- оформлення й облік прийому, звільнень, переміщень - інформаційне забезпечення системи кадрового управління - профорієнтація - забезпечення зайнятості
Планування, прогнозування і маркетинг персоналу	- розроблення стратегії роботи з персоналом - аналіз ринку праці - планування і прогнозування потреби в персоналі - організація реклами - взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують кадрами організацію
Розвиток кадрів	- оцінювання кандидатів на вакантну посаду - поточне періодичне оцінювання кадрів - технічне і економічне навчання - перепідготовка і підвищення кваліфікації - робота з кадровим резервом - планування і контроль ділової кар'єри - професійно-психологічна адаптація нових працівників
Аналіз та розвиток засобів стимулювання праці	- нормування та тарифікація трудового процесу - розроблення систем оплати праці - використання засобів морального заохочення - розроблення форм участі у прибутках і капіталі
Юридичні послуги	- рішення правових питань трудових угод - узгодження розпорядничих документів з керування персоналом - розширення правових питань з господарської діяльності - організація громадського харчування
Розвиток соціальної інфраструктури	- управління житлово-побутовим обслуговуванням - розвиток культури і фізичного виховання - забезпечення охорони здоров'я - забезпечення дитячими закладами - управління соціальними конфліктами і стресами
Розроблення організаційних структур управління	- аналіз сформованої структури управління - проектування організаційної структури управління - розроблення штатного розпису

Ознайомившись з науковими публікаціями, можна сказати, що система роботи з персоналом – це сукупність принципів і методів управління людськими ресурсами підприємства. Схему роботи з працівниками можна представити у вигляді п'яти взаємопов'язаних підсистем (рис. 1.1).

Основним принципом управління персоналом підприємства є принцип підбору та розстановки персоналу відповідно до його особистих і професійних якостей.

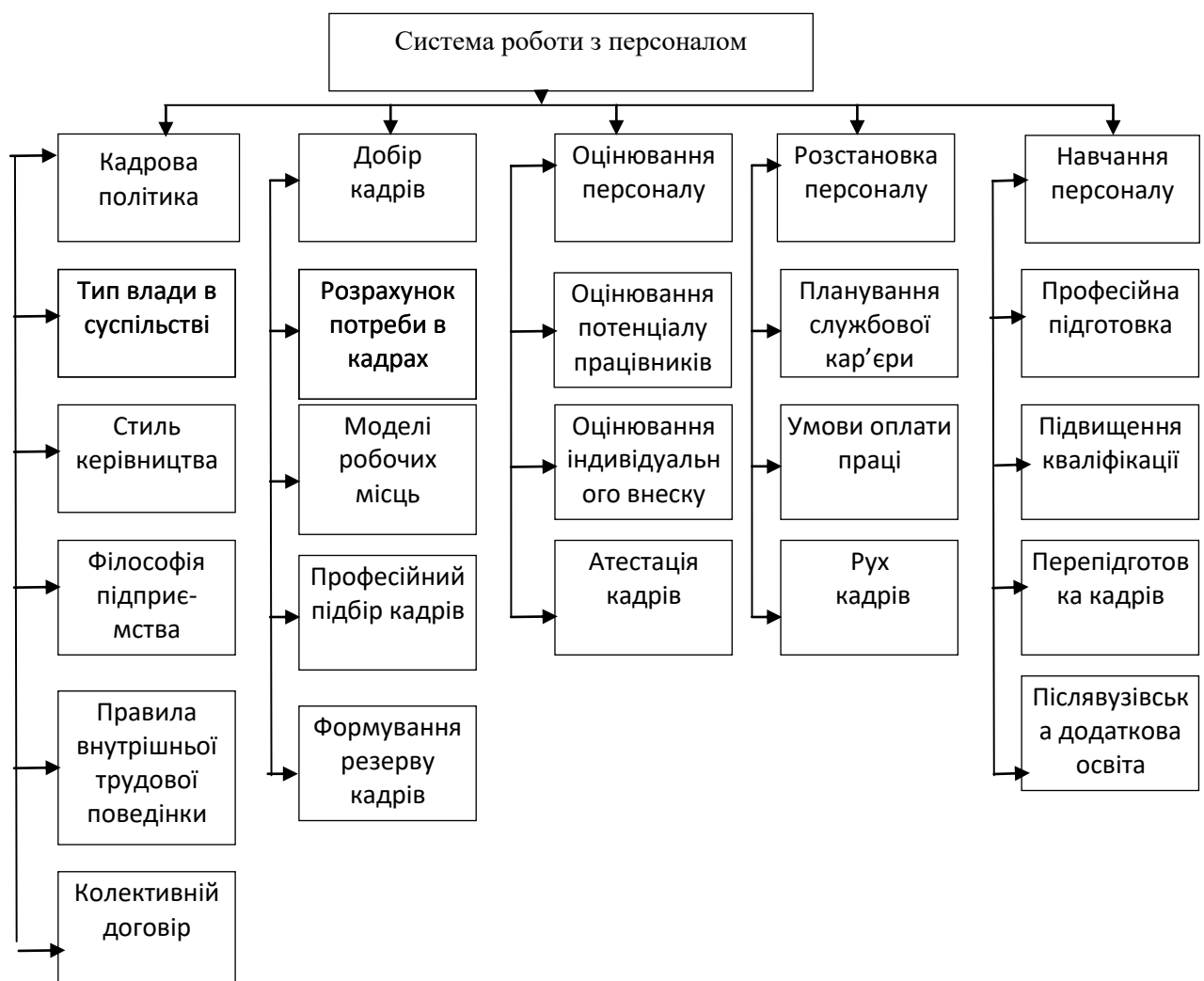


Рисунок 1.1 – Система роботи з персоналом

Основним завданням практичного менеджменту є ефективне та якісне використання цього принципу відповідними підрозділами, окремими

керівниками та виконавцями в конкретних умовах господарювання. Провідне значення в розвитку та вдосконаленні структури підприємства має кадрова політика підприємства. Об'єктом кадрової політики є персонал підприємства, об'єктом – система управління персоналом, метою – підготовка, навчання, розміщення та використання висококваліфікованого персоналу[27]

Ефективну кадрову політику в умовах кризи можна описати так:

- зниження рівня управління, а не скорочення роботи;
- ми не повинні підхопити себе різким і значним скороченням персоналу, ми повинні оптимізувати штатну структуру відповідно до ситуації;
- слід виявляти та навчати працівників з лідерським потенціалом, особливо тих, хто перебуває у кризовому стані;
- при децентралізації структури управління має бути забезпечена гнучкість прийняття управлінських рішень;
- необхідно продовжувати набирати працівників для підтримки їх професійного розвитку.

Кожна компанія обирає модель планування робочої сили, яка відповідає її потребам і можливостям (рис. 1.2).

Важливо пам'ятати, що планування робочої сили є ефективним, якщо воно інтегроване в загальний процес планування організації. Кадрове планування здійснюється шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів, узгоджених у плані роботи з персоналом. Основною метою кадрового планування є забезпечення виконання планів організації з точки зору людського фактора виробництва, яким є працівники - їх кількість, кваліфікація, продуктивність праці, вартість їх найму та ін.

