

activities of hotels that have recreational zones on their territory; methods for determining the economic feasibility of revitalizing recreational areas; organizational principles to ensure the restoration of recreational areas of hotels; organization projects in revitalization systems of recreational zones of hotels; organization of works on restoration of recreational zones; methods of forecasting costs for restoration of recreational hotels, etc. It is concluded that the hotel industry is in a difficult financial situation, for its resuscitation it is necessary to change the vectors of the activity of hotels to provide temporary shelter to create conditions for active and passive recreation. This can be achieved by restoring or creating new recreational areas in hotels and places of temporary stay of people, and for this it is necessary to form a scientific basis. The projects of the organization in the systems of revitalization of recreational zones of hotels developed within the framework of the study, the technologies for the implementation of work on the revitalization of such zones, supported by the methods for calculating the estimated costs for the restoration of recreational zones, as well as forecasts of the effectiveness of these works will become a weighty scientifically substantiated basis for making effective economic decisions in the future. Forecasts indicate that new opportunities are already opening up for the formation of new forms of doing business, which create conditions not only for generating additional profit, but also for creating conditions for psychosocial rehabilitation of Ukrainians in the post-war period.

Keywords: hotel industry; recreational area; recovery; revitalization; economic support.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2023

УДК 640.4:339.13
JEL Classification M 21
DOI 10.33111/sedu.2023.52.046.058

Мазур Володимир Степанович*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. У статті розкрито теоретичні основи застосування інноваційних технологій і методів управління персоналом організації. Зазначається, що управлінські нововведення мають позитивний вплив на функціонування підприємств, змінюючи спосіб роботи і поширюючи ефективність. Диференційовано погляди на визначення поняття "управлінські технології". Сформульовано авторське визначення управлінської технології як сукупності управлінських прийомів та засобів досягнення поставлених цілей компанії.

* Мазур Володимир Степанович — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна), ORCID 0000-0002-2980-7954, mazur_volodymyr@ukr.net

Запропоновано класифікацію управлінських технологій, в межах якої виділено два їх види: технології цільового управління і технології процесу управління. Обґрунтовано застосування цих технологій, надано їх характеристика, позитивні і негативні аспекти їх використання.

Доводиться, що новітні технології ведення підприємницької діяльності спонукають до розробки нових стратегій, застосування гнучких графіків роботи, нововведення у системах мотивування і контролю, пошуку нових шляхів і відносин із партнерами та постачальниками. Досліджено нові методи і способи розподілу функцій та обов'язків між працівниками і керівниками у готельно-ресторанному бізнесі. За матеріалами конкретного готельного комплексу проаналізовано системи управління окремими готелями, проведено порівняння з іншими закладами і надано оцінку ефективності управління ними. Запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі.

Ключові слова: управлінські технології; інновації; управління персоналом; готельно-ресторанний бізнес; ефективність управління; мотивація; контроль.

Вступ. В умовах зростаючої конкуренції між підприємствами, управління знаннями та людським капіталом стає ключовим фактором успіху. Управлінські нововведення мають позитивний вплив на функціонування підприємств, змінюючи спосіб роботи та підвищуючи ефективність.

Інноваційні технології управління персоналом дозволяють створювати добре організовану та ефективну робочу силу, а також покращувати взаємодію між різними підрозділами підприємства. Тому використання інноваційних технологій управління персоналом є актуальною темою. Чимало наукових публікацій присвячено концепції поширення інновацій. Проте досі недостатньо вивчено особливості використання інноваційних технологій управління персоналом з урахуванням специфіки діяльності конкретних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є висвітлення теоретичних засад сучасних технологій в управлінні персоналом і формування рекомендацій щодо їх використання в готельно-ресторанному бізнесі. Задля досягнення цієї мети в ході дослідження поставлено та вирішувалися такі завдання: систематизувати погляди на трактування суті поняття "управлінська технологія"; класифікувати види технологій в сфері управління персоналом; дослідити практику застосування інноваційних управлінських технологій у готельно-ресторанному бізнесі та сформулювати рекомендації щодо їх поширення.

