

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА
ЗАСАДАХ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»**

(на матеріалах ПрАТ «Тернопіль-готель», м. Тернопіль)

Студентки 2 курсу, 216 групи
Спеціальності 073
«Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Козак Юліанни
Григорівни

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Чичун Валентина
Андріївна

Завідувач кафедри:
к.ек.н., доцент

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ «КРЕАТИВНОЇ» СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛІ	6
1.1. Креативність як сучасний напрям в менеджменті підприємств сфери гостинності	6
1.2. Методи ухвалення управлінських рішень в системі креативного менеджменту	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНЯ ПрАТ «Тернопіль- готель»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопіль- готель»	23
2.2. Моніторинг системи менеджменту ПрАТ «Тернопіль-готель»	39
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»	44
3.1. Перспективні методи генерації ідей для вирішення завдань діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»	44
3.2. Креативні методи підвищення мотивації на підприємстві сфери гостинності	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства сфери гостинності, які сьогодні працюють в умовах викликів воєнного стану та відповідного складного соціально-економічного середовища, мають необхідність впроваджувати та використовувати інноваційні інструменти, що забезпечують їх ефективну діяльність, оскільки успіх економічного розвитку готельного підприємства значною мірою є свідносним із впровадженням у нововведень та інновацій та формування таким чином конкурентних переваг, за цим баченням формування конкурентних переваг.

Дослідники управління процесами часто відносять процес створення нових ідей до так званого «креативного менеджменту», який, своєю чергою, є частиною «інноваційного менеджменту». Тому, саме з позицій того, що креативний менеджмент багато впроваджується на етапах пере початком проєкту та коли вже йде проєкт в нововведеному новому етапі. Завданням яких є формування та відбір нових ідей для їх практичної реалізації в інноваційних проєктах

Важливим елементом можливого потенціалу впровадження інноваційних підходів в діяльності готельних підприємств є інтелектуальні ресурси. З огляду на те, що менеджмент готельних підприємств за своїми професійними характеристиками мають різний рівень фахової підготовки та кваліфікації, досвіду, поставлені у своїй діяльності цілі, які базуються на потребах, уподобаннях, амбіціях тощо, то використання інтелектуальних ресурсів для розвитку організації є досить складним та складнопрогнозованим процесом.

Розвиток готельного підприємства та його конкурентоспроможності в сучасних умовах, коли інтелектуальний ресурс забезпечує ефективність діяльності підприємств, неможлиий без формування команди готелю, яка має відповідні знання та вміння.

Учені приділяли достатню увагу розумінню, вивченню та формулюванню поняттям «креативність» в цілому та «креативний менеджмент» як запоруки успіху організації [8]. Зокрема, Вільям І. Койн, Чарльз Девіс, Герет Джонс звертали увагу на стратегічне значення креативності для розвитку бізнесу. На думку Альберта Сент Дьорді креативний менеджмент полягає у погляді на ситуацію під іншим кутом. Айзенк Г., Уайсберг Р., Лернер І.Я. [7] пов'язували креативність з розумовою обдарованістю та здатністю творчо мислити. Виготський Л.С. [19] визначав креативність як «продукт людської уяви та попередньо засвоєного досвіду». Також Гілфорд Дж., Тейлор К., Грубер Г., Пономарьов Я.А. [8] в своїх дослідженнях вивчали поняття «креативного менеджменту» значною мірою як відокремлені поняття інтелекту та креативності.

Мета дослідження є визначення характерних особливостей організації діяльності готелю на засадах креативного менеджменту.

Досягнення вищезазначеної мети вимагає вирішення таких **завдань**:

- Дослідити креативність як сучасний напрям в менеджменті підприємств сфери гостинності.
- Вивчити методи ухвалення управлінських рішень в системі креативного менеджменту.
- Здійснити організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Тернопіль-готель».
- Провести моніторинг системи менеджменту ПрАТ «Тернопіль-готель».
- Визначити перспективні методи генерації ідей для вирішення завдань діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».
- Окреслити креативні методи підвищення мотивації на підприємстві сфери гостинності.

Об'єктом дослідження є процес організації діяльності готельного підприємства на засадах креативного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти застосування інструментів креативного менеджменту в готелі з метою підвищення ефективності його діяльності.

З метою проведення дослідження було використано загальнонаукові методи – спостереження, опис, аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, пояснення, класифікація та системний, функціональний, метод деталізації окремих факторів, порівняння, а також специфічні методи проведення аналізу внутрішнього середовища, експертних оцінок, узагальнення результатів впливу факторів внутрішнього середовища тощо.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ «КРЕАТИВНОЇ» СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛІ

1.1. Креативність як сучасний напрям в менеджменті підприємств сфери гостинності

За умов швидкого та неперервного розвитку технологічного забезпечення, специфіки сегментації ринку та з урахуванням глобалізаційних процесів, та, відповідно конкурентного середовища готельні підприємства перебувають у стані необхідності максимального реагування на зміни зовнішнього економічного середовища, прийняття нестандартних рішень, генерації оригінальних ідей. Саме тому ми можемо бачити зростання вимог до керівних кадрів, до їх уміння розробляти і впроваджувати нестандартні ідеї та рішення з інноваційним контекстом, зміни підходів до управління загалом. Саме тому сфера управління показала необхідність у нових методах менеджменту, які б допомогли покращити ефективність роботи готельних підприємств. Також потреба у застосуванні нових управлінських інструментів виникає, оскільки наслідки пандемії внесли свої корективи в організацію процесу управління підприємствами, а тривалий стрес та травматичний соціально-психологічний клімат в Україні, пов'язаний із воєнним станом, змінив пріоритетність потреба та підходів як до мотивації співробітників так і щодо запитів споживачів. Оскільки готельні підприємства належать до сфери послуг, то вплив цього фактора в сучасних умовах є надзвичайно вагомим.

З метою стійкого, сталого та ефективного організаційного розвитку актуальним є впровадження інновацій, а саме: розробка нових видів послуг, розширення бази потенційних клієнтів, скорочення рівня витрат та, зрештою, збільшення прибутковості – а це неможливо без креативного підходу до управління.

Для керівника сучасного готельного підприємства важливо не стільки мати сталу суму знань, скільки мати розвинене креативне мислення, яке формуватиме у керівника можливість прогнозування тенденцій та реалій

сьогодення, а, відповідно, розв'язувати нові проблеми, що виникають в менеджменті готельного господарства. Креативне мислення є важливим фактором в процесі здійснення ефективного менеджменту готельного підприємства. Тому варто зрозуміти, які елементи та навички доцільно розвивати та напрацьовувати менеджеру для реалізації системи креативного менеджменту на підприємстві (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові ефективного розвитку креативності у менеджера

Для кращого розуміння системи креативного менеджменту варто чітко визначити підходи до розуміння поняття креативності. Тому розглянемо поняття «креативність» з різних позицій (Рис. 1.2.).

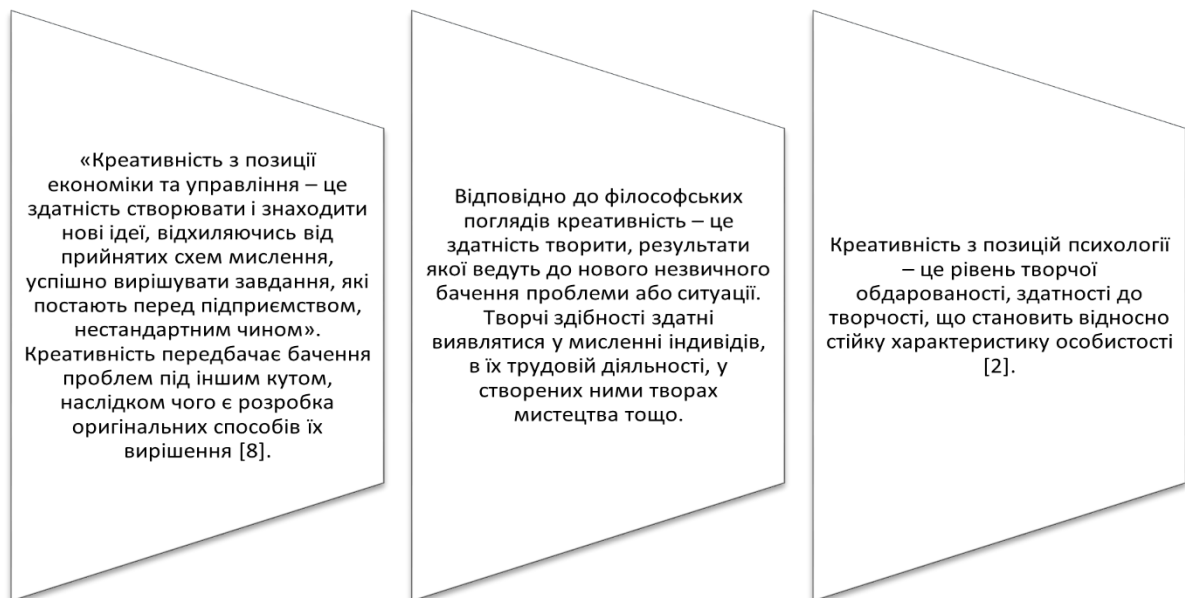


Рис. 1.2. Аналіз поняття креативність з різних позицій

Підсумовуючи такі підходи, можемо визначити, що креативність є важливою рисою керівника, а креативний менеджмент – невід’ємною частиною сучасної системи менеджменту ефективного підприємства.

Проаналізувавши вищезазначене можемо охарактеризувати креативний менеджмент як одну з функцій управлінської діяльності, яка полягає в роботі менеджерів готельних підприємств в напрямі створення належних комфортних умов роботи, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвитку справедливого матеріального та матеріального мотивування, розробці та розвитку відповідної внутрішньоорганізаційним цінностям корпоративній культурі, що водночас нерозривно пов’язано із активізацією ініціативи та творчої діяльності працівників, їх активного залучення до генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку готелю, наслідком чого має стати підвищення рівня конкурентоспроможності готельного підприємства, формування та підтримання позитивного іміджу та зростання фінальних результатів роботи готельного підприємства.

В процесі здійснення генерування та реалізації нових ідей та підходів важливо чітко розуміти цілі та завдання креативного менеджменту як управлінського напрямку. Зокрема, цілі креативного менеджменту варто

визначити як процес генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дасть змогу приймати ефективні креативні рішення.

Відповідно, визначення завдань, які мають бути вирішені за допомогою креативного менеджменту є (Рис. 1.3).

Завдання	✓ формування стратегічної політики створення креативної організації;
	✓ встановлення стратегічних, довго- і короткострокових цілей креативної діяльності;
	✓ створення творчої атмосфери в колективі;
	✓ розвиток креативного потенціалу працівників організації;
	✓ формування та розвиток потенціалу менеджера креативного типу;
	✓ створення ефективних креативних команд;
	✓ забезпечення здатності будь-якого працівника підприємства висувати креативні ідеї;
	✓ створення можливостей застосування на підприємстві різноманітних методик і технік креативності для генерації, оцінювання та відбору креативних ідей;
	✓ стимулювання творчої активності персоналу в організації].

Рис. 1.3. Завдання, які мають бути вирішені за допомогою креативного менеджменту [5]

Система креативного менеджменту в готельному підприємстві націлена на:

1) складові внутрішнього середовища готелю, зокрема працівників різних служб та підрозділів, серед завдань яких є також висловлення раціоналізаторських пропозицій та впровадження інновацій, управлінського та адміністративного персоналу, до сфери відповідальності яких належать питання формування планів та організації діяльності готелю, стимулювання та мотивування працівників, контролювання та регулювання виробничих процесів;

2) зовнішні фактори: споживачі послуг, працівники підприємств-партнерів та ін. [5].

Креативний менеджмент реалізується на підприємстві, ґрунтуючись на таких принципах (Рис. 1.4.).

