

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВПЛИВ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами «Торгівельно-виробниче товариство з обмеженою
відповідальністю «Південний Буг», готель «Жовтневий», м. Вінниця»)

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи ГРС-41д,
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна
справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна
справа»

Сергія
УКРАЇНЦЯ

Науковий керівник
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	6
1.1 Сутність та основні принципи управління поведінкою персоналу на підприємствах готельного бізнесу	6
1.2 Особливості формування іміджу підприємств готельного бізнесу	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «ЖОВТНЕВИЙ»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю	19
2.2 Оцінка ефективності управління персоналом та її впливу на формування іміджу готелю	25
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ З ПОЗИЦІЙ ПОКРАЩЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «ЖОВТНЕВИЙ»	30
3.1 Удосконалення кадрової політики як основа успішного управління готелю	30
3.2 Впровадження сучасних інформаційних технологій як засіб покращення іміджу	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. Управління поведінкою персоналу є вагомим інструментом у сприянні задоволеності споживачів, стимулюванні внутрішньої лояльності персоналу, формуванні позитивного іміджу підприємства та його репутації, а також сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності готелів та зміцнення його конкурентних позицій. З урахуванням даних факторів метою успішної діяльності готелю є формування ефективної системи управління поведінкою персоналу з використанням інноваційних підходів щодо управління, забезпечення зростання продуктивності праці та покращення взаємодії із чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища їх господарювання.

Наукові дослідження свідчать, що підприємства готельно-ресторанного господарства мають суттєві відмінності за специфікою і сутністю процесу управління та факторами впливу, що його формують, і саме в цих особливостях закладений потенціал ефективності управління поведінкою персоналу, ігнорування якого стає небезпечним для підприємства.

Загальні проблеми щодо управління поведінкою персоналу розглядалися в наукових роботах таких авторів, як: М Круль Г.Я., Лютенс Ф., Максишко Н.К., Мостенська Т.Л., Ньюстром Д., П'ятницька Н.О., Перезовова І.В., Савін С.Ю., Сліньков В.М., Уокер Дж., Хміль Ф.І., Череп А.В., Череп О.Г., Швець Ю.О., Шейн Е., Шермерорн Дж., Шмиголь Н.М. та ін. Проте представлені дослідження недостатньо розглядають вплив управління поведінкою персоналу на розвиток готельного господарства, що багато в чому уповільнює не тільки теоретичний розвиток управлінської науки в даній сфері, але є однією з причин зниження ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності.

Метою написання кваліфікаційної роботи є розробка заходів щодо вдосконалення управління поведінкою персоналу з позицій покращення іміджу підприємств готельного бізнесу.

На основі поставленої мети сформовано наступну сукупність завдань написання кваліфікаційної роботи:

- дослідити теоретико-методологічні основи поведінки персоналу та його впливу на формування іміджу підприємств готельного бізнесу;
- вивчити та узагальнити підходи щодо розуміння сутності та основних принципів управління поведінкою персоналу на підприємствах готельного бізнесу;
- дослідити особливості формування іміджу підприємств готельного бізнесу та його основних складових;
- проаналізувати управління персоналом та формування іміджу на підприємствах готельного бізнесу на прикладі готелю «Жовтневий»;
- оцінити організаційно-економічні аспекти діяльності готелю;
- оцінити ефективність сформованого іміджу готелю на основі аналізу системи управління персоналом готелю.

Об'єктом написання кваліфікаційної роботи є процеси управління поведінкою персоналу як засобу формування іміджевої складової підприємств готельного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління поведінкою персоналом на підприємствах готельного бізнесу.

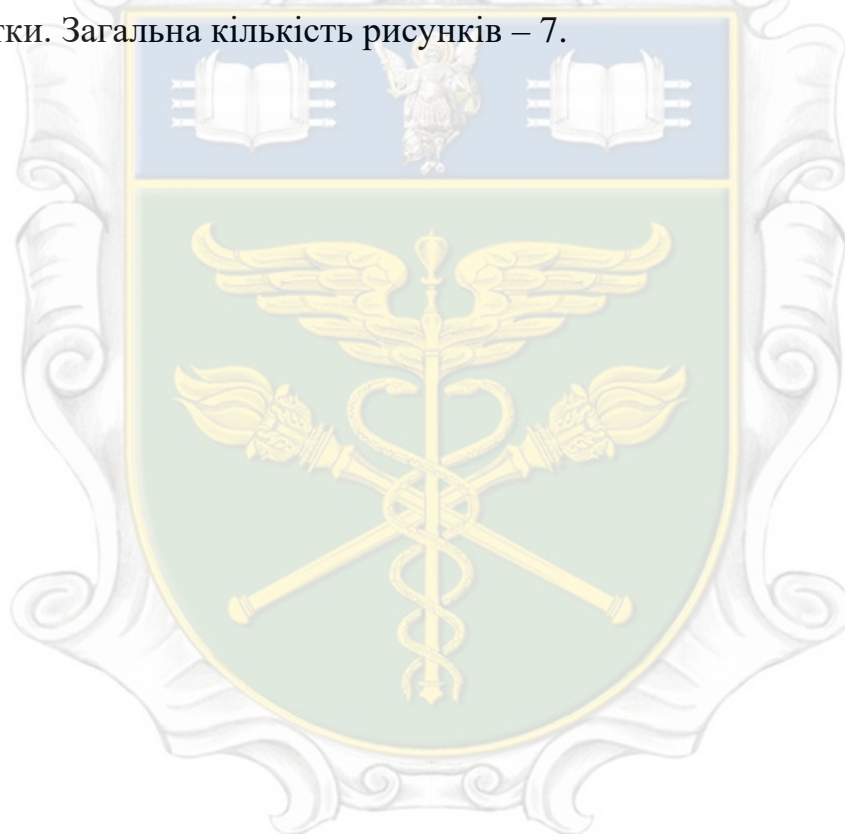
Методи дослідження. Для написання роботи в роботі використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналізу, узагальнення, дедукції, метод абстрактно-логічного аналізу, а також методи статистичного аналізу.

Інформаційна база дослідження. Теоретико-методичну основу даного дослідження становили праці зарубіжних та вітчизняних науковців з питань управління поведінкою персоналу на підприємствах індустрії гостинності, а також звітність готелю «Жовтневий», інші інформаційні матеріали періодичних видань та інтернет-сайтів.

Практична цінність даної кваліфікаційної роботи полягає у практичному впровадженні розроблених заходів щодо вдосконалення кадрової політики та створення програми покращення іміджу підприємств готельного бізнесу.

Апробація роботи. Результати даного дослідження були опубліковані у збірнику наукових праць XIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (18 квітня 2024 року) на тему: «Сутність та основні принципи управління поведінкою персоналу на підприємствах готельного бізнесу».

Структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 49 сторінках друкованого тексту, містить такі основні елементи: вступ, три розділи основної частини, висновки та пропозиції, список використаних джерел із 40 найменувань та додатки. Загальна кількість рисунків – 7.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та основні принципи управління поведінкою персоналу на підприємствах готельного бізнесу

Еволюція розвитку підприємницької діяльності об'єктивно вплинула на генезис теорій управління персоналу, зокрема на феномен поведінки людей в організаціях. Перші спроби науково пояснити поведінку людини, зокрема її трудові аспекти, були зроблені ще на початку сучасної цивілізації та продовжуються дослідження до цього часу. Феномен поведінки людей на підприємствах існує та змінюється через різноманітні причини, дії та закономірності. Коріння науки про поведінку сягає античних часів. Питаннями поведінки людей займалися Аристотель, Сократ і Платон, проте науково вивчати поведінку стало можливо з появою ідеї еволюціонізму [10, с. 63].

Сучасні наукові дисципліни, які займаються вивченням поведінки персоналу, тісно пов'язані між собою, що і сприяє більш повному розкриттю сутності поведінки з різних позицій та міждисциплінарних напрямків.

На рисунку 1.1 відображено основні концептуальні підходи щодо розуміння сутності та особливостей поведінкових шкіл.

Розглянемо більш детально кожен із вищезазначених шкіл.

Механічний детермінізм визначав причини тих або інших вчинків людей в функціональній залежності від факторів зовнішнього середовища. Основу цим поглядам дали роботи Галілея Г. та Ньютона І., де людина трактувалася як об'єкт, що складається з неякісних часточок речовини; механічно взаємодіючи між собою, вони визначають дії і вчинки індивідуума. За зразком взаємодії в світі

об'єктів механіки вважалось, що можна легко прогнозувати поведінку будь-якої людини і керувати її вчинками [14.].

Біологічний детермінізм визначав, що організаційну поведінку людини можна трактувати як еволюційне пристосування її дій до вимог зовнішнього середовища, що дає можливість на основі вивчення зв'язків між стимулом і реакцією, тобто змогу передбачити ті чи інші вчинки індивідуума.

Біхевіористиний підхід ґрунтувався на припущенні, що за одиницю поведінки категорично приймається зв'язок між стимулом і реакцією, встановлення людиною логічного зв'язку між різними ситуаціями. Як продовження даного концептуального підходу виник необіхевіоризм. Представники цієї теорії стверджували, що, крім понять «стимул» і «реакція», для вивчення організаційної поведінки слід використовувати так звані проміжні змінні, тобто пізнавальні і мотиваційні компоненти: заохочення або санкції, що застосовуються в момент появи бажаних вчинків і дій.. Проміжні компоненти складаються з очікувань, установок і знань. Ці проміжні компоненти недоступні прямому спостереженню, але служать регуляторами будь-якої діяльності людини. Отже, в межах необіхевіоризму було вперше сформульовано положення: людина не тільки реагує на вплив стимулів зовнішнього середовища, а й сама впливає на них з метою задоволення об'єктивно властивих їй потреб [9].

