

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему: Делегування повноважень як інструмент раціональної побудови  
управлінської діяльності на підприємствах готельної сфери  
Запорізького регіону

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Authorities Delegation as a Tool for the Rational Construction of Enterprise  
Management Activities in the Hotel Sector of Zaporizhzhia region

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0730-МГКТС  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
Г.В. Сімагіна

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Ю.І. Полусмяк  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя  
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Сімагіній Ганні Вячеславівні

1. Тема роботи Делегування повноважень як інструмент раціональної побудови управлінської діяльності на підприємствах готельної сфери Запорізького регіону

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні аспекти делегування повноважень в організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття делегування повноважень; 1.2 Централізація і децентралізація управління організацією; 1.3 Процес та принципи делегування повноважень; 2 Розділ – Оцінка і аналіз стану ефективності делегування повноважень у готелі «PORTO RIVA» з 3 підрозділів: 2.1 Організаційна характеристика готелю «PORTO RIVA»; 2.2 Аналіз

середовища готелю «PORTO RIVA»; 2.3 Аналіз організаційної структури готелю «PORTO RIVA»; 3 Розділ 3 – Шляхи удосконалення процесу делегування повноважень в робочому процесі готелю «PORTO RIVA» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Аналіз проблем в процесі делегування повноважень в готелі «PORTO RIVA»; 3.2. Удосконалення процесу делегування повноважень в робочому процесі готелю «PORTO RIVA».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2024 р.	05.01.2024 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2024 р.	15.03.2024 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2024 р.	06.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Г.В. Сімагіна  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ю.І. Полусмяк  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ В.О. Шишкін  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Делегування повноважень як інструмент раціональної побудови управлінської діяльності на підприємствах готельної сфери Запорізького регіону» : 50 сторінок, 5 таблиць, 1 рисунок. Перелік посилань нараховує 27 найменувань.

Під делегуванням розуміється передача підлеглим завдання чи діяльність із сфери дій керівника. Таким чином, делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників незліченні завдання, які мають бути виконані для досягнення цілей усієї організації.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка і аналіз стану ефективності делегування повноважень у готелі «PORTO RIVA».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є готель «PORTO RIVA».

Предметом дослідження є процес делегування повноважень в готелі «PORTO RIVA».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було досліджено методичні основи делегування, проаналізовано організаційну структуру та середовища готелю «PORTO RIVA», проведено аналіз проблем в процесі делегування повноважень в готелі «PORTO RIVA». На основі теоретичного матеріалу було запропоновано шляхи удосконалення процесу делегування повноважень в робочому процесі готелю «PORTO RIVA».

ДЕЛЕГУВАННЯ, ПЕРСОНАЛ, КЕРІВНИК, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ПІДПРИЄМСТВО, ГОТЕЛЬ, ПОВНОВАЖЕННЯ.

## ABSTRACT

Qualification work: 50 pages, 5 tables, 1 figures. The list of links includes 27 items.

Under delegation, accept the transfer of subordinate tasks or activities from the manager's sphere of activity. Thus, delegation is a means by which management distributes among employees minor tasks that must be completed in order to achieve organization-wide goals.

The method of the master's work is the assessment and analysis of the state of effectiveness of the delegation of powers in the hotel "PORTO RIVA".

The object of the master's work is the hotel "PORTO RIVA".

The subject of the study is the process of delegation of repetitions in the hotel "PORTO RIVA".

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the work, the methodological bases of delegation were investigated, the organizational structure and environment of the "PORTO RIVA" hotel were analyzed, and the problem in the process of delegation of powers at the "PORTO RIVA" hotel was analyzed. On the basis of the theoretical material, ways of improving the process of delegation of powers in the working hotel "PORTO RIVA" were proposed.

