

ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

*Калініченко Л. Л., д.е.н., професор (ХНУ ім. Каразіна В. Н.),
Ковальова А. І. здобувач вищої освіти (ХНУМГ ім. О. М. Бекетова)*

У статті проаналізовані традиційні, сучасні та інноваційні методи управління персоналом. Визначено, що ефективні методи управління персоналом допомагають створити сприятливу робочу атмосферу, де співробітники відчуються цінними і мають можливість розвиватися професійно. І саме це дозволяє досягати високої якості обслуговування, задовольняти потреби клієнтів і побудувати позитивне сприйняття бренду. Доведено, що успішне управління персоналом в сфері гостинності може позитивно впливати на репутацію підприємства і мати безпосередній вплив на його фінансові результати.

Ключові слова: *управління персоналом, репутація, методи управління персоналом, інноваційні методи управління, індустрія гостинності.*

EFFECTIVE METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR INCREASING THE REPUTATION OF ENTERPRISES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Kalinichenko L. L., Doctor of Economics, Professor (V. N. Karazin Kharkiv National University)

Kovalova A. I. student of higher education (O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)

The article analyses traditional, modern and innovative methods of personnel management. It is determined that effective HR management methods help to create a favorable working atmosphere where employees feel valued and have the opportunity to develop professionally. And this is what makes it possible to achieve high quality service, meet customer needs and build a positive brand perception. It has been proven that successful HR management in the hospitality sector can have a positive impact on the reputation of an enterprise and have a direct impact on its financial results.

HR management in the hospitality sector requires an integrated approach to HR management methods. Firstly, the success of hospitality enterprises depends on the competence and professional qualities of its employees. With this in mind, various methods of selecting candidates are used, specialised interviews and skills assessments are conducted.

The second approach is to create a favorable working environment and motivate staff. In the hospitality industry, where customer service is a top priority, satisfied and motivated employees play an important role in ensuring high quality services. To achieve this, various

methods are used, such as providing incentives, developing career paths, supporting, and training staff.

The third approach focuses on the effective management of workflows and communication within the hotel. This includes standardizing procedures, using specialised software to automate routine tasks, and ensuring clear and effective communication between different departments and levels of management.

However, regardless of the specific approach, it is important to understand that HR management in the hospitality industry has its own peculiarities and requires flexibility. Hospitality HR management requires attention to detail, flexibility and the ability to adapt to change. Given the variety of methods and approaches, hotel management can create an effective team that will provide high quality service and succeed in this competitive industry.

Implementation of effective HR management methods in the hospitality industry is an integral part of the strategy to improve the reputation of enterprises. These methods help to create a team of highly skilled, motivated and satisfied employees, which ensures high quality of service and contributes to a positive perception of the company's brand.

Keywords: *personnel management, competitiveness, methods of personnel management, hospitality industry.*

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, де спостерігається загострена економічна боротьба, для підвищення конкуренції та глобалізації бізнесу, пошук і впровадження ефективних методів управління персоналом є вагомим фактором підвищення репутації підприємств. У сьогоденному цифровому світі, де клієнти мають широкі можливості шукати порівнювати інформацію про різні підприємства, репутація стає критично важливою для успіху. Позитивна репутація привертає клієнтів, стимулює повторні покупки і відгуки, а також забезпечує конкурентну перевагу. Сфера гостинності включає широкий спектр діяльності, таких як готелі, ресторани, туризм, розваги і подібні послуги, які сильно залежать від задоволення клієнтів і якості обслуговування. У цій сфері велике значення має позитивна репутація, оскільки вона визначає велику частку успіху підприємств.

Усучаснення, розроблення методів і підходів щодо управління персоналом являється головним резервом підприємства, де в основі всього стоїть працівник. Адже, саме персонал забезпечує якість та

високоєфективність на підприємстві. Ефективні методи управління персоналом допомагають створити сприятливу робочу атмосферу, де співробітники відчуються цінними і мають можливість розвиватися професійно.

Ефективні методи управління персоналом включають правильний добір кваліфікованих співробітників, системи навчання та розвитку персоналу, мотивацію, планування кар'єрного зростання, створення комунікативної та сприятливої робочої атмосфери. Ці методи сприяють підвищенню професійних компетенцій працівників, підвищують їх ефективність та залученість до роботи, а також сприяють побудові взаємовигідних відносин з клієнтами. І саме це дозволяє досягати високої якості обслуговування, задовольняти потреби клієнтів і побудувати позитивне сприйняття бренду. Успішне управління персоналом в сфері гостинності може позитивно впливати на репутацію підприємства і мати безпосередній вплив на його фінансові результати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню та аналізу основних, традиційних методів управління

персоналом присвячені наукові праці Панасенко Д. А. [1], Розметова О. Г. [2], Вербицький Р.В. [5], Тимченко О. М. [6], Сидоренко А. О., Чорній В. В. [10], Чегринєць А. А., Кириченко Д.