Результати. У наукових виданнях часто можна зустріти поняття "управлінська технологія", однак кожен автор і науковець трактує це поняття по-своєму. На думку М. А. Мурашко, управлінська технологія означає технологію прийняття управлінських рішень, яка передбачає детальний аналіз наявних проблем в управлінні, пошук можливих методів для їх розв'язання, прийняття найоптимальнішого варіанта і вибору шляху реалізації управлінських дій [1].

В. П. Сладкевич пояснює управлінську технологію, як послідовний і логічний процес розподілу загального управління на окремі, проте конкретні операції та процедури для наступної їх регламентації виконання окремих завдань [2].

У. Л. Сторожилова пояснює поняття "управлінська технологія" як логічний та послідовний процес виконання загальних функцій управління, тобто функція мотивації, контролю, планування та інших [3].

Отже, *управлінська технологія* — це сукупність управлінських прийомів і засобів досягнення поставлених цілей компанії, що включає методи збору та обробки інформації, принципи та закони управління в організації, а також засоби впливу на працівників.

Найпоширеніша класифікація управлінських технологій розділяє їх на два види: технології цільового управління і технології процесного управління.

Технології цільового управління — перш за все у пріоритеті ставлять цілі, а ніж ситуації. Саме завдяки цим технологіям управлінська діяльність орієнтується на конкретну ситуацію, тим самим залишаючи поза увагою зовнішні чинники, які певним способом можуть впливати на дану ситуацію.

Управлінські цільові технології — це технології, які застосовуються з метою досягнення цілей та залишаються перспективними довгий період часу із врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів впливу [4].

До складу процесних управлінських технологій входять шість основних технологій: управління за результатами, управління на основі потреб та інтересів, управління на основі діяльності персоналу, управління пов'язане з особливими випадками, управління із застосуванням наказів і перевірок, управління на основі штучного інтелекту [5, с. 96].

Варто зазначити, що застосування цільових управлінських технологій буде набагато ефективніше, якщо їх використовувати в комплексі з процесними управлінськими технологіями (рис. 1).



Рисунок 1 — Традиційна класифікація розподілу інноваційних управлінських технологій

Джерело: розроблено автором на основі [6, 11].

Новітні технології ведення підприємницької діяльності передбачають: розробку нових етапів у стратегічному процесі; створення гнучких графіків роботи; запровадження різного роду нововведень у системах мотивування та контролю; пошук нових шляхів і відносин із партнерами та постачальниками. Під новітніми технологіями організації робочих місць розуміється пошук нових методів і способів розподілу функцій та обов'язків між працівниками, а також керівниками в організації. Новітні технології взаємодії з зовнішнім середовищем передбачає визначення шляхів взаємодії із клієнтами, партнерами, конкурентами та потенційними споживачами тощо.

Учені, які досліджують проблематику управління персоналом у практиці вітчизняного бізнесу, згадують ряд інноваційних методів управління, зокрема: хедхантинг, аутстафінг, лізинг, аутсорсинг, добір тимчасового персоналу (temporary staffing) та Executive Search [7, с. 448]. Хоча ці методи можуть бути застосовані на будь-якому вітчизняному підприємстві, їх сфера використання може бути обмежена розміром підприємства, галуззю його діяльності та наявністю фінансових ресурсів, необхідних для впровадження інноваційних методів управління персоналом [7, с. 449].

Проведений аналіз літературних джерел [7-9] дозволив сформулювати систематизований підхід до переліку інноваційних методів та інструментів управління персоналом, який представлено на рис. 2. Зосередимося на технологіях підбору та відбору персоналу та розглянемо їх детальніше.