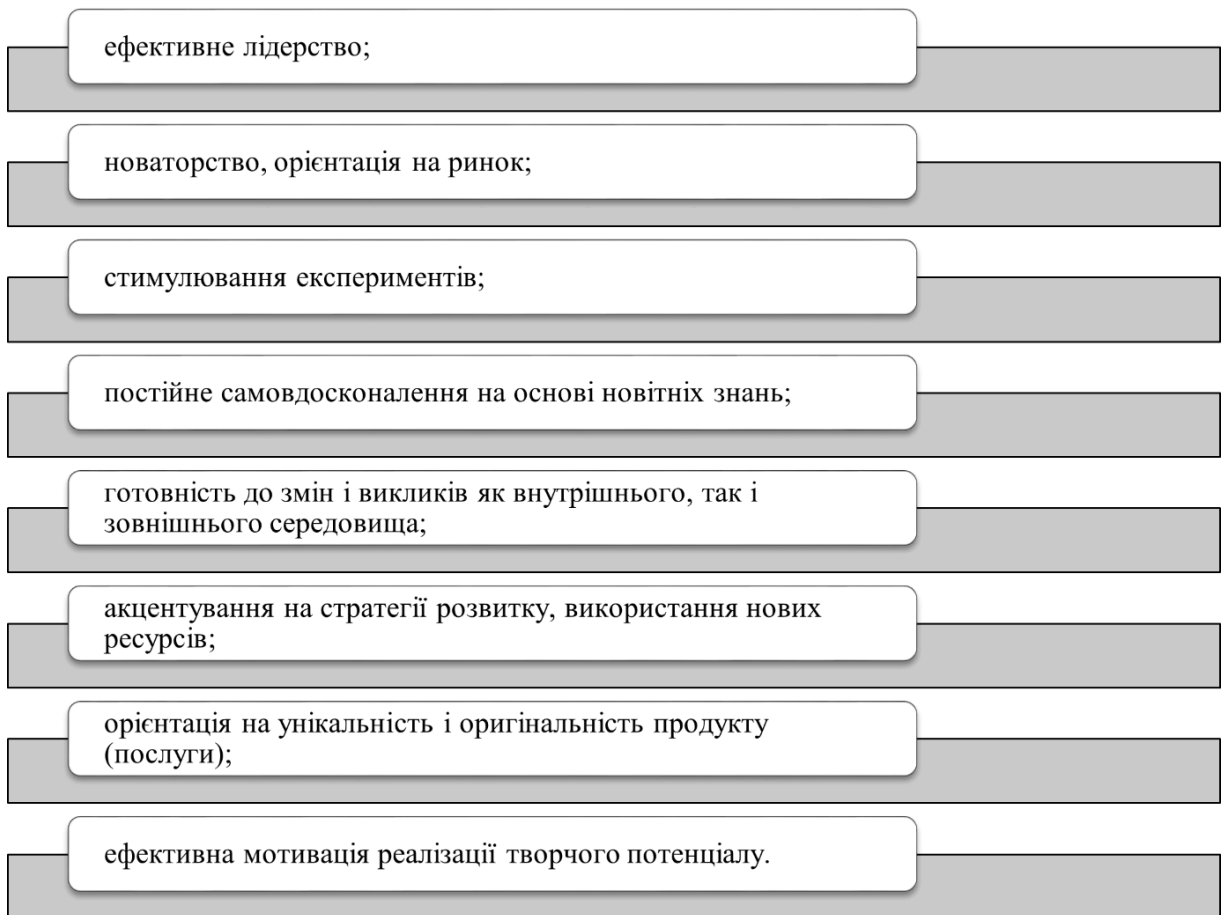


Рис. 1.4. Принципи креативного менеджменту [6]

На формування і розвиток креативного менеджменту в діяльності готельного підприємства впливають чинники техніко-економічного, організаційно-управлінського, юридичного та соціально-психологічного характеру, що стримують здійснення креативної діяльності в готелі або сприяють йому. Характеристика основних чинників показано на рис. 1.5.

В теорії менеджменту дослідження поняття креативний менеджмент із комбінації трьох понять «креативність», «менеджмент» та «організація» (рис. 1.6).

Беручи до уваги усе вищезазначене, зауважимо, що «термін «креативність» має англійське походження від слова «creativity», що перекладається як «творчість», та латинське походження «creatio» – коли можемо говорити про створення чогось нового» [8]. В теорії менеджменту прийнято оцінювати креативність за двома основними критеріями:

- результат (кількість та якість);

– відмова від стратегічних стереотипів мислення та дій.

техніко-економічні	організаційно-управлінські	юридичні	соціально-психологічні
–збереження науковотехнічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності; –наявність резерву фінансових та матеріально-технічних засобів; –наявність необхідної інфраструктури; –розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів; –вихід на нові ринки збуту продукції.	–гнучкість організаційної структури; –децентралізація управління; –демократичний та ліберальний стиль керівництва; –ефективні комунікаційні зв'язки; –наявність стратегічного мислення; –формування креативних колективів; –створення креативної та інноваційної інфраструктури (креативних ситуаційних центрів; технопарків; бізнес-інкубаторів); –організація креативної освіти; створення організації, що самонавчаються.	–законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону інтелектуальної власності	–розвиток креативного суспільства та креативної освіти; співпраця з громадськими організаціями; –суспільне визнання; –розвиток інноваційної культури; –сприятливість до змін, нововведень; –моральна та матеріальна винагорода; –можливість персоналу до самореалізації та саморозвитку; –удосконалення умов творчої праці.

Рис. 1.5. Характеристика чинників впливу на розвиток креативного менеджменту

Цими критеріями вимірюється і ефективність праці менеджера готелю. Маємо розуміти саму сутність поняття ефективності в такому контексті, яка полягає у співвідношенні отриманого результату і тим, що ми витратили на його реалізацію. Результатом роботи менеджера є успішне вирішення проблем, а також здатність максимально точного передбачення і розуміння перспектив, як і куди направити зусилля щодо розвитку, куди і як рухатись, беручи до уваги результати попередніх управлінських рішень та дій.



Рис. 1.6. Взаємодія понять «креативність», «менеджмент», «організація»

В свою чергу, в теорії і методиці застосування підходів креативного менеджменту основними витратами прийнято вважати час, матеріальні ресурси та докладені для реалізації ідеї соціально-психологічні зусилля.

Менеджери різного рівня, які хочуть зекономити на одному із видів витрат, завжди програють у ефективності досягнутого результату. Інколи креативний підхід до справи вимагає більших витрат часу, тому менеджери переважно з метою його економії ідуть протилежним шляхом, зрештою – результату добиваються швидше, але не найкращого. Відповідно, можемо зазначити, що виникають витрати додаткового часу на виправлення помилок, які іноді навіть подвоюються, а ефективність результату не очевидна. Такі проблеми в менеджменті виникають у разі формування висновків за недостатньої кількості фактів, або маючи тільки один факт; поспішних некоректних аналогій, спираючись на свій небагатий досвід, чи переносячи власний досвід на абсолютно не пов'язані з ним виконувані функції; підміну понять, коли вихідна форма проблеми має один зміст, а після оперування нею наділяється іншим змістом, у результаті – парадоксальні висновки, суперечливий результат; концентрація уваги на дрібницях та відсутніх розуміння суттєвих чинників впливу; коли менеджер вважає, що він сам знає

як найефективніше вирішити проблему (через самовпевненість або, навпаки, страх здатися некомпетентним перед колективом).

Саме тому в процесі реалізації креативного менеджменту в діяльності готельного підприємства значної уваги приділяється збереженню відповідного причинно-наслідкового зв'язку (Рис. 1.7).



Рис. 1.7. Причинно-наслідковий зв'язок у креативному менеджменті

Також при впровадженні системи креативного менеджменту в готельному підприємстві варто також звернути увагу на різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту (табл. 1.1) [8,35,40].

Хочемо зазначити також, що часто креативний менеджмент набуває найбільшого прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного підходу [8]. В діяльності готельного підприємства це, в першу чергу, яскраво проявляється при введенні нових видів послуг та можливому продажі певних груп супутніх товарів.

Також в системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, які пропонують і аналізують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів належать усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей [35].



Рис. 1.8. Поняття «креативний менеджмент»

Хочемо зазначити також, що часто креативний менеджмент набуває найбільшого прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного підходу [8]. В діяльності готельного підприємства це, в першу чергу, яскраво проявляється при введенні нових видів послуг та можливому продажі певних груп супутніх товарів.

Також в системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, які пропонують і аналізують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів належать усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей [35].

Проаналізувавши усе вищезазначене та беручи до ваги особливості діяльності підприємств готельної сфери, можемо сформулювати наступне визначення – креативний менеджмент є окремим видом управлінської діяльності, що націлена на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибір з метою реалізації інноваційного розвитку готелю та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

Система креативного менеджменту на підприємстві націлена на вирішення цілого ряду практичних завдань. Виділяють дві сторони розуміння «креативного менеджменту» [8]:

– творча – проявляється в оцінці творчого потенціалу організації загалом (формування відповідної атмосфери, утворення тимчасових чи постійних креативних груп, оцінка і аналіз існуючих потреб з метою використання їх в організації творчих процесів);

– інноваційна – проявляється у виокремленні методів та прийомів, необхідних для більш якісного вирішення креативних завдань; формування груп експертів для оцінки пропозицій щодо інноваційної політики та попередження кризових ситуацій. Отже, креативний, творчий підхід до управління є запорукою успіху в сучасних умовах розвитку та конкуренції ринку.

Розглядаючи креативний менеджмент в діяльності готельного підприємства, головними рушіями розвитку організації є менеджери, тому перед керівником вищої ієрархії є відповідальність за набір відповідного персоналу та створення умов для його діяльності.

Основними чинниками креативного менеджменту є (рис. 1.9):



Рис. 1.9. Основні чинники креативного менеджменту

Серед засад функціонування креативного менеджменту прийнято виокремлювати наступні принципи:

1. Підтримка та використання нестандартних ідей співробітників, що є однією із конкурентних переваг ресурсів підприємства. Основним завданням керівництва є підтримка творчої ініціативи персоналу [8,35,40].

2. Збереження безперебійного потоку ідей персоналу незалежно від нагальності чи доречності пропозиції. Для збереження творчої ініціативи в організації необхідно брати до уваги всі ідеї, адже якщо подану пропозицію неможливо реалізувати негайно, вона може бути доречною з часом [8,40].

3. Регулярність втілення креативних ідей персоналу (незалежно від того, чи стосуються вони організації дозвілля персоналу, робочого місця, чи стратегічного розвитку) [8,35,40].

4. Ефективні канали комунікації. Тільки персонал, який не боїться озвучувати свої ідеї не втратить ініціативи [8,35].

5. Стимулювання креативного потенціалу. Основне завдання – не залишати непоміченими старання ініціативних співробітників, адже креативний менеджмент дозволяє максимально використати потенційні можливості людини та колективу загалом [8,35,40].

1.2. Методи ухвалення управлінських рішень в системі креативного менеджменту

Питання ухвалення рішення є одним з головних в управлінні, оскільки ефективне існування організації залежить від спроможності керівника виконувати управлінські функції.

Управлінське рішення – це процес цілеспрямованих, логічних і послідовних управлінських дій, які забезпечують ефективну реалізацію управлінських завдань та вибір стратегії і тактики вирішення проблем.

Рис. 1.10. Визначення поняття управлінське рішення

1) за ступенем впливу на майбутнє організації:	стратегічні (визначають основні шляхи розвитку організації, залежать від зовнішніх обставин, є ініційованими)
	тактичні (визначають способи досягнення стратегічних цілей, конкретизують вказівки, що надходять згори, є запропонованими)
2) за масштабами:	глобальні (стосуються всієї організації)
	локальні (стосуються певної частини або сторони діяльності організації)
3) відповідно до часового охоплення:	перспективні (проекування результатів на тривалий період)
	поточні (орієнтовані на запити сьогодення)
4) за тривалістю періоду реалізації:	довгострокові (понад 5 років)
	середньострокові (від 1 до 5 років)
	короткострокові (до року)
5) за ступенем обов'язковості виконання:	директивні (приймають вищі органи управління, є обов'язковими для виконання),
	рекомендаційні (виконання бажане, але не обов'язкове)
	орієнтуючі (призначені для суб'єктів, незалежних від тих, хто ці рішення приймав)
6) за функціональним призначенням:	організаційні (вибір робить керівник, згідно з посадовими обов'язками),
	координуючі (розподіл серед виконавців та оцінювання результатів діяльності)
	регулюючі (визначення способу здійснення тих чи інших дій у конкретних ситуаціях)
	активізуючі (активізація діяльності виконавців);
7) за способами прийняття:	інтуїтивні (базуються на здатності керівника передбачати, припускати); їх приймають за умови дефіциту часу; у цьому разі наявний значний ризик помилок; такий вид рішення є винятком, але не правилом;
	адаптаційні (ґрунтуються на виконанні дій, що мали успіх у минулому в аналогічній ситуації; це прості й оперативні рішення);
8) за широтою охоплення:	загальні (стосуються спільних для всіх проблем та вносять у діяльність організації елемент стабільності)
	спеціальні (відповідає вузьким проблемам, власних одному підрозділу або групі);
9) відповідно до кількості учасників, які беруть участь у прийнятті рішення:	одноосібні
	колективні

Рис. 1.11. Види управлінських рішень

В системі креативного менеджменту прийнято виокремлювати наступні види управлінських рішень згідно з такими характеристиками (Рис. 1.11).