Наступна наукова концепція - гештальтпсихологія – напрям, який пов'язаний зі спробами пояснення насамперед сприйняття і мислення особистості. Як основний пояснювальний принцип гештальтпсихологія висуває принцип цілісності. Даний напрям дозволяє вивчити і зрозуміти поведінку з точки зору цілісних структур, які первинні по відношенню до певних компонентів. Первинними даними є цілісні структури (гештальти), в принципі не виведені з утворюючих їх компонентів.

Поведінка людини в гештальтпсихології пояснюється не тільки впливом на неї зовнішнього середовища, але і рядом інших факторів, до складу яких обов'язково входять особистість та її оточення [13].



Рисунок 1.1 – Перелік наукових шкіл щодо концепцій вивчення поведінки персоналу

Наукова школа фрейдизму полягає в поясненні особистості ірраціональними, антагоністичними свідомості психічними факторами. В свою чергу, школа людських відносин – напрям, який вивчав потреби людей та мотиви їхніх вчинків; мотивацію трудової діяльності персоналу; прийоми управління міжособистісними відносинами; питання ефективності праці та задоволеність працею. Школа «людських відносин» прагнула побудувати моделі поведінки людей, тоді як до цього будувалися моделі організації.

Щодо школи поведінкових наук або школи організаційної поведінки, то вона виникла як продовження школи «людських відносин», і якщо школа «людських відносин» в основному зосереджувалася на методах налагодження міжособистісних відносин, то об'єктом дослідження школи «поведінкових наук» стає вивчення питань соціальної взаємодії, характеру влади і авторитету, лідерства, організаційної структури, групової динаміки, комунікацій в організації, змісту роботи і якості трудового життя, мотиваційна поведінка та потреби людей [38].

Слід зазначити підхід автора Лютенс Ф., який розглядав управління поведінкою як предмет наукових досліджень, що безпосередньо впливає на ефективність управління організацією в цілому і людськими ресурсами та пов'язане з формуванням організаційної культури на підприємстві [38].

В таблиці А.1 наведено узагальнення основних наукових поглядів щодо управління поведінкою персоналу [20].

В таблиці 1.1 наведено основні концепції, на яких ґрунтується поведінка людей в цілому.

Таблиця 1.1 – Аналіз концепцій, на яких ґрунтується поведінка людей

Концепція	Основні складові концепції
Теорія Маслоу А. (ієрархія потреб людини).	В основі лежать: фізіологічні потреби; відчуття безпеки та захисту; соціальні потреби; потреби в повазі та статусі; потреби самовираження.
Концепція Левіна К.	Передбачає формування стилів керівництва: автократичний, демократичний, ліберальний.
Концепція Макгрегора Д. (теорія «Х», теорія «У»).	Теорія «Х» передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше. Теорія «У» передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці, тому виникає необхідність створення гнучкої системи, де пріоритетом будуть можливості для розвитку працівників.
Концепція Лайкерта Р. (людина – завдання)	Згідно з висновками американського дослідника будь-який керівник обов'язково тяжіє до однієї з крайнощів: орієнтації або на роботу, або на людину.
Концепція Стогдилла Р. (людина – структура).	Сутність концепції полягає в тому, що структура особистих якостей керівника, повинна співпадати з особистими якостями, діяльністю й завданнями його підлеглих.
Концепція Блейка Р і. Моутона Дж (решітка менеджменту).	Сутність концепції Роберта Блейка і Джейна Моутона полягає в розробці п'яти основних стилів лідерства за допомогою моделі решітки менеджменту: кожна з осей решіток являє собою 9-бальну шкалу, де одиниця означає низький, а дев'ятка – високий рівень орієнтації керівника на увагу до виробництва (горизонтальна вісь) та увагу до людей (вертикальна вісь).
Теорія особистісних конструктів Келі Дж.	Людина в рамках теорії особистих конструктів – вчений, що досліджує навколишній світ і самого себе. Спостерігаючи поведінку навколо, прагнучи зрозуміти і спрогнозувати цю поведінку, людина будує свою індивідуальну систему особистісних конструктів. Поведінка людини може базуватися на безлічі зчеплених один з одним патернів: подібності-відмінності.

Також слід виділити підхід Ньюстрона Дж. та Дейвіса К., які визначають такі моделі поведінки персоналу на підприємствах (табл. 1.2) [39].

З таблиці 1.2 видно, що основні акценти моделі поведінки персоналу на підприємстві полягають в ідентифікації найважливіших людських і організаційних чинників, що впливають на досягнення організацією поставлених цілей, і створенні умов для ефективного управління ними. Також необхідно зауважити, що системи поведінки персоналу існують в кожній організації, їх типи і моделі різноманітні.

Таблиця 1.2 – Моделі поведінки персоналу

Показник	Моделі			
	авторитарна	опікуюча	підтримуюча	колегіальна
Базис моделі	Влада	Економічні ресурси	Керівництво	Партнерство
Орієнтація керівництва	Повноваження	Гроші	Підтримка	Робота у команді
Орієнтація працівників	Підпорядкування	Безпека та пільги	Виконання робочих завдань	Відповідальна поведінка
Результат для працівника	Залежність від керівництва	Залежність від організації	Участь в керівництві	Самодисципліна
Задоволення потреб працівника	В існуванні	У безпеці	Статус та визнання	Самореалізація
Участь працівника в трудовому процесі	Мінімальна	Пасивна	Стимули, які спонукають	Помірний ентузіазм

Щодо самого поняття поведінка, то в наукових працях вчені вивчають його з позицій ціннісно-морального, юридичного, філософського та соціально-психологічного бачення (таблиця Б.1). На основі таблиці Б.1 встановлено, що термін «поведінка» має багато підходів щодо трактування сутності, але спільним є те, що все це є формами прояву поведінки індивіда та проявляються в різних формах залежно від тієї чи іншої ситуації, тобто в цілісній формі поведінки в організації.

Гакова М.В. визначає поведінку персоналу як процес послідовних і супідрядних дій, актів, операцій, рухів та ін., основою якого є комплекс формальних установок та неформальних аспектів для індивідів, груп в процесі

діяльності підприємства (організації), що визначається здатністю змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [13].

Формування дієвого механізму управління поведінкою персоналу вимагає глибокого осмислення і розуміння законів, що визначають поведінку людини. До основних груп законів, що визначають поведінку людини, належать: «загальні закони поведінки, закони інерційності людських систем; закони зв'язку із зовнішнім середовищем; соціально-психологічні та біопсихічні закони, усвідомлення яких робить можливим передбачити перебіг процесів розвитку організації [4, с. 413].

Поведінка людей в організації – це складний організм, в якому переплітаються та існують інтереси особистості та груп, стимули й обмеження, нормативні вимоги та неформальні взаємини, дисципліна та творчість, деструктивні прояви тощо, що впливає на розвиток самої організації, але й сама організація – це складна динамічна система, якій притаманні загальні системні властивості, що розвиваються за об'єктивно існуючими законами.

Проаналізуємо загальні (універсальні) принципи, за якими розвиваються організації:

- принцип синергії формулює: для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або - більшим за просту суму потенціалів вхідних у неї елементів, або меншим;
- принцип самозбереження визначає: кожна система прагне зберегти себе. На організацію діють дві групи протилежних факторів: фактори збереження і фактори руйнування організації, тому будь-яка організація прагне протистояти зовнішнім і внутрішнім руйнівним діям та використовує для цього весь свій потенціал (ресурс);
- принцип розвитку свідчить: кожна організація в процесі свого розвитку прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу;
- принцип інформованості – впорядкованості формулює: чим більшою інформацією володіє організація про зовнішнє і внутрішнє середовище, тим ефективніший її опір зовнішнім і внутрішнім руйнівним діям;

- принцип єдності аналізу і синтезу наголошує: кожна система прагне налаштуватися на найбільш економний режим діяльності за рахунок постійного аналізу своєї існуючої структури і функцій та синтезу нової структури і функцій;

- принцип пропорційності і композиції визначає: кожна система прагне до оптимального взаємного розташування елементів і оптимальних зв'язків між ними [21, с. 67-73].

Знання вищевказаних принципів дозволяє приймати обґрунтовані рішення, враховуючи як закономірності поведінки людей, так і закономірності розвитку організаційних систем.

В науковій літературі сформовані такі визначення щодо поведінкою персоналу. Автором Лукашевич М.П. визначено як свідомо регульований комплекс дій і вчинків працівника, пов'язаних з поєднанням професійних можливостей та інтересів з діяльністю виробничої організації, виробничого процесу [18, с. 150].

Дворецька Г.В. визначає поведінку персоналу як комплекс певних послідовних учинків і дій людини, які спрямовані на перетворення предметів праці з метою досягнення відповідного результату і поєднують працівника із трудовим процесом [17].

Всі ці трактування ґрунтуються на формуванні мотиваційного механізму персоналу підприємства та передбачають взаємодію різних внутрішніх і зовнішніх спонукаючих сил. Для управлінського впливу на поведінку персоналу необхідно розуміння комплексу відносно впорядкованих взаємодій трьох типів суб'єктів поведінки (індивіда, групи, організації) в системі способів регулювання поведінки та зміни поведінки (як індикатору назрілих змін).

Підтримка, регулювання та зміни поведінки відбувається завдяки суб'єктам впливу на наступних рівнях:

- індивідуальному – поведінка окремо взятої людини, яка визначається особливостями її особистості, установками, цінностями тощо;
- груповому – поведінка людей під впливом групових норм, цінностей, правил, законів;

– організаційному – це форма дій і вчинків людини, що виявляється у стосунках «індивід-організація» на рівні особистості, групи, організації і суспільства.

Отже, теоретичні погляди на процеси управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства в ході еволюції пройшли шлях від необхідності забезпечення матеріального продукту до впровадження високих стандартів сервісного обслуговування.