Перелік інноваційних методів за функціональними сферами управління персоналом																														
Підбір, відбір персоналу			Адаптація персоналу	Оцінка персоналу	Мотивація персоналу	Навчання персоналу					Управління діловою кар'єрою																			
↓			↓	↓	↓	↓					↓																			
Хедхантинг	Лізинг персоналу	Аутстафінг	Скринінг	Temporary staffing	Executive Search	On-line рекрутинг	Shadowing ("стеження")	Buddying	Тренінги	Ділові ігри	Кейс-метод	Ассесмент-центр	Організаційні тести	Грейдінг	Безтарифні системи оплати праці	Гейміфікація	"Соціальна карта співробітника"	Баскет-метод	Екшн-навчання	Кейс-навчання	Дистанційне навчання (Скуре-навчання, вебінари)	Майстер-класи	Відеонавчання	Сторітелінг (мотиваційна розповідь)	"Корпоративний on-line університет"	"Віртуальна школа"	Коучинг	Secondment (своєрідне тимчасове "відраження" на інше місце роботи)	"Кар'єрний портал"	"Ярмарок вакансій"

Рисунок 2 — Інноваційні методи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [8; 9].

У сучасній практиці зовнішнього підбору переважно використовуються такі технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг [8; 9]. Одним з інтересних інструментів є безконтактний аналіз психоемоційного стану людини, який варто враховувати, — система Vibralmage. Ця технологія дозволяє безконтактно вимірювати та відстежувати рівень емоцій, виявляти рівень стресу, тривоги та агресії у людини, а також здійснювати виявлення недостовірності у режимі реального часу.

Хедхантинг вважається однією з найскладніших і витратних технологій, яка передбачає перемановання конкретного фахівця з однієї організації до іншої. Цей метод підбору персоналу є мало поширеним, але водночас має великий потенціал.

Один зі способів підбору персоналу, який заслуговує окремої уваги, — це скринінг або "поверхневий підбір". Цей метод заснований на формальних ознаках, таких як освіта, вік, стать і досвід роботи. Зазвичай вакансії низького рівня підбираються за допомогою скринінгу.

Також варто згадати про метод рекрутингу, що відомий як "поглиблений підбір" [9, с. 36]. Цей метод враховує особистісні характеристики та ділові якості кандидата.

Щодо іншої ефективної методики, відомої як Executive Search, вона використовується для підбору персоналу на керівні посади та рідкісних професій. Executive Search передбачає просування активного пошуку кандидатів, навіть якщо вони на даний момент не шукають роботу.

Залежно від потреб компанії і характеру вакансії вибирається відповідний підхід до підбору персоналу — Executive Search для найвищих позицій та рідкісних професій, а звичайний підбір — для інших вакансій.

Впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом є важливим для покращення ефективності роботи організації та розвитку її персоналу. Це дозволяє залучати талановитих співробітників, створювати мотиваційні механізми та забезпечувати їхній професійний розвиток.

Як і будь-який бізнес, готелі та ресторани вирішують ряд завдань, спрямованих на забезпечення їх конкурентоспроможності, зокрема:

- *Пошук джерел стійких конкурентних переваг.* Готелі повинні постійно працювати над вдосконаленням своїх послуг, якістю обслуговування та унікальністю пропозицій, що дозволить їм займати лідируючі позиції на ринку і привертати більше клієнтів.
- *Виявлення нових напрямів розвитку.* Готелі повинні бути відкриті до інновацій і постійно адаптуватися до змін на ринку та вимог споживачів. Це може включати впровадження нових технологій, розширення асортименту послуг, розвиток нових ринкових сегментів тощо.
- *Перманентний перегляд стратегічних намірів і тактичних цілей з урахуванням специфіки ринку готельних послуг.* Готелі повинні постійно аналізувати ринок, вивчати потреби та вимоги клієнтів, щоб адаптувати свою політику до змінюючихся умов. Це може включати зміни в ціноутворенні, маркетингових стратегіях, програмах лояльності та інших аспектах діяльності.