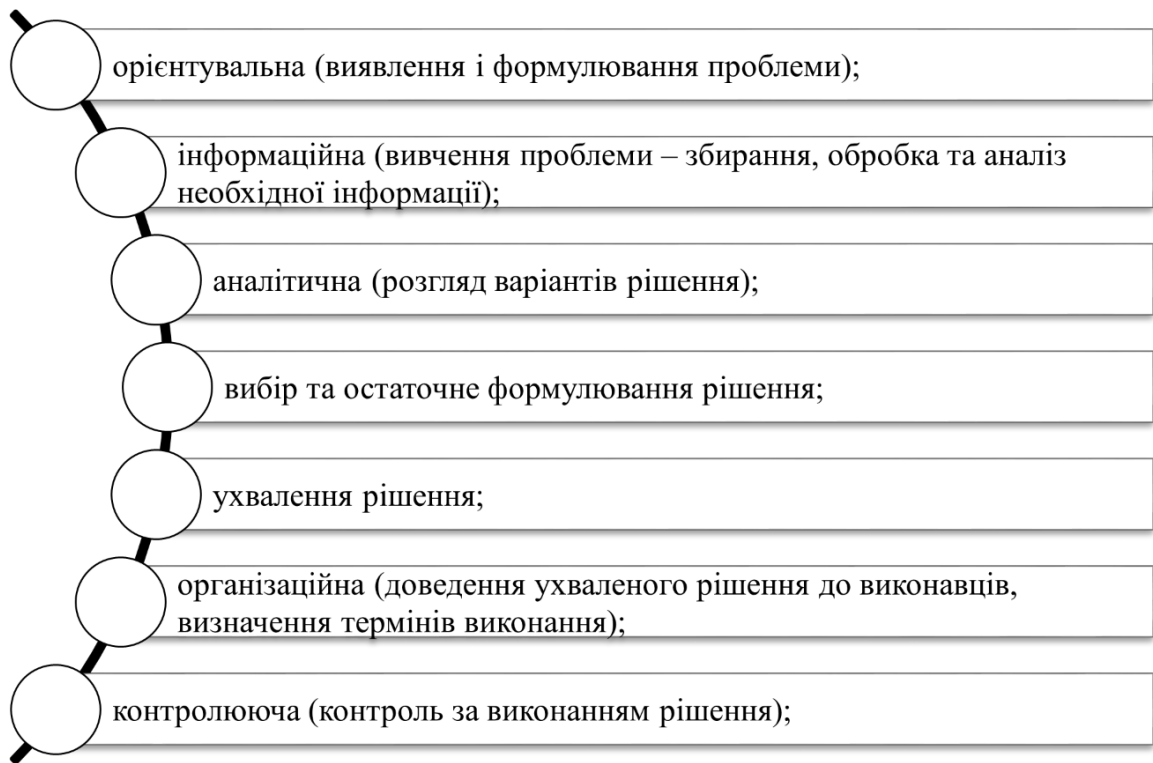


Рис. 1.12. Стадії процесу підготовки й ухвалення управлінського рішення

Вибір певної методики та тактики прийняття управлінських рішень залежить від посади, рівня компетентності, суб'єктивних можливостей керівників, їхнього індивідуального уявлення про значущість конкретного управлінського завдання.

У багатьох випадках менеджери не оцінюють важливості кожного з етапів процесу ухвалення рішення. Вони можуть оминати будь-який етап або не приділити йому достатньої уваги і перейти до наступного. Іноді це залежить від стилю роботи менеджера: потреби швидко ухвалити рішення або нездатності передбачити його наслідки.

Одним із методів ухвалення рішення в системі креативного менеджменту є необхідність визначення пріоритетності завдань. Визначення пріоритетності – це ухвалення рішення про першочерговість чи другорядність певних завдань, що дає змогу керівнику працювати тільки над найбільш важливими з них; концентрування уваги на виконанні одного

завдання; вилучення справ, які можуть виконати інші; необхідність завершення конкретного завдання. Саме вміння визначити пріоритетність завдань забезпечує дотримання запланованих термінів їхнього виконання, мотивацію підлеглих і керівника, зменшення імовірності виникнення конфліктів і стресів.

Основними критеріями визначення пріоритетності справ є їхня важливість і терміновість. Пріоритетність завдань керівник може визначати за допомогою методів АБВ-аналізу чи методів Д. Ейзенхауера.

Перший метод ґрунтується на таких закономірностях:

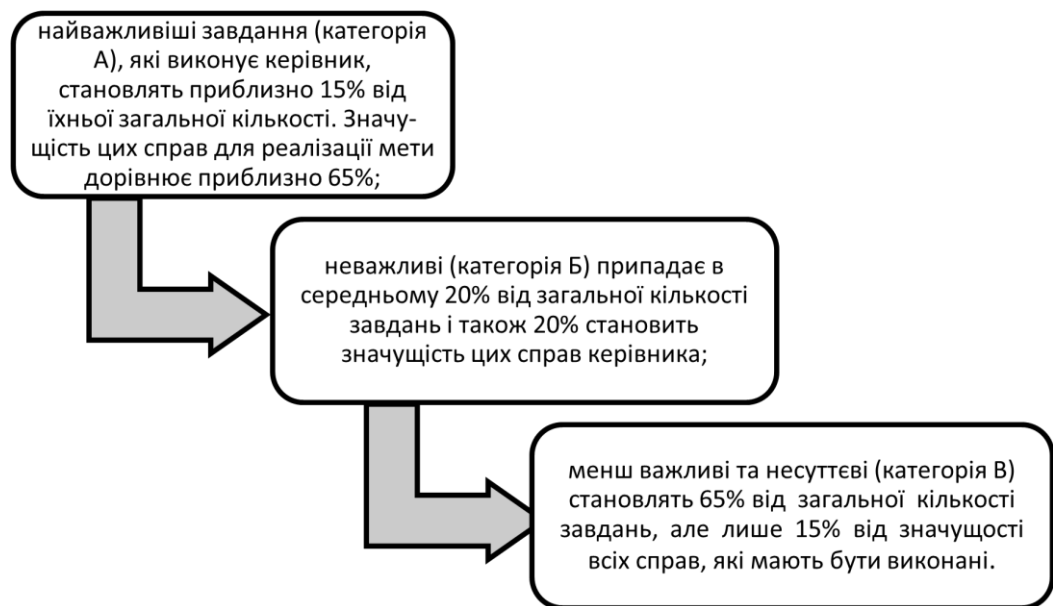


Рис. 1.13. Закономірності АБВ-аналізу

Отже, згідно з методом АБВ-аналізу, керівник насамперед має вирішувати справи категорії А, щоб за допомогою обмеженої кількості дій забезпечити виконання більшої частини загального результату. Тільки після цього можна виконувати завдання категорії Б, на які також припадає значна частка загального результату, а потім численні справи категорії В, які забезпечують найменший внесок у реалізацію мети.

Д. Ейзенхауер [8] розподілив справи за важливістю та терміновістю і визначив чотири варіанти їх виконання:

1) термінові і важливі справи, які передбачають негайне виконання самим керівником;

2) термінові, але менш важливі справи, які можна делегувати підлеглим;

3) менш термінові, але важливі завдання, що не потребують негайного виконання, та слід не забувати про них, щоб вони не стали терміновими, їх потрібно повністю або частково доручати іншим);

4) менш термінові і важливі справи (краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим)».

Рис. 1.14. Важливість справ за Д. Ейзенхауером

Для ухвалення рішення в умовах невизначеності дослідники застосування системи креативного менеджменту в діяльності сучасних підприємств рекомендують використовувати наступні методи (Рис. 1.15):

метод Вальраса:

- його застосування дозволяє менеджеру песимісту розглядати зовнішнє середовище як таке, що негативно впливає на бізнес (тахтіп-стратегія); у той час як менеджер оптиміст вважає зовнішні чинники впливу позитивними (тіптах);

метод Севиджа:

- менеджер намагається мінімізувати можливе негативне майбутнє (тіптах); вихідна матриця вигод перетворюється на матрицю втрачених можливостей;

метод Гурвіца

- дає змогу приймати рішення між оптимістичною та песимістичною стратегіями залежно від показника песимізму менеджера.

Рис. 1.15. Методи ухвалення рішень в системі креативного менеджменту

В умовах ризику використовується метод Лапласа-Байєса. Робиться припущення, що ймовірність кожного зі станів чинника ризику відома й однакова. Завдання спрямоване на ухвалення рішення в цих умовах. Тип

менеджера за ставленням до ризику можна визначити на основі його переваг. У підсумку готовність менеджера до нього залежить від масштабу останнього, власного авторитету в організації, від наявності коштів в особистому розпорядженні та психологічних особливостей першого.

Таблиця 1.3

Методи прийняття управлінських рішень [8]

Метод	Характеристика
Синектики	Синектичний штурм слід проводити у постійній групі. Чим довше люди працюють разом, тим кращих результатів добиваються, оскільки при цьому методі допускається критика, тому учасники повинні бути готові до дискусій, до відстоювання своєї точки зору чи прийняття іншої. Отримані групою результати аналізує експертна група.
Щоденників	Якщо вирішення проблеми не термінове і у ресурсі є достатньо часу на її розв'язання, створюється робоча група з кількох учасників, які протягом кількох тижнів щоденно записують власні ідеї на рахунок рішення проблеми. Результати роботи обговорюються на спільних зборах у формі дискусії.
«Дельфі»	Метод передбачає відсутність колективних обговорень. Зазвичай вибираються експерти (вони можуть бути і не знайомі один з одним), перед якими стоїть певне завдання (часто у вигляді анкет, чи пояснюючої записки). Відповіді експертів узагальнюються аналітичною групою і разом з додатковою інформацією знову даються експертам, які мають змогу відкорегувати і уточнити свої відповіді. Процедура проводиться кілька разів, доки відповіді експертів не досягнуть найбільшої узгодженості. Недоліком даного методу є велика затратність часу.
«635»	Назва «635» відображає 6 учасників, які протягом 5 хвилин повинні розробити три варіанти вирішення певної проблеми. Після закінчення часу учасники по колу передають свої записи сусіду знову на 5 хвилин, який може або виправити попередні пропозиції, або доповнити своїми трьома варіантами. Так продовжується до тих пір, поки усі учасники опрацюють усі варіанти. Після закінчення роботи усі варіанти аналізуються. Недоліком методу є неможливість зворотного зв'язку.
Голосування «за-проти»	Метод полягає у тому, що вибрані варіанти вирішення проблеми оцінюються експертною групою. Кожен варіант захищають по два представники «за» і відкидають «проти». Експерти аналізують усі аргументи, за потреби – доповнюють та віддають групі учасників на вдосконалення вибрані варіанти.
Утопічних ігор	Метод буде ефективним за умови, якщо нереалістичні шляхи вирішення проблеми будуть висловлюватися учасниками без прив'язки до певної організації. Усі ідеї поділяються на дві групи: «модель утопії» (бажане) і «модель неутопії» (небажане). «Модель утопії» доповнюється чинниками, які перешкоджають досягненню бажаного, «модель неутопії» – чинниками, що призвели до небажаного. Результати роботи аналізуються і оцінюються за перевагами індивідуальних оцінок.

Для вирішення виробничих проблем і ухвалення ефективних управлінських рішень використовують відповідні методи (табл. 1.3).

Отже, ухвалення рішення – це невід’ємна частина діяльності людини в будь-якій сфері життя людини. Наслідки певних рішень можуть вплинути на інтереси як однієї людини чи кількох осіб, так і на колектив, організацію.

Класифікація рішень дає можливість керівникам зрозуміти зміст і значення власної діяльності, раціонально розподілити час на виконання окремих видів робіт. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що дає змогу зорієнтуватись керівникам у ході підготовки рішень, при виборі оптимального варіанта і його реалізації.

«Система креативного менеджменту на підприємстві націлена на вирішення цілого ряду практичних завдань. Виділяють дві сторони розуміння «креативного менеджменту» – творчу та ініціативну. Творча проявляється в оцінці творчого потенціалу організації загалом. Інноваційна – проявляється у виокремленні методів та прийомів, необхідних для більш якісного вирішення креативних завдань; формування груп експертів для оцінки пропозицій щодо інноваційної політики та попередження кризових ситуацій» [8].

Питання ухвалення рішення є одним з головних в управлінні, в сучасних умовах непередбачуваних викликів та змін кожен керівник стикається із необхідністю творчо підходити до вирішення поставлених завдань. Вміння приймати правильні рішення, застосовувати творчий підхід у процесі їхнього ухвалення – один із показників ефективної діяльності керівного складу будь-якої структури. Застосування системи креативного менеджменту, беручи до уваги творчий підхід до прийняття та реалізації управлінських рішень, дає можливість ефективно виконувати важливі завдання та відповідати на виклики, зберігаючи такий важливий елемент Управлінське рішення – це процес цілеспрямованих, логічних і послідовних управлінських дій, які забезпечують ефективну реалізацію управлінських завдань та вибір стратегії і тактики вирішення проблем.

Отже, креативний, творчий підхід до управління є запорукою успіху в сучасних умовах розвитку та конкуренції ринку. В свою чергу важливою умовою ефективної життєдіяльності колективу є правильна організація системи взаємовідносин її учасників та відносин між керівником і підлеглими, ефективна система мотивації, взаємна підтримка.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНЯ ПрАТ «Тернопіль-готель»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопіль-готель»

Приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель» (ПрАТ «Тернопіль-готель») розташоване в м. Тернопіль. Юридична адреса підприємства – Україна, м. Тернопіль, вул. Замкова, 14. Адреса в мережі «Інтернет»: <http://www.hotelternopil.com/>. Код за ЄДРПОУ:14038383.