1.2 Особливості формування іміджу підприємств готельного бізнесу

Імідж – сформований образ, покликаний надати емоційно-психологічний вплив на будь кого з метою популяризації або реклами, тобто імідж – це загальне враження, яке створюється у людей про ту чи іншу фірму або організацію. Імідж завжди соціально обумовлений, роблячи активний вплив на громадську думку і кардинально впливаючи на результати ділової активності [31].

Імідж – це образ організації, який формується у свідомості людей. Можна навіть сказати, що у будь-якій організації існує імідж поза залежністю від того, хто над ним працює, і чи працюють над ним узагалі. У випадку відпускання питання іміджу на самоплив він складеться у споживачів стихійно, і немає ніякої гарантії, що він буде адекватним і сприятливим для готельного підприємства, а тому формування сприятливого іміджу для організації – процес більш вигідний і менш трудомісткий, ніж зміна спонтанно сформованого несприятливого образу [32].

В загальному розумінні імідж підприємства визначають як образ, що сформований в уявленні споживачів. Для закладів готельного та ресторанного господарства сформований імідж є визначальним фактором конкурентної боротьби на ринку, а також вагомим інструментом для зміцнення конкурентних позицій на ринку. Також деякі праці містять дослідження поняття фірмового

іміджу. На рисунку 1 відображено значення фірмового іміджу для формування успішності та конкурентоспроможності підприємств в ресторанного господарства.



Рисунок 1.2 – Значення фірмового іміджу для успішного розвитку закладів ресторанного господарства [33, с. 32]

Якщо фірмовий імідж успішно сформований, заклад стає свого роду індивідуумом, він стає пізнаваним та викликає певні асоціації у споживачів. Відповідно, цінність додаткових характеристик послуг зростає. Це сприяє зростанню прибутків, забезпечується збільшення частки ринку та зростають конкурентні позиції на ринку. І навпаки, немає вдало сформованого фірмового іміджу – фірма по суті є «безликою», споживачі мало знають про неї, з надійністю чи іншими позитивними рисами вона у них не асоціюється, і дуже скоро фірма може «вийти з гри», будучи витісненою конкурентами. Фірмовий імідж є заключною фазою формування фірмового стилю, результатом його вдалого розроблення [32, с. 32].

Імідж – сформований образ, покликаний надати емоційно-психологічний вплив на будь кого з метою популяризації або реклами, тобто імідж – це загальне враження, яке створюється у людей про ту чи іншу компанію або організацію. Імідж завжди соціально обумовлений, роблячи активний вплив на громадську думку і кардинально впливаючи на результати ділової активності [5, с. 552].

Імідж готельного підприємства – це система організаційно-функціональних характеристик, які формують позитивну асоціацію на ринку, забезпечують вторинний попит, високі фінансові результати діяльності. Імідж – це ціль і водночас інструмент стратегічного управління. Для досягнення позитивного іміджу необхідна цілеспрямована систематична управлінська діяльність. Імідж відображає корпоративну культуру підприємства, яка як елемент корпоративного управління формується насамперед з людського потенціалу, кваліфікації, креативності менеджерів, здатних створювати якісний оригінальний продукт, відповідальність персоналу за виконання обов'язків. Для керівника готельного підприємства ключове завдання – створити або змінити корпоративну культуру, спрямувати виконавців готельних послуг відповідно до цілей і стратегії підприємства [23].

Оскільки імідж спрямований на формування загального враження у свідомості споживачів, то на його формування безпосередньо впливає поведінка та професійна підготовленість персоналу закладів готельного господарства.

Мистецтво управління поведінкою персоналу в сучасному суспільстві стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах підприємства готельного-ресторанного господарства об'єктивно змушені вдосконалювати свою систему управління поведінкою персоналу, оскільки даний фактор впливає на ефективність самої організації [9].

Необхідним складником послуги в готельно-ресторанному господарстві є якість обслуговування, рівень якої забезпечується зусиллями персоналу всього колективу. Репутація закладу дуже часто формується в результаті оцінки рівня й якості обслуговування, виставленої самим гостем. Персонал, його потенціал є найважливішими факторами, що характеризують підприємство. Для формування іміджу закладів готельного та ресторанного господарства даний фактор є важливим, оскільки саме від рівня професіоналізму персоналу, його клієнтоорієнтованої поведінки залежить якість послуги та обслуговування гостя. Поведінкові аспекти обслуговування завжди знаходяться «на поверхні», тому рівень обслуговування, а отже і формуванні іміджу визначає та оцінює споживач.

Створення іміджу – це не тільки популярна тема сьогоднішніх дискусій, а й активна практична діяльність сучасних компаній, яка спрямована на збереження і зміцнення позицій підприємства на ринку, різновид маркетингових технологій. Індустрія гостинності накопичує практичний досвід в сфері створення іміджу швидше, ніж теоретики встигають його узагальнити і систематизувати [5, с. 552].

Основними завданнями щодо формування іміджу закладів готельного господарства є наступні:

- підвищення престижу підприємства, тому що розробка фірмового стилю свідчить про увагу організації не тільки до питань виробництва;
- підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування послуг готельного підприємства. Полегшення введення на ринок нових товарів та послуг, так як підприємству із сформованим іміджем вивести товар на ринок легше;
- підвищення конкурентоспроможності компанії;
- формування та реформування громадської думки про готельне підприємство [5, с. 552].

Основні засоби формування іміджу на підприємствах готельного господарства:

1. Фірмовий стиль - основа іміджу, головний засіб його формування.
2. Візуальні засоби - дизайнерські прийоми формування іміджу, які включають оформлення вітрин, офісів, виставок, розробку макетів оголошень.
3. Оригінал-макети можуть бути різними, але один елемент (деталь), постійно присутній у всіх позиціях, робить цілу серію макетів пізнаваними, не менш важливу роль грає обраний компанією колір.
4. Вербальні (словесні) засоби – спеціально підібрана стилістика, орієнтована на споживача.
5. Рекламні засоби – використані в кожному конкретному випадку рекламні засоби, що сприяють формуванню сприятливого відношення.

б. PR-заходи - продумані, сплановані, постійні зусилля по встановленню і зміцненню взаєморозуміння між підприємством і громадськістю. Це виставки, презентації, прес-конференції, спонсорські заходи [32].

Фахівці відзначають, що важливими складовими іміджу готелю для клієнтів є, зокрема, такі показники, які характеризують персонал:

- компетентність, тобто співробітники будь-якого рівня володіють необхідними навичками та знаннями для надання послуг;
- легкість контакту із співробітниками готелю;
- розуміння потреб клієнтів;
- ввічливість, уважність, дружелюбність;
- привабливість і охайність персоналу [24, с. 266].

Не менш вагомий вплив на споживача та формування іміджу працівника має безпосередня взаємодія між ними. Так, комунікаційні навички працівників індустрії гостинності виконують функцію впливу на почуття та думки гостей. Відповідно, персонал повинен мати чітке уявлення про комунікативні ефекти, які існують в мовних контактах з клієнтами [24, с. 266].

Оскільки формування іміджу знаходиться в тісному взаємозв'язку з професійною підготовкою персоналу закладу, то для формування позитивного іміджу підприємств готельного бізнесу необхідним є формування ефективної корпоративної культури та забезпечення сприятливої психологічної атмосфери всередині колективу готелю.

Цінності, які розділяє весь персонал готелю, відображають своєрідну корпоративну філософію, тобто принципи роботи, морально-етичні норми поведінки в організації. Це і фундамент для побудови корпоративного іміджу, і основа для прийняття щоденних рішень. Цінності формуються на рівні переконань (ставлення до людей і праці, часу і простору, духовним та матеріальним благам та інше).

Формальна система цінностей складається зі: стандартів обслуговування, зовнішнього вигляду, професійних дій; комплексу знань, вмінь, навичок, необхідних для роботи в той чи іншій посаді в даному готелі; особистих якостей,

які відтворюють «сервісну ментальність», тобто психологічну готовність надавати послуги: доброзичливість, вихованість, толерантність, комунікабельність, неконфліктність, енергійність; засобів і прийому морального та матеріального стимулювання; системи навчання, підвищення кваліфікацій; єдиної системи атестації персоналу готелю.

За умови формування єдиних та ефективних внутрішньокорпоративних цінностей, заклади готельно-ресторанного господарства зміцнюють свої конкурентні позиції, що позитивно відображається їх на репутації та іміджу. Дані цінності, які розділяють весь персонал готелю, відображають своєрідну корпоративну філософію, тобто принципи роботи, морально-етичні норми поведінки. Це і фундамент для побудови корпоративного іміджу, і основа для прийняття щоденних рішень. Цінності формуються на рівні переконань (ставлення до людей і праці, часу і простору, духовним та матеріальним благам та інше) [5, с. 553].

Таким чином, формування іміджу на підприємствах готельного бізнесу безпосередньо пов'язано із багатьма складовими, серед яких нами акцентовано увагу на професійній підготовці та кваліфікації персоналу. Нами наголошено, що саме професійна культура персоналу впливає на якість обслуговування, а отже, і на формування іміджу підприємств індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «ЖОВТНЕВИЙ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю

Досліджуваний нами заклад готельного бізнесу готель «Жовтневий» знаходиться у дуже зручному місці – центральній частині міста Вінниця. Розташування цього помешкання – одне з найкращих у місті. Поблизу будівлі розташовані: універмаг, парк, заклади ресторанного господарства різних типів (рис. 2.1).