Сфера готельного господарства в Україні стикається з низкою проблем, незважаючи на зростаючий розвиток сфери послуг. Основними проблемами є:

- недостатня кількість готелів через значні бар'єри входження на ринок готельних послуг України, що пов'язано з високими витратами на будівництво та реконструкцію готелів, складними процедурами отримання ліцензій і дозволів;
- неоптимальне співвідношення ціна / якість для готельних послуг, що може викликати недовіру з боку споживачів і низького попиту на готельні послуги;
- відсутність корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг, що може обмежувати розвиток і покращення якості послуг;
- відсутність розвинутої мережі альтернативних засобів розміщення, що може ускладнювати вибір і доступність послуг для клієнтів;
- недостатня кількість та неналежний рівень підготовки кадрів для готельного господарства, що впливає на якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів;
- обмеженість практики використання електронних та автоматизованих систем бронювання готельних номерів і новітніх технологій у процесі обслуговування в готелях та інших закладах розміщення;
- недостатня завантаженість готелів, що впливає на їхню рентабельність, а недостатньо ефективне їх утримання може призвести до зниження якості обслуговування та незадоволення клієнтів.

Для подолання цих проблем необхідно розвивати державну політику, сприяти створенню сприятливих умов для розвитку готельного господарства, покращувати нормативно-правову базу, підтримувати розвиток кваліфікації персоналу та сприяти впровадженню сучасних технологій у сфері готельного бізнесу.

У готельній індустрії в 2014–2015 рр. спостерігався глибокий економічний спад унаслідок початку російсько-української війни, що негативно вплинуло на цей сектор. Протягом цього періоду кількість готельних закладів зменшувалася, а також знижувалася загальна кількість доступних місць для розміщення. Така ситуація зберігалась до 2018 р.

Проте аналіз даних свідчить про певне відновлення галузі з 2018 р. Порівняно з попереднім роком кількість готельних закладів збільшилася на 604 од. (або на 14,6 %). Крім того, кількість розміщених гостей також зросла на 345 тис. осіб (або на 5,2 %).

Фактично ми відстаємо від світових стандартів у відношенні кількості готелів і загальної кількості готельних номерів. Навіть у столиці, місті Києві, де рівень забезпеченості готельними номерами становить 3,5 місця на 1 тис. жителів, ми далекі від європейських стандартів. Наші показники значно відстають від провідних країн світу (рис. 3).

Однак варто зазначити, що напередодні повномасштабного воєнного вторгнення росії в Україну мали місце певні позитивні зміни на ринку. Наприклад, пік заповнюваності готелів у першому півріччі 2019 р. становив 50 %. Цей показник вищий, ніж у попередньому році в аналогічний період, а також є найвищим

показником зайнятості номерного фонду з 2013 р. Однак 24 лютого 2022 р. знову кардинально змінило динаміку розвитку індустрії, результати чого ще належить вивчати.