ПрАТ «Тернопіль-готель» виникло з об'єднання готельного господарства, яке на підставі рішення Тернопільської адміністрації від 25.02.92 р. за № 292 було перетворено в орендну фірму готельного господарства м.Тернополя. ВАТ «Тернопіль – готель» засновано відповідно до наказу Фонду державного майна м.Тернополя від 25.07.97 р. шляхом перетворення оредної фірми готельного господарства «Тернопіль» у відкрите акціонерне товариство відповідно до Порядку перетворення у процесі приватизації державних, орендних підприємств і підприємств із змішаною формою власності у відкриті акціонерні товариства, затвердженого Постановою КМУ від 11/09/96р. № 1099.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

55.10 – діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення

79.11 – діяльність туристичних агенств

56.10 – ресторанів, надання послуг мобільного харчування

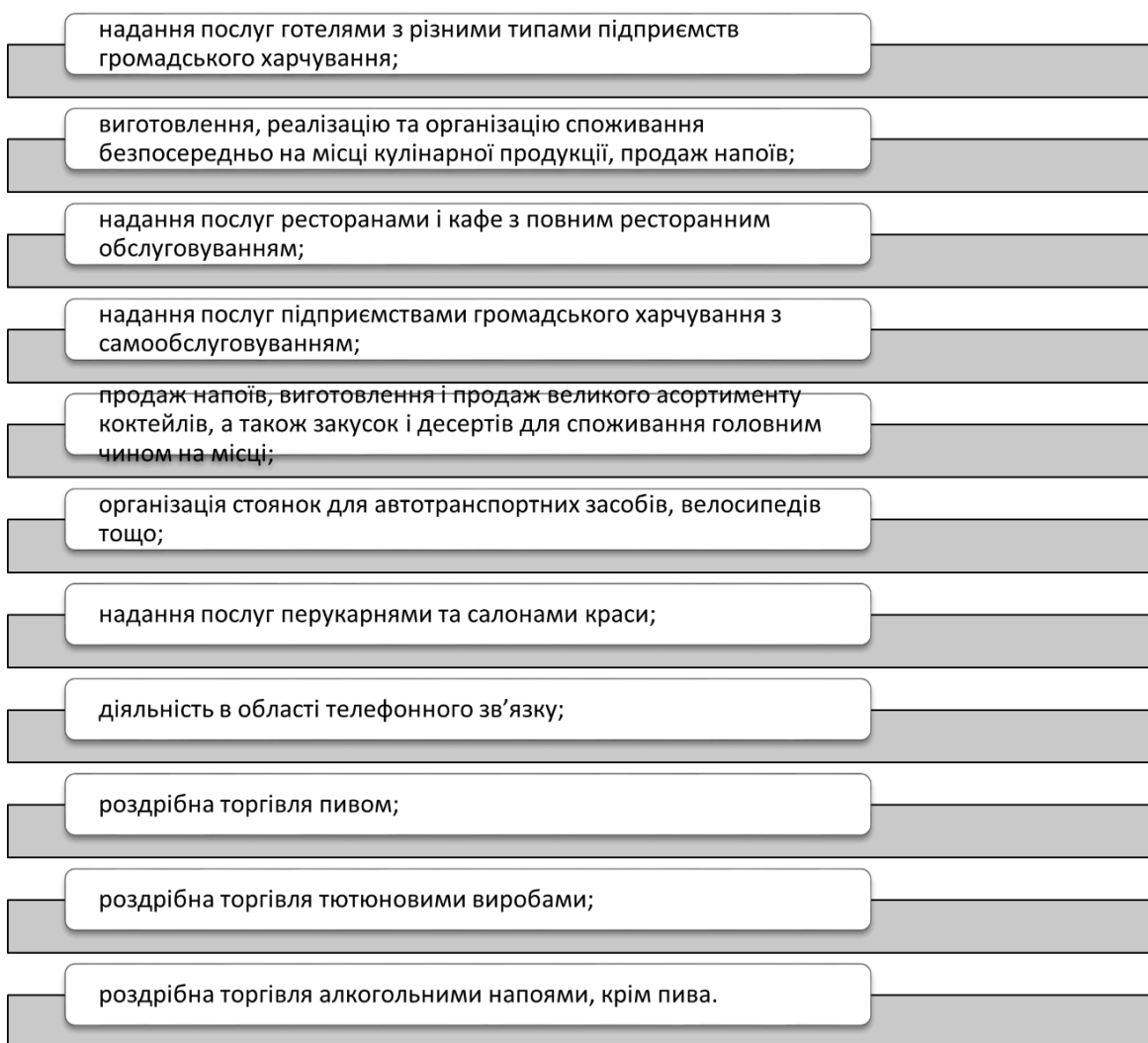


Рис. 2.1. Основні галузеві напрямки діяльності підприємства

До складу ПрАТ «Тернопіль-готель» входять готель «Тернопіль», готель «Галичина», ресторани, бари, кафе на території готелів.

Місцезнаходження готелю «Тернопіль»: м. Тернопіль, вул. Замкова 14.

Місцезнаходження готелю «Галичина»: м. Тернопіль, вул. Чумацька 1Б.

Готель «Тернопіль» знаходиться в самому серці Тернополя, серед старовинних храмів і пам'ятників. Родзинкою готелю є його виняткове розташування: зовнішня сторона фасаду виходить на історичний та діловий центр міста, а з вікон внутрішньої – відкривається незабутня панорама на мальовниче тернопільське озеро. Це традиційний готель із краєвидом на Тернопільський став розташовано поруч із садами буквально в кількох метрах від Тернопільського замку й за 3 хвилини пішки від Тернопільського кафедрального собору.

ПрАТ «Тернопіль-готель» у процесі своєї діяльності, окрім діяльності готелів надають наступний перелік послуг, які доповнюють роботу закладів розміщення:

фітнес-зал,
прасувальна кімната,
послуги швейцара,
зберігання багажу,
Wi – Fi,
багатоканальне кабельне телебачення,
аптечка і виклик швидкої допомоги; конференц-сервіс та кава-брейк,
екскурсійне обслуговування,
оренда автомобіля,
стоянка під охороною,
прання / прасування одягу,
внутрішні та міжнародні дзвінки,
користування факсимільним зв'язком,
ресторани,
косметичний салон

У простих номерах є телевізори з преміум-каналами. З деяких номерів відкриваються краєвиди на озеро. Безкоштовний Інтернет через Wi-Fi. Покращені номери обладнано міні-холодильниками. У студіях є міні-кухні, а в номерах люкс – окремі вітальні [48].

Ми постійно працюємо над тим, щоб наш готель відповідав сучасним європейським стандартам якості та обслуговування! Гостинність і доброзичливість – незмінні правила готелю «Тернопіль» – зазначено на офіційному сайті готелю.

На даний час готельне обслуговування в готелях, що входять до ПрАТ «Тернопіль-готель» відповідає світовим стандартам, а готельно-туристичні комплекси стали візитівкою Тернополя, улюбленим місцем перебування видатних людей, славетних гостей міста: політиків, бізнесменів, артистів, письменників, культурних діячів, спортсменів, зарубіжних гостей, а також безлічі туристів.

Органи управління Товариства – загальні збори акціонерів, Голова та члени Наглядової ради в складі 4 осіб. та Голова та члени правління в складі 5 осіб. Головою правління є Головка Станіслав Миколайович.

Чинними документами регламентовано наступні права та обов'язки голови правління [48]:

– «діє без довіреності від імені Товариства, представляє Товариство без довіреності у відносинах з усіма без винятку органами державної влади та місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності, а також у відносинах з фізичними та юридичними особами»;

– «вчиняє від імені Товариства правочини та укладає (підписує) від імені Товариства будь-які договори (угоди) з урахуванням обмежень щодо змісту та суми договорів (правочинів, угод), які встановлені статутом та внутрішніми документами Товариства»;

– «з урахуванням обмежень, встановлених цим Статутом та внутрішніми документами Товариства, виступає розпорядником коштів та майна Товариства; видає довіреності на право вчинення дій і представництво від імені Товариства»;

– «приймає на роботу та звільняє працівників Товариства, застосовує до них заходи заохочення та стягнення, визначає (конкретизує) сферу компетенції, права і відповідальність працівників Товариства»;

– «приймає будь-які інші кадрові рішення (в тому числі стосовно переведення) щодо працівників Товариства; видає накази та розпорядження в межах своєї компетенції, встановлює внутрішній режим роботи в Товаристві, дає вказівки, що є обов'язковими до виконання всіма підрозділами та штатними працівниками Товариства»;

– «у випадку набуття Товариством корпоративних прав або часток (паїв, акцій) у статутному капіталі інших юридичних осіб від імені Товариства приймає участь в органах управління таких юридичних осіб (у т.ч. у вищих органах управління), від імені Товариства голосує (приймає

участь у голосуванні) щодо питань, які розглядаються органами управління таких юридичних осіб (у т.ч. щодо питань про затвердження статутів таких юридичних осіб), від імені Товариства підписує статuti таких юридичних осіб, а також підписує від імені Товариства заяви про вихід зі складу учасників таких юридичних осіб»;

– «здійснює інші функції, які необхідні для забезпечення нормальної роботи Товариства, згідно з чинним законодавством та внутрішніми документами Товариства».

Організаційна структура управління обома готелями, що входять до складу ПрАТ «Тернопіль-готель», є уніфікованою для обох готелів, та зображена на рис. 2.2 (Додаток А).

Для визначення показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного нами підприємства здійснено аналіз балансу ПрАТ «Тернопіль-готель», результати занесемо в таблицю 2.1. (Додаток Б).

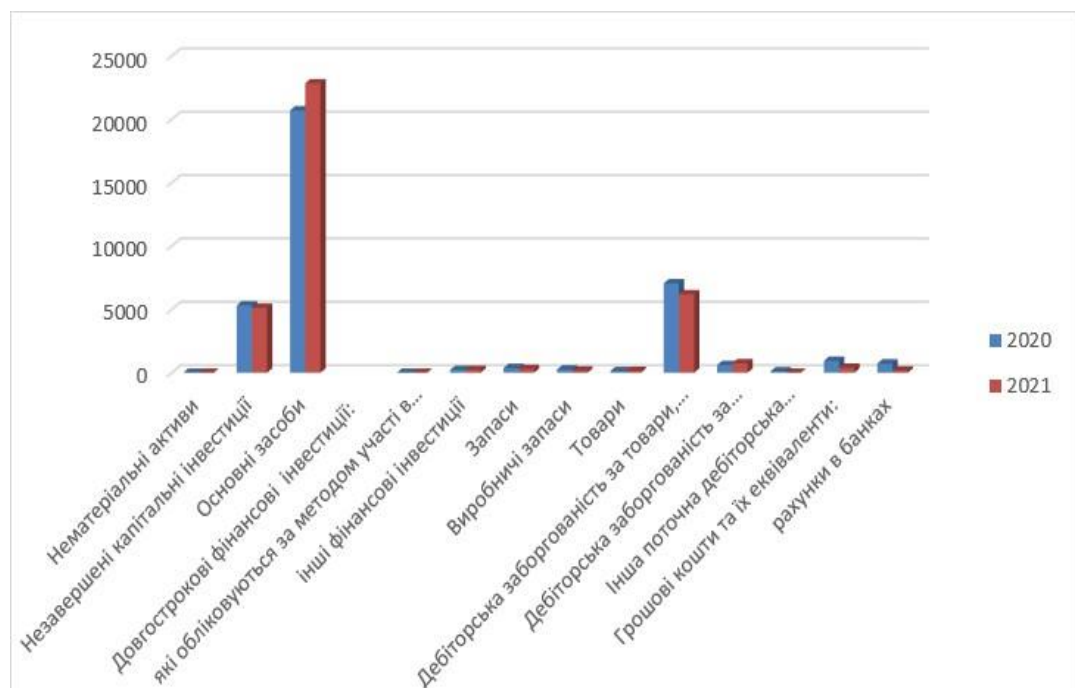


Рис. 2.2. Динаміка показників активу балансу ПрАТ «Тернопіль-готель»

Як ми можемо бачити із динаміки показників балансу (рис. 2.2 та 2.3) впродовж досліджуваного нами періоду вартість основних засобів зросла на

49,1 %, дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги зменшилася на 49,6 %, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 34,17%, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці зросла на 61,90 %.