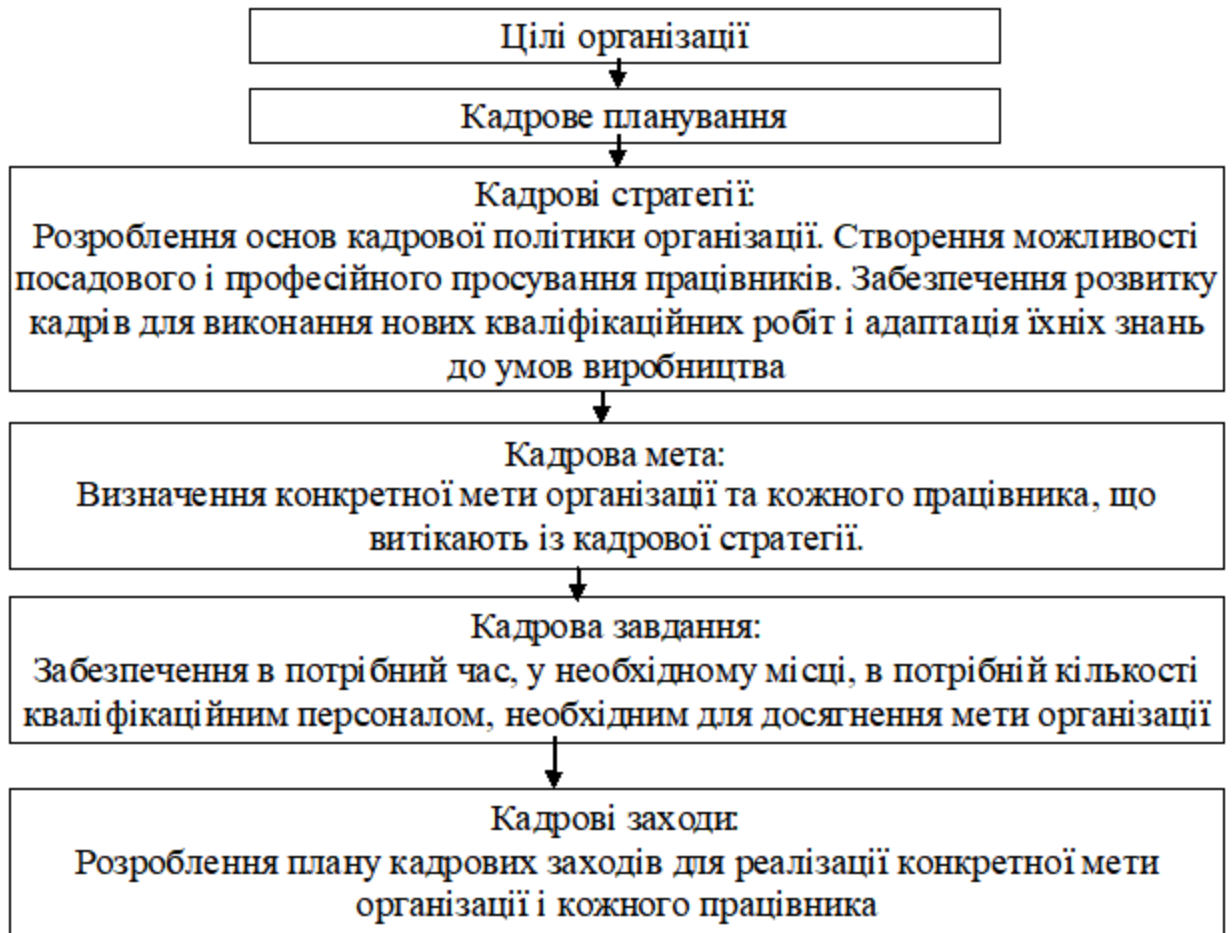


Рисунок 1.2 – Планування кадрового потенціалу

1.3 Сутність етики ділових стосунків, рекомендації з їх використання на практиці як одна із особливостей кадрового менеджменту

Етика накладає на бізнес систему обмежень, яка є сукупністю морально-етичних правил і традицій, що склалися в цьому суспільстві. Встановлено ділову етику, зокрема ділову етику, що базується на чесності, відкритості, правдивості свого слова, здатності ефективно діяти на ринку відповідно до чинного законодавства, правил і традицій. Репутація компанії формується з простого набору прикладів хорошої поведінки співробітників, продемонстрованих[21]:

- по відношенню до майна фірми;

- у ситуаціях, коли різні інтереси стикаються;
- при встановленні комерційних відносин із зовнішнім світом;
- при спілкуванні з державними органами;
- у відносинах з клієнтами та конкурентами;
- у делікатних ситуаціях, коли співробітники компанії опиняються перед вибором: оприлюднити чи замовчувати приклад порушення колегою внутрішніх правил компанії.

У процесі підприємницької діяльності необхідно враховувати конкретні визначальні закономірності міжособистісних стосунків. Однією з головних проблем є невизначеність шаблону реагування, інакше кажучи, залежність сприйняття людьми зовнішніх впливів від їх особистості, специфіки ситуації, в якій відбувається вплив, і від характеру передачі інформації.

Механізм роботи моделі невизначеності відповіді можна пояснити за допомогою теорії трудової мотивації – моделі Портера-Лоулера. Зовнішні винагороди - це не тільки похвала керівника, бонуси, підвищення, але й збереження нормальних стосунків із співробітниками, це також може бути отримання нової професійної ролі, отримання нових ексклюзивних прав тощо. Оцінюючи зовнішні «винагороди», слід передбачати їх можливу негативну цінність, наприклад, виникнення додаткових навантажень, виключення певної групи із соціального середовища тощо. [18].

Закономірність психологічного самозахисту полягає в тому, що ми, як правило, ставимо на перше місце зовнішню фізичну безпеку людини, ігноруючи безпеку психологічну. З іншого боку, сама людина надає великого значення своїй психологічній безпеці та здатності захищатися від нападів на неї. Основним мотивом соціальної поведінки є збереження власного особистого статусу та гідності. У міжособистісних стосунках вербальне спілкування завжди супроводжується невербальним спілкуванням. У багатьох випадках невербальна комунікація може передати більше змісту, ніж вербальна [2, с. 139-142].

Психологічні дослідження вчених показують, що до 40% інформації передається за допомогою жестів і міміки. До жестів відносяться всі жести рук («мова рук»), а також деякі інші дії, які несуть певне змістовне навантаження (наприклад, співрозмовник курить, означає необхідність закінчити розмову).

Міміка включає всі спостережувані зміни в обличчі людини, ми маємо на увазі не тільки риси обличчя, зоровий контакт і напрямок погляду, а й психологічні процеси (наприклад, почервоніння). Врахування всіх елементів невербальної комунікації є досить важливим у міжособистісних стосунках. Іноді жести та міміка можуть надати важливу інформацію для обох сторін. Успішні результати можуть залежати від знання суб'єктом різних нюансів невербального спілкування.

Існує багато важливих чинників, які стимулюють формування етичної поведінки. Можливо, перше з них полягає в тому, що високий рівень етики є ключовим для успішного бізнесу, наприклад, коли покупці і продавці прагнуть до чесних (етичних) ділових відносин. В економічних системах, де конкуренція є інтенсивною (тобто де прибутки відносно низькі), цей аспект може бути важливішим за всі інші міркування. Якщо ви продаєте товар за найнижчою ціною, але не доставляєте його вчасно, або якщо якість вашого продукту невідповідна, ви можете втратити потенційний прибуток. Якщо покупець погоджується заплатити вищу ціну, але не платить вчасно, продавець змушений позичати гроші, щоб покрити свої витрати. Плата за кредит може поглинути весь прибуток. Якщо будь-яка зі сторін вимагає хабар або оплату, відмінну від зазначеної в контракті, це також може призвести до втрати всієї вигоди [25].

Але слід визнати, що навіть наявність «елемента совісті» може бути недостатньою для стимулювання етичної поведінки, оскільки, на жаль, в економічній сфері підприємці не завжди можуть зробити вибір між добром і злом. Ситуація ще гірша для законодавчої системи, оскільки вона забезпечує вкрай слабку підтримку етичної поведінки [27, с. 235-237].

Зрозуміло, що незмінно високі етичні стандарти та мотиви не можуть визначатися лише особистими інтересами та страхом перед державним

втручанням. Ці норми є відносними та можуть змінюватися, на відміну від релігійних норм, з яких підприємець або керівник може отримати багато вказівок і корисної інформації.

Ставтеся до інших так, як хочете, щоб ставилися до вас (хоча ви не можете не визнати, що це так зване «золоте правило» звучить для деяких підприємців дуже незвично або навіть як жарт). Так чи інакше, це дійсно ще один приклад корисних порад і моральних принципів давньокитайського мислителя і філософа Конфуція, який жив у V столітті до нашої ери [2]. У будь-якому випадку, дотримуючись «золотого правила», помилок можна уникнути. Якщо ми справді звикли думати про інших відповідно до цього правила, це буде вірним способом уникнути спокуси обійти закон або розірвати договір, дій, наслідки яких неминуче працюватимуть проти нас.

Є всі підстави сподіватися, що нинішня економічна ситуація незабаром покращиться і що закон і загалом високі етичні стандарти запанують в Україні. Але процес може ніколи не набрати достатнього імпульсу, якщо, у свою чергу, тисячі нових українських підприємців не будуть байдужі до своїх власних високих стандартів етичної поведінки у бізнесі.