О. [28]. Необхідність впровадження інновацій у сфері управління персоналом розглянуто в працях Гуменюк А. М. [3], Кичко І. І, Горбаченко М. А. [11], Лаврук В. В., Лаврук О. С. [25], Мішина С. В., Мішин О. Ю. [27]. Обґрунтуванню концепції та підвищенню конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності визначають в своїх дослідженнях Панасенко Д. А. [1], Горбенко В.А. [7], Галич О.А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т.В. [17], Фонарьова Т. А., Бушуєв К. М. [19], Калініченко Л. Л. [20], [12], Островерхов В. М. [16]. Концептуальні, компетентнісні та сучасні підходи до забезпечення ефективної системи управління персоналом розглядають Гуменюк А. М. [3], Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І.М., Семенченко Н. В. [14], Грідін О. В. [21], Синиченко А. В. [24], Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорелов І. М., Гармаш С. В. [26], Погорелова Т. О., Ігнатєва Ю. І. [15]. Питання сучасних методів в управлінні персоналом на підприємстві сфери гостинності акцентують увагу Розметова О. Г. [2], Вербицький Р. В. [5], Тимченко О. М. [6], Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. [9], Сидоренко А. О., Чорній В. В. [10], Лаврук В. В., Лаврук О. С. [25], Чегринєць А. А., Кириченко Д. О. [28].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Дослідження науковців стосовно забезпечення ефективності та удосконалення методів управління персоналом мають значний вклад в становленні результативної та конкурентоспроможної діяльності підприємств. Враховуючи сучасні наукові дослідження, виявлено, що детальнішого

підходу, з нашої точки зору потребує аналіз найбільш дієвих методів в управлінні персоналом, що сприяють підвищенню репутації підприємств індустрії гостинності.

Мета статті. З метою вдосконалення та впровадження методів управління персоналом виникає потреба аналізу ефективних методів управління персоналом, які можуть сприяти формуванню іміджу і підвищенню позитивної репутації підприємств індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із основних чинників підвищення позитивної ділової репутації на ринку послуг індустрії гостинності є людський фактор. Оскільки підприємства індустрії гостинності створені саме для задоволення людей, то управління персоналом є основним напрямком в концепції розвитку та конкурентоспроможності цих підприємств. Сам термін "управління персоналом" трактують науковці та експерти з управління та людських ресурсів в різних контекстах (таблиця 1).

Залежно від підходу і перспективи, використаної у дослідженнях, під управлінням персоналом можуть розуміти різні аспекти. Деякі науковці підкреслюють стратегічну роль управління персоналом у досягненні цілей підприємства [17], [23]. Інші дослідники розглядають управління персоналом як систематичний процес планування, організації, керування та контролю персоналом [9], [21], [5], [6], [15]. Інші науковці акцентують увагу на аспектах управління персоналом, пов'язаних зі здібностями і навичками співробітників, їхнім розвитком і мотивацією [4], [26], [29]. Вони розглядають управління персоналом як процес підтримки розвитку персоналу, забезпечення ефективного використання їхнього потенціалу і стимулювання їхньої продуктивності. Також можуть існувати

Менеджмент і маркетинг

підходи, які зосереджуються на аспектах взаємодії між керівництвом і співробітниками, комунікації та побудови команди. В цьому контексті управління персоналом може спрямовуватися на створення сприятливого середовища, забезпечення ефективної комунікації і співпраці між різними членами організації.

Таблиця 1

Визначення терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Багрин І.С. [4]	«Управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства».	Наука, мистецтво, технологія, взаємодія між керівником і працівником, стратегія і тактика прийняття рішень.
Вербицький Р.В. [5]	«Управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно- економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації»	Система заходів.
Тимченко О.М.[6]	«Управління персоналом в ресторанному бізнесі – це сукупність методів та управлінських рішень, які безпосередньо спрямовані на організацію роботи персоналу закладу ресторанного господарства задля досягнення цілей організації через надання якісних послуг»	Сукупність методів та управлінських рішень для досягнення цілей.
Рульєв В.А., Гуткевич С.О, Мостенська Т.Л.[9]	«Управління персоналом - це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі».	Системно організований процес.
Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. [15]	«..управління персоналом, будучи основною частиною системи управління підприємством, є вирішальною умовою, що дозволяє забезпечити досягнення цілей підприємства та зберегти його стійкість у ринковому середовищі».	Система, умова досягнення цілей.
Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І.О., Крутько Т. В. [17]	«Управління персоналом — це діяльність підприємства, що спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей підприємства»	Діяльність досягнення цілей.