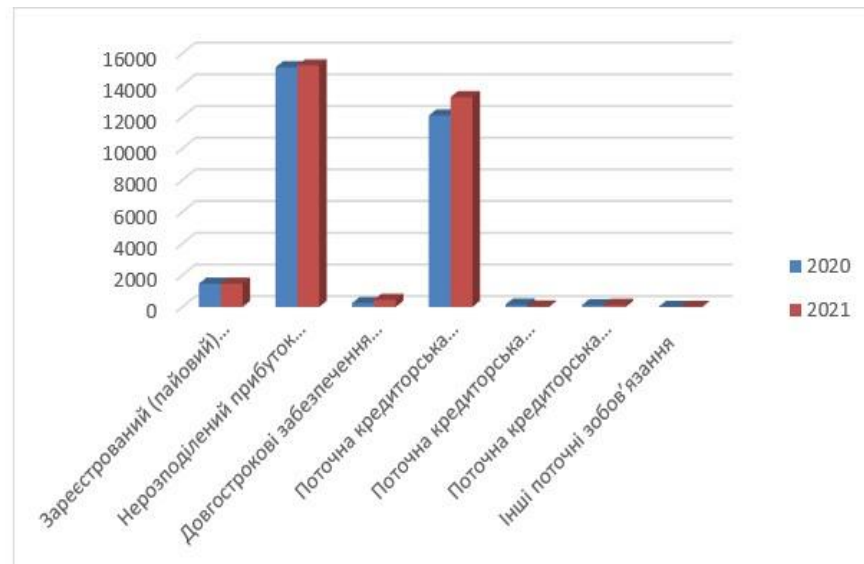


Рис. 2.3. Динаміка показників пасиву балансу ПрАТ «Тернопіль-готель»

Рис. 2.3. Динаміка показників пасиву балансу ПрАТ «Тернопіль-готель»

За умов пошуку підприємствами шляхів виходу із фінансової кризи набуває актуальності інтерпретація прикладних аспектів розробки механізму управління прибутковістю підприємства, здатного виявити мобілізаційні можливості потенціалу прибутковості та спрямувати на створення передумов сталого розвитку. Важливим етапом оцінки є аналіз показників результативності діяльності підприємства, тобто проведення аналізу Звіту про фінансові результати ПрАТ «Тернопіль-готель», результати аналізу в таблиці 2.2.

Відповідно до даних таблиці 2.2 отримали, що фінансовий результат у підприємства – чистий прибуток, який протягом досліджуваного періоду зменшився на 1 861 тис.грн, тобто на 93,91%. Така ситуація сталась, в першу чергу через те, що валовий прибуток зменшився на 1 773 тис.грн або на

30,56 % та незважаючи на те, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 29,91%.

Таблиця 2.2

Показники фінансово-господарської діяльності

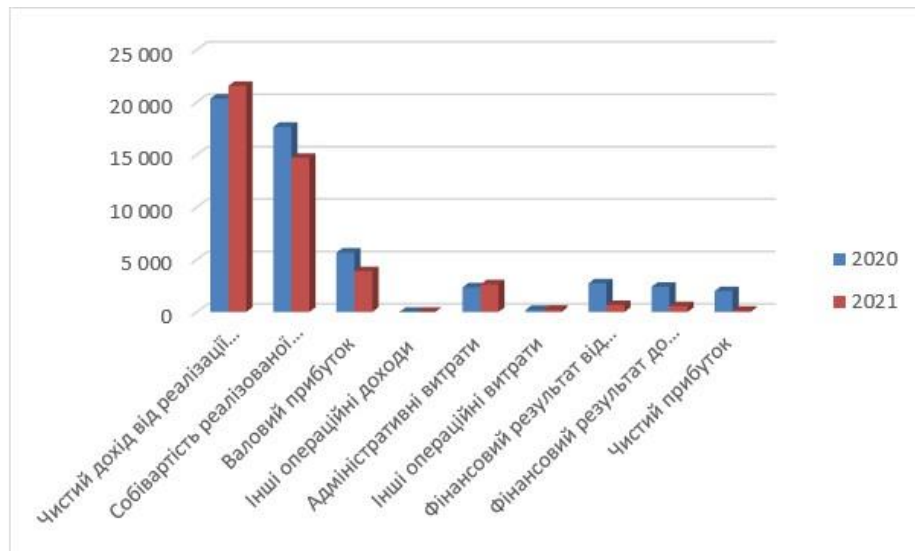
ПрАТ «Тернопіль-готель»

Показник	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	(тис. грн)	(тис. грн)	2021/2020	2021/2020
			(тис. грн)	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20 346	21 551	1 205	29,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17 666	14688	-2 978	33,60
Валовий прибуток	5 658	3 885	-1 773	-30,56
Інші операційні доходи	0	0	0	-100,00
Адміністративні витрати	2 343	2629	286	36,43
Інші операційні витрати	192	198	6	15,12
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2 728	662	-2 066	-79,31
Фінансовий результат до оподаткування	2 403	558	-1 845	-74,98
Чистий прибуток	1 981	120	-1 861	-93,91

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2020-2021 рр. наведена на рисунку 2.4.

Маючи інформацію про рівень прибутковості підприємства, варто проаналізувати рівень його рентабельності. Рентабельність є показником, що комплексно характеризує ефективність діяльності підприємства. На його підставі можна оцінити ефективність управління підприємством, оскільки

отримання високого прибутку і достатнього рівня прибутковості багато в чому залежить від правильності і оперативності управлінських рішень, які приймаються. Тому рентабельність можна розглядати як один із критеріїв якості управління суб'єктом господарювання.



**Рис.2.4. Динаміка показників фінансово-господарської діяльності
ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2020-2021 рр.**

**Рис.2.4. Динаміка показників фінансово-господарської діяльності
ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2020-2021 рр.**

Роль і значення показника рентабельності полягатимуть тому, що: цей показник є одним з основних критеріїв оцінки ефективності роботи підприємства; рентабельність – результативний, якісний показник діяльності підприємства; підвищення рентабельності характеризує мету підприємства будь-якої галузі у ринковій економіці; зростання рентабельності сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства; для кредиторів і позичальників грошових коштів рівень рентабельності цікавить з погляду реальності отримання відсотків за зобов'язаннями, зниження ризику неповернення позикових засобів, платоспроможності підприємства; збільшення рентабельності забезпечує перемогу підприємства у

конкурентній боротьбі і сприяє виживанню підприємства в ринковій економіці; для підприємців показник рентабельності характеризує привабливість бізнесу в даній сфері.

У практиці господарювання обчислюються показники рентабельності: рентабельність продаж; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність інвестицій; рентабельність діяльності; рентабельність продукції. Результати розрахунку та аналізу основних показників рентабельності наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники рентабельності ПрАТ «Тернопіль-готель»

Показник	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
			2021/2020	2021/2020
Рентабельність активів, %	2,75	0,33	-2,415	-94,34
Рентабельність власного капіталу, %	8,82	0,53	-8,286	-94,48
Рентабельність діяльності	1,39	1,22	-0,165	-19,15
Рентабельність продукції	13,49	0,68	-12,808	-96,21

Отже, можемо відзначити, що відповідно до показників, зазначених в таблиці 2.3, маємо наступні результати:

рентабельність активів – фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання всіх активів підприємства. Він складає 0,33 пункти у 2021 році, тобто ми можемо зазначити, що даний показник впав на 94,34 %;

рентабельність власного капіталу – фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка

віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Даний показник зменшився на 94,48 % у 2021 році, і складає 0,1 пункти;

рентабельність діяльності показує, скільки гривень валового прибутку припадає на 1 грн. чистої виручки. Чим вищий цей показник, тим краще. Цей показник впав на 19,15%, що свідчить про погані результати діяльності підприємства; рентабельність продукції також впала на понад 95%, що свідчить про значні складнощі в діяльності організації.

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Тернопіль-готель» зображена на рисунку 2.5.

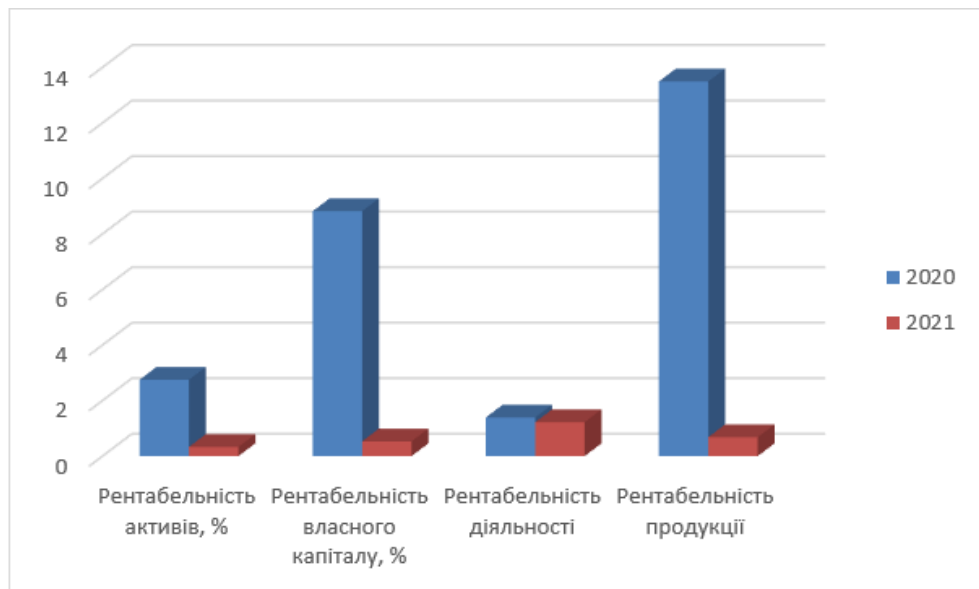


Рис.2.5. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2020-2021 рр.

Фінансова стійкість – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у зовнішньому і внутрішньому середовищі, яке змінюється; що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах припустимого рівня ризику [4, с. 486]. Оцінювання фінансової стійкості підприємства передбачає проведення об'єктивного аналізу величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі його фінансової стабільності і незалежності, а також аналізу відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Ділова активність оцінюється системою показників (коефіцієнтів), які характеризують найважливіші сторони діяльності підприємства. Проведемо аналіз основних показників ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2019-2021 рр. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель»

Назва статті	2020	2021	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
			2021/2020	2021/2020
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,33	1,57	0,24	91,41
Коефіцієнт оборотності активів	0,57	0,60	0,03	21,94
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,88	0,35	-2,54	-74,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,44	1,61	0,17	37,32

Згідно результатів аналізу основних показників ділової активності робимо висновок, що з усіх коефіцієнтів лише коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має відхилення із знаком «-». В свою чергу, коефіцієнт оборотності активів на ПрАТ «Тернопіль-готель» має стабільну тенденцію до збільшення. Слід відмітити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Враховуючи це, можна стверджувати, що така динаміка свідчить про достатню ефективність використання активів на досліджуваному підприємстві. Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2020-2021 рр. наведена на рисунку 2.6.

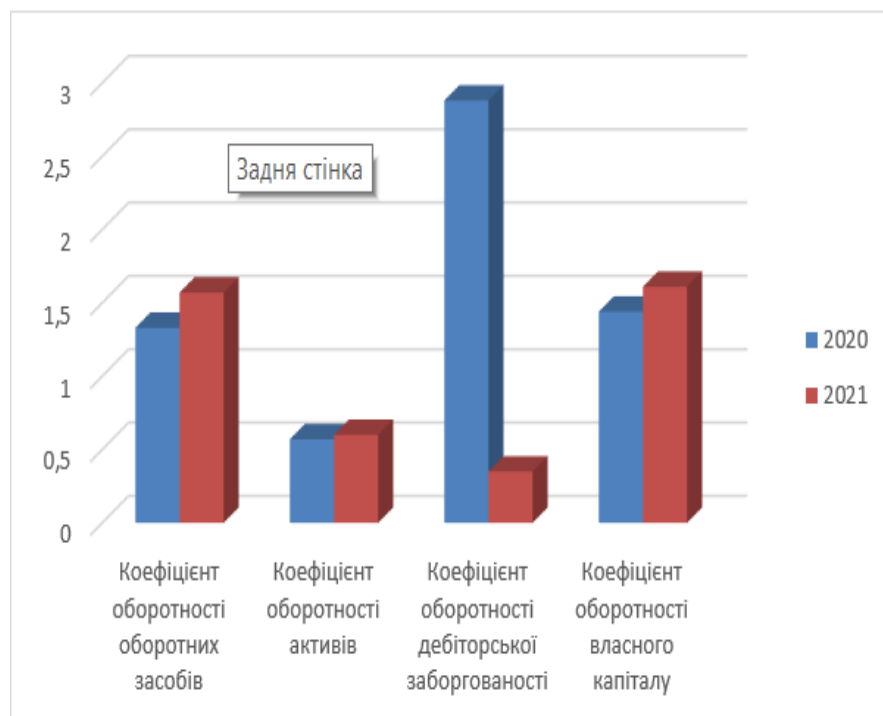


Рис.2.6. Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель»

Взагалі, фінансово-господарська діяльність підприємства залежить від багатьох факторів (ресурси, умови та тощо), причому вплив і порівняльна характеристика не всіх з них піддаються формалізованою оцінкою. Величина обсягу наданих послуг залежить від наявності багатьох умов і передумов, а саме виробничих потужностей, наявності сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, персоналу відповідної кваліфікації, ринків збуту продукції.

Основною умовою забезпечення фінансової стійкості підприємства є формування достатніх обсягів коштів, які дають змогу в повному обсязі виконати свої зобов'язання перед бюджетом, розрахуватися з працівниками, кредиторами, постачальниками. [3, с. 276-277].