Використовуючи норми та правила ділового етикету, ми можемо повністю передбачити поведінку наших колег і стати передбачуваними, допомагаючи організувати ефективний процес управління. Особливо важливо вивчити всі складові ділового етикету, оскільки, крім єдиних стандартів і правил, існує велика кількість національно-культурних модифікацій, які є досить важливими в ділових відносинах. Кращий помічник тут – винахідливість і вірність національному менталітету і діловому етикету. Діловий етикет є досить комплексним поняттям і не обмежується другорядними питаннями в бізнесі та переговорному процесі. Основними компонентами є [21, с.249-252] :

1. Правила вітань.
2. Правила звертань.
3. Правила презентації.

4. Організація ділових відносин (переговори, зустрічі, прийоми, комерційне листування).

5. Рекомендації щодо формування зовнішньої бухгалтерії підприємця.

6. Етичні норми грошових відносин.

7. Правила обміну подарунками та сувенірами.

8. Прийняття чайових.

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що суспільство має вагомі причини заохочувати етичну поведінку в усьому світі: така поведінка заохочує більшу економічну активність, зростання конкуренції та ефективності. У результаті збільшується швидкість обігу товарів і послуг, які, у свою чергу, стають доступними завдяки падінню цін.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ГОТЕЛІ «ВІК ЖАН»

2.1 Характеристика середовища функціонування готелю «Вік Жан»

Готельний комплекс «Вік Жан» розташований в тихому районі Дубово міста Хмельницького. Транспортні розв'язки дозволяють зручно дістатися в будь-який куточок міста. Цей готельний комплекс є сучасним діловим та культурним центром Хмельницького. Знаходиться за адресою: м. Хмельницький, вул. Березнева 5/1. Готельний комплекс «Вік-Жан» складається з чотирьох окремих корпусів і двох окремих корпусів. Інвентар готелю включає 28 номерів різного типу. Усі номери оформлені в класичному стилі та оснащені телевізором і робочим столом. У ванних кімнатах є душ, фен і безкоштовні туалетно-косметичні засоби.

Комплекс має гарний природний ландшафт і озеро з лебедями. До послуг гостей дві літні альтанки та дві окремі хати з камінами, які вирізняються оригінальним народним інтер'єром. Є конференц-зал на 40 місць, безкоштовний WI - FI, автостоянка. На території комплексу працює ресторан, де можна насолодитися стравами української кухні. Розкішна альтанка дозволяє розмістити від 7 до 20 осіб і відчуває себе як у райському куточку. Для маленьких відвідувачів комплексу є дитяча ігрова зона. Відстань до залізничного вокзалу - 4,3 км, до центрального автовокзалу - 6,7 км.

Готельний комплекс «Вік - Жан» відноситься до невеликих приватних готелів міста, які працюють цілий рік. Призначений для короткотермінового перебування туристів. У таблиці 1.1 представлені основні характеристики готельного комплексу.

Таблиця 2 1 – Загальна характеристика підприємства

Показники	Характеристика
Назва та юридична адреса	Готельно-ресторанний комплекс «Вік – Жан».
Форма власності	Приватна
Структура управління	Лінійна
Місце розташування	м. Хмельницький, вул. Березнева 5/1
Архітектурне та об'ємно-планувальне рішення будівлі	Компактна форма
Дата заснування підприємства, введення в експлуатацію	1.04.2006
Кількість поверхів	2, 3
Рівень комфорту, дата сертифікації (кількість «зірок»)	4
Специфіка підприємства:	Конференц-зал, аудіовізуальні засоби, ксерокс, факс, користування комп'ютером, Інтернет, , казино, більярд, інше
Місткість засобу розміщення	26 номерів і 2 котеджі

Вплив конкурентів на діяльність готельного комплексу «Вік-Жан» досить значний. Адже поле конкурентів представлене компаніями, які надають подібні види послуг і таким чином конкурують за споживачів. При аналізі конкурентів дуже важливо визначити ключові фактори, які їх характеризують. Основними конкурентами готельного комплексу «Вік-Жан» є готельний комплекс «Le Каприз», готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама», готельно-ресторанний комплекс «Sobkoff». Порівнюючи готель «Вік - Жан» та його основних конкурентів за рівнем задоволеності клієнтів. Для такої оцінки необхідно визначити важливість компонентів якості роботи і важливість компонентів дерева якості за п'ятибальною шкалою. Аналіз конкурентних компаній здійснюється за ознаками, наведеними в таблиці 2.2..

На сьогоднішній день серед трьох конкуруючих закладів: Готельний комплекс «Le Каприз», готельно-ресторанний комплекс «Південна брама», готельно-ресторанний комплекс «Sobkoff», «Південна брама» є закладом, який створює здорову конкуренцію нашому готелю, його діяльність є за розташуванням дуже близькою до готельного комплексу «Вік – Жан». У цьому закладі його основними функціями є надання послуг з розміщення та обслуговування, виробництво продуктів харчування, виготовлення та організація споживання, а також проведення розважальних програм, але вони

не здійснюють організацію додаткових послуг. Чим вони поступаються готельному комплексу «Вік - Жан».

Таблиця 2.2 – Оцінка діяльності конкурентів в готелі «Вік – Жан»

Об'єкт оцінки	Показники	Оцінка в балах		
		Готельний комплекс «Le Каприз»	Готельно-ресторанний комплекс «Південна брама»	Готельно-ресторанний комплекс «Sobkoff»
1	Широта асортименту	3	3	3
2	Додаткові послуги	1	3	3
3	Якість послуг	2	3	3
4	Рівень сервісу	2	3	3
5	Місткість залу	2	3	3
6	Місце розміщення	1	3	2
7	Середній бал	1,8	3	2,6

У середньому якість обслуговування двох готелів відрізнялася на 3% на користь готелю «Вік - Жан». У середньому готель відвідують жителі міста віком 18-55 років, для визначення оцінки споживчих характеристик готелю було проведено невелике опитування відвідувачів, результати якого наведено в таблиці 2.3. Оцінка складається від 0 до 3 балів.

Таблиця 2.3 – Оцінка характеристик споживачів готелю «Вік – Жан»

Параметри	Індикатори	Оцінка
Зміна переваг, потреб, смаків споживачів	1.1. Ступінь зміни потреб споживачів	2
	1.2. Ступінь зміни переваг і смаків споживачів стосовно послуг, що пропонується підприємством	3
Схильність споживачів до послуг підприємства	2.1. Частота відвідування та користування послугами	3
	3.1. Рівень інформованості споживачів про діяльність підприємства	2
Купівельна спроможність споживачів	3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на послуги підприємства	2
	3.3. Ступінь лояльності споживачів	3
	3.4. Фінансовий стан споживачів	2

Все, що знаходиться поблизу підприємства і навколо нього в будь-якому випадку впливає на життєдіяльність готелю «Вік-Жан», це може позначатися на його роботі як негативно, так і позитивно. Макросередовище включає загальні фактори, які безпосередньо не впливають на короткострокові результати діяльності компанії, але можуть вплинути на її стратегічний план розвитку. Робота компанії залежить від економічних, політичних, правових, демографічних, природних та ін. Рівень впливу факторів макросередовища на підприємницьку діяльність розглянемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка факторів макросередовища в готелі «Вік – Жан»

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів у балах від 0 до 3
Економічні	1. Розвиток економіки Хмельницької області	-	2
	2. Стан готельно-ресторанного бізнесу в Україні	+	3
	3. Темп інфляції		
	4. Рівень податкових ставок	-	2
	5. Рівень доходів населення Хмельницької області	-	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	-	2
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	3
Демографічні	1. Чисельність населення України	+	2
	2. Статеві-віковий склад населення	+	3
Науково-технічні	1. Нововведення в області готельно-ресторанних послуг	+	2
	2. Нововведення в області готельно-ресторанних технологій	+	2
Природні	1. Природні умови	+	3
	2. Стан природних ресурсів України	+	1
	3. Екологічний фактор	-	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	-	2
	2. Соціальні умови життя	+	1