Менеджмент і маркетинг

Голубка О.Я., Дідович Ю.О. [29]	«Управління персоналом потрібно розглядати як технологію, яка є цілісною і кожен елемент якої є ключовим».	Технологія.
---------------------------------------	--	-------------

Продовження табл. 1

1	2	3
Синиченко А.В.[23]	«Управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу»	Комплекс цілей, завдань, напрямків діяльності; видів, форм, методів і механізму управління.
Грідін О. В. [21]	«Управління персоналом у сучасній організації, як системний і безперервний процес, базується на комплексі обов'язкових взаємопов'язаних компонентів – процедур планування, підбору, відбору, обліку, підготовки, оцінки, навчання, розвитку, мотивації персоналу тощо, спрямованих на максимально ефективне використання його (персоналу) потенціалу та досягнення цілей такої організації, кожного працівника окремо і колективу в цілому, а також опосередковано направлених на забезпечення розвитку регіону місця розташування і держави в підсумку».	Системний і безперервний процес.
Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов І.М., Гармаш С.В [26]	«Управління персоналом – одна з найважливіших управлінських дисциплін, яка формує організаційний і управлінський горизонт робітника, можливості його ефективного співробітництва з іншими членами організації».	Управлінська дисципліна.

Таким чином, різні підходи до визначення поняття «управління персоналом» відображають різні аспекти та вказують на його комплексність.

Важливо розуміти, що конкретні методи та підходи до управління персоналом можуть варіюватися в залежності від контексту і конкретних вимог підприємства в сфері гостинності. Під

методами управління персоналом розуміємо відповідні способи впливу на колектив та окремих працівників із ціллю здійснення координації їх діяльності в процесі створення продукту або послуги з метою підвищення ефективності та максимізації прибутку. Науковці класифікують методи управління персоналом за наступними критеріями:

- За змістом методів керування: адміністративні, економічні та соціально-психологічні ([2], [5], [6.], [9], [10], [28], [21]).

- За мотиваційним критерієм: преміювання, грейдинг, кайдзен, гейміфікація, -соціальна карта співробітника ([11], [27], [28]).

- За впливом керівника: рекрутинг персоналу, коучинг, сторітеллінг, buddying тощо ([4], [16], [27]).

- За організаційною колективною формою: стиль командної роботи, ділові ігри, кейс-навчання, сторітеллінг, -віртуальна школа тощо ([2], [4], [27]).

- За сферою застосування на дистанції: дистанційне навчання, E-learning,

Скуренавчання, вебінари, -Корпоративний on-line університет, on-line рекрутмент тощо ([4], [6], [27]).

- За сферою застосування: аутстафінг, лізинг, secondment тощо ([6], [27]).

- за належністю до функцій управління: методи забезпечення організації персоналом; оцінки персоналу; організації оплати праці; управління кар'єрою; професійного навчання, стиль участі, стиль безпосереднього керівництва тощо ([2], [10]).

Доцільно проаналізувати вже існуючі методи та розподілити їх за критерієм застосування (рис. 1).



Рис 1. Методи управління персоналом

До теоретичних методів управління персоналом відносяться такі методи як:

- техніко-технологічні методи, які відображають розвиток конкретного виробництва, особливості використаної техніки та технологій, характеризують виробничі умови праці; організаційно-економічні методи, що пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, матеріальним та моральним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства;

- правові методи, які включають питання дотримання трудового законодавства; соціально-психологічні методи, які відображають питання, що стосуються соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, введення різних соціологічних та психологічних процедур у практику кадрової роботи;

- педагогічні методи, які передбачають вирішення питань, пов'язаних з навчанням та підвищенням кваліфікації працівників, перекваліфікація.

Практичні методи управління персоналом включають економічні методи управління які пропонують участь робітників у прибутках підприємства (черезкупівлю його акцій чи інших цінних паперів), матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати та її постійного підвищення у разі високої продуктивності праці, премії, доплати за інтенсивність праці та інших форм додаткової оплати, а також запровадження соціального пакету у вигляді оплати проїзду, навчання, лікування, виплати матеріальної допомоги, різноманітних страхових послуг, безвідсоткового кредитування, фірмового та спецодягу.