На фінансову стійкість підприємств істотно впливає фаза економічного циклу, в якій перебуває економіка держави. У період кризи існує відставання темпів реалізації продукції від темпів її виробництва, що спостерігається сьогодні в Україні. Зменшуються інвестиції в товарні запаси, що ще більше скорочує збут. Зменшуються також і доходи суб'єктів господарської діяльності, падають обсяги прибутку. Все це зумовлює зниження ліквідності підприємств, їхньої платоспроможності та формує передумови для масових банкрутств.

Тому варто дослідити фінансову стійкість ПрАТ «Тернопіль-готель» (як одну із складових внутрішнього середовища), результати занесемо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Коефіцієнтний фінансового стану ПрАТ «Тернопіль-готель»

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25 - 0,5	0,62	0,62
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 - 0,5	0,07	0,029
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,0 - 2,0	1,98	0,62
Коефіцієнт структури капіталу	0,5 - 1,0	0,60	0,53

Динаміка показників фінансового стану ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2020-2021 рр. наведена на рисунку 2.6.

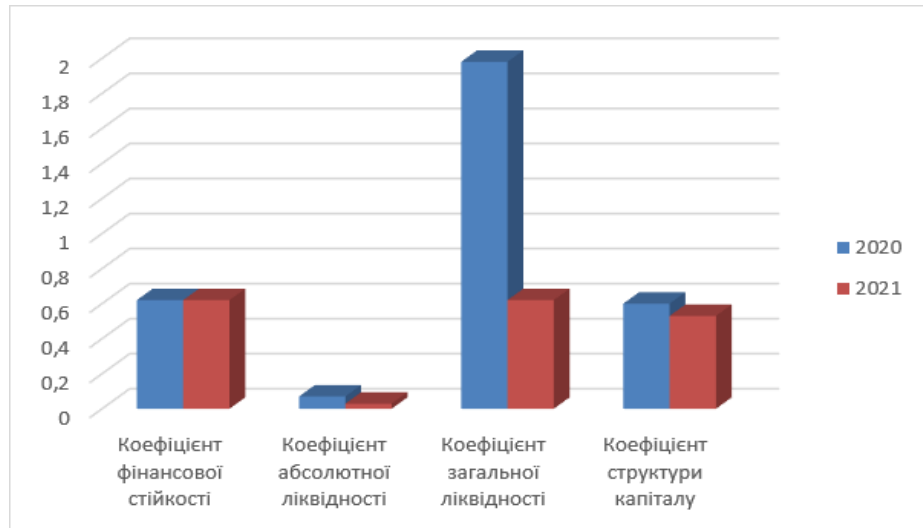


Рис.2.6. Динаміка показників фінансового стану ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2020-2021 рр.

На підставі аналізу показників фінансового стану можна зробити наступні висновки: – коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про незабезпеченість досліджуваного нами підприємства високоліквідними активами в повній мірі;

- показник загальної ліквідності свідчить про спроможність повністю покривати свої борги за рахунок мобілізації коштів в розрахунках з дебіторами та отриманих доходів від господарської діяльності;

- стан забезпеченості власними коштами характеризується невисокими значеннями коефіцієнтів фінансової стійкості та структури капіталу, що свідчить про часткову фінансову незалежність підприємства від інших суб'єктів господарської діяльності та можливість позичати додаткові ресурси.

Можемо підсумувати, що за організаційно-економічними показниками діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» можна зробити наступний висновок: основною метою діяльності підприємства є реалізація своєї основної діяльності та надання додаткових послуг діяльності готелів. Відповідно до таблиці 2.1 загальна сума балансу змінилась, якщо в 2019 році баланс дорівнював 35488 тис.грн, то у 2021 році вже 36532 тис.грн, тобто баланс зріс на 2,94 %. Фінансовий результат діяльності досліджуваного підприємства –

чистий прибуток, який протягом досліджуваного періоду зріс на 29,91%. Попри це усі показники рентабельності зменшились.

Такі результати свідчать про те, що підприємству варто звернути увагу на ці дані, адже така тенденція хоча наразі не загрожує підприємству банкрутством, проте свідчить про недостатню стійкість підприємства та не завжди ефективне використання внутрішніх ресурсів досліджуваного підприємства.

2.2. Моніторинг системи менеджменту ПрАТ «Тернопіль-готель»

Система менеджменту досліджуваного підприємства включає оперативне управління готелем, яке здійснюється директором, якому підпорядковуються всі служби готелю, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника готелю. У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду. Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби, завідувач відділом заробітної плати. Технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний відділ. Йому підпорядковуються старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту меблів, обладнання, систем опалення, холодильних установок тощо. У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Для виконання функцій комерційної служби в готелях передбачаються різні посади. Як правило, комерційному директорові підпорядковуються менеджер служби конгресового об-слуговування, менеджер рекламної служби тощо.

Система організації готелю має відповідати також принципу забезпечення контролю. Обов'язковими елементами тут мають бути внутрішній і зовнішній аудити. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудиту покликані контролювати законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам та інструкціям.

Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готелю забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації даного принципу готелі розробляють певні розпорядження (статут, положення про відділи і служби, кваліфікаційні

характеристики, посадові інструкції). Кожен співробітник повинний знати свої обов'язки, мати певні знання й уміння, виконувати правила, наведені в цих та інших документах. Забезпечення готелю оперативною і достатньою інформацією, що необхідна для того, щоб учасно приймати необхідні організаційні й економічні заходи, в організаційному відношенні реалізується шляхом створення в готелі особливих підрозділів (групи людей), що займаються збором і обробкою відповідної інформації.

Система менеджменту ПрАТ «Тернопіль-готель» передбачає наступне змістовне наповнення (Рис. 2.7):

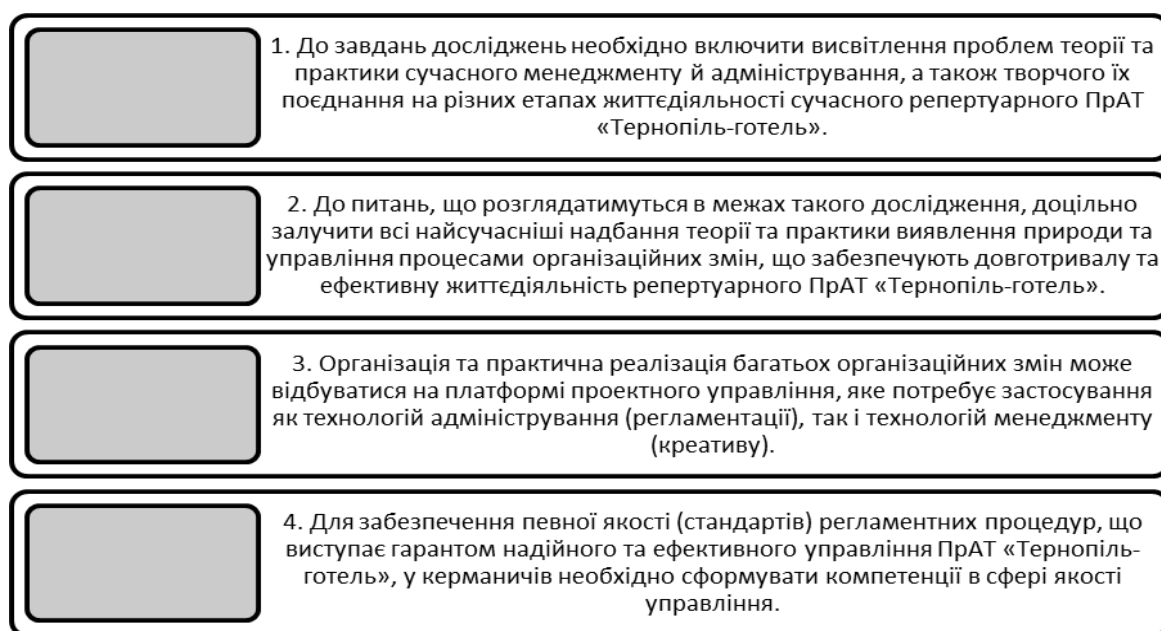


Рис. 2.7. Змістовні модулі для формування системи менеджменту ПрАТ «Тернопіль-готель»

Дослідження сутності менеджменту підприємств сфери гостинності ніяким чином не може обминати той факт, що менеджмент є однією з детермінант життєдіяльності ПрАТ «Тернопіль-готель». Останній, як вище наголошувалося, є соціальною організацією, в межах якої люди об'єднуються для спільної реалізації спільних цільових завдань на основі певних правил і процедур. Вони формуються в межах умов існування самих об'єднань людей (в даному випадку – ПрАТ «Тернопіль-готель»). Ці умови виступають в якості базису парадигми (певної системи наукових досягнень, на основі котрих ведуться дослідження, відбувається розуміння і подальше вивчення

проблематики) сучасного менеджменту [7,27]. Надалі при визначенні парадигми менеджменту на досліджуваному підприємстві доцільно додатково залучити вже достатньо відомі поняття, а саме:

- зацікавлені особи або стейкхолдери – це: (1) соціальні групи, (2) окремі індивіди, інтереси яких пов'язані з ПрАТ «Тернопіль-готель», (3) суспільство в цілому;
- відносини – це взаємне спілкування, зв'язок між ким-небудь, що утворюється на ґрунті певних інтересів; тут мова йтиме про відносини ПрАТ «Тернопіль-готель» зі стейкхолдерами;
- соціально-економічні відносини – відносини власності, що віддзеркалюють суспільний устрій виробництва;
- виробничо-економічні відносини – економічні відносини ПрАТ «Тернопіль-готель» та його колективу;
- виробничо-соціальні відносини – неекономічні відносини в ході створення послуг;
- соціальні відносини – невиробничі людські відносини, які продукують, між тим, загальний вплив на виробничу діяльність людини, на розвиток людини та інших зацікавлених осіб [8].

Система менеджменту досліджуваного підприємства базується на основі поєднання колегіальності та єдиноначальності. Система менеджменту на досліджуваному підприємстві побудована відповідно до організаційної структури управління, яка забезпечує комунікацію всіх виробничих підрозділів задля забезпечення виконання поставлених завдань. Також саме завдяки чіткому поєднанню функцій виробничо-управлінських підрозділів та управлінських посад забезпечує створення належного продукту ПрАТ «Тернопіль-готель», регламентуються внутрішньовиробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підрозділами і працівниками апарату управління.

Система менеджменту ПрАТ «Тернопіль-готель» спрямована на вирішення конкретних проблем, що виникають у діяльності підприємства:

1. забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» на ринку,
2. застосування всього відомого комплексу маркетингових інструментів з метою повноцінного задоволення споживачів та всіх інших стейкхолдерів;
3. тут маркетинг необхідно сприймати як концепцію орієнтації будь-якої діяльності на свого цільового споживача;
4. формування ринкової стратегії ПрАТ «Тернопіль-готель» на усіх майданчиках своєї життєдіяльності;
5. забезпечення високого рівня якості послуг;
6. забезпечення соціального розвитку колективу ПрАТ «Тернопіль-готель» і охорони його праці.

Система менеджменту ПрАТ «Тернопіль-готель» виражається у штатному розписі, повному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положення про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління.

Незважаючи на те, що всі система менеджменту досліджуваного нами ПрАТ «Тернопіль-готель» ґрунтується на належному розподілі обов'язків та виконанні прийнятих управлінських рішень, не можна сказати, що всі задіяні в управлінській діяльності співробітники займаються однаковим видом діяльності. Окремим керівникам доводиться витратити час на координування роботи інших керівників, що, у свою чергу, координують роботу менеджерів більш низького рівня, і так до рівня керівника, що координує роботу не управлінського персоналу – людей, що надають послуги. Керівники всіх рівнів управління виконують також виконавські функції. В сфері обслуговування, яка націлена на задоволення потреб споживачів щодо послуг надання розміщення та тимчасового перебування система менеджменту передбачає також неймовірну гнучкість, що потребує креативного підходу та розвитку значних креативних навиків та методів прийняття управлінських

рішень серед керівників різних рівнів та напрямів діяльності готельного підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РЕЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»

3.1. Перспективні методи генерації ідей для вирішення завдань діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»

Генерація ідей – це процес систематичного пошуку, напрацювання можливостей, способів створення нових видів та характеристик готельних послуг з метою знаходження як власне нових ідей, так і їх джерел і методів створення, що допоможуть конкретному готельному підприємству створити належний рівень комфорту та унікальності послуг своїм гостям.

В процесі пошуку ідей менеджмент підприємства сфери гостинності має орієнтуватися на наступні чинники (Рис. 3.1.) :



Рис. 3.1. Орієнтири для пошуку ідей щодо розвитку менеджменту ПрАТ «Тернопіль-готель»

Рушійним чинником формування ідеї часто є виникнення непередбачуваної нестандартної ситуації. Опісля цього маємо здійснити наступні кроки, зокрема: вивчення проблеми (збір та аналіз інформації); розробка і вибір креативної ідеї; планування практичної реалізації; її втілення. Ідея повинна

відповідати цілям організації, від яких і відштовхуються керівники, ставлячи перед персоналом завдання пошуку чогось нового. Найвідповідальнішим та найважчим етапом є розробка, пошук та вибір нової креативної ідеї.