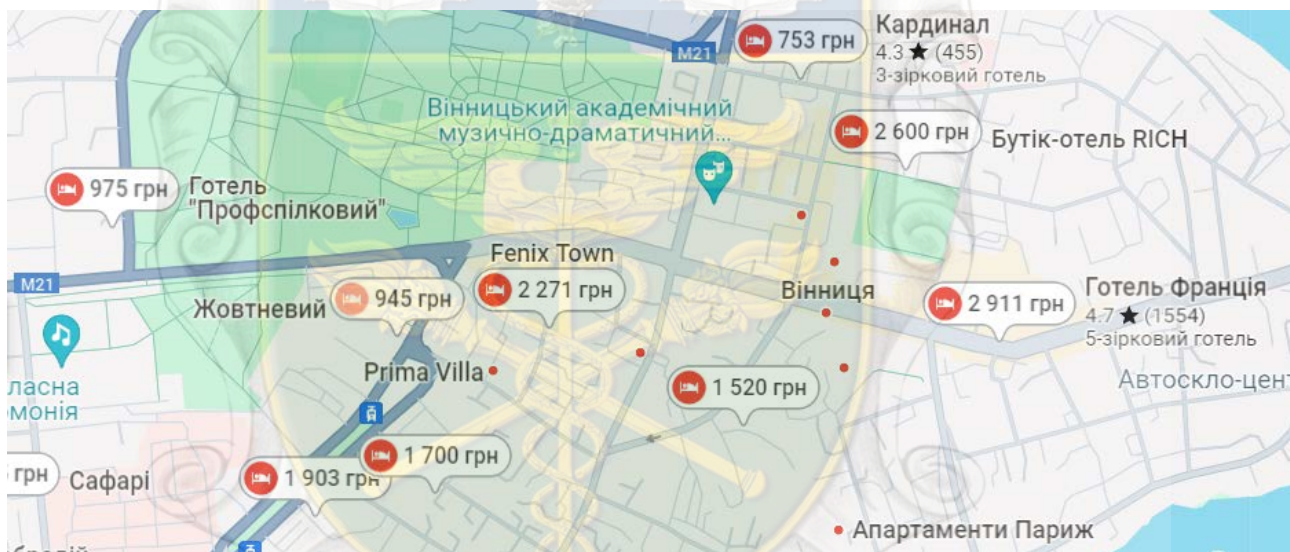


Рисунок 2.1 – Розташування готелю «Жовтневий» на карті міста

На сайті анонсовано, що готель розташовано у Вінниці, за 4,8 км від пам'ятки «Національний музей-садиба М. І. Пирогова», стане до вподоби чудовий вид на місто. У помешканні доступний безкоштовний Wi-Fi, а також є приватна парковка, якою можна скористатися за додаткову плату.

У помешканні готелю кожен номер оснащено робочим столом, телевізором, окремою ванною кімнатою, постільною білизною та рушниками. У помешканні усі варіанти розміщення оснащено холодильником. На сайті Booking зазначено, що готель відноситься до 3-х зірок.

На ринку готельних послуг міста готель працює дуже давно, за відгуками споживачів має оцінку 3 бали з можливих 5, або на сайті Booking – 6,2 бали з максимальних 10. З рисунку 2.1 видно, що локально готель має вигідне розташування, а найближчими закладами готельного господарства, що є конкурентами та знаходяться локально, є готель «Prima Vila», «Fenix Town».

На рисунку 2.2 відображено вивіска готелю.



Рисунок 2.2 – Вивіска готелю «Жовтневий»

Готель «Жовтневий» у місті Вінниця – це чотириповерхова будівля, в якій перший поверх здано в оренду, а номери знаходяться на 2-4 поверхах. До основних послуг готелю відносять: послуги розміщення. До додаткових послуг слід віднести: надається приватна парковка за 50 гривень на день., безкоштовний бездротовий інтернет, індивідуальна реєстрація заїзду/виїзду, щоденне прибирання.

Основні та додаткові послуги готелю є неодмінною складовою діяльності будь-якого закладу готельного господарства. Визначальним фактором для збільшення кількості та покращення якості додаткових послуг є орієнтація готельного підприємства на ту чи іншу категорію відвідувачів. Основними факторами при виборі готелю «Жовтневий» є наступні:

- розміщення готелю в центрі міста;
- налагоджене транспортне з'єднання із вокзалами, виставками й районами ділової активності.

На всій території готельного об'єкта і в номерах заборонено курити, проте є відведено окремо місця для куріння. В готелі дотримуються всіх заходів безпеки, забезпечена цілодобова охорона, дотримуються вимоги пожежної безпеки, ведеться відеоспостереження в зонах загального користування та ззовні будівлі.

Оскільки готель функціонує ще за радянських часів, то він потребує суттєвого оновлення своєї матеріально-технічної бази. Якщо говорити про вплив військової агресії на діяльність готелю, то воно суттєво не змінилося. Готель «Жовтневий» пропонує 25 номерів, які укомплектовані відповідно до вимог, але вся комплектація низької якості.

Проведемо аналіз номерного фонду готелю «Жовтневий» при максимальній завантаженості за допомогою таблиці 2.1. В додатку В наведено фото кожної із категорій номерів готелю.

Таблиця 2.1 – Оцінка номерного фонду готелю «Жовтневий»

Категорія номера	Кількість номерів	Кількість місць в номері	Кількість ліжко-місць
Одномісний стандарт	4	1	4
Одномісний стандарт з великим ліжком	5	2	10
Двомісний номер з роздільним ліжком	7	2	14
Стандартний двомісний номер з 2 односпальними ліжками	7	2	14
Номер напівлюкс	1	3	3
Номер люкс	1	3	3
Всього	25	13	48

На основі таблиці видно, що загальна кількість пропонованих ліжко-місць готелю становить 48, причому кожен із номерів мають можливість заселення із дітьми і встановлення додаткового ліжка. Як видно, в основному номери є двомісними, номери категорії «Люкс» є тримісними, їх загальна кількість

становить 1 номер, максимальною завантаженістю 3 ліжко-місця. В готелі також є номер «Напівлюкс», загальною місткістю 3 ліжко-місця.

В кожному номері передбачені такі зручності, як кондиціонер, фен, холодильник, робочий стіл, туалетно-косметичні засоби, телевізор з плоским екраном, електрочайник, міні-бар, сейф. У номерах є хороша звукоізоляція. Всі постояльці можуть користуватися безкоштовним бездротовим інтернетом. Кімнати укомплектовані телевізором і холодильником, є всі необхідні туалетні засоби. Номери готелю оформлені в класичному стилі й облаштовані телевізором, письмовим столом, холодильником, посудом.

Ванну кімнату укомплектовано феном та туалетно-косметичними засобами. Гармонійне поєднання домашнього затишку та якісного обслуговування є однією з найбільших родзинок готелю. У готелі працює суши бар, де гостям запропонують великий вибір страв японської кухні.

На рисунку 2.3 відображена організаційна структура готелю. З рисунку видно, що за типом дана структура відноситься до лінійно-функціонального типу. Директору, що є лінійним керівником, підпорядковуються функціональні керівники, кожен з яких відповідає за відповідний підрозділ. Саме такий тип управління є ефективним для готелю та сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та вирішення виробничо-господарських питань.



Рисунок 2.3 – Схема організаційної структури управління готелем «Жовтневий»

Наступним етапом дослідження є оцінка основних економічних показників діяльності роботи готелю. В таблиці 2.2 наведено узагальнені показники господарської діяльності готелю за 2021 – 2023 роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників господарської діяльності готелю «Жовтневий» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чиста виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	2070,6	2804,8	2007,6	734,2	-797,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	1982,9	2799,6	2007	816,7	-792,6
Чистий прибуток, тис. грн..	93,3	5,2	0,6	-88,1	-4,6
Рентабельність господарської діяльності, %	4,71%	0,19%	0,03%	-4,52%	-0,16%
Рентабельність реалізації, %	4,51%	0,19%	0,03%	-4,32%	-0,16%

Отримані результати показали, що 2023 рік був критичним для готелю. Внаслідок часткового завантаження готелю спостерігається зменшення головного фінансово-економічного результату діяльності – прибутку. Так, значення чистої виручки від реалізації продукції в 2021 році становила 2070, 6 тис. грн., в 2022 році маємо зростання даного показника на 734,2 тис. грн., що було спричинено як ціновими, так і неціновими факторами. Готель за рахунок використання головної переваги – зручного місцезнаходження, намагався втриматися на ринку готельних послуг в період карантинних обмежень. В 2023 році виручка від реалізації продукції зменшилась на 797,2 тис. грн.

Щодо собівартості реалізованої продукції, то прослідковуємо також тенденцію до зменшення: в 2023 році собівартість реалізованої продукції становила 2007 тис. грн., що на 792,6 тис. грн. менше значення 2021 року. При оцінці темпів росту виручки від реалізації продукції та темпів росту собівартості реалізованої продукції, встановлено їх негативні пропорції. В 2022 році темпи росту витрат перевищували темпи росту доходів, що відобразилося на зменшенні

головного фінансового результату – прибутку. В 2023 році темпи росту витрат відповідали темпам росту доходів, і, як наслідок, підприємство забезпечило свою беззбитковість щодо надання готельних послуг.

Для оцінки ефективності господарської діяльності готелю, нами було обчислено показники рентабельності господарської діяльності, що визначається за співставленням прибутку та витрат, та за показником рентабельності збутової діяльності, що обчислюється за співвідношенням прибутку та виручки від реалізації готельних послуг. Результати показали, що з кожним роком ефективність ведення бізнесу в сфері готельного бізнесу знижується. Так, в 2021 році рентабельність господарської діяльності становила 4,71%, в 2021 році – відбулося зменшення даного показника на 4,52%, а в 2023 році – на 0,16% порівняно із відповідними попередніми періодами. Щодо збутової політики, то маємо аналогічні тенденції, оскільки збутова діяльність тісно пов'язана із реалізацією готельних послуг (основною діяльністю готелю).

Таким чином, готель «Жовтневий» має мало конкурентних переваг, серед яких слід виділити: зручне місце розташування готелю та помірні ціни. Серед головних загроз, пов'язаних з діяльністю закладу слід виділити окрім зовнішніх загрози, що виникають у зв'язку із військовою агресією росії проти України, ще й повна відсутність управління закладом готельного господарства, а саме: застаріла матеріально-технічна база, відсутність зацікавленості працівників в результатах своєї праці, низький рівень кваліфікації працівників, відсутність закладу харчування при готелі, низька якість обслуговування, невідповідність наповнення номерів діючим стандартам. Все це негативно відображається на політичній, економічній, правовій, екологічній, конкурентній та інших сферах діяльності та призводять до зменшення ефективності ведення бізнесу.