Класичні традиційні методи управління персоналом, такі як: адміністративні, економічні та соціально-психологічні включають в себе ряд підходів, які були широко використовували в минулому. Наприклад:

- ієрархічна структура: Цей підхід

передбачає встановлення чіткої ієрархії в організації, де керівники мають владу і контроль над підлеглими. Рішення приймаються зверху вниз, і виконавці мають дотримуватися інструкцій свого безпосереднього начальника;

- функціональна спеціалізація: В цьому підході працівники розділяються на різні спеціалізовані підрозділи або відділи відповідно до їх функцій і вмінь. Кожен підрозділ має свою конкретну область відповідальності.

- контроль робочого часу: Для контролю над працівниками застосовуються методи обліку робочого часу, наприклад, планування графіків роботи, системивідпусток, облік прогулів і запізнь.

- дисциплінарні заходи: Коли працівники порушують правила організації, застосовуються дисциплінарні заходи, такі як попередження, догани, штрафи або навіть звільнення.

- формальні оцінки роботи: Використання формальних методів оцінки роботи, таких як щорічні або піврічні огляди роботи, щоб оцінити продуктивність працівників і встановити цілі для майбутнього.

Ці методи можуть бути корисними в певних ситуаціях, але сучасні підходи до управління персоналом все більше наголошують на емпатії, комунікації, розвитку та включеності працівників. Нові підходи ставлять акцент на співпрацю, гнучкість і пошук інноваційних рішень, що відповідають потребам змінюючогося ринку праці та розвитку технологій.

Сучасні методи управління персоналом орієнтовані на підтримку співпраці, розвитку та задоволення працівників. Сучасні методи управління персоналом передбачають генерації нових ідей у працівників та керівництва, що доповнюють загальновідомі економічні, організаційні та соціально-психологічні методи. Основні підходи сучасних методів включають:

- управління на основі цілей і результатів: Замість традиційного контролю робочого часу, сучасні методи орієнтовані на досягнення конкретних цілей та результатів. Працівники спільно з керівництвом встановлюють цілі, обговорюють очікувані результати та отримують зворотний зв'язок щодо їх досягнення;

- комунікація та співпраця: Сучасне управління персоналом підтримує відкриту та ефективну комунікацію в організації. Використовуються інструменти, такі як внутрішні соціальні мережі, комунікаційні платформи та регулярні зустрічі для забезпечення обміну інформацією та співпраці між працівниками;

- розвиток та навчання: Організації акцентують увагу на постійному розвитку своїх працівників. Застосовуються програми навчання, тренінги, менторинг та можливості професійного зростання, щоб підтримувати навички та кар'єрний розвиток працівників;

- гнучкість та робота на відстані: За останні роки виклики пандемії COVID-19 і воєнна агресія з боку Російської федерації на Україну змусили все більше організацій надавати працівникам можливість працювати з віддалених місць або використовувати гнучкий графік роботи. З одного боку, це сприяє покращенню балансу між роботою та особистим життям, а також залучає більше коло талановитих працівників. А з іншого - недостатнє спілкування та взаємодія можуть впливати на продуктивність та колаборацію. Технічні та інфраструктурні проблеми можуть ускладнювати дистанційну роботу та впливати на продуктивність. Відсутність фізичного контакту може призвести до втрати командного духу та почуття належності до компанії. Важливі аспекти організаційної культури, такі як командна співпраця, лідерство та спільні цінності, можуть втрачатися в онлайн-середовищі. І

важливим завданням менеджменту є відстеження проблем, з якими зіткнулися працівники та пошук індивідуальних рішень для підтримки їхньої продуктивності та добробуту;

- розвиток корпоративної культури та включеність: Компанії активно створюють і підтримують корпоративну культуру, яка сприяє спільності, включеності та залученню працівників. Вони ставлять акцент на різноманітність, рівноправність та повагу до індивідуальних особливостей кожного працівника.

Ці сучасні методи управління персоналом спрямовані на підвищення ефективності, управління змінами, орієнтованими на персонал (коучинг, рекрутмент, аутстафінг, хедхантинг тощо); задоволення та розвиток працівників, а також на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що віддзеркалюється в позитивній репутації підприємства та довгостроковому успіху.