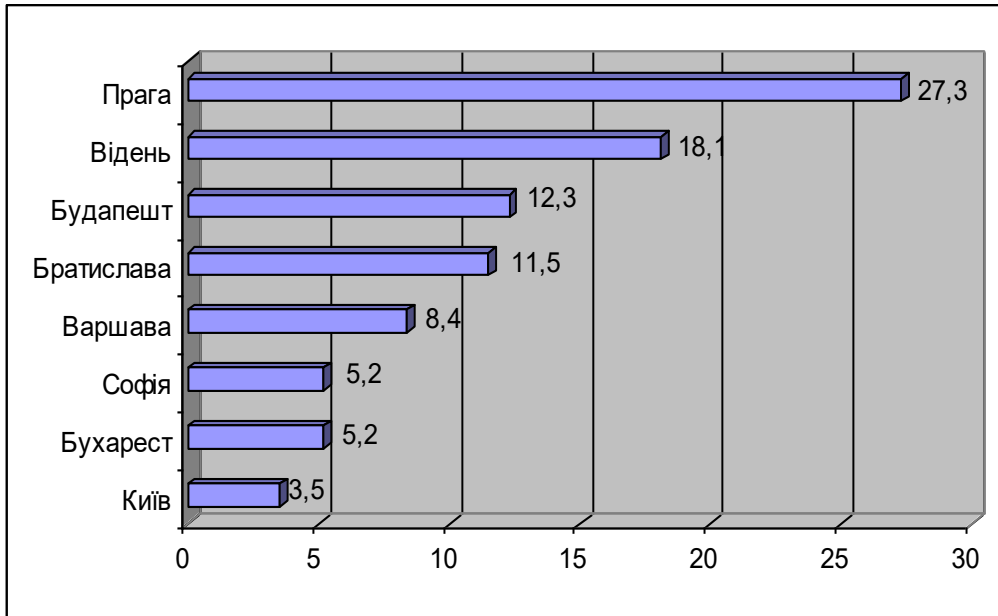


Рисунок 3 — Насиченість готельного ринку столиць Європи у 2019 р.
(кількість номерів на 1 тис. жителів)

Джерело: наведено за [10].

На сучасному етапі розвитку готельного господарства важливо активно формувати конкурентні переваги. Проте врахувати всіх конкурентів на ринку окремого готельного підприємства може бути викликом, оскільки на ринку присутня значна кількість конкуруючих підприємств, а дослідження кожного з них не завжди можливі. У зв'язку з цим доцільно виділити групу підприємств, які мають схожі основні параметри, тобто належать до однієї стратегічної групи.

В аналізі факторів, які впливають на конкурентні переваги готельних підприємств, важливо вказати, що більшість цих факторів значно залежить від якості роботи персоналу й ефективності управління готельним підприємством.

Персонал є ключовим ресурсом готельного бізнесу, оскільки безпосередньо взаємодіє з клієнтами та надає готельні послуги. Якість роботи персоналу, його професійні навички та вміння, комунікативні здібності та готовність надавати високий рівень обслуговування мають суттєвий вплив на задоволення клієнтів та репутацію підприємства.

Організація управління готельним підприємством також відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг. Ефективна стратегія управління, процеси планування, контролю та координації, а також використання інноваційних технологій і підходів сприяють підвищенню якості готельних послуг, оптимізації роботи та забезпеченню ефективності підприємства. Тому для досягнення конкурентних переваг у готельній сфері важливо надавати належну увагу розвитку персоналу, забезпеченню високого рівня обслуговування, а також ефективному управлінню всіма аспектами діяльності готельного підприємства.

Наприклад, керівництво ПАТ "Тернопіль-готель" прикладає значні зусилля для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг. Важливо наголосити, що діяльність певною мірою залежить від сезонності. У літньо-осінній період спостерігається більше навантаження на готелі завдяки іноземним туристам. Це означає, що підприємство може мати варіації у використанні готельних місць і попиту протягом року. Залежно від сезону підприємство може відчувати збільшений попит і завантаження готелів у періоди, коли іноземні туристи активно відвідують регіон.

Ураховуючи сезонність, керівництво ПАТ "Тернопіль-готель" може приймати стратегічні рішення, спрямовані на ефективне використання ресурсів та оптимізацію діяльності підприємства. Наприклад, можуть бути розроблені маркетингові кампанії, спрямовані на привертання іноземних туристів, а також можуть бути вжиті заходи для підвищення рівня обслуговування та задоволення потреб клієнтів у періоди пікового попиту.

Незважаючи на те що Тернопіль не є великим туристичним центром, ринок готелів у місті активно розвивається. Прикладом цього є відкриття нового готелю "Avalon Palace" з 60 номерами у центрі міста в кінці 2015 р. Також протягом 2015–2016 рр. значно збільшилася кількість номерів у готелях "Тернопіль", "Камелот" і "Версаль". Крім того, були введені в експлуатацію 4 хостели сукупно на 144 особи. Ці показники свідчать про поступове зростання готельного сектору у Тернополі. Розширення номерного фонду таі запуск нових готелів і хостелів вказують на зростаючу потребу в розміщенні гостей у місті. Це може бути пов'язано з розвитком бізнес-туризму, подорожей та інших форм відвідування Тернополя. Такі позитивні зміни на ринку готелів свідчать про потенціал розвитку готельної індустрії у місті та можуть сприяти залученню туристів і підтримці місцевої економіки.