2.2 Оцінка ефективності управління персоналом та її впливу на формування іміджу готелю

Якість та надання послуг в готелі досить сильно залежить від злагодженої роботи персоналу, а також від сформованої системи управління персоналом в цілому. В сучасних умовах господарювання ефективно управління людськими ресурсами, сформована поведінка працівників визначає умови успішного розвитку готелю та визначає його імідж на ринку готельних послуг міста.

В готелі станом на 2023 рік працює 8 працівників. Динаміка чисельності персоналу відображена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка руху персоналу в готелі «Жовтневий» за 2021 – 2023 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чисельність працівників, чол.	12	10	8	-2	-2
Прийнято працівників, чол.	2	0	0	-2	0
Вибуло всього осіб, зокрема:	4	2	2	-2	0
- за власним бажання	2	2	2	0	0
Коефіцієнт з вибуття кадрів	0,17	0,20	0,25	0,03	0,05
Коефіцієнт прийому кадрів	0,17	0,00	0,00	-0,17	0,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,17	0,20	0,25	0,03	0,05

На основі даних таблиці встановлено про щорічне вибуття працівників. Так, в 2022 році чисельність працівників становила 12 чоловік, а в 2023 році відбулося зменшення чисельності на 4 чоловіки порівняно з 2022 роком. В цілому

щорічно звільнялося 2 чоловіки за власним бажанням. Вагомим показником, що характеризує ефективність системи управління персоналом є коефіцієнт плинності кадрів. Впродовж оцінюваного періоду значення даного показника зросло, що негативно характеризує ефективність управління трудовими ресурсами готелю.

В попередньому розділі нами було акцентовано, що на ефективність господарської діяльності впливає збутова діяльність та реалізація готельних послуг. Скорочення замовлень призвело до скорочення чисельності працівників в готелі. Щодо прийому працівників, то за отриманими результатами коефіцієнту прийому встановлено, про повну відсутність прийому працівників на роботу. Таким чином, на формування персоналу та на ефективність управління персоналом в цілому суттєво впливають обсяги реалізації готельних послуг, зростання яких сприятиме нарощуванню трудового потенціалу готелю.

В цілому аналіз таблиці 2.3 показав, що важливими характеристиками зміни чисельності та структури персоналу є:

- відносне скорочення приросту кількості працюючих відповідно до зменшення обсягу обслуговуваних споживачів та зменшення результатів господарської діяльності готелю;
- зростання питомої ваги виробничого персоналу як основного джерела зростання продуктивності праці в готелі.

Наступним етапом даного дослідження є аналіз структури персоналу за категоріями працівників (рис. 2.4).

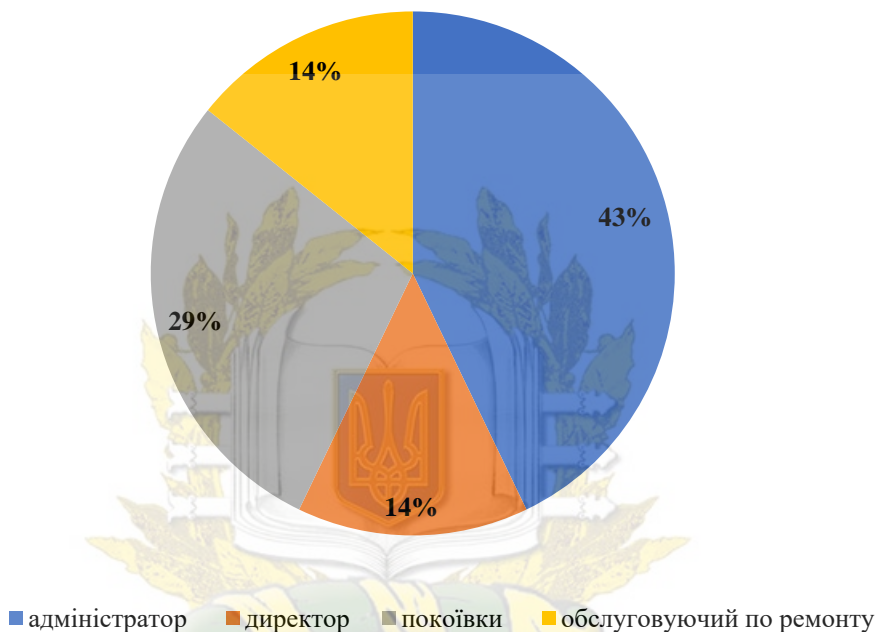


Рисунок 2.4 – Структура персоналу готелю «Жовтневий» за основними категоріями працівників в 2023 році

Таким чином, з рисунку 2.4 встановлено, що структура персоналу готелю сформована ефективно та з урахуванням виробничих потреб готелю. Загальна чисельність адміністраторів готелю становить 3 працівника, що становить 43% їх загальної кількості. Щодо кількості покоївок, то на даний час їх 2 особи, що становить 29% загальної чисельності персоналу. Також в структурі персоналу готелю є працівник, що забезпечує поточний ремонт обладнання та устаткування в готелі, частка даної категорії становить 14% від загальної чисельності.

На рисунку 2.5 відображена структура персону за статтю.

З рисунку 2.5 видно, що в готелі в основному працюють жінки, питома вага яких становить 57%. Проведене дослідження та опитування директора показала, що менше половини працівників готелю не мають вищу освіту за фахом, що суттєво може впливати на якість обслуговування у готелі та формуванні його іміджу на ринку готельних послуг міста Вінниці.

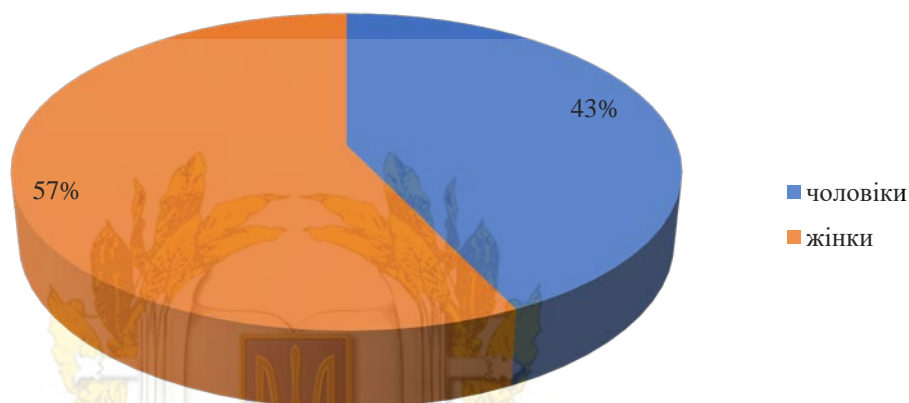


Рисунок 2.5 – Структура персоналу готелю «Жовтневий» за статтю

Для готелю «Жовтневий» характерним є демократичний стиль управління. Даний стиль передбачає участь працівників в обговоренні, проте за їх реалізацію несе повну відповідальність директор готелю.

Загальна формула вирішення складної ситуації в готелі наступна:

- вислухати з симпатією (не перебивати і не панікувати);
- вибачитися щиро (вибачте ; мені шкода)
- вирішити складну ситуацію (питання для деталізації, дочекатись згоди гостя);
- подякувати (що гість повідомив про проблему).

Поведінка, а отже, успішність працівників кожного підприємства залежить від кількох чинників: індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та факторів зовнішнього середовища. Основне завдання керівництва – це вміння побачити та оцінити чинники, що впливають на прийняття рішень для введення бізнесу, а також визначити можливості його подальшого розвитку. З цією метою визначимо та оцінимо слабкі та сильні конкурентні позиції готелю «Жовтневий», що впливають на формування його іміджу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка сильних та слабких іміджевих складових готелю «Жовтневий»

Елемент середовища	Сильні позиції	Слабкі позиції
1. Виробництво основних і додаткових послуг	<ul style="list-style-type: none"> - широкий асортимент додаткових послуг; - високий рівень якості послуг; - ефективна система контролю якості; - достатній рівень конкурентоспроможності. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення собівартості на надання послуг; - зростаючий конкурентний тиск; - відсутність попиту на послуги; - низька завантаженість готелю.
2. Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - оптимальна структура персоналу; - ефективна корпоративна політика; - чіткий розподіл обов'язків; - демократичні методи управління; - компетентність керівника. 	<ul style="list-style-type: none"> - плинність кадрів. - відсутність системи підвищення кваліфікації персоналу. - відсутність системи мотивації працівників.
3. Маркетинг	-	<ul style="list-style-type: none"> - відсутня реклама; - недосконала цінова політика; - немає розробленого сайту.
4. Фінанси	-	<ul style="list-style-type: none"> - низька рентабельність виробництва; - низька рентабельність збуту; - відсутність вільних фінансових ресурсів.

Таким чином, досліджуваний заклад готельного господарства «Жовтневий» має ряд сильних та слабких сторін в своїй діяльності, що негативно впливають на формування його іміджевої складової. Особливої уваги заслуговують питання щодо вдосконалення маркетингової політики та політики управління фінансовими ресурсами. Серед пропозицій щодо покращення іміджевої складової готелю слід виділити впровадження заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу з метою підвищення якості сервісного обслуговування та скорочення часу на обслуговування споживачів готельних послуг.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ З ПОЗИЦІЙ ПОКРАЩЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «ЖОВТНЕВИЙ»

3.1 Удосконалення кадрової політики як основа успішного управління готелю

З метою покращення іміджу готелю нами запропоновано вдосконалити систему кадрового забезпечення через покращення процесу навчання персоналу готельного підприємства «Жовтневий». Основні етапи даної пропозиції сформовано на рисунку Г.1. [1].