Сучасне динамічне бізнес-середовище вимагає оперативно реагувати на виклики і зміни нових технологій, трендів ринку, вимог клієнтів та законодавства. Впровадження інноваційних методів управління персоналом дозволяє організаціям бути більш ефективними, конкурентоздатними та привабливими для працівників, відповідати вимогам сучасного бізнесу, рости та досягати успіху. Інноваційні методи управління персоналом охоплюють широкий спектр підходів та практик, спрямованих на покращення ефективності, продуктивності та задоволеності працівників. Підприємства індустрії гостинності з метою підвищення продуктивності праці, можуть застосовувати такі інноваційні методи управління персоналом як скринінг для відбору і перевірки потенційних працівників, які подають заявки на роботу в готелях, ресторанах, кафе та інших схожих закладах; on-line

рекрутмент, який використовує сучасні технології та онлайн-платформи для залучення та оцінки кандидатів на посаду; agile-підхід, що дозволяє швидко адаптуватися до змін, покращити якість обслуговування, зменшити час впровадження нових ініціатив та забезпечити більшу гнучкість у відповіді на зміни ринку та клієнтських потреб; Temporary staffing, який дозволяє підприємствам гостинності швидко реагувати на зміни попиту, сезонність та пікові навантаження; executive search, також відомий як пошук керівних кадрів, допомагає організаціям знайти високопрофільних керівників зі спеціалізованою експертизою в галузі гостинності; ділові ігри, кейс-метод, ассесмент-центр, грейдинг, безтарифні системи оплати праці, гейміфікація, -соціальна карта співробітника, баскет-метод, екшн-навчання, кейс-навчання, skype навчання, вебінари, відеонавчання, сторітеллінг (мотиваційна розповідь), -корпоративний on-line університет, -віртуальна школа, коучинг, secondment (своєрідне тимчасове -відрядження на інше місце роботи), -кар'єрний портал, -ярмарок вакансій та інші новітні методи.

Впровадження інноваційних методів управління персоналом допомагають оптимізувати робочі процеси, зменшуючи зайві кроки та непродуктивні витрати часу. Вони стимулюють ефективну організацію роботи та забезпечують більшу продуктивність команд та працівників. Інноваційні методи управління персоналом створюють стимули для креативності, самовираження та особистого зростання працівників, сприяють гнучкості та адаптивності організації до змін, дозволяючи швидко впроваджувати нові ідеї, технології та стратегії.

Управління персоналом в сфері гостинності вимагає особливого підходу через специфічні особливості цієї галузі. Один з підходів до управління персоналом

в готельному бізнесі - це висока увага до підбору та рекрутингу кваліфікованого персоналу. Успіх готельного закладу в значній мірі залежить від компетентності та професійних якостей його працівників. Враховуючи це, використовуються різні методи відбору кандидатів, проводяться спеціалізовані інтерв'ю та оцінка навичок.

Другий підхід полягає у створенні сприятливої робочої атмосфери та мотивації персоналу. У готельній сфері, де клієнтське обслуговування є основним пріоритетом, задоволені й мотивовані працівники грають важливу роль у забезпеченні високої якості послуг. Для досягнення цього, застосовуються різні методи, такі як надання стимулів, розвиток кар'єрного шляху, підтримка та навчання персоналу.

Крім того, третій підхід зосереджений на ефективному управлінні робочими процесами та комунікацією всередині готельного закладу. Це включає в себе стандартизацію процедур, використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань, а також забезпечення чіткої та ефективної комунікації між різними відділами та рівнями управління.

Однак, незалежно від конкретного підходу, важливо розуміти, що управління персоналом в галузі гостинності має свої особливості та вимагає гнучкості. Контекст, в якому функціонує готельний заклад, може впливати на вибір конкретних методів та підходів до управління персоналом. Наприклад, малий сімейний готель може використовувати менш формалізовані методи, залучаючи персонал до процесу прийняття рішень, тоді як великий ланцюговий готель може мати більш структуровану систему управління.

Загалом, управління персоналом в галузі гостинності є складним завданням, яке вимагає уваги до деталей, гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Враховуючи різноманітність методів та

підходів, керівництво готельного закладу може створити ефективну команду, яка забезпечить високу якість обслуговування та досягне успіху в цій конкурентній галузі.

Висновки. Результати вищепроаналізованого дослідження дозволяють обґрунтовано зробити висновок, що в індустрії гостинності найбільш ефективними являються ті методи, що пов'язані з мотивацією персоналу, а саме преміювання, грейдинг, кайдзен тощо; методи з тимчасовою зміною робочого місця для удосконалення кваліфікаційних якостей робітника: аутстафінг, secondment тощо; за безпосереднім впливом та навчанням керівника, його вказівкам: коучинг, buddying, сторітеллінг тощо та методи управління персоналом, де застосовуються колективні форми праці: стиль командної роботи, ділові ігри, кейс-навчання, сторітеллінг.

Отже, впровадження ефективних методів управління персоналом у сфері гостинності є невід'ємною частиною стратегії підвищення репутації підприємств. Ці методи допомагають створити команду висококваліфікованих, мотивованих та задоволених співробітників, що забезпечує високу якість обслуговування і сприяє позитивному сприйняттю бренду підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 2012. – № 727. С. 270.