Подивившись на результати оцінки впливу макросередовища на роботу готелю «Вік-Жан», можна побачити, що такі фактори, як розвиток підприємства громадського харчування, рівень підтримки громадськістю влади готелю розвитку. програми, законодавчі акти, народонаселення та інші нововведення позитивного характеру позитивно впливають на розвиток ресторану в цей час, оскільки інфляція, податкові ставки та політична невизначеність ускладнюють корпоративні справи. Тому, незалежно від політичної ситуації в країні та ведення бойових дій, готель «Вік-Жан» здатний конкурувати на ринку готельних послуг. Необхідно зрозуміти можливі перспективи та проблеми готелю на ринку, які можна проаналізувати за допомогою SWOT - аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз для готелю «Вік Жан»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Зручне місце розташування 2. Досвід роботи підприємства 3. Стабільний фінансовий стан готелю 4. Наявність висококваліфікованого персоналу 5. Наявність конференц залу на велику кількість гостей 6. Наявність додаткових послуг	1. Обмежена реклама в засобах масової інформації ,а також в Інтернеті 2. Непривабливий завітний вигляд голосний вивіски готелю, його емблеми 3. Мала кількість номерів високого класу 4. Низький рівень впізнаваності бренду готелю
Можливості 1. Розширення асортименту готельних (основних та додаткових) послуг 2. Оптимізація рекламної діяльності 3. Модернізація старих номерів	Загрози 1. Поява аналогічних чи подібних підприємств конкурентів 2. Активізація конкурентів, тобто створення ними нових послуг і програм обслуговування) 3. Відсутність власного Web - сайту

2.2 Організаційно-економічна характеристика готелю «Вік Жан»

Готель був заснований 01.04. 2006 році, так, він дуже молодий і з кожним роком успішно розвивається. Готель створений для тихого та приємного відпочинку та виконує всі побажання гостей. Готельний комплекс постійно обслуговує вітчизняних та іноземних гостей. За формою власності готель «Вік - Жан» є приватним підприємством. Сам готель має невелику будівельну площу 707,7 м², в кількості є номери люкс, комфортабельні, економ, 2 котеджі та одно- та двомісні номери. Готельний комплекс «Вік - Жан» є цілорічним. Загальний аналіз житлового забезпечення готельного комплексу «Вік-Жан» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз житлового фонду готелю

	Роки		
	2020	2021	2022
Загальна площа, м ²	4990	4990	4990
Жила площа усіх номерів, м ²	100	140	170
Місткість, місць	40	45	50
Кількість усіх номерів, з них:	23	26	28
- одномісних	5	6	7
- двомісних	10	12	14
- економ	4	3	2
- класу «Люкс»	1	1	1
- класу «Комфорт»	1	2	2
- котедж	2	2	2

В готелі 26 номерів і 2 котеджі, опис номерів наведено в додатку А. Всі номери готелю поділяються на 6 категорій: економ, одномісний стандарт, двомісний номер, комфорт, люкс, два будинки. Всі номери в готелі оформлені в класичному стилі. Дизайн кожного номера та котеджу - це домашній затишок, ніжні кольори та елегантна елегантність. В дизайні використовуються тільки натуральні тканини, зручні та елегантні меблі, доповнені предметами арт-деко, що створюють радісну атмосферу серед гостей закладу, зустрічаючи гостей готелю «Вік - Жан» з порогу.

Крім того, у вартість кожного номера входить сніданок. Готель також надає гостям додаткові послуги, але за окрему плату.

Ці послуги:

- трансфер вокзал-готель-вокзал;
- послуги пральні та хімчистки;
- room-service 24/7;
- бронювання і продаж авіа-, автобусних, залізничних квитків на міжнародні та внутрішні рейси.

Характеристику технічного оснащення усіх номерів і котеджів в готелі «Вік Жан» наведено у таблиці 2.6. Бачимо, що номери готелю оснащено приблизно однаково.

Таблиця 2.6 – Характеристику технічного оснащення номерів та котеджів у готелі «Вік Жан»

Технічне оснащення	Економ	Стандарт одномісний	Двомісний номер	Комфорт	Люкс	Котедж
	Наявність / кількість шт.					
Двері і замки						
Двері			1 шт.			
Замок з внутрішнім запобіжником			1 шт.			
Освітлення						
Загальне освітлення номеру	+	+	+	+	+	+
Світильник біля ліжка	1 шт.	1 шт.	2 шт.	2 шт.	3 шт.	3
Електророзетки						
Не менше 2-х на кімнату	+	+	+	+	+	+
У санвузлі	+	+	+	+	+	+
Телевізор						
Телевізор з плоским екраном	+	+	+	+	+	+
Кондиціонер						
Кондиціонер з пультом керування	+	+	+	+	+	+

Для кожної галузі, країни і навіть малого бізнесу та компанії існує окремий набір базових цінностей, до яких потрібно прагнути. Наступним

етапом аналізу діяльності готельного підприємства є вивчення та детальний аналіз його основних економіко-технічних показників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Основні техніко-економічні показники готельного комплексу «Вік – Жан»

№	Показники	Од. вимір у	Роки			Темпи зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Чиста виручка від реалізації послуг	тис. грн.	1613,4	2016,74	2200	136,36	109,09
2	Повна собівартість послуг	тис. грн.	1408	1760	1870	132,81	106,25
3	Прибуток від реалізації	тис. грн.	130,76	170,94	220	168,25	128,70
4	Чистий прибуток / збиток	тис. грн.	114,94	148,94	184,8	160,78	124,08
5	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	28	31	36	110,71	116,12
6	Фонд заробітної плати	тис. грн.	721,2	854,4	891,0	118,46	104,28
7	Середньомісячна заробітна плата	грн.	6010,0	7120,0	8250,0	118,46	115,87
8	Рентабельність послуг	%	8,16	8,46	9,88		

Розглянемо конкретно результати фінансової діяльності готелю «Вік Жан».

Показники фінансової діяльності та прибутку (рис.2.2.)

Як бачимо, що чиста виручка від реалізації послуг готелю «Вік Жан» протягом аналізованого періоду постійно зростає, у порівнянні 2022 року до 2021 зросла на 109,09% та дещо менше ніж у 2021 році – 136,36%.

Прибуток від реалізації зростає 2021 році в порівнянні з попереднім роком та збільшується у 2022 році в порівнянні з попереднім роком та становить у 2020 р. – 1408 тис.грн., у 2021 р. – 1760 тис.грн., у 2022 р. – 1870 тис.грн.

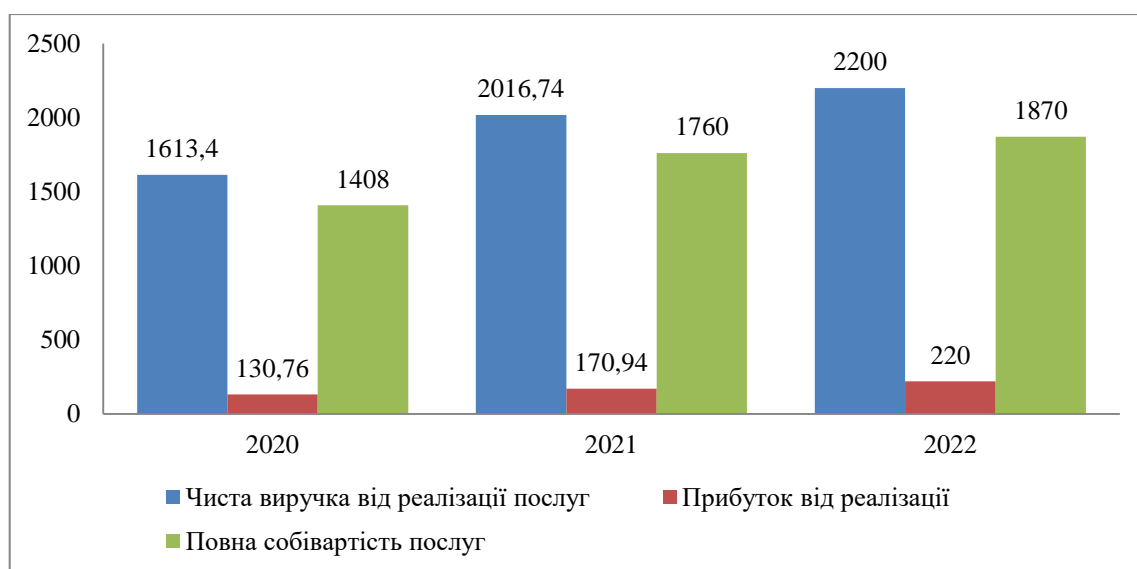


Рисунок 2.2 – Фінансові результати готелю «Вік Жан»
протягом 2020 – 2022 р., тис.грн.