DELEGATION, STAFF, MANAGER, ORGANIZATIONAL  
STRUCTURE, ENTERPRISE, HOTEL, AUTHORITY.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	10
1.1 Поняття делегування повноважень .....	10
1.2 Централізація і децентралізація управління організацією.....	14
1.3 Процес та принципи делегування повноважень .....	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ У ГОТЕЛІ «PORTO RIVA».....	26
2.1 Організаційна характеристика готелю «PORTO RIVA».....	26
2.2 Аналіз середовища готелю «PORTO RIVA».....	29
2.3 Аналіз організаційної структури готелю «PORTO RIVA».....	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В РОБОЧОМУ ПРОЦЕСІ ГОТЕЛЮ «PORTO RIVA».....	36
3.1 Аналіз проблем в процесі делегування повноважень в готелі «PORTO RIVA».....	36
3.2 Удосконалення процесу делегування повноважень в робочому процесі готелю «PORTO RIVA».....	39
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

## ВСТУП

Організаційна структура управління - це не тільки організаційна схема компанії, що виділяє та позиціонує організаційні ланки. Вона включає функції та інші атрибути ланок, а також їхню відповідальність за виконання делегованих повноважень. Ефективність тієї чи іншої структури управління багато в чому визначається тим, як будуть розподілені обов'язки (завдання), повноваження та відповідальність між структурними підрозділами та співробітниками компанії. Основним засобом встановлення формальних взаємовідносин працівників у компанії та розподілу між ними обов'язків (роботи) та відповідальності є процес делегування завдань та повноважень.

У вітчизняних та зарубіжних інформаційних базах зустрічається небагато наукових джерел, у яких опрацьовано методичні аспекти на тему делегування повноважень та відповідальності в організації на середньому та вищому рівнях. Тому в економіко-управлінській науці існує потреба у розвитку методики делегування. Рішення, що приймаються, повинні мати практичну застосовність, оперативність, ясність логіки викладу для широкого кола осіб, наявність чіткого алгоритму дій, надавати можливість інтеграції з інформаційними технологіями та математичними методами, підтверджувати або спростовувати необхідність делегування, а також оцінювати ефект (ефективність) прийнятих рішень.

Делегування - це передача повноважень керівником деяких завдань підлеглому, які той може виконати якісно та швидко, виходячи зі своїх компетенцій та кваліфікації. Роль керівника полягає в тому, щоб ефективно розподілити роботу між усіма співробітниками, щоб кінцеве завдання було реалізовано якнайкраще. Залежно від того, наскільки правильно та раціонально менеджер делегує повноваження, можна оцінити його управлінські якості.

Керівник організації неспроможен займатися всіма справами самостійно, тому на плечі професійного керівника лягає головне завдання – зробити так, щоб

його підлегли виконували певні завдання та розвивали підприємство. Найчастіше це найважливіше завдання, яке має виконати керівник.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є готель «PORTO RIVA».

Предметом дослідження є процес делегування повноважень в готелі «PORTO RIVA».

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка і аналіз стану ефективності делегування повноважень у готелі «PORTO RIVA».

Відповідно до поставленої мети треба вирішити такі завдання:

- дослідити методичні основи делегування;
- проаналізувати організаційну структуру та середовища готелю «PORTO RIVA»;
- провести аналіз проблем в процесі делегування повноважень в готелі «PORTO RIVA»;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу делегування повноважень в робочому процесі готелю «PORTO RIVA».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти



України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню управління персоналом, а одержані результати можуть бути використані готелем «PORTO RIVA» й іншими вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Поняття делегування повноважень

Делегування – це процес передачі функцій від керівника іншим працівникам. Керівник ставить перед співробітником певні завдання, наділяє його повноваженнями їх вирішення. Найпоширеніший приклад делегування – робота з посадової інструкції. Принцип передачі повноважень дозволяє керівнику позбавитися самої рутинної роботи і зайнятися лише вирішенням пріоритетних завдань. Якщо управлінець малої компанії ще може справлятися з усіма своїми функціями самостійно, то для великого підприємства це – нездійсненне завдання [1]. Делегування повноважень потрібно насамперед для того, щоб зняти більшість завдань із керівника, залишивши лише найважливіші. При цьому потрібно розуміти, що у невеликій компанії керівник може виконати більшість завдань співробітників самостійно. Але на великому підприємстві, яке займається виробництвом та реалізацією своєї продукції, одному впоратися просто неможливо [3].

Так, делегування завдань та повноважень є надзвичайно важливим аспектом управління на великих підприємствах. Ось кілька причин, чому це важливо:

1. Ефективність виконання завдань: коли керівник делегує завдання спеціалістам, які мають відповідні навички та досвід, вони можуть виконати їх ефективніше і швидше, ніж керівник самостійно.

2. Розвиток команди: делегування дозволяє розвивати навички та компетенції членів команди. Вони мають можливість взяти на себе більше

відповідальності та вирішувати складні завдання, що сприяє їхньому професійному зростанню.