Ефективна кадрова політика є ключовим інструментом для покращення кадрового потенціалу та управління розвитком підприємства готельного господарства. Нижче наведено складові, які можуть бути використані для вдосконалення кадрової складової ресурсного забезпечення організаційно-економічного механізму управління.

1. *Планування кадрових потреб.* Аналізування поточного та майбутнього кадрового складу, ідентифікація потреб у персоналі з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

2. *Залучення та найм.* Розробка ефективних процедур найму та відбору персоналу, враховуючи професійні навички, досвід та потенціал кандидатів.

3. *Розвиток і навчання персоналу.* Розробка системи навчання та розвитку персоналу, включаючи тренінги, семінари, курси та інші форми професійного зростання.

4. *Мотивація та стимулювання.* Застосування ефективних систем мотивації, включаючи фінансові інcentиви, премії, можливості кар'єрного зростання та розвитку.

5. *Оцінка та контроль.* Встановлення системи оцінки праці, включаючи регулярні огляди роботи, зворотний зв'язок та контроль досягнення поставлених цілей.

6. *Комунікація та залучення персоналу.* Створення ефективних комунікаційних каналів для залучення персоналу до участі в прийнятті рішень і впровадженні нових ініціатив.

Впровадження цих складових управління професійним розвитком персоналу допоможе підприємству готельного господарства покращити якість своїх послуг, збільшити задоволеність персоналу та стимулювати розвиток підприємства у цілому.

Формуючи систему оцінки персоналу готелю, доцільно розділити її на декілька видів.

Оцінка "на вході" перед навчанням дозволяє встановити початковий рівень компетентностей працівника і визначити його потенціал для подальшого розвитку. Це може бути важливим етапом під час формування навчальних планів та індивідуальних кар'єрних шляхів.

Оцінка працівника, який претендує на вищу посаду, дозволяє оцінити його відповідність вимогам нової посади та потенціал для зростання. Це може бути важливим етапом у прийнятті рішення про професійне просування працівника.

Оцінка у відборі до кадрового резерву допомагає ідентифікувати талановитих працівників з потенціалом для майбутнього розвитку і лідерства в організації.

Оцінка "на виході" після закінчення випробувального терміну та навчання дає можливість отримати об'єктивну оцінку результатів роботи працівника та прийняти рішення щодо його подальшого службового використання.

Оцінка "у процесі" під час регулярного планового оцінювання дає можливість визначити якість роботи, потенціал розвитку та компетенції працівника. Це сприяє постійному вдосконаленню та розвитку персоналу.

Запровадження обов'язкової оцінки для всіх працівників допоможе забезпечити об'єктивне оцінювання виконаної роботи, виявити потенціал та розвивати компетенції працівників відповідно до потреб підприємства.

Організація праці й робочого середовища, економічні заохочення і стимули, соціальні заохочення й винагорода, розвиток персоналу та оцінювання персоналу є важливими елементами мотиваційної стратегії, які впливають на задоволення, мотивацію та продуктивність працівників.

1. Організація праці й робочого середовища забезпечує оптимальні умови для праці, регламентацію процесу та сприятливе середовище, що сприяє ефективному виконанню завдань та задоволенню працівників.

2. Економічні заохочення і стимули, такі як заробітна плата, премії, акції, бонуси та участь у розподілі прибутків, мають на меті стимулювання працівників до високої продуктивності та досягнення визначених цілей.

3. Соціальні заохочення й винагорода, такі як участь у страхуванні, житло, освіта, медицина, спорт, сприяють покращенню якості життя працівників та їх соціальному благополуччю, що впливає на їхню мотивацію та залученість.

4. Розвиток персоналу, який включає творче зростання, посадове зростання та участь в управлінні, надає працівникам можливості розвивати свої навички, отримувати нові знання та займати відповідальніші посади, що сприяє їхній професійній самореалізації та збереженню мотивації.

5. Оцінювання персоналу, включаючи відповідність займаній посаді та аналіз продуктивності праці, надає засоби для об'єктивного визначення ефективності та внеску працівників, що може слугувати як основою для винагороди, так і для виявлення потенціалу для подальшого розвитку.