Важливими чинниками, що сприяють виникненню та створенню атмосфери, яка сприятиме генеруванню ідей, що забезпечать ефективну діяльність ПрАТ «Тернопіль-готель» є відсутність будь-якого тиску; наявність основних ресурсів – часу та необхідних матеріалів; відмова від звичного погляду на речі; вміння розглянути проблему під іншим кутом зору, що дозволяє побачити її нові сторони і розширює процеси мислення; зміна вихідних установок і т. д.

Мозковий штурм	Метод полягає у генерації якомога більшої кількості ідей, при цьому на першому етапі фіксуються усі ідеї, навіть на перший погляд недоречні – критика повністю забороняється. На другому етапі робоча група вибирає найоптимальнішу ідею, наводячи всі аргументи «за» й «проти».
Ментальні карти	Спосіб спрямований на пошук нової ідеї за допомогою зміцнення пам'яті, що покращує якість креативних процесів. Для цього посередині листка вписують ключове поняття, а всі асоціації записуються на відгалуженнях, що виходять від центру. Процес зображення карти сприяє появі нових асоціацій, які і приводять до абсолютно нових і несподіваних висновків.
Синектика	Метод спирається на пошук аналогій. Вибирається об'єкт і записуються всі прямі й непрямі аналогії. Синектори (люди різних професій) аналізують, як подібні проблеми вирішуються в інших галузях (наприклад, якщо мова йде про певну технічну ідею, можна спробувати знайти аналогії в зоології, біології, хімії) з метою виявлення можливостей і принципів вирішення подібних проблем в інших сферах та перенесення їх у відповідну площину.
Метод фокальних об'єктів	Ідея полягає у тому, щоб перенести властивості та ознаки випадково вибраних об'єктів на предмет чи явище, які необхідно удосконалити (що знаходяться у фокусі). Шляхом вільних асоціацій нових поєднань фіксуються усі ідеї, оцінюються і відбираються найбільш ефективні.
Морфологічний аналіз	Полягає у розкладанні об'єкта на компоненти, виборі кількох істотних ознак, зміні їх і спробі поєднати знову. На виході отримуємо емерджентний ефект.
Аналогії.	Спрямований на розгляд рішень схожих проблем у різноманітних галузях знань. Використовують аналогії: прямі – реальні; фантастичні – нереальні; суб'єктивні – тілесні; символічні – абстрактні.
Інверсія або зворотний рух.	Вирішення проблеми від протилежного: розгляд об'єкта чи явища «навиворіт». Наприклад, не покупець йде у магазин, а магазин до покупця.
Розшифровування	Полягає у виникненні асоціацій при розгляданні незнайомої мови, наприклад, ієрогліфів.
SCAMPER	це список питань, здатних заохотити народження новаторських ідей. Scamper (англ.) (скампер) – швидкий біг, пробіжка. S = Substitute? – Замінити? C = Combine? – Комбінувати? A = Adapt? – Адаптувати? M = Modify? = Magnify? – Модифікувати? = Збільшити? P = Put to other uses? – Запропонувати інше застосування? E = Eliminate or minify? – Усунути або зменшити? R = Revers? = Rearrange? – Змінити на протилежне? = Реорганізувати?

Рис. 3.2. Рекомендовані методи пошуку ідей для досліджуваного ПрАТ «Тернопіль-готель» [8]

Рекомендуємо керівництву ПрАТ «Тернопіль-готель» для покращення своєї діяльності використовувати наступні методи пошуку ідей (Рис. 3.2).

Також ми б хотіли звернути увагу на такі креативні методи генерації ідей у діяльності підприємства, які, на нашу думку, теж варто було б долучити до управлінського арсеналу інструментів досліджуваного підприємства. Мова йде про так звані «Корабельна рада» (використовується в умовах дефіциту інформації та часу, що особливо актуально в сучасних умовах, оскільки ми можемо говорити, що сьогодні більшість рішень дійсно необхідно приймати в умовах, коли передбачити усі можливі виклики неможливо, а часові рамки реалізації ухвалених таким методом рішень дуже стислі), оператор РЧВ та «6 капелюхів» (Рис. 3.3) [8].

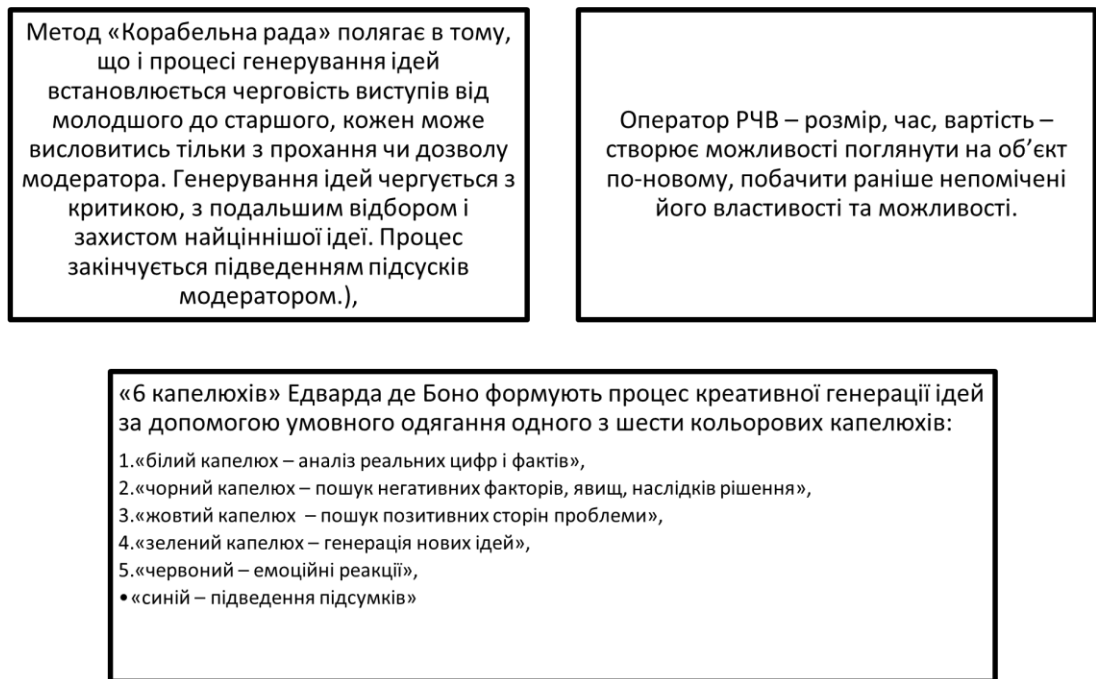


Рис. 3.3. Креативні методи генерації ідей

Отже, можемо відзначити, що методів генерації ідей сьогодні є достатньо багато, тому перед керівництвом стоїть нелегке завдання обрати саме ті методи, які доцільно застосувати для вирішення конкретного завдання, та коректно і належно організувати процес їх пошуку. Важливо не помилитися у виборі, не випустити з поля зору найоптимальнішу з багатьох ідей, завчасно не відкинути її ще до того, як вона буде проаналізована та оцінена. В процесі

генерування ідей дуже важливо також не допускати поспішних висновків та розглядати будь-яку із запропонованих та згенерованих ідей.

3.2. Креативні методи підвищення мотивації на підприємстві сфери гостинності

На сучасному етапі ефективний менеджмент система мотивації часто є одним із основоположних чинників прокращення ефективності діяльності підприємства, що застосовується з метою стимулювання працездатності працівників. Хоча матеріальна фінансова складова залишається визначальною у рейтингу найефективніших, для співробітників сфери гостинності часто мотиваційними факторами можуть виступати складнопередбачувані засоби та заходи. Часто способом стимулювання працівників є психологічний вплив задля впливу на зміну стану, поведінки, намірів, установок, мотивів, потреб, рішень, дій активності співробітника.

Таблиця 3.2

Методи мотивації [8]

Матеріальні методи мотивації	Заробітна плата
	Премії
	Оплата за навчання
	Участь у прибутках
	Доплати
	Стягнення
	Виплати з огляду на відсутність через хворобу
	Пільгове користування транспортом, житлом
Моральні методи мотивації	Визнання (особисте і публічне)
	Похвала, критика
	Забезпечення можливості для навчання і розвитку.
	Просування по службі
	Делегування додаткових прав і повноважень
	Зарахування до резерву на заміщення керівної посади
	Гарантія збереження робочого місця
	Турбота про фізичне та психічне здоров'я
	Забезпечення належних умов праці, можливості відпочинку

В діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» це означає, що є необхідність у прийнятті групових рішень замість одноосібних, а також забезпечення

відкритості каналів для спілкування керівників з безпосередніми виконавцями. Загалом, методи мотивації прийнято поділяти на матеріальні та моральні (табл. 3.2).

На практиці матеріальні та моральні методи мотивації є взаємопов'язаними, нерозривними та часто один може переходити в інший. Часто в сфері гостинності методи мотивації співробітників готелю складно класифікувати, оскільки премія може свідчити не про змогу придбати певні блага, а й про визнання результатів роботи працівника, певний півень визнання його професійних досягнень.

Для формування оптимального рівня мотивації у підлеглих керівництву ПрАТ «Тернопіль-готель» слід урахувувати перший закон Єрка-Додсона (рис. 3.4).

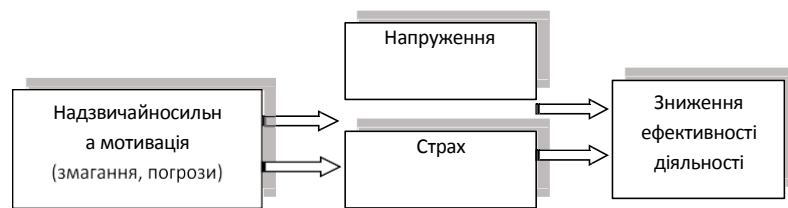


Рис. 3.4. Перший закон Єрка-Додсона

Зазначений закон дає змогу встановити ПрАТ «Тернопіль-готель» залежність якості (продуктивності) виконання роботи від інтенсивності (рівня) мотивації. Так, у результаті збільшення інтенсивності мотиваційних дій якість діяльності спочатку зростає, а потім після проходження точки найвищих показників успішності (оптимуму) поступово зменшується.

Встановлюється оптимальний рівень мотивації для певної діяльності та суб'єкта, оскільки кожному виду діяльності відповідає певний оптимум. За дуже високої мотивації на коротких часових інтервалах (коли близьким є досягнення) зростають напруження, тривога, стрес, а це призводить до дезорганізації діяльності. Коли співробітник ПрАТ «Тернопіль-готель» надто мотивований, то можливе зниження рівня її досягнень. Якщо ж ми бачимо, що почуття відповідальності або страх покарання виражені помірно, то це є

позитивним спонукальним чинником, що дає змогу підвищити ефективність діяльності.

Розрізняють поняття «лояльність» і «мотивованість» [7,8,40] (Рис. 3.5.).

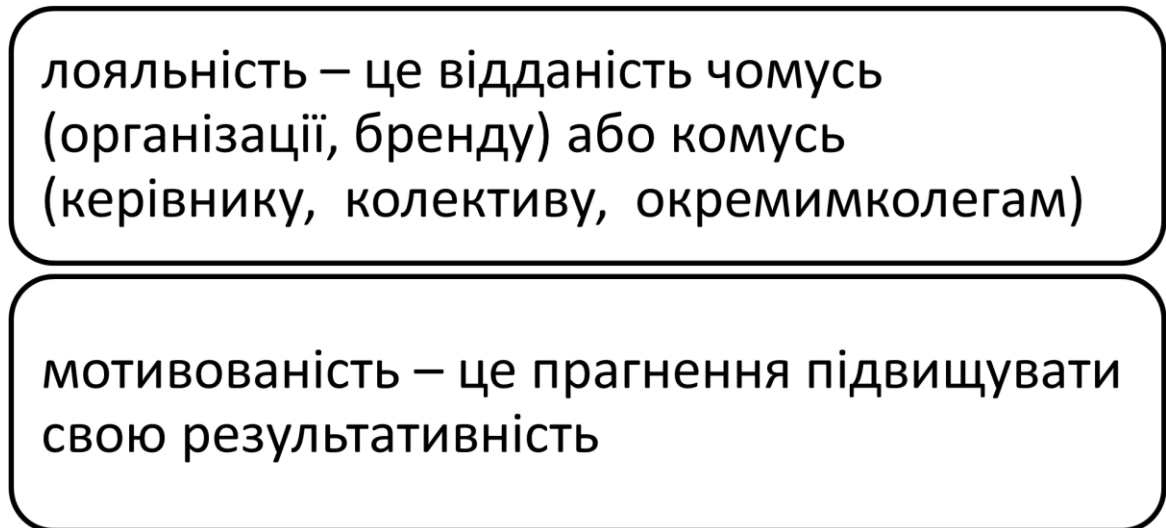


Рис. 3.5. Поняття лояльності та мотивованості в системі креативного менеджменту

Важливість того чи іншого залежить від конкретної ситуації.

Лояльність сприяє стабільності збереження кадрового потенціалу підприємства, покращує загальну атмосферу в трудовому колективі, та транслюється на ринок праці, що підвищить привабливість ПрАТ «Тернопіль-готель» як провідного роботодавця.