2. Розметова О.Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Національний університет харчових*

технологій. Київ, 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=3&y=2013> (дата звернення: 18.05.2023).

3. Гуменюк А. М. Стратегії управління розвитком підприємств сфери гостинності. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 126–130. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2021/23.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

4. Багрин І.С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві сфери гостинності. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. Вінниця, 2021. № 100. С. 16 – 27. URL: http://vtei.com.ua/doc/2020/20_100.pdf#page=16 (дата звернення: 18.05.2023).

5. Вербицький Р.В. Особливості управління персоналом готельних підприємств. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. Вінниця, 2016. № 35. С. 58 – 66. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/vupysk35.pdf#page=58>

(дата звернення: 18.05.2023).

6. Тимченко О.М. Дослідження методів управління персоналом у ресторанному господарстві. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. Вінниця, 2021. № 104. С. 246 – 252. URL:

http://www.vtei.com.ua/doc/2020/24_104.pdf#page=246 (дата звернення: 18.05.2023).

7. Горбенко В.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку. *Бердянський державний педагогічний університет*. Бердянськ, 2020. 109 с. URL: <http://bdpu.org:8080/bitstream/123456789/3644/1/Gorbenko%20V.A.%20Upravlinnya%20konkurentospromozhnisty%20pidpriyemstva%20na%20rinku.pdf> (дата звернення: 18.05.2023).

8. Артеменко Л.П., Полова Д.В. Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Управління персоналом в інституційній економіці*. Київ, 2021. С. 104 – 105. URL:

- <http://ktpe.kpi.ua/files/conferences/zbirnikUP21.pdf#page=104> (дата звернення: 18.05.2023).
9. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом. *Навчальний посібник К.: Кондор*, 2012. 310 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/8817/3/UP.pdf> (дата звернення: 18.05.2023).
10. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. Київ, 2020. № 15. URL: 193078-Текст статті-430176-1-10-20200127.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
11. Кичко І.І., Горбаченко М.А. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7 – 14. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/ppou_2017_1_3.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
12. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 61 – 63. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2017/4.4/14.pdf> (дата звернення: 18.05.2023).
13. Калініченко Л.Л. Механізм управління конкурентоспроможністю колективу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 190 – 196. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravlinnya-konkurentospromozhnistyukolektivu-pidpriemstv/viewer> (дата звернення: 18.05.2023).
14. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом. *НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»*. Київ, 2017. №4. С. 8 – 41. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
15. Погорелова Т.О., Ігнатська Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків, 2013. № 21. С. 127 – 134. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Pres/7347/1/vestnik_HPI_2013_21_Pohorelova_Systema.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
16. Островерхов В.М. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : наук. журнал*. Тернопіль, 2014. № 19. С. 100-110. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/137-271-1-SM.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
17. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. Полтава, 2019. № 6. С. 27–32. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4573/1/стратегічне%20управління%20персоналом%20як%20фактор%20зростання%20конкурентоспроможності%20підприємства.pdf> (дата звернення: 18.05.2023).
18. Обруч Г. В., Чернега Я. С., Шульга, М. Р. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. С. 164 – 174. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2710/1/VETP_2019_68_164_174.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
19. Фонарьова Т.А., Бушуєв К. М. Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/303-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-291-1-10-20210518.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

20. Калініченко Л.Л. Розробка концепції конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/Vetp_2009_28_33.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
21. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. № 188. С. 228-236. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/Vkhdтусg_2017_188_28.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
22. Joanna Rosak-Szyrocka. Human resources management in kaizen aspect. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2017. № 11. P. 80 – 92. URL: http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2017/2017_1_06.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
23. Sheila C., Koks J., Kilika M. Towards a Theoretical Model Relating Product Development Strategy, Market Adoption and Firm Performance: A Research Agenda. *Journal of Management and Strategy*. 2016. № 1. P. 90—97.
24. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. «*Фінанси, учет, банки*». 2016. № 1. С. 288 – 294. URL: <file:///C:/Users/USER/Downloads/2862-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5766-1-10-20161220.pdf> (дата звернення: 18.05.2023).
25. Лаврук В.В., Лаврук О.С. Управління мотивацією інноваційної діяльності. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*. 2012. С. 396 – 400. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnyamotivatsieyu-innovatsiynoyi-diyalnosti/viewer> (дата звернення:).
26. Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов І.М., Гармаш С.В. Управління персоналом. *Навч. посібник для студентів економічних вузів та факультетів*. – Харків: НТУ «ХПІ». Харків, 2007. 224 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27486/3/Matrosov_Upravlinnia_personalom_2008.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
27. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Інноваційні методи управління персоналом. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. “Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця”*. Харків, 2018. С. 318 – 319. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/Мішина%20С.В.%20ІННОВАЦІЙНІ%20МЕТОДИ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf> (дата звернення: 18.05.2023).
28. Чегринець А. А., Кириченко Д. О. Методи управління персоналом. *VIII науково-практична конференція з міжнародною участю «Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку»*. Харків, 2019. № 273. С. 266 – 267. URL: https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Збірник-тез_2019.pdf#page=267 (дата звернення: 18.05.2023).
29. Голубка О.Я., Дідович Ю.О. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник*. 2016. № 5. С. 113 – 117. URL: [file:///C:/Users/USER/Downloads/evzdia_2016_5\(1\)_25.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/evzdia_2016_5(1)_25.pdf)