3. Ефективне управління часом: Керівник може сконцентруватися на стратегічних питаннях та вирішенні важливих проблем, поклавши рутинні завдання на плечі своїх підлеглих.

4. Створення ефективної робочої атмосфери: коли працівники відчувають, що їм довіряють виконувати важливі завдання, це підвищує їхню мотивацію та відчуття власної важливості в команді.

5. Забезпечення неперервності бізнесу: якщо керівник може делегувати відповідальності, це створює можливість для підприємства функціонувати ефективно навіть у випадку відсутності керівника.

Важливо, щоб керівник мав чітке розуміння завдань та відповідальностей своєї команди, встановлював чіткі цілі та надавав необхідну підтримку та напрямок. Такий підхід дозволяє підприємствам працювати більш ефективно та досягати успіху у конкурентному середовищі [6].

Прикладом делегування повноважень є робота кредитного комітету в банках. Цей орган займається аналізом усієї зібраної інформації щодо позичальника, оцінює ризики та виносить самостійне рішення. Тобто керівництво кредитної організації ухвалило управлінське рішення та створило документ – кредитну політику, в якій воно делегувало більшість своїх повноважень різним керівникам та співробітникам напрямків. І кредитний комітет як самостійний орган отримав право на здійснення своїх функцій – аналіз та прийняття рішення про видачу кредиту.

По суті, делегування ставить собі основну мету – створити таку ситуацію, коли кожен співробітник виконував певне завдання задля досягнення конкретної мети. При цьому кожна мета співробітника будь-якої ланки йде на те, щоб досягти більш глобальних планів роботи організації, які визначило керівництво. Виходячи з визначень делегування повноважень стає очевидною його

важливість. Делегування допомагає менеджерам спокійно розподіляти між підлеглими різні завдання, виконання яких сприяє досягненню цілей організації.

Незважаючи на те, що делегування в успіху організації відіграє величезну роль, воно є одним із найнезрозуміліших і недооцінених методів управління персоналом. При зростанні організації багато підприємців зазнавали краху саме через те, що повною мірою не розуміли необхідності делегування та як його використовувати з найбільшою ефективністю [10].

Делегування за своєю суттю є дією, у якому менеджер передає роботу іншому співробітнику (зазвичай підлеглому), у своїй наділяючи його повноваженнями її виконання. Отже, передбачається, що завдання виконуються ефективніше. Якщо завдання не будуть делеговані іншим людям, то менеджер буде змушений вирішувати їх самостійно, а це в реальних умовах неможливо, оскільки завдання досить різноманітні та специфічні.

Делегування повноважень необхідне в організації, якщо:

- менеджер має занадто багато роботи, щоб добре виконувати її самостійно;
- керівник хоче професійного розвитку працівників;
- працівник здатний добре виконати покладені нею обов'язки;
- керівнику категорично не вистачить часу для стратегічних завдань.

Делегування повноважень підлеглим, а особливо молодим співробітникам, дозволяє навчити перспективний персонал, створювати кадровий резерв, який можна висувати на керівні позиції. Як наслідок, в перспективі не доведеться витратити багато часу та сил на пошуки менеджерів, якщо звільняються місця чи організація розширюється. Передача управлінських повноважень співробітникам виступає своєрідним психологічним індикатором неформальних відносин, мотивує працювати краще. Але потрібно не лише простежити, як співробітник впорається, а й навчитися спонукати його якісно виконувати нові обов'язки. Дуже важливу роль в делегуванні має винагорода, яка може бути як матеріальною, так і нематеріальною. Наприклад, премія, підвищення по службі, незвичайне звання,

подяка, особливий статус і комфортабельніші умови роботи, публічна похвала. Підлеглий побачить чіткий зв'язок між тим, що він бере на себе додаткову відповідальність, і тим, що може задовольняти особисті потреби. Доручаючи завдання, керівник повинен поговорити зі співробітником, пояснюючи, чому саме йому довірено таку відповідальну і важливу справу [12].

Делегування повноважень співробітникам може допомогти виявити проблеми та недоліки в компанії, які управлінець може не помічати зі свого рівня. Ось кілька причин, чому це може статися:

1. Більша експертиза на різних рівнях: співробітники, які працюють на різних рівнях організації, можуть мати більшу експертизу в окремих аспектах діяльності компанії, що дозволяє їм бачити проблеми або можливості, які можуть бути недооцінені керівництвом.