Повна собівартість готелю «Вік Жан» змінюється аналогічно. Собівартість готелю становить у 2020 р. – 130,76 тис.грн., у 2021 р. – 170,94 тис.грн., у 2022 р. – 220,0 тис.грн.

Середньооблікова чисельність працівників у готелі «Вік Жан» на протязі 2020–2022 рр. поступово зростала із розвитком самого підприємства. У 2020 році - 28 чол., до 36 чол. у 2022 році.

Фонд заробітної плати в готелі «Вік Жан» постійно зростає, у порівнянні із 2021 р., у 2022 р. зріс на 104,28 % (рис. 2.4).

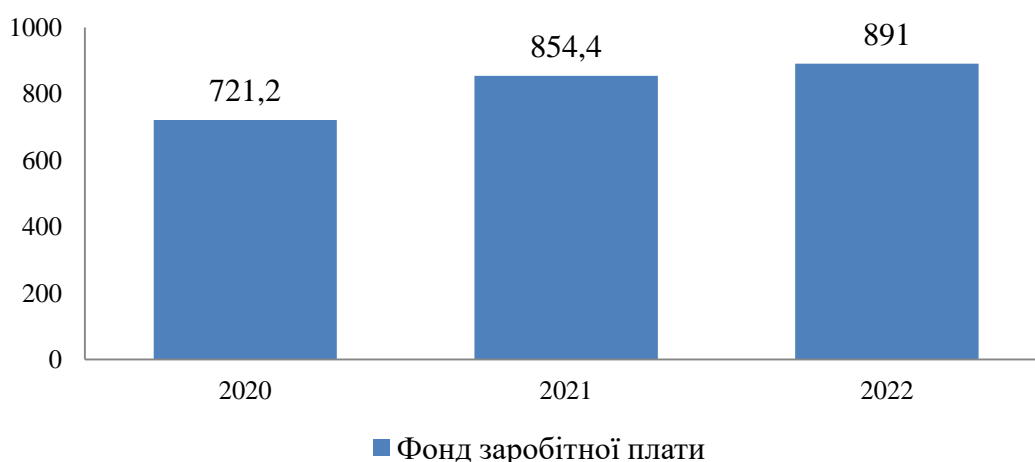


Рисунок 2.4 – Фонд заробітної плати готель «Вік Жан» за 2020 – 2022 р.,
тис.грн.

Порівнюючи прибуток від реалізації та чистий прибуток можна побачити, що вони із кожним роком зростають. У 2021 році прибуток виріс на 34 тис.грн., у 2022 році на 35, 86 тис.грн, це дає змогу зрозуміти, що дане підприємство незалежно від проблем у країні підвищує свою конкурентоздатність з кожним роком (рис. 2.5).

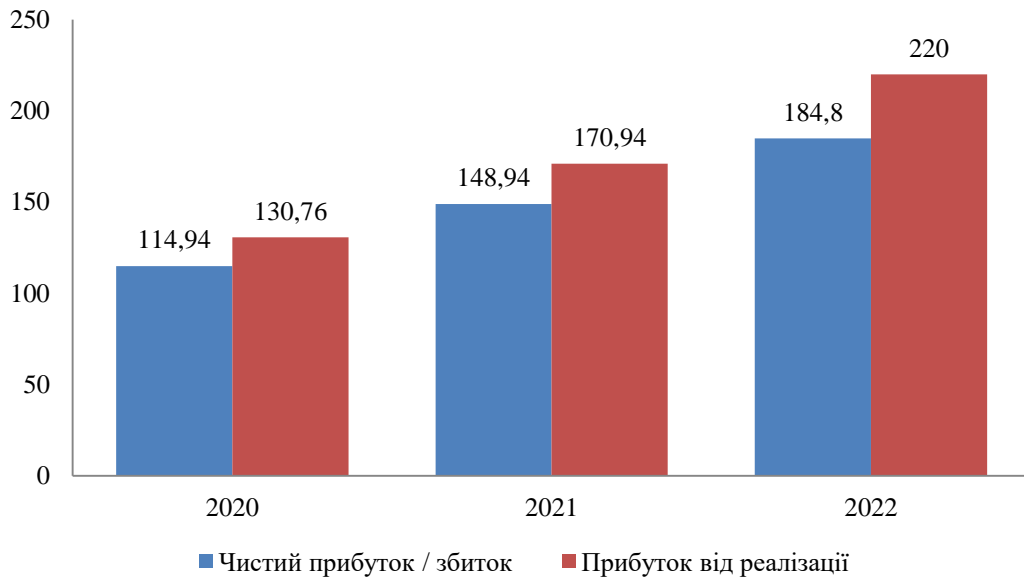


Рисунок 2.5 – Чистий прибуток та прибуток від реалізації готелю «Вік Жан»
за 2020 – 2022 р., тис.грн.

Як бачимо, що готель постійно розвивається та існує позитивна динаміку зростання прибутку тим паче в період воєнного стану в країні.

2.3 Діагностика системи управління готелю «Вік Жан»

В готелі «Вік - Жан» організаційна структура відображає взаємозв'язок між відділами управління підприємства (рис. 2.6). Вивчаючи цю структуру, можна зробити висновок, що вона є лінійною - функціональною. У компанії

демократичний стиль управління, тому що всі рішення обговорюються командою, але приймає і несе за них відповідальність тільки керівник.

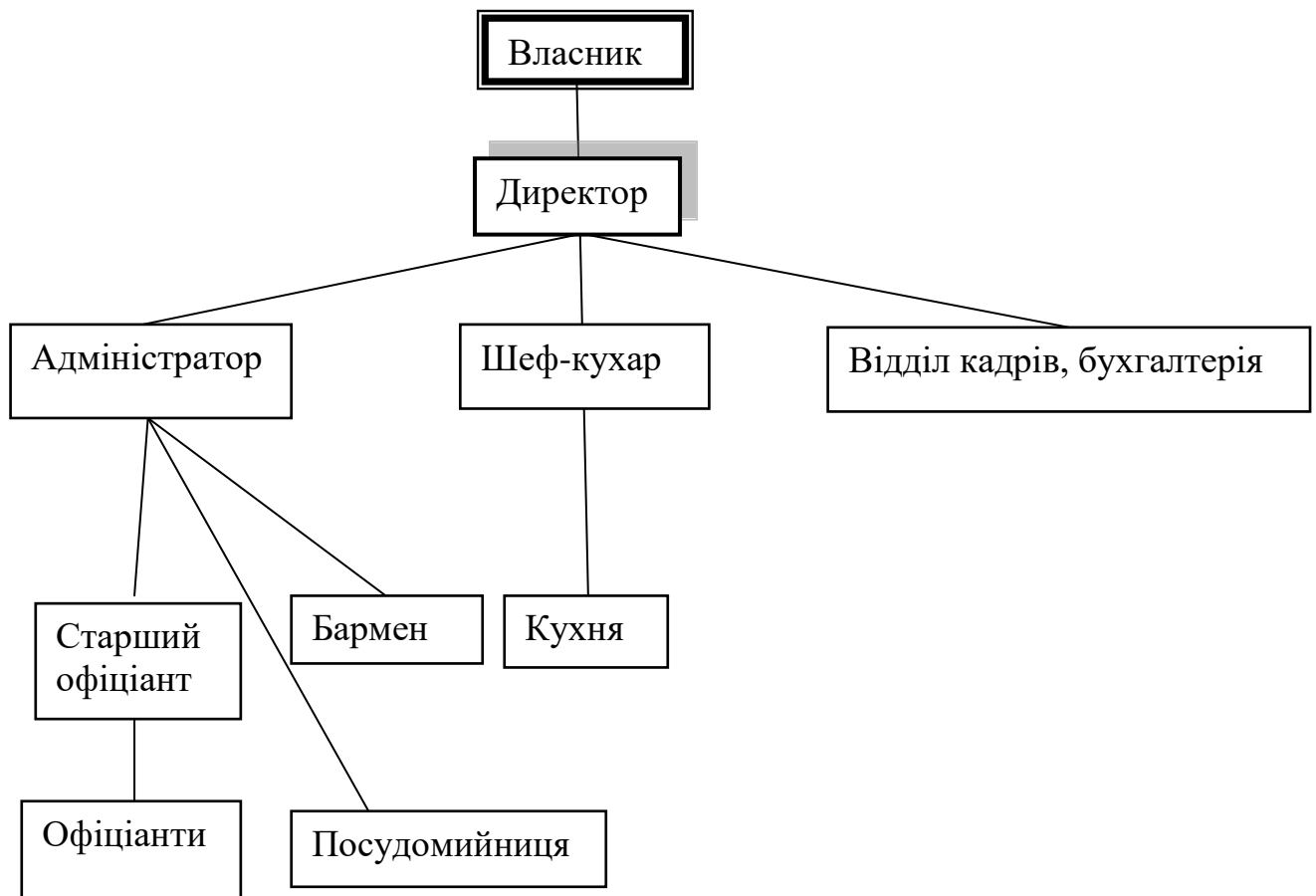


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління готелю «Вік – Жан»