REFERENCES

1. Panasenko D. A. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnisna ta funktsionalna kharakterystyky. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhniky"*, 2012. – № 727. S. 270.
2. Rozmetova O.H. Innovatsiini metody upravlinnia personalom yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti

- pidpryiemstv industrii hostynnosti. Natsionalnyi universytet kharchovykh tekhnolohii. Kyiv, 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=3&y=2013> (data zvernennia: 18.05.2023).
3. Humeniuk A. M. Stratehii upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv sfery hostynnosti. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. № 11. S. 126–130. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2021/23.pdf (data zvernennia:).
4. Bahryn I.S. Osoblyvosti vprovadzhennia suchasnykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpryiemstvi sfery hostynnosti. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva «VATRA»*. Vinnytsia, 2021. № 100. S. 16 – 27. URL: http://vtei.com.ua/doc/2020/20_100.pdf#page=16 (data zvernennia: 18.05.2023).
5. Verbytskyi R.V. Osoblyvosti upravlinnia personalom hotelnykh pidpryiemstv. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva «VATRA»*. Vinnytsia, 2016. № 35. S. 58 – 66. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/vupysk35.pdf#page=58> (data zvernennia: 18.05.2023).
6. Tymchenko O.M. Doslidzhennia metodiv upravlinnia personalom u restorannomu hospodarstvi. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva «VATRA»*. Vinnytsia, 2021. № 104. S. 246 – 252. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2020/24_104.pdf#page=246 (data zvernennia: 18.05.2023).
7. Horbenko V.A. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva na rynku. *Berdianskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet*. Berdiansk, 2020. 109 s. URL: <http://bdpu.org:8080/bitstream/123456789/3644/1/Gorbenko%20V.A.%20Upravlinnya%20konkurentospromozhnistyu%20pidpryiemstva%20na%20rinku.pdf> (data zvernennia: 18.05.2023).
8. Artemenko L.P., Polova D.V. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu pidpryiemstva. *Upravlinnia personalom v instytutsiinii ekonomitsi*. Kyiv, 2021. S. 104 – 105. URL: <http://ktpe.kpi.ua/files/conferences/zbirnikUP21.pdf#page=104> (data zvernennia: 18.05.2023).
9. Ruliev V.A., Hutkevych S.O., Mostenska T.L. *Upravlinnia personalom*. Navchalnyi posibnyk K.: Kondor, 2012. 310 s. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/8817/3/UP.pdf> (data zvernennia: 18.05.2023).
10. Sydorenko A.O., Chornii V.V. *Suchasni metody upravlinnia personalom pidpryiemstva*. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia. Kyiv, 2020. № 15. URL: [193078-Tekst statti-430176-1-10-20200127.pdf](http://193078-Tekst%20statti-430176-1-10-20200127.pdf) (data zvernennia: 18.05.2023).
11. Kychko I.I., Horbachenko M.A. *Innovatsii v upravlinni personalom ta suchasnyi rynek pratsi: aspekty vzaiemodii*. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2017. № 1. S. 7 – 14. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/ppe_u_2017_1_3.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).
12. Kalinichenko L.L., Havrylova A.O. Osoblyvosti vprovadzhennia taimenedzhmentu na pidpryiemstvi. *Molodyi vchenyi*. 2017. № 4.4. S. 61 – 63. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/14.pdf> (data zvernennia: 18.05.2023).
13. Kalinichenko L.L. *Mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu kolektyvu pidpryiemstv*. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2012. № 38. S. 190 – 196. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mekhanizm-upravlinnya-konkurentospromozhnistyu-kolektivu-pidpriemstv/viewer> (data zvernennia: 18.05.2023).
14. Havrysh O.A., Dovhan L.Ie., Kreidych I.M., Semenchenko N.V. *Tekhnolohii upravlinnia personalom*. NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho». Kyiv, 2017. №4. S. 8 – 41. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalo_m.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).
15. Pohorielova T.O., Ihnatieva Yu.I.