Алгоритм процесу навчання персоналу підприємства включає чотири взаємопов'язані стадії: аналіз потреб у навчанні, проектування та планування навчання, забезпечення процесу навчання та оцінювання результатів навчання, а також передбачає безперервне вдосконалення процесу навчання працівників як ресурсної складової управління підприємством.

На першій (початковій) стадії процесу навчання персоналу необхідно проаналізувати потреби підприємства та виділити прогалини в компетентності працівників. Готель має визначити комплекс знань та умінь необхідних для реалізації поставлених завдань, оцінити компетентність персоналу щодо виконання завдань і розробити плани для усунення недоліків у компетентності.

Визначаючи рівень кваліфікації співробітників необхідно провести аналіз існуючих та майбутніх потреб підприємства порівняно з наявною компетентністю її персоналу. Вищезазначена стадія алгоритму також передбачає визначення рівня навчання, потрібного для працівників, наявна компетентність яких не відповідає компетентності, необхідній для виконання завдань та задокументувати встановлені потреби у навчанні персоналу.

Важливим аспектом аналізу потреб у навчанні є розуміння того, чи можна усунути прогалини за допомогою навчання персоналу, чи для цього необхідні інші дії. Сучасний етап розвитку підприємств передбачає необхідність документування компетенцій персоналу. Періодичний аналіз документації буде корисним при складанні робочих завдань і оцінюванні результативності їх виконання. Перспективні потреби в навичках та знаннях стосовно стратегічних напрямів діяльності готелю можна визначати на підставі різних внутрішніх і зовнішніх джерел, а саме: техніко-технологічні зміни, які відбиваються на виробничих процесах та впливають на якість надання послуг; оцінки компетентності персоналу при виконанні поставлених завдань; запити від працівників, на підставі яких визначають можливості підвищення кваліфікації персоналу, які сприяють реалізації стратегії підприємства; зміни та удосконалення законодавчих актів, регламентів, стандартів і директив, що стосуються підприємства, його діяльності та ресурсів; дослідження ринку, які передбачають нові вимоги замовників.

В умовах науково-технічного прогресу рівень кваліфікації персоналу необхідно постійно переглядати, аналізувати документи, у яких зазначено компетентність, яку вимагають для кожного процесу та працівника. Для визначення та реєстрування прогалини у компетентності, треба порівняти наявну компетентність з потрібною компетентністю.

Проблему усунення недоліків у компетентності можна вирішити шляхом навчання персоналу чи виконанням інших дій, зокрема перепроєктуванням процесів, наймом цілковито навченого персоналу, залученням сторонніх виконавців, поліпшенням інших ресурсів, переведенням на іншу роботу чи зміною робочих методик. Якщо вище керівництво прийняло рішення щодо навчання персоналу для усунення прогалин у компетентності, треба встановити та задокументувати потреби у навчанні. Опис потреб у навчанні включає записи про цілі підприємства, що розглядатимуться як вхідні дані для проєктування та планування навчання, а також для здійснення моніторингу процесу оволодіння новими знаннями персоналом організації.

На другій стадії процесу навчання персоналу необхідно провести проектування та планування заходів щодо підвищення компетентності працівників, які включають визначення критеріїв для оцінювання результатів навчання та здійснення контролю. На готельному підприємстві, як правило, існує набір чинників, що обмежують процес навчання: фінансові міркування; вимоги щодо строків і графіків; мотивація персоналу до навчання; вимоги, пов'язані з людськими ресурсами, що їх установлює підприємство; обмежувальні чинники щодо інших наявних ресурсів тощо. Вищезазначені чинники впливають на вибір методів навчання персоналу, надавача освітніх послуг та розробку опису плану навчання.

Форма навчання персоналу залежить від наявних ресурсів, обмежувальних чинників і цілей підприємства. До методів навчання персоналу належать: стажування, курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари без відриву чи з відривом від виробництва, самоосвіта, консультування на робочому місці, дистанційне навчання. Вибір конкретних методів або їх комбінації потрібно задокументувати та розробити опис плану навчання, який призначений для формування чіткого розуміння потреб готелю, вимог щодо навчання персоналу, а також цілей навчання.

В основу цілей навчання має бути покладено очікувану компетентність, зазначену в описі потреб у навчанні персоналу, для забезпечення результативного проведення занять та створення чіткого алгоритму подачі інформації. Перш ніж вибрати внутрішнього або зовнішнього надавача послуг щодо навчання необхідно ретельно перевірити наявний дозвіл чи сертифікат, а також узгодити опис плану навчання персоналу та визначені обмежувальні чинники. Кінцевий вибір надавача послуг необхідно зареєструвати в офіційному контракті (угоді), який встановлює право власності, обов'язки та відповідальність щодо процесу навчання персоналу.

Третя стадія процесу навчання має бути зорієнтована на виконання всіх видів робіт передбачених описом плану навчання персоналу. Готель, разом з ресурсами необхідними для гарантування процесу навчання, має здійснювати

підтримку як особи, яка навчає, так і особи, яка потребує додаткових знань та умінь. На ефективність та успішність навчання впливає результативність взаємодії між підприємством, надавачем освітніх послуг та особою, яка має намір оволодіти додатковими знаннями.

Підтримка персоналу перед навчанням передбачає інструктування особи стосовно прогалин у компетентності, що їх передбачено усунути та уможливлення контакту між особою, яка навчає, та особою, яку треба навчити. Допомога персоналу під час навчання включає забезпечення працівника відповідними засобами, устаткуванням, документацією, програмним забезпеченням тощо. Відповідальне керівництво має надавати працівнику, який навчається, доречних і відповідних можливостей для застосування підвищеної компетентності. Наприкінці навчання необхідно забезпечити зворотній зв'язок між керівником підрозділів і персоналом, залученим до процесу навчання.

На завершальному четвертому етапі в готелі «Жовтневий» доцільно провести оцінювання результатів навчання персоналу через систему відповідності описів потреб у знаннях, планів та протоколів проведення навчання персоналу. Оцінювання необхідне для підтвердження чи спростовування досягнення цілей навчання, тобто визначення його результативності. Результат можливо перевірити через механізми спостереження й тестування особи, яка пройшла навчання, на робочому місці, а в довгостроковій перспективі через підвищення професійної працездатності та продуктивності особи.

Процес оцінювання має охоплювати збирання даних і складання звіту, який забезпечує вхідні дані для здійснення моніторингу. Звіт про оцінювання повинен мати опис потреб у навчанні, критерії оцінювання, аналіз зібраних даних і тлумачення результатів, розгляд витрат на навчання персоналу, висновки та рекомендації щодо поліпшення. Виявлені в процесі оцінювання невідповідності вимагають запровадження методик щодо коригувальних дій.

Поточний контроль забезпечить належне керування та реалізацію процесу навчання персоналу як частини системи управління підприємством на всіх

запропонованих стадіях. Метою контролю є підвищення результативності процесу навчання персоналу. Контроль повинен здійснювати компетентний керівник відповідно до задокументованих методик підприємства. Методи контролю приймаються разом з розробленням опису плану навчання персоналу та можуть включати консультування, спостереження та збирання даних.

Вхідними даними для контролю є протоколи з усіх стадій процесу навчання персоналу, на основі яких проводиться аналіз, виявляться проблеми, пов'язані з невідповідностями та виконуються коригувальні дії. Контроль та аналіз необхідний для визначення подальших можливостей щодо поліпшення результативності стадій процесу навчання персоналу через механізми співставлення одержаних результатів та запланованих дій.

Навчання, як інструмент розвитку персоналу готелю, розділимо на три види: підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка.

Підготовка – навчання, основна мета якого полягає в отриманні кваліфікації. В силу того, що науковий прогрес постійно модернізує та створює нові стандарти господарської діяльності, на які найбільш реагує готельний бізнес логічно припустити, що підвищення кваліфікації працівників являється запорукою ефективності функціонування готелю.

Підвищення кваліфікації – удосконалення методів, навичок та способів роботи, що повинні бути досягнуті на даному етапі навчання. В разі проведення закритої кадрової політики на підприємстві, коли готель орієнтується на прихід нового персоналу із низового рівня співробітників підприємства, то найбільш актуальним стає третій вид навчання – перепідготовка.

Перепідготовка – навчання з метою оволодіння нових методів, навичок та способів роботи, в зв'язку із зміною чи доповненням кваліфікації.

Тренінг - це форма активного навчання, яка дозволяє людині самоформувати навички й уміння в побудові продуктивних психологічних та соціальних міжособистісних відносин, аналізувати соціально-психологічні ситуації зі своєї точки зору і позиції партнера, розвивати в собі здібності пізнання і розуміння себе й інших у процесі спілкування.

Тренінги можна розподілити на комунікативні (або психологічні) та спеціалізовані. Комунікативні тренінги формують навички спілкування в готелі. Це тренінги з техніки спілкування з гостями, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, вирішення конфліктів тощо. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей ґрунтуються на конкретній маркетинговій стратегії розвитку готельного бізнесу і системи взаємодій між підрозділами.

Структура організації тренінгу повинна бути гнучкою, дозволяти вносити корективи в менеджмент операційною системою готелю відповідно до завдань і масштабів діяльності, до нових видів послуг. Процес навчання працівників готелю має бути постійним. Його безперервність досягається плануванням навчання працівників на кожне півріччя. Наприкінці півріччя працівники складають екзамени із спеціальних дисциплін, їх результати враховуються при підсумковій атестації працівників наприкінці кожного року.

Для реалізації програм з підвищення кваліфікації, перепідготовки і стажування фахівців та обслуговуючого персоналу, створення здорової, творчої і доброзичливої атмосфери в готелі повинні діяти навчально-тренінгові центри або проводяться тренінги, спеціальними організаціями чи іншими готелями.