Отже, при виборі лінійно-функціональної організаційної структури підприємство отримало значні переваги в управлінні готелем, а саме:

- краща підготовка персоналом професійних рішень і планів;
- звільнення безпосередніх керівників від детального аналізу проблеми;
- можливість залучення консультантів і спеціалістів.

Але лінійно-функціональна організаційна структура має і свої недоліки.

Включає в себе:

- відсутність тісного взаємозв'язку та горизонтальної взаємодії між виробничими підрозділами;
- відповідальність недостатньо чітка, оскільки особа, яка приймає рішення, як правило, не бере участі в його реалізації;

- система вертикальної інтеграції є надмірно розвиненою, тобто має тенденцію до надмірної централізації.

Організація готелю відображає повноваження та відповідальність, покладені на кожного працівника. Ця структура досить складна, її нестандартні характеристики зумовлені функціональними особливостями та особливостями управління організацією.

Управління в компанії «Вік-Жан» вважається процесом, оскільки робота над досягненням мети за допомогою інших – це не одноразова дія, а серія безперервних дій, які пов'язані між собою. Ці дії, кожна з яких є процесом, є важливими для успіху організації. Це так звані функції управління. Розподіл функцій управління на підприємстві наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 2.10 – Розподіл функцій управління на підприємстві «Вік-Жан»

№	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Функції посадової особи, підрозділу підприємства	Завдання до вирішення
1	Генеральний директор	- посередник між власниками підприємства й управлінським персоналом, з одного боку, і гостями підприємства – з іншого.	- завдання організації взаємозв'язку між структурними підрозділами.
2	Начальник служби прийому і розміщення	Організація та контроль якості надання додаткових послуг готелю	- підтримка в належному стані великої кількості номерів, сауни, бенкетних залів.
3	Начальник служби номерного фонду	- бронювання, реєстрація, розподіл номерів, надання гостям різних інформаційних послуг, стягування плати за проживання, ведення необхідної документації; - ведення і підтримка в робочому стані бази даних, що містить інформацію про гостей і стан номерного фонду.	Приймає оперативні рішення у рамках своїх повноважень щодо прийому, розміщення та обслуговування клієнтів.
4	Начальник служби з харчування	- організація харчування в номерах; - організація роботи ресторанів; - взаємозв'язок працівників ресторану та готелю.	- закупівля продуктів, доставка, зберігання, обробка та подача страв; розробка меню; - контроль за дотриманням санітарних та гігієнічних норм при приготуванні їжі.
5	Начальник фінансового відділу	- планування, організація, координування всієї діяльності готелю, а також підбір і розміщення кадрів, оцінювання виконання поставлених цілей.	- складання бухгалтерської звітності; дотримання фінансової і договірної дисципліни; аналіз фінансово-господарської діяльності; складання бізнес-планів; складання звітів, балансів і рахунків, прибутків і збитків;.

З даних таблиці видно, що всі основні функції управління готелем практично повністю реалізовані. В готелі «Вік-Жан» не так багато відділів, які виконують певні функції, визначені відділом. Формами здійснення функції управління на підприємстві є:

1. Адміністративна – директор готелю, генеральний менеджер, менеджер ресторану - вирішують такі питання: визначають загальний напрямок політики компанії в рамках поставлених цілей і завдань. Прийняття рішень орієнтується на певний сегмент ринку з метою задоволення потреб споживачів, вирішення проблем, пов'язаних з фінансовою політикою та управлінням економікою.

2. Операційна – забезпечує створення та реалізацію основних і додаткових готельних послуг. Інженерні, енергетичні, транспортні та складські служби забезпечують безперебійну роботу всіх систем готелю, безперебійне електропостачання, своєчасне забезпечення всіма ресурсами бізнесу тощо.

3. Маркетинг - відділ продажів і маркетингу відповідає за просування готелю на ринку послуг.

4. Бухгалтерський облік - облік усієї господарської діяльності підприємства.

У таблиці 2.11 наведена приблизна оплата персоналу готельно-ресторанного комплексу «Вік-Жан».

Таблиця 2.11 – Орієнтовний штатний розпис готельного комплексу «Вік – Жан»

Посада	Кількість, чол			Посадовий оклад, грн
	2020	2021	2022	
Директор	1	1	1	18500
Адміністратор	1	1	1	13000
Бухгалтерія:				
- головний бухгалтер	1	1	1	12500
- заступник головного бухгалтера	1	1	1	10000
Служба прийому	2	3	3	10000
Зав. господарства	1	1	1	8000
Покоївка	2	3	3	8000
Прибиральниця	2	2	3	7500
Електрик	1	1	1	7500
Сантехнік	1	1	1	7500

За даними таблиці бачимо, що найбільшу заробітну плату отримують директор, бухгалтер його заступник та служба прийому.

Зарплата персоналу готелю «Вік Жан» враховує не тільки основну зарплату, але і премії, і так само доплату за додатковий робочий час (понад 40 годин у тиждень). Система оплати праці (за даними штатного розкладу) представлена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Система оплати праці в готелі «Вік Жан»

Погодинна	Погодинно-преміальна	Бонусна	Доплата
Управлінський, основний і допоміжний персонал			Основний і допоміжний персонал
Оклад	Оклад і премія	Доплата за ненормований робочий день	За роботу в нічний час
За штатним розкладом	За штатним розкладом, але не більше 20% від окладу	За штатним розкладом, але не більше 20% від окладу	15%

Здійснивши аналіз нематеріальної мотивації, бачимо, що персоналу готелю не вистачає морального стимулювання, управління готелем явно недооцінює цей фактор. Багато працівників не знаходять належного визнання та поваги.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЮ «ВІК ЖАН»

3.1 Запровадження зворотного зв'язку, визначення програми розвитку та постановка річних цілей кожному працівнику готелю «Вік Жан»

Повністю зрозуміти потенціал співробітників готелю «Вік -Жан», з одного боку, і підвищити мотивацію співробітників через розуміння ними можливості розвитку кар'єри в компанії та інтерес до своєї роботи можливо через розвиток культури зворотного зв'язку у компанії. Культура зворотного зв'язку в готелі «Вік Жан» має стати невід'ємною частиною корпоративної культури та кадрової політики. У бізнесі зворотній зв'язок – це обмін думками про майбутню роботу та потенціал, поведінку чи професійну поведінку на робочому місці.

Мета полягає в тому, щоб виконати службове завдання шляхом впливу або зміни поведінки. Залежно від ваших потреб ви можете висловити свою думку щодо довгострокових або короткострокових цілей. Зворотний зв'язок може надходити в різних напрямках: від начальника, підлеглого або іншими словами, до колеги. Загальні принципи успішного відгуку: зворотний зв'язок виконує дві ролі: мовця та одержувача. Обидва можуть розглядати різні аспекти:

- створіть глибоке середовище у своїй команді;
- розглядайте відносини зворотного зв'язку як взаємовигідний обмін;
- базуйте свої коментарі на чітких кар'єрних очікуваннях і відчутних фактах;
- встановіть взаємну підтримку для роботи над сферами, які необхідно вдосконалити, і запозичить позитивний досвід роботи;

- зробіть зворотній зв'язок частиною поточного процесу, а не просто одноразової події;

- заохочуйте позитивне ставлення до конструктивного зворотного зв'язку.