Systema upravlinnia personalom yak osnovnyi element systemy upravlinnia pidpriemstvom. Visnyk NTU «KhPI». Kharkiv, 2013.

№ 21. S. 127 – 134. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/vestnik_HPI_2013_21_Pohorelova_Systema.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

16. Ostroverkhov V.M. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti upravlinnia personalom yak napriam innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva. Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy : nauk. zhurnal. Ternopil, 2014. № 19. S. 100-110. URL: <file:///C:/Users/USER/Downloads/137-271-1-SM.pdf> (data zvernennia: 18.05.2023).

17. Halych O.A., Vakulenko Yu.V., Tereshchenko I.O., Krutko T.V. Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostantia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Ahrosvit. Poltava, 2019. № 6. S. 27–32. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4573/1/стратегічне%20управління%20персоналом%20як%20фактор%20зростання%20конкуреноспроможності%20підприємства.pdf> (data zvernennia: 18.05.2023).

18. Obruch H. V., Cherneha Ya. S., Shulha, M. R. Upravlinnia personalom yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv. Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti. 2019. № 68. S. 164 – 174. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2710/1/VETP_2019_68_164_174.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

19. Fonarova T.A., Bushuiev K. M. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukrainskykh pidpriemstv industrii hostynnosti. Ekonomika ta suspilstvo. 2021.

№25. URL: <file:///C:/Users/USER/Downloads/303->

[%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-291-1-10-20210518.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Vetp_2009_28_33.pdf) (data zvernennia: 18.05.2023).

20. Kalinichenko L.L. Rozrobka kontseptsii konkurentospromozhnosti pidpriemstv. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2009. № 28. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/Vetp_2009_28_33.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

21. Hridin O.V. Kontseptualni pidkhody do stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka. 2017. № 188. S. 228- 236. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/Vkhdtusg_2017_188_28.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

22. Joanna Rosak-Szyrocka. Human resources management in kaizen aspect. Human Resources Management & Ergonomics. 2017. № 11. R. 80 – 92. URL: http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2017/2017_1_06.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

23. Sheila C., Koks J., Kilika M. Towards a Theoretical Model Relating Product Development Strategy, Market Adoption and Firm Performance: A Research Agenda. Journal of Management and Strategy. 2016. № 1. R. 90—97.

24. Synychenko A.V. Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom. «Fynansy, uchet, banky». 2016. № 1. S. 288 – 294. URL: <file:///C:/Users/USER/Downloads/2862->

[%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5766-1-10-20161220.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/2862-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5766-1-10-20161220.pdf) (data zvernennia: 18.05.2023).

25. Lavruk V.V., Lavruk O.S. Upravlinnia motyvatsiieiu innovatsiinoi diialnosti. Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S.Z. Gzhytskoho. 2012. S. 396 – 400. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya->

motivatsieyu-innovatsiynoyi-diyalnosti/viewer (data zvernennia:).

26. Matrosov O.D., Diuzhev V.H., Matrosova V.O., Pohorelov I.M., Harmash S.V. Upravlinnia personalom. Navch. posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh vuziv ta fakultetiv. – Kharkiv: NTU «KhPI». Kharkiv, 2007. 224 s. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27486/3/Matrosov_Upravlinnia_personalom_2008.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

27. Mishyna S. V., Mishyn O. Yu. Innovatsiini metody upravlinnia personalom. Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. –Ekonomichni rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsial. Kharkiv, 2018. С. 318 – 319. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/Мішина%20С.В.%20І>

ІННОВАЦІЙНІ%20МЕТОДИ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

28. Chehrynets A. A., Kyrychenko D. O. Metody upravlinnia personalom. VIII naukovo-praktychna konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu «Profesiinyi menedzhment u suchasnykh umovakh rozvytku rynku». Kharkiv, 2019. № 273. S. 266 – 267. URL: https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Збірник-тез_2019.pdf#page=267 (data zvernennia: 18.05.2023).

29. Holubka O.Ia., Didovych Yu.O. Analiz metodiv upravlinnia personalom. Ekonomichni visnyk. 2016. № 5. S. 113 – 117. URL: [file:///C:/Users/USER/Downloads/evzdia_2016_5\(1\)_25.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/evzdia_2016_5(1)_25.pdf) (data zvernennia: 18.05.2023).