Для ПрАТ «Тернопіль-готель» лояльність, яка транслюючись на ринок, сприяє їх популяризації на ринку послуг сфери гостинності.

Також хотіли б звернути увагу на такі перспективні методи, які сприяють, на наш погляд, підвищенню мотивації та лояльності співробітників ПрАТ «Тернопіль-готель» (Рис. 3.6).

Підвищення ціннісної значимості діяльності співробітників

- Застосовується до персоналу досить високого рівня розвитку (фахівці, керівники середньої ланки і т. д.). Більшості таких співробітників необхідно усвідомлювати, що вони виконують важливу (у тому числі соціально значиму) роботу або є невід'ємною частиною своєї компанії.

Ефективне називання посади

- Як правило, чим нижча посада, тим вище чутливість до її назви. Персонал вищої ланки самодостатній і оцінює скоріше зміст роботи, ніж зовнішню оболонку.

Ефективний моніторинг лояльності співробітників за допомогою опитувальників

- При опитуванні персоналу важливі такі моменти: -дотримання анонімності; -значимість факторів, про які йде мова; - час; -робота із співробітниками до і після моніторингу; -залучення співробітників в розробку і втілення позитивних змін.

Відслідковування позиціонування підприємства на ринку праці

- Для підтримки конкурентоспроможності компанії необхідно грамотно оцінювати її позиціонування у відношенні до інших роботодавців, особливо в тих сферах, де відчувається нестача персоналу. Розуміння того, як компанія співвідноситься з ринком дає можливість або збільшувати кількість мотивуючих факторів, або знижувати вимоги.

Проведення PR позитивних результатів

- З метою запобігання невдоволенню персоналу тими чи іншими факторами у компанії використовують PR позитивні результати бенчмаркінгу. Важливо враховувати два аспекти: по-перше, в іншій організації один з факторів (зарплата, графік роботи, соцпакет і т. д.) може дійсно бути кращим, але всі інші істотно йому поступаються. По-друге, працівники часом неправильно оцінюють співвідношення сил на ринку праці та можуть ідеалізувати стан справ у компаніях конкурентів.

Позитивна фіксація

- Фіксація – це створення стійкої емоційної зв'язки, асоціації між певною ситуацією і супутнім їй подразником. Необхідність створення позитивної фіксії на початку шляху.

Нагородження співробітників

- Використання для визнання: рекламних і PR – можливостей; керівника як ресурс для визнання; нестандартні форми винагород, якісних призвів.

Проведення робочих конкурсів

- Залучення всіх співробітників компанії. Проведення конкурсів для досягнення значимої цілі. Проведення конкурсів професійної майстерності. Встановлення і дотримання умов. Нагородження і підведення підсумків. Використання принципу змагання із самим собою.

Проведення конкурсів ідей

- Проведення конкурсів ідей для виробничих цілей компанії. Проведення конкурсів ідей за мотивацією і для корпоративних заходів.

Організація корпоративних заходів

- Визначення мети заходу і оцінювання його результатів. Створення проектних груп з підготовки заходу. PR заходу. Створення відчуття свята. Зйомки корпоративних фільмів Створення до корпоративних свят веселих фільмів-інтерв'ю. Створення фільмів з дітьми співробітників, про кращих співробітників, про компанію для підтримки корпоративної системи цінностей.

Генерація нових ідей шляхом нематеріальної мотивації

- Генерація ідей без обмежень. Використання методу випадкового стимулу.

Рис. 3.6. Креативні методи підвищення мотивації та лояльності [8]

Таким чином, для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомлювати модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- виділити чинники, які впливають на цей процес;
- визначити набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети, та умов за яких ці потреби можуть бути задоволені;
- усвідомити, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення, завищений її рівень може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли є впевненість, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети. Для ефективного управління процесом зміцнення виробничої дисципліни слід урахувати, що основою мотивації трудової діяльності є функціональна змістовність праці.

Мотив праці є складним інтегральним явищем. Однак існує провідний мотив праці, який залежить від спрямованості особистості, її системи цінностей і тих обставин, в яких вона перебуває на певний момент.

Загалом мотив праці виконує такі основні функції:

- орієнтувальну (визначення певного стилю поведінки);
- змістоутворюючу (відображення суті поведінки);
- опосередковану (відображення у мотивах внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають поведінку);
- мобілізуючу (спонукання людини до виконання певного виду діяльності);
- виправдовувальну (відображення у мотивах діяльності ставлення людини до встановлених норм і правил поведінки).

Рис. 3.7. Рекомендовані підходи до розуміння мотивів праці в процесі застосування креативних методів мотивації на ПрАТ «Тернопіль-готель»

Саме вона у більшості випадків визначає мотиви поведінки особистості в процесі трудової діяльності є важливим соціальним чинником дисципліни.

Практичні вимоги до діяльності передбачають конкретну мотивацію, що дає змогу, на відміну від ціннісної свідомості, котра визначає зміст і

перспективні цілі трудової діяльності, обрати шляхи і способи їхньої реалізації.

Беручи до уваги усе вищезазначене, хочемо підсумувати, що оцінка доцільності використання того чи іншого креативного підходу підвищення мотивації співробітників ПрАТ «Тернопіль-готель» залежить від багатьох чинників. Особливо важливими стають фактори позиції персоналу у відношенні до змін, сприйняття владних повноважень як з боку керуючого складу, так і лінійних працівників. Тому доцільно будувати чітку і прозору систему мотивації співробітників ПрАТ «Тернопіль-готель» відносно до розглянутих нами факторів та методів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Діяльність українських підприємств в нинішніх умовах вимагає від керівництва все більш творчо та нестандартно підходити до організації діяльності підприємств, зокрема і сфери гостинності. Саме тому в управлінській діяльності наразі все частіше використовуються інструменти креативного менеджменту, які показують свою актуальність та ефективність для сучасного розвитку українського суспільства, мають велике значення, так як вихід України із кризи базуються на нових підходах менеджменту.

Креативний тип розвитку готельного підприємства накладає особливий відбиток на загальну організацію діяльності підприємства, особливості функціонування системи менеджменту, інтенсивного типу розвитку. Так, в багатьох країнах цей підхід активно використовується в управлінні підприємствами сфери гостинності, оскільки саме креативні методи управління дозволяють домогтися більшої ефективності та результативності діяльності.

Розкриття змісту основних положень даної роботи дозволило зробити ряд теоретичних і практичних висновків щодо можливостей та перспектив використання інструментів креативного менеджменту у діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель», методів генерації ідей для створення/актуалізації нових послуг, покращення та оптимізації процесів, які забезпечують життєдіяльність організації, шляхів покращення мотивації співробітників, враховуючи при цьому звітні матеріали діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».

Сьогодні, коли наша держава стоїть перед викликами воєнного стану, заклади сфери гостинності часто поставали перед необхідністю вирішення нових завдань. Адаптація внутрішньо-переміщених осіб, соціально-важливі проекти із підтримки життєдіяльності міста та регіону і при цьому забезпечити життєстійкість підприємства та планувати подальші напрямки розвитку – ось сьогоднішні вимоги до керівників сфери гостинності. При цьому за жодних обставин не ставити всі процеси на паузу, планувати нові

напрямки та проєкти повоєнної відбудови галузі та місця свого підприємства в ній – все це забезпечує сьогодні можливість планувати і мріяти про нові горизонти. Поряд із цим використовуючи нові можливості євроінтеграційних процесів, швидкого розвитку технологій, глобалізації ринку і частих непередбачуваних змін змінилися вимоги до управлінців, зокрема до їх навиків розробки і реалізації нестандартних ідей і рішень, підходів до управління загалом, виникла необхідність у нових методах, які сприяли б покращенню ефективності роботи організацій, які за своєю природою є організаціями, що потребують підвищеної уваги та гнучкості в процесі управління ними.

Що стосується закладів сфери гостинності, управління такими організаціями і підприємствами завжди відрізнялося. Адже підприємства, що створюють такі особливі послуги, як розміщення поза людей поза їхнім домом, потребують абсолютно відмінних методів реалізації управлінських функцій. Також необхідність утримання балансу між системами готелю як організації, координації її дій та ефективність використаних ресурсів. Саме тому, на наш погляд варто нараз спробувати альтернативні управлінські системи, зокрема і креативного менеджменту, в закладах такого типу, адже це дасть можливість створення нового за своєю суттю або формою продукту, нових шляхів взаємодії зі споживачами послуг та нових форматів реалізації інноваційних ідей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязов Р. А., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. Командний менеджмент : навч. посіб. К. : Вид. дім «Професіонал», 2008. 352 с.
2. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві. К., 2005.
3. Безгін І.Д. Мистецтво і ринок: Нариси / І.Д. Безгін.— К.: ВВП «Компас», 2005.— 544 с.
4. Берницька Д.І., Кравчук Н.О. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. № 3. С. 41–45.
5. Близький Р. С., Добронос І. С. Роль ресурсів та компетенції у концепції конкуренто- спроможності підприємства. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Стратегії підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності» (27-28 лютого 2014 р., м. Донецьк). Донецьк: Вид-во ДонНУЕТ, 2014.- С.34-39.
6. Братко О. С. Маркетингова політика комунікацій : навч. Посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 123 с.
7. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління : навч. посіб. К. : Кондор-Видавництво, 2013, 384 с.
8. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
9. Брич В. Я., Корман М. М. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. 2012. Вип. 11, ч. 1. С. 47–50.
10. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 420 с.
11. Грішнова О., Тартична Л. Економічна природа і значення категорії людський капітал. *Україна: аспекти праці*. 2003. №7. С.33-37.
12. Данчева О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. К. : Лібра, 1999. 270 с.
13. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. К. : Всеуuito; Наукова думка, 2001. С. 25–43.
14. Дудкевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. К. : Центр навч. літ- ри, 2005. 456 с.
15. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. К. : Либідь, 2002. 304 с.
16. Карамушка Л. М., Філь О. А. Використання методу-фокус групи для дослідження конкурентоздатної особистості працівників освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології*. Т1 .: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Ч. 5. К. : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. С. 225–230.

17. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатних команд як актуальна проблема ефективного управління сучасними організаціями. *Актуальні проблеми психології*. Т 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Ч. 6. К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. С. 16–23.
18. Карпов А. В. Психологія менеджменту. К. : Гардарики, 2005. 584 с.
19. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника : метод. посіб. Тернопіль : Джура, 2012. 96 с.
20. Крушельницька О. В. Управління персоналом . К. : Кондор, 2003. 296 с.
21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. [3-тє вид., доп. і перероб.] Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. 384 с.
22. Кучин С.П. Економічні засади розвитку суб'єктів соціально-культурної інфраструктури в Україні: монографія, видання друге. Харків: СПДФО Добринін В.С., 2013. 356 с.
23. Л. М. Ємельяненко, Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія : навч. посіб.; за заг. ред. В. М. Летюха, Л. В. Торгової. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.
24. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2003. – 512 с.
25. Лукашевич Н. П. Теорія та практика самоменеджменту. К. : МАУП, 2002. 360 с.
26. Мала Н. Т. Креативність як складова ефективного управління. Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. С. 18–23.
27. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 128 с.
28. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій: навч. посіб. К : ТОВ «УВПК «Екс- Об», 2002. 392 с.
29. Норіцина Н. І. Маркетингова структура комунікацій. К. : МАУП, 2003. 264 с.
30. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203 – 207.
31. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. по-сіб. [2-ге вид., доп.]. К. : Академви-дав, 2010. 544 с. (Сер. «Альма-матер»).
32. Орехова А. І. Ціннісно-орієнтований підхід в системі управління підприємством. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 1. С. 49-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_1_13.
33. Палеха Ю. І. Іміджологія : навч. посіб. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 324 с.
34. Пиц В.І. Відтворення людського потенціалу: теоретична концептуа

- лізація та сучасний прагматизм. *Актуальні проблеми економіки*. 2008.- № 6 (84). с.187-193.
35. Процак К. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства . *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 698. С. 272–276.
 36. Психологія в менеджменті : навч. посіб. / С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Федотюк, С. Ніколенко. Тернопіль, 1999.
 37. Русинка І. І. Конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль, 2003. 293 с.
 38. Савельєва В. С. Психологія управління : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320.
 39. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
 40. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учб. л-ри, 2012. 224 с.
 41. Серіков А.В. Людський капітал особистості: оцінка й управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2 (40). С.180-185.
 42. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учб. л-ри, 2007. 416 с.
 43. Сніцар Л. П. Філософія сучасної освіти (зміст та структура курсу): Науково-метод. посібник. К. : Міленіум, 2003. 55 с.
 44. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. К. : Академвидання, 2006. 487 с.
 45. Цимбалюк І. М. Психологія управління: навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2008. 624 с.
 46. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. С. 527–528.
 47. Ясінська Ю.Р. Імідж підприємства: визначення, структура, особливості формування. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія економічна. 2015. Вип. 48. С. 98-103.
 48. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопіль-готель»
<http://www.hotelternopil.com/>