Серед багатьох різновидів тренінг-програм, за якими навчається персонал готельного господарства, слід звернути увагу передусім на такі:

- для керівників готельної справи, менеджерів з персоналу і працівників кадрових служб, спрямовані на стратегічний менеджмент конкурентоспроможності готельної справи, зокрема - стратегічне планування, аналіз місії, цілей і пріоритетів готелю;

- спрямовані на процесну концепцію менеджменту готелю, що розглядає методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів готельного господарства, технології удосконалення, реінжинірингу та автоматизації бізнесу застосування цих технологій при калькуляції собівартості, впровадженні систем бюджетування;

- з проектування удосконалення і розвитку діяльності готельного бізнесу,

а також з технологій створення ефективної проектної команди і менеджменту змін при впровадженні результатів проектування; основними завданнями при цьому є: розвиток творчого потенціалу працівників готельної структури, розвиток професійної рефлексії, оволодіння ефективними способами і методами роботи;

- з системи менеджменту персоналу-новітні методи проведення процедур менеджменту (атестації, моніторингу і тестування при доборі працівників), проведення кадрового аудиту з проактивними психологічними методиками діагностування персоналу і механізми колективної та організаційної мотивації [6].

Заохочення працівників готелю «Жовтневий» до прояву гостинності можливе за допомогою:

- економічних чинників – підприємство може надати своїм працівникам впевненість у тому, що вони збережуть своє робоче місце, якщо будуть якісно виконувати свої обов'язки і ніякі чинники цьому не будуть перешкодою;

- соціальних чинників – якщо готель забезпечить своїх працівників соціальними пакетами та буде з розумінням ставитися до певних життєвих ситуацій, то це якісно покращить їхню роботу;

- адміністративних чинників – готель має створювати такі умови праці, якіє прописані законодавством України і не завдають шкоди духовному та фізичному здоров'ю працівників;

- особистої зацікавленості – «Жовтневий» має розробляти анкети для клієнтів, в яких ті зможуть вказати свої думки з приводу роботи працівників готелю. Таким чином, один раз (наприклад, на квартал) менеджери будуть вибирати кращого працівника.

Ці фактори й умови праці згуртують працівників, покращать атмосферу в колективі і надихнуть персонал приділяти більше уваги гостям. Відповідно до цього, буде покращуватись якість роботи працівників, оскільки в них тепер буде не тільки грошова, а й особиста зацікавленість.

3.2 Впровадження сучасних інформаційних технологій як засіб покращення іміджу

Система інформаційних технологій, використовуваних на готельному підприємстві «Жовтневий», складається з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, автоматизованої системи управління, електронних інформаційних систем, електронної пересилки грошей, телефонних мереж. При цьому необхідно відзначити, що ця система технологій розгортається не окремими готельними комплексами, а всіма ними. Більше того, використання кожним сегментом готельної індустрії системи інформаційних технологій має значення для всієї решти сегментів. Наприклад, системи внутрішнього управління готелем можуть бути пов'язані з комп'ютерними глобальними мережами, які забезпечують, у свою чергу, основу для зв'язку з системами резервування, які, вже у зворотному напрямі, можуть бути доступні турагентам через їх комп'ютер

Виходячи з цих позицій, пропонуємо впровадити автоматизовану систему управління «SERVIO Hotel», що є невід'ємним помічником під час управління готелем та злагодженого функціонування підприємства.

Сучасна система управління «SERVIO Hotel» автоматизації готелів (PMS - Property Management System, HMS – Hotel Management System) включає в себе безліч функцій:

Основні з них:

- автоматизація барів і ресторанів;
- автоматизація систем управління готелем HMS;
- системи онлайн бронювання готелю;
- система безпеки готелю;
- системи контролю доступу для готелів;
- система управління персоналом готелю.

Автоматизована система керування готелем «SERVIO Hotel» забезпечуватиме взаємозалежну роботу всіх служб готелю для організації комплексного обслуговування й обліку побажань кожного клієнта, а також чітко розмежовує функції співробітників за допомогою індивідуального доступу до системи.

При інтеграції з іншими системами, наприклад, системою управління баромабо бухгалтерською програмою, інформаційна система готелю «SERVIO Hotel» виступає центральним елементом, акумулюючи всі потоки даних і координуючи всі процеси.

Номерний фонд:

- виставляння рахунків клієнтам, резервування, бронювання номерів і інтернет-продажу;
- планування заїздів з обліком поточного й перспективного завантаження;
- планування проведення семінарів, зустрічей, конференцій;
- поверховий план готелю;
- робота з «шахматкою» (зведеною таблицею заселення поверху) діяльності готелю за будь-який проміжок часу.

Клієнти:

- робота із клієнтами: поселення, коригування, переселення, продовження терміну проживання гостя;
- ведення «чорного» та «білого» (VIP) списків гостей;
- реєстрація українських та іноземних громадян;
- виселення гостей з можливістю виставлення рахунків за будь-яким способом оплати і т.д.

Персонал:

- розмежування прав доступу;
- формування прибиральних робіт покоївкам, постановка/зняття з ремонту;

- облік робочого часу;
- журнал дій користувача;
- призначення нових завдань і робочих місць. Документообіг;
- формування будь-яких таблиць і звітів за різними показниками;
- єдина система розрахунків через фіскальний реєстр;
- робота з технологією внутрішнього кредиту/депозиту.

«SERVIO Hotel» максимально вирішує всі завдання, які стоять перед менеджментом готелю. Система має модульну структуру, що охоплює всі необхідні функції працівників готелю та дозволяє найбільше гнучко підходити до вирішення індивідуальних завдань замовника.

Модулі системи:

Базовий. Вирішує основні завдання управління взаємовідносинами із клієнтами: поселення й реєстрація гостей, бронювання номерів, облік побажань гостей, автоматичне створення електронних ключів-карток, пошук очікувань, проживаючих гостей, тих що виїхали, реєстрація повідомлень, управління персоналом готелю та багато чого іншого для ефективної роботи портьє.

Продаж. Інструмент для ведення роботи з компаніями-партнерами, редагування курсу валют, можливість переглядати статистику, аналізувати основні тарифи й встановлювати нові.

Бухгалтерія. «SERVIO Hotel» повністю інтегрована з комплексом прикладних бухгалтерських програм такі як 1С:Бухгалтерія, що дозволяє здійснювати вивантаження даних із системи й вести фінансову діяльність згідно з українським законодавством.

Статистика й звітність. Модуль статистики й звітності дозволяє бути завжди в курсі подій, що відбуваються в готелі. Потужна система звітів генерує будь-які форми звітності із сортуванням за зручними критеріями.

«SERVIO Hotel» пропонує широкий набір функцій: управління тарифами, ведення історії гостей й/або компанії, програми лояльності, робота з туристичними агентствами й контрагентами, розгорнута звітність.

Модулі зовнішніх систем. Усі модулі працюють злагоджено як єдиний годинниковий механізм, взаємодіючи між собою на всіх етапах управління. Системи бронювання, автоматизація ресторану, електронні замки для готелів та інше.

Інтерфейси з зовнішніми системами

«SERVIO Hotel» легко інтегрується з іншими вже функціонуючими в готелі системами, такими як бухгалтерські програми, система контролю доступу та багато інших.

Управління баром. Для автоматизації ресторану «SERVIO Hotel» пропонує програмний комплекс SERVIO. Система надає можливість автоматизувати всі процеси на підприємствах харчування: адміністрування залу, планування, контроль запасів, безпека, формування меню, ведення системи заохочення клієнтів, бухгалтерський облік, аналіз і т.д. SERVIO повністю інтегрується з готельною системою «SERVIO Hotel» і дозволяє виконувати такі операції, як закриття ресторанних і інших рахунків гостюючи на відповідний номер з автоматичною перевіркою балансу особового рахунку, закриття рахунків гостей, що не проживають у готелі, і багато чого іншого. Система «SERVIO Hotel» також сумісна з іншими системами автоматизації.

Бухгалтерські системи. «SERVIO Hotel» повністю інтегрована з комплексом прикладних бухгалтерських програм, таких як 1С: Бухгалтерія та інші. Це дозволяє здійснювати експорт даних із системи й вести фінансову діяльність, відповідну до українського законодавства. Перенесення даних максимально автоматизоване й виключає помилки або некоректні дії з боку персоналу. Система сама проводить нарахування за надані послуги, роздруковує рахунки й звіти, а також виконує безліч інших функцій.

Телефонна та інтернет тарифікації. Дана система управління дозволяє зробити інтеграцію з різними системами телефонної тарифікації, які дозволяють впровадити зручні розрахунки із проживаючими за зроблені ними переговори, а також вирішити питання внутрішнього обліку телефонних дзвінків. Такі системи дозволяють проводити детальний фінансовий аналіз телефонних переговорів,

інженерну аналітику статистики завантаженості ліній і т.д. З'єднання із системами інтернет тарифікації дозволяє тарифікувати інтернет-трафік гостей по номерах, проводити автоматичне або ручне закриття доступу. Можлива оплата певної кількості трафіку, а також безлімітний доступ. Платне / інтерактивне телебачення. Можливість підключення до систем тарифікації платного телебачення дозволяє організувати платний перегляд одного або декількох телеканалів у готельній мережі кабельного телебачення. Подібні системи забезпечують автоматизоване надання послуги й включення її в рахунок клієнта. Інтернет бронювання. Важливою функцією системи є можливість бронювання із сайту, що дозволяє збільшити кількість продажів, а поселення в готель стає більш простим і доступним. Усі заявки із сайту автоматично приходять у систему, і в порт'є відображається вся інформація для роботи з гостем. Це ще один інструмент сучасного та конкурентоспроможного готелю [37].