Процес подання зворотного зв'язку відображено на рисунку 3.1

Перед наданням зворотного зв'язку	Під час надання зворотного зв'язку
<ul style="list-style-type: none"> - Надавайте підтверджуючий, посилюючий зворотній зв'язок - Переконайтеся, що зворотній зв'язок орієнтований на майбутнє - Виберіть стиль спілкування найбільш комфортний для людини що отримує зворотній зв'язок - Забезпечуйте швидкий зворотній зв'язок - Використовуйте деталі (що, коли, де, хто) - Приймайте до уваги перспективи приймаючого зворотній зв'язок – розбіжності (напр. вік, стать, раса) можуть привести до значних розбіжностей у перспективі - Структуруйте/задокументуйте /запишіть ваш зворотній зв'язок 	<ul style="list-style-type: none"> - Використовуйте «Я-ствердження» відносно до того, що говорите, показуючи що це ваша особиста думка/погляд (Я думаю..., Я бачу...) - Будьте добре підготовленим - Говоріть спокійно, без збудження - Думайте про цілі - Слухайте приймаючого зворотній зв'язок - Забезпечте відкрите спілкування та атмосферу (напр. сидіть за круглим столом замість звичайного напроти один одного) - Ніяких перерв, час зарезервовано тільки для зворотного зв'язку - Відкрита комунікація, ніяких незрозумілих, непрозорих формулювань

Рисунок 3.1 – Подання зворотного зв'язку

Як отримати відгук?

- уважно слухати;

- не судити себе;

- сприймати відгук як можливість

– просити роз'яснення, наприклад, якщо щось незрозуміло.

Ефективний зворотній зв'язок може покращити 4 аспекти роботи:

- відносини - як люди взаємодіють один з одним

- процес – як працюють люди

- результати вимірюються результатами роботи
- потенціал - кар'єрні можливості в готелі «Вік Жан».

Ефективний зворотний зв'язок допомагає:

- перенаправляти поведінку або зосереджуватися на найбільш ефективному варіанті дій;
- стимулювати або заохочувати ефективний метод роботи;
- покращити підготовка продуктивності на роботі;
- зробити кар'єрний перехід прозорим;
- уникнути непорозумінь.

Коментарі є дуже особистим обміном і тому повинні бути конфіденційними. Надаючи відгук, переконайтеся, що ви перебуваєте в тихому місці, подалі від сторонніх факторів. Після зворотного зв'язку для кожного співробітника компанії визначаються дії щодо розвитку.

Окремою складовою успішного бізнесу є постановка та оцінка досягнення річних цілей для кожного співробітника в бізнесі. Це окремий процес, який відбувається поза процесом управління талантами, але безпосередньо з ним пов'язаний. Річні цілі можуть бути однією зі складових дій розвитку. На річних зборах керівник і підлеглі обговорюють результати досягнення цілей минулого року та визначають цілі наступного року. Найкраще визначити дві-три цілі. Вони повинні бути такими, щоб їх можна було отримати через рік. В іншому випадку розмір цих цілей повинен бути еквівалентним періоду часу, наприклад року. Цілі мають бути чіткими, прозорими, досяжними, вимірними та обмеженими у часі.

3.2. Розроблення програми мотивації персоналу готелю «Вік Жан»

Щоб удосконалити існуючі методи мотивації співробітників готелю «Вік - Жан», необхідно максимально використати ті позитивні моменти, які є в

компанії, і усунути фактори, які викликають найбільше невдоволення її співробітників. Зведена програма мотиваційних заходів працівників «Вік Жан» представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Програма заходів щодо мотивування персоналу готелю «Вік Жан»

Захід	Відповідальний	Період реалізації	Очікувані витрати	Очікувані вигоди
1. Створення комунікаційного поля	Генеральний директор	01.01.24 – 31.01.24	20 тис.грн	Стабілізація соціальної сфери колективу
2. Впровадження системи наставництва	Керівник відділу кадрів	01.01.24 – допоки існуватиме дана програма	Витрати важко прогнозовані. Залежать від кількості наставників, тривалості реалізації програми	Низький рівень плинності кадрів. Це спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників
3. Впровадження програмного забезпечення для автоматизації мотивації персоналу за допомогою КРІ – автоматизації Higher	Генеральний директор Керівник відділу кадрів	01.01.24 – 01.03.24	25 тис грн	Оцінка та оптимізація результативності і завантаженості кожного працівника

Розглянемо кожен показник окремо:

1) Створюючи комунікаційне поле, персонал готелю «Вік Жан» відчує близькість до процесу вирішення проблем, це дасть їм можливість відчувати свою значимість, отримати визнання професіоналізму через вираження схвалення керівництва, займаючись різними питаннями. Для вирішення давніх конфліктів і психологічних розривів, викликаних негативним ставленням співробітників один до одного, в окремих випадках доцільно запроваджувати періодичні колективні збори, які наразі відсутні. Наразі на такі зібрання «п'ятихвилинки» відводиться надто мало часу, що не дає змоги розглянути питання та проблеми достатнього значення.

На нарадах співробітники можуть обговорювати питання, вирішувати базові проблеми, отримувати інформацію «напрямую» від керівника, а не гадати і думати, що в більшості випадків призводить до непорозумінь і неприємностей.

2) Впровадити систему наставників. Наразі налагодженням персоналу готелю «Вік Жан» фактично займається сам персонал. Для підвищення ефективності цього процесу пропонується розробити положення про наставництво, передбачивши додаткову оплату праці наставників. Це також підвищить задоволеність зарплатою більш досвідчених членів команди.

Основною метою цієї програми є сприяння передачі професійного досвіду, адаптації молоді, а також підвищення репутації співробітників, які володіють необхідними для компанії знаннями та досвідом. Менторство вирішує такі завдання для компаній:

- зменшити витрати на навчання персоналу;
- оптимізація процесу адаптації нових співробітників;
- зберегти унікальні знання та досвід всередині компанії;
- створення додаткових стимулів і мотивації працівників;
- зменшити міграцію кваліфікованих кадрів;
- зміцнювати корпоративну культуру.

Для забезпечення необхідного рівня мотивації спонсорів готель «Вік Жан» може надати наступні інструменти:

- матеріальна мотивація, яка тісно пов'язана з успішним виконанням сформованої послуги. Зокрема, пропонується запровадити щомісячну доплату за наставництво у розмірі 20% посадового окладу, а також одноразову премію у розмірі 50%, якщо після проходження навчання новачок отримав сертифікат іспиту оцінку «добре» або «відмінно»;

- нематеріальні мотивації за рахунок культури наставництва: проведення конкурсів на кращих наставників із нагородженням призами та пам'ятною продукцією; регулярно визнавати заслуги, надавати можливість додаткового навчання або додаткових вихідних.

3) Впровадження програмного забезпечення для автоматичної мотивації співробітників готелю «Вік Жан». Для цих цілей була обрана програма автоматизації Highper KPI.

HighPer - система автоматизації KPI. Вона дозволяє збирати необхідні дані з засобів бухгалтерського обліку в потрібних розділах з необхідною періодичністю. Система сама аналізує отримані події, роздає їх співробітникам і розраховує рівень виконання плану по кожному показнику. Як правило, для адекватної оцінки співробітника або підрозділу слід використовувати 3-5 показників. Але всі вони зберігаються в різних бухгалтерських інструментах: один – в бухгалтерській програмі, другий – у системі CRM компанії, а третій розраховується вручну в Excel.

Система сама нагадає менеджеру про необхідність введення даних, агрегує їх і розраховує підсумкові значення бонусів за період. Таким чином, суб'єктивні оцінки знаходяться на одному рівні з об'єктивними показниками надійності та справедливості. Система самостійно контролює дедлайни, нагадує співробітникам про прострочені завдання, надає менеджерам аналітику в режимі реального часу, що дозволяє оцінити індивідуальну продуктивність і навантаження співробітників. В результаті завдання виконуються вчасно, а співробітники завантажуються відносно рівномірно.

Система пропонує простий інструмент розрахунку KPI, а також не потребує значних початкових витрат на налаштування, тому вона підходить для готелю «Вік Жан». Ви можете застосовувати оцінювання, керувати завданнями та використовувати кількісні критерії для оцінки персоналу. Існують стандартні формати звітів. Можна встановити нагадування. Є варіанти завантаження даних з інших систем.