Ці складові групи мотиваційної стратегії допоможуть забезпечити комплексний підхід до мотивації персоналу та досягненню ефективності організаційно-економічного механізму управління в готельному господарстві.

Отже, який би метод мотивації не застосовувався, необхідно проаналізувати характеристики конкретних осіб або груп, до яких застосовується мотивація, адаптувати її до конкретної ситуації та особливостей працівників і відповідно до цього обрати необхідний метод мотивації.

Висновки. Впровадження інноваційних управлінських технологій є суттєвим фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Проте варто враховувати певні особливості цих інноваційних процесів у контексті специфіка готельно-ресторанного бізнесу. Перша особливість полягає у непередбачуваності наслідків. Впровадження нововведень може мати неочікувані наслідки, які потребують уважного аналізу та коригування. Другою особливістю є необхідність відкритості до змін і готовності до виправлення помилок. Успішне впровадження управлінських інновацій потребує гнучкості, готовності адаптуватися до нових умов і здатності виправити недоліки і помилки.

Впровадження управлінських інноваційних технологій вимагає ретельного планування, аналізу ризиків і готовності до коригування. Правильно реалізовані інновації можуть сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні технології управління персоналом націлені на підвищення ефективності організації шляхом розвитку кадрового потенціалу та підвищення професіоналізму співробітників. Вони передбачають створення ефективних механізмів підбору персоналу, мотивації та професійного розвитку. У сучасному управлінні персоналом все ширше використання отримують інноваційні методи індивідуальної оцінки розвитку співробітників як додаткові до традиційних форм співбесід. Це дозволяє керівникам залучати перспективних і потенційно успішних співробітників до своєї команди. Крім того, важливою є розробка мотиваційних механізмів, які забезпечують зв'язок між навчанням та професійним розвитком співробітників. Впровадження інноваційних методів та інструментів управління

персоналом дозволяє кадровим менеджерам ефективно здійснювати процеси залучення, відбору, підбору та адаптації персоналу з мінімальними затратами часу і коштів.

Використання інноваційних підходів в управлінні персоналом є важливим для поліпшення ефективності роботи організації та розвитку компетенцій персоналу. Це дозволяє привернути талановитих співробітників, створити мотиваційні механізми та забезпечити їх професійний зріст.

Література

1. Мурашко М. А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.
2. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2007. 488 с.
3. Сторожилова У. Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні. URL: <Arhiv/EUPMG/2013/Storozhil.pdf>. (дата звернення 26.05.2023).
4. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ЦУЛ, 2003. 439 с.
5. Вергун В. А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2 (1). С. 96–100.
6. Дише Д. CRM-навігатор. Видавництво Олексія Капусти, 2006. 250 с.
7. Лизунова О. М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*: Мукачівський державний університет. 2018. Вип. 14. С. 448–456.
8. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389–396.
9. Хохлова Т. Хедхантинг: ексклюзивна технологія підбору суперкадрів. *Управління персоналом*. 2007. № 17 (171). С. 35–40.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 26.05.2023).

References

1. Murashko, M. A. *Menedzhment personalu* [Personnel Management]. Kyiv: Znannia. [in Ukrainian].
2. Sladkevych, V. P. *Suchasnyi menedzhment orhanizatsii*. [Modern management of the organization]. Kyiv: MAUP, 2007. [in Ukrainian].
3. Storozhylova, U. L. *Rozvytok suchasnoho menedzhmentu v Ukraini*. [Development of modern management in Ukraine]. <Arhiv/EUPMG/2013/Storozhil.pdf> (accessed 26.05.2023) [in Ukrainian].
4. Vasylenko, V. O. *Innovatsiinyi menedzhment*. [Innovation management]. Kyiv: TsUL, 2003. [in Ukrainian].
5. Verhun, V. A. “Suchasni innovatsiinyi zminy systemy upravlinnia personalom firmy”. [“Modern innovative changes in the company’s personnel management system”]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. Ser.: Ekonomika. Vyp. 2 (1) (2015): 96–100. [in Ukrainian].