Серед переваг використання автоматизованої системи управління в готелі можна виділити наступні позиції:

- завдяки оптимальному розподілу завантаження виключається нерівномірний знос номерного фонду;
- ефективність системи управління готельним підприємством за рахунок дистанційного доступу;
- система управління взаємовідносинами із клієнтами: детальна карта гостя та розширений пошук для зручності управління клієнтською базою готелю;
- система підказок полегшує використання системи та зменшує кількість можливих помилок;
- захист від критично небезпечних дій виключає «людський фактор»;
- програма управління готелем працює безупинно при проведенні нічного аудита;
- запис усіх подій у системі для кращого контролю персоналу;
- можливість швидкої зміни тарифів завдяки гнучкій установці сезонів;
- інтеграція з іншими системами забезпечує комплексність автоматизації, єдину систему розрахунків і звітів [37].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене теоретичне та практичне дослідження особливостей управління поведінкою персоналу як запоруки формування іміджу готелю визначило, що формування дієвого механізму управління поведінкою персоналу вимагає глибокого осмислення і розуміння законів, що визначають поведінку людини. До основних груп законів, що визначають поведінку людини, належать: «загальні закони поведінки, закони інерційності людських систем; закони зв'язку із зовнішнім середовищем; соціально-психологічні та біопсихічні закони, усвідомлення яких робить можливим передбачити перебіг процесів розвитку організації.

В роботі досліджено підходи щодо розуміння поведінки персоналу як складного процесу, в якому переплітаються та існують інтереси особистості та груп, стимули й обмеження, нормативні вимоги та неформальні взаємини, дисципліна та творчість, деструктивні прояви тощо, що впливає на розвиток самої організації, але й сама організація – це складна динамічна система, якій притаманні загальні системні властивості, що розвиваються за об'єктивно існуючими законами.

При формуванні іміджевої складової закладу готельного господарства формується система цінностей, що відображають своєрідну корпоративну філософію, тобто принципи роботи, морально-етичні норми поведінки в організації. Формальна система цінностей складається зі: стандартів обслуговування, зовнішнього вигляду, професійних дій; комплексу знань, вмінь, навичок, необхідних для роботи в той чи іншій посаді в даному готелі; особистих якостей, які відтворюють «сервісну ментальність», тобто психологічну готовність надавати послуги: доброзичливість, вихованість, толерантність, комунікабельність, неконфліктність, енергійність; засобів і прийому морального та матеріального стимулювання; системи навчання, підвищення кваліфікацій; єдиної системи атестації персоналу готелю.

Аналіз особливостей впливу поведінки персоналу на формування іміджу проведено на прикладі готелю «Жовтневий», що знаходиться в центрі міста Вінниця. Якість та надання послуг в готелі досить сильно залежить від злагодженої роботи персоналу, а також від сформованої системи управління персоналом в цілому. В сучасних умовах господарювання ефективно управління людськими ресурсами, сформована поведінка працівників визначає умови успішного розвитку готелю та визначає його імідж на ринку готельних послуг міста.

Встановлено, що досліджуваний заклад готельного господарства «Жовтневий» має ряд сильних та слабких сторін в своїй діяльності, що негативно впливають на формування його іміджевої складової. Особливої уваги заслуговують питання щодо вдосконалення маркетингової політики та політики управління фінансовими ресурсами. Серед пропозицій щодо покращення іміджевої складової готелю слід виділити впровадження заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу з метою підвищення якості сервісного обслуговування та скорочення часу на обслуговування споживачів готельних послуг.

Запропоновано алгоритм підвищення кваліфікації персоналу через забезпечення алгоритму безперервного процесу навчання співробітників готелю. Нами було рекомендовано консалтингову компанію, що спеціалізується на навчанні та підвищенні професіоналізму персоналу у готельно-ресторанному бізнесі. Після надання оцінки запропонованих заходів, визначили доцільність впровадження даного алгоритму, оскільки спланований та систематичний процес навчання персоналу може стати важливим внеском у допомозі готелю поліпшувати свої можливості та досягти поставлених цілей у сфері підвищення іміджевих складових готелю в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 10015:2008 «Настанови щодо навчання персоналу» (ISO 10015:2008, IDT). Київ : Держспоживстандарт України, 2011. 12 с.
2. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: https://dnaop.com/html/34108/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_ISO_9000-2001 (дата звернення: 14.04.2023).
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Концепцію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення» № 150 від 1 лютого 1996 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/150-96> (дата звернення: 14.04.2023).
4. Бажан, Л.І., Яблоков, І.В. Концептуальні засади поведінкових наук як теорії людських ресурсів. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем: збірник наукових праць*, Вип. 21, 2016. С. 413 – 433.
5. Балацька Н.Ю., Кушнір Д.М. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. *«Молодий вчений»*. №11(38). 2016. С. 551 – 554.
6. Берсуцький А. Я., Каменська О. О. Механізм управління людським капіталом на основі мотивації стратегічної готовності. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2013. № 3. С. 11–16.
7. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. URL: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_up (дата звернення 03.04.2023).
8. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 400с.

9. Гакова М.В. Еволюція поглядів на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка і суспільство*. Випуск №7. 2016. С. 243 – 249.

10. Гакова М.В. Концептуальні засади управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць*, № 1 (43), С. 62 – 69.

11. Гакова М.В. Моніторинг факторів впливу зовнішнього середовища на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки, Вип. 23, Ч. 1, С. 149-153.

12. Гакова М.В., Гусєва О.Ю. Діагностика пріоритетності ключових факторів впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес: науковий журнал*, № 3 (25), С. 42-51.

13. Гакова М.В. Інституціональний вплив на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства в контексті стратегічного потенціалу. URL: <http://old2.donnuet.edu.ua/index.php/nauka/mizhnarodni-konferentsii/3408-iv-mizhnarodna-naukovo-praktychna-internet-konferentsiia-marketynh-i-menedzhment-v-systemi-natsionalnykh-i-svitovykh-ekonomichnykh-interesiv/file> (дата звернення: 14.04.2023).

14. Гакова М.В. Теоретичні аспекти поведінки персоналу в готельно-ресторанному господарстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки, Вип. 15, 2015. Ч. 5, С. 97 – 100.

15. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління URL: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya> (дата звернення: 21.04.2023).

16. Гузар У., Вільчинська О. Сучасні методи управління розвитком персоналу організацій готельно-ресторанного бізнесу. URL:

- repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28628/1/Гузар_Вільчинська_2020.pdf
(дата звернення: 16.04.2023)
17. Дворецька Г.В. Соціологія: навчальний посібник. Київ: КНЕУ.2002. 472 с.
 18. Лукашевич М.П. Соціологія праці: підручник. Київ: Либідь. 2004. 440 с.
 19. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418–422.
 20. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Івано-Франківськ: «ЛілеяНВ», 2015.176 с.
 21. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014, 288 с.
 22. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства. 2–ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
 23. Пандяк І. Конкурентоспроможність готельних підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління. *Вісник Львівського університету*. Серія географічна. 2018. Випуск 52. С. 222–231.
 24. Ревуцька Л. Я. Формування ділового іміджу працівника готельного підприємства як інструмента комунікативного впливу. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск І-ІІ (69-70), 2018. С. 264 – 270.
 25. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 5. 2019. URL: www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/35.Pdf (дата звернення: 21.04.2023).
 26. Семикіна М.В., Дудко С.В., Орлова А.А.та ін. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
 27. Система заохочення персоналу готельного підприємства. URL: <http://www.akvarellhotel.org/sistema.php>. (дата звернення: 12.04.2023).
 28. Соловійов І.О., Федорова, Т.В. Підвищення ефективності

системи управління персоналом на підприємствах аграрного сектору. *Таврійський науковий вісник. Економічні науки*, № 84, 2013. С. 352-357.

29. Степанцова Ю.М., Лещук С.С. Проблеми кадрового планування персоналу підприємств та шляхи їх вирішення. *Наука й економіка*, Вип. 1(37), 2015. С. 99-102.

30. Таньков К.М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації. *Бізнес-інформ*, № 12, 2012. С. 145–147.

31. Тімар І. В. Вплив іміджу підприємства сфери готельних послуг на формування його конкурентних переваг. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія Економіка Випуск 9 (3). 2015. С. 145 – 149.

32. Ткаченко Н. С. Особливості формування іміджу готельного підприємства. URL: <https://www.int-konf.org/uk/2013/ukrajina-naukova-24-26-12-2013-r/631-tkachenko-n-s-osoblivosti-formuvannya-imidzhu-gotel'nogo-pidpriemstva> (дата звернення: 23.05.2023).

33. Ткачук С.В. Маркетинг послуг : конспект лекцій для студ. галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» напряму підготовки 6.030507 «Маркетинг» денної та заочної форм навч. Київ: НУХТ, 2015. 119 с.

34. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*, № 9, 2018. С. 75-78.

35. Харун О.А. Аналіз сучасних методичних підходів щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, Вип. 12, 2018. С. 354-358. URL: <http://global-national.in.ua/issue-12-2016/20-vipusk-12-serpen-2016-r/2317-kharun-o-a-analiz-suchasnikh-metodichnikh-pidkhodiv-shchodo-otsinki-trudovogo-potentsialu-pidpriemstva> (дата звернення: 21.04.2023).

36. Харун О.А. Фактори впливу на трудовий потенціал промислового підприємства. *Економічний простір*, № 117, 2017. С. 225-236.

37. Офіційний сайт «SERVIO Hotel» Expert Solution. URL: <http://servio.com.ua/> (дата звернення: 20.04.2023).

38. Українець С.С. Сутність та основні принципи управління поведінкою персоналу на підприємствах готельного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.

39. Newstrom J and Davis K. 2002. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (McGraw-Hill series in management). 9th Edition. McGraw-Hill/Irwin, 534 p.

40. Read more at: https://ua.igotoworld.com/ua/poi_object/82125_de-lux.htm
(дата звернення: 04.05.2023).

ДОДАТКИ