Очікувані економічні та соціальні ефекти від запропонованих заходів:

1) Щоб забезпечити низьку плинність кадрів, це допоможе знизити рівень витрат, пов'язаних із наймом та навчанням працівників, які, ймовірно, будуть прийняті на умовах зовнішнього найму.

2) Стабільність соціальної сфери в групі дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, але і як робочу атмосферу в сприятливому, комфортному середовищі, де налагоджені стосунки, хороші стосунки між співробітниками і керівниками, що забезпечують ефективність.

Наступні елементи будуть сформовані шляхом зміцнення підприємництва, підвищення задоволеності працівників змістом робочого процесу, активації розвитку кар'єри та створення соціального середовища та сприятливого психологічного клімату персоналу готелю.

Запропоновані дії можуть бути розглянуті та прийняті керівництвом для реалізації. Тому запропоновані засоби вдосконалення системи мотивації праці персоналу готелю «Вік Жан» вважаються ефективними.

Зведені рекомендації щодо удосконалення кадрового потенціалу готелю «Вік Жан» наведено у табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо удосконалення кадрового потенціалу готелю «Вік Жан»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Запровадження зворотного зв'язку, визначення програми розвитку та постановка річних цілей кожному працівнику готелю «Вік Жан»	Встановити відповідне до сприйняття середовище в команді; зворотній зв'язок – це взаємовигідний обмін; зворотній зв'язок ґрунтується на зрозумілих робочих очікуваннях та видимих фактах; встановлюється взаємна підтримка для того щоб працювати у сферах, які по потребують покращення та щоб отримувати знання про позитивний досвід роботи	Стимулювати або заохочувати ефективний шлях у роботі; тренувати краще виконання роботи; зробити можливим прозорість кар'єрних переміщень; запобігти непорозуміння серед персоналу
2	Створення комунікаційного поля; Впровадження системи наставництва; Впровадження програмного забезпечення для автоматизації мотивації (програма KPI-автоматизації Higher.)	Скорочення витрат на підготовку працівників; оптимізація процесу адаптації нових працівників; збереження унікальних знань і досвіду всередині компанії; створення додаткових стимулів і мотивації працівників; зниження відтоку кваліфікованих кадрів; зміцнення корпоративної культури.	Забезпечити низький рівень плинності кадрів, це спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму. Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як робочу атмосферу в сприятливій, комфортній обстановці, де хороші взаємини між співробітниками і керівниками, які забезпечують ефективну діяльність.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено, що кадровий потенціал є основним чинником економічної ефективності діяльності підприємства, тобто унікальним людським потенціалом.

В цілому характер кадрового потенціалу відображає якісні і кількісні характеристики трудового потенціалу особливо кваліфікованих постійних працівників підприємства. Потенціал співробітників можливо розглядати в більш вузькому сенсі, тобто як тимчасові вакансії та резерви, що, швидше за все, будуть наповнені професіоналами після їх розвитку та навчання.

У другому розділі наведено аналіз діяльності характеристику кадрового потенціалу готелю «Вік Жан». Готель «Вік Жан» має 26 номерів та два котеджі різних категорій. Діяльність готелю можна охарактеризувати як прибуткову, тому що чистий прибуток з кожним роком зростає, в 2021 році зріс на 60,7% в порівнянні з 2020 роком, а в 2022 році зросла на 24,08% в порівнянні з 2021 роком.

Готельний комплекс дуже активно розвивається і існує постійна динаміка збільшення прибутку та якості у діяльності готелю, а тим паче в період воєнного стану в країні.

У третьому розділі наведено рекомендації щодо удосконалення управління кадровим потенціалом у готелі «ВікЖан», зокрема:

- а) запровадження зворотного зв'язку та визначення програми розвитку і постановка річних цілей кожному працівнику готелю «Вік Жан»
- б) створення комунікаційного поля;
- в) впровадження системи наставництва;
- г) впровадження програмного забезпечення для автоматизації мотивації (програма KPI-автоматизації Highper.)

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореферат дис. ...канд.екон.наук / О. К. Абесінова; 08.00.09-бухгалтерський облік, аналіз та аудит(за видами економічної діяльності). – Київ: ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана", 2014. – 20 с.
2. Азарова Л.О. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
3. Алексеєнко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс] / В.І. Алексеєнко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf 6.
4. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності / О. В. Арзамасова // Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуск 4. – 2015. – С. 102 -106
5. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Економіка и управление: научнопрактический журнал. – 2007. – № – С. 48–53.
6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: [учеб. пособие] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П.М. Ройш. – Минск: Интерпрессервис, 2003. – 352 с.
7. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: режим доступу: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>
8. Біловол Р.І.. Формування кадрової політики промислових підприємств / Р.І. Біловол //Економіка підприємств. Економіка Криму №3(44). – 2013. – с.266-268
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій [навч. посіб.] / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

9. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012. – № 14. – С. 72–78.

10. Гасюк Л. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5(50). – С. 155-159.

11. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства»/ Н.А.Гебер // Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. – т.18.-Вип.4/1. – 2013. – С.102-105.

12. Головкова Л.С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лукашов, А.Є. Головкова // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2008. – № 5. – С. 33-39.

13. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Гомба. – Режим доступу: <http://www.nbuuv.gov.ua/portal/>.

14. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.

15. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). – С. 148-155.

16. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В Гусаріна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 60-72.

16. Дарміць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р.З. Дарміць, Г.П. Горішна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2013. – № 778: 126 Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 26–34.

17. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf.

18. Дробиш Л. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 3(59). – С. 287-291.

19. Запотоцька І.В. Ефективна система мотивації як основа успішного функціонування сучасних компаній / І.В. Запотоцька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право – 2012. – № 4. – С.167-171

20. Зелена М.І. Персонал підприємства як суб'єкт управління / М.І. Зелена. // Донецький національний технічний університет. – 2012. – №3 (29). – С. 101-103.

21. Касіч-Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т.М. Касіч-Пилипенко, Т.А. Дячко // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 4. – С. 147–150.

22. Кириченко А.В., Шевчук В.Я., Мазарук А.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / К.: Знання, 2015. – 493 с.

23. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник] / Н.С. Краснокутська. – Х.: ХДУХТ, 2004. – 587 с. 51. Криворучко О., Водолажська Т. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2015. – Вип. 25. – С. 88-98.

24. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2005. – 308 с.

25. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства / О. В. Михайлюк // Наукові праці МАУП. – 2014.– № 1(40). – С. 187-192 129

26. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г.О. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – Терноп. нац. екон. ун-т. – 2010. – Вип.15. – С. 34-37.

27. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене./ В.Г.Никифорова – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

28. Озерчук Н., Сороківська О. Особливості формування кадрової політики підприємства з використанням аутсорсингу. Соціально - економічні проблеми і держава. 2012. – Вип. 2(7). – С. 155-162.

29. Погорелова Т. А. Поліпшення кадрового забезпечення в сучасних умовах функціонування підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Погорелова, А. І. Погорелов // Результати конференції «Оптимум – 2014». – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences/Оптимум/2014> 130

30. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2016. – с.177-187.

31. Стаценко Є.В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стаценко, Ю.В Лобода // Економіка підприємства. – 2012. – №1. – С. 15-17.

32. Страхова С. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис XXI. – 2012. № 3-4. – С. 66-70.

33. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // Економічний часопис XXI. – 2012. – № 3-4. – С. 66-76.

34. Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях / Н.І. Кара, О.С. Костюк, Л.А. Янковська, В.М. Пісний // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 649: Логістика. – С. 276-282.

35.Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №10. – С. 121–125. 131

36. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Л.В. Шостак, Є.О. Болобан. // Приазовський економічний вісник. – 2018. – №3 (08). – С. 94-99.

37.Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / M. Armstrong. – New York: Kogan Page Limited, 2017. – 738 p.

38.Bessant J. Innovation and entrepreneurship. Third Edition / J. Bessant, J. Tidd. – Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015. – 524 p.

39.Carbery R. Human resource development: a concise introduction / R. Carbery. – London: Palgrave, 2015. – 270 p.

40.Hitt M. Strategic management: competitiveness & globalization. Concepts and cases / Michael Hitt. – Boston: Cengage Learning, 2017. – 743 p.