6. Dyshe, D. CRM-navihator. [CRM navigator]. Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty, 2006. [in Ukrainian].
7. Lyzunova, O. M. "Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva". ["Use of innovative methods of enterprise personnel management"]. *Ekonomika ta suspilstvo* Vol.14 (2018): 448–456. [in Ukrainian].
8. Tretiak, O. P. "Suchasni personal-tekhnologii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi". ["Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise"] *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy* 24(4) (2014): 389–396. [in Ukrainian].
9. Khokhlova, T. "Khedkhantynh: ekskliuzyvna tekhnolohiia pidboru superkadriv" ["Headhunting: an exclusive technology for selecting super personnel"].. *Upravlinnia personalom* 17 (171) (2007): 35–40. [in Ukrainian].
10. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

INNOVATIVE PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Volodymyr S. Mazur

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of International Tourism
and Hotel Business,
Western Ukrainian National University
(Ukraine)
ORCID 0000-0002-2980-7954*

Abstract. The author explores the theoretical foundations of applying modern management technologies, including the essence of management technologies and contemporary innovative methods of personnel management in organizations. It is established that management innovations have a positive impact on the functioning of enterprises by changing work processes and enhancing efficiency. The utilization of innovative personnel management technologies is proven to be a relevant topic in today's business environment. While a considerable number of scholars have studied concepts related to the dissemination of innovations in personnel management, the specific features of using innovative personnel management technologies, taking into account the specific activities of individual enterprises, remain insufficiently researched, particularly within the context of the hotel and restaurant business.

In various scientific publications, the term "management technology" is often encountered, with each author and researcher interpreting the concept in their own way. The author presents differentiated views on defining the concept of management technologies and proposes a classification of this factor. Summarizing the proposed author's definition of management technology as a combination of management techniques and tools to achieve company objectives, the author also discusses the classification of management technologies into two types: target management technologies and process management technologies. The application of these technologies, their characteristics, and the positive and negative aspects of creating processes for effective utilization are justified.

The article examines contemporary innovative methods of personnel management. As advanced business technologies prompt the development of new stages of strategy, the implementation of flexible work schedules, innovations in motivation and control systems, and the exploration of new ways and relationships of interaction with partners and suppliers, the search for new methods and approaches to the distribution of functions and responsibilities among employees and managers in this business is also conducted. The author analyzes the management system of a specific hotel complex, compares it with other hotels, and provides an evaluation based on characteristic factors in terms of management efficiency. Additionally, suggestions for improving the personnel management system in the hotel and restaurant business are proposed.

Keywords: management technologies, innovations, personnel management, hotel and restaurant business, management efficiency, motivation, control.

Стаття надійшла до редакції 8.06.2023

УДК 334.012
JEL Classification I11, I18, I19
DOI 10.33111/sedu.2023.52.058.071

Теплюк Марія Анатоліївна*
Шапран Олександр Андрійович**

ЦІЛЬОВЕ ОРІЄНТУВАННЯ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Анотація. Функціонування системи охорони здоров'я в Україні перебуває в умовах реформування, що потребує детального ознайомлення з історією її становлення та поточного функціонування. Автори аналізують організаційну структуру вітчизняної системи охорони здоров'я, включаючи рівні управління, медичні заклади, способи фінансування та кадровий потенціал. У статті розглядається організація рівнів управління в системі охорони здоров'я України, включаючи Міністерство охорони здоров'я, регіональні та місцеві органи управління, медичні заклади на рівні міст, сіл та областей. Описується роль і функції кожного рівня управління, їх взаємодія та відповідальність у регулюванні і координації діяльності системи охорони здоров'я. Також аналізується

* **Теплюк Марія Анатоліївна** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0001-6823-336X, maria_6_11@kneu.edu.ua

** **Шапран Олександр Андрійович** — магістр економіки, аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0003-1663-5062, oleksandr.shapran@kneu.ua