2. Більша обізнаність з операційними процесами: співробітники, які безпосередньо працюють в операційних процесах компанії, можуть краще розуміти їхні деталі та слабкі місця, ніж керівництво.

3. Більша відкритість до зворотного зв'язку: коли співробітники відчують, що їм довіряють виконувати відповідальні завдання та приймати рішення, вони частіше поділяють свої спостереження та пропозиції щодо покращення процесів у компанії.

4. Стимулювання ініціативи та творчості: делегування відповідальностей може стимулювати співробітників до прояву ініціативи та творчості в пошуку нових рішень і покращень.

5. Зменшення ризику "тунелювання": керівники можуть застрягати у власних думках та вподобаннях, не помічаючи проблем або не ефективно вирішуючи їх. Делегування може допомогти уникнути цього "тунелювання" та забезпечити більшу об'єктивність у виявленні проблем.

Отже, делегування повноважень є важливим інструментом управління, який допомагає виявляти проблеми та знаходити ефективні шляхи їх вирішення.

## 1.2 Централізація і децентралізація управління організацією

Так, розуміння видів повноважень та централізації управління допоможе краще осмислити сутність делегування. Це основні теоретичні аспекти компанії, які мають бути враховані під час розробки посадових інструкцій керівникам вищої та середньої ланки. Розглянемо види повноважень [15]:

- Стратегічні повноваження. Це повноваження, пов'язані з розробкою стратегії та визначенням цілей та напрямків діяльності компанії. Вони зазвичай зосереджені на вищих рівнях управління.

- Тактичні повноваження. Це повноваження, які стосуються планування та виконання конкретних завдань та процесів для досягнення стратегічних цілей. Вони можуть бути делеговані менеджерам середнього рівня.

- Операційні повноваження. Це повноваження, пов'язані з щоденним виконанням завдань та керуванням рутинними операційними процесами. Вони часто делегуються безпосередньо виконавцям на нижчих рівнях організації.

Централізоване управління - це система керування, при якій процеси прийняття рішень та контроль за діяльністю зосереджені в руках вищого рівня керівництва, зазвичай в центральному офісі або керівного органу компанії. Ось деякі ключові характеристики централізованого управління:

1. Однорівневе прийняття рішень. Всі стратегічні та важливі рішення приймаються центральним керівництвом компанії без значного впливу знизу.

2. Контроль зверху. Контроль за виконанням завдань та вирішенням проблем здійснюється вищим керівництвом, яке має повноваження накладати стандарти та вимоги на всі підрозділи.

3. Стандартизація процесів. В централізованій системі зазвичай існують однакові стандарти та процедури для всіх підрозділів, що дозволяє забезпечити єдність в діяльності компанії.

4. Велика роль центрального офісу. Центральний офіс або керівний орган компанії виконує ключову роль у прийнятті стратегічних рішень, плануванні та контролі.

5. Менша автономія місцевих підрозділів. Підрозділи компанії можуть мати менше повноважень у прийнятті стратегічних рішень та меншу можливість адаптуватися до місцевих умов.

Централізоване управління може бути ефективним для деяких компаній, особливо у випадках, коли вирішувані проблеми стандартизовані та мають загальний характер. Однак ця модель може бути менш гнучкою у вирішенні проблем, які потребують швидких та місцевих рішень.

Рівень централізації тим нижчий, чим більше рішень приймається безпосередньо на робочих місцях, які негайно виконуються і мають вузький, спеціальний характер. Централізація характеризується відсутністю передачі повноважень, що призводить до зниження оперативності прийняття рішень [18].

Централізоване управління має ряд переваг, які можуть бути корисними для компаній у певних ситуаціях. Ось деякі з них:

1. Однорівневе прийняття рішень. В централізованій системі керівництва рішення приймаються на вищому рівні, що дозволяє забезпечити єдність стратегії та координацію дій усіх підрозділів.

2. Стандартизація процесів. Централізована модель дозволяє забезпечити однаковість стандартів та процедур у всіх підрозділах компанії, що сприяє ефективності та уніфікації процесів.

3. Менша ймовірність виникнення конфліктів між підрозділами. Завдяки централізованій системі управління менше ймовірності, що підрозділи будуть діяти незалежно один від одного або будуть конкурувати між собою.

4. Кращий контроль із центрального офісу. Централізована модель дозволяє забезпечити більший контроль за виконанням завдань та виконанням стратегічних цілей з боку керівництва.

5. Можливість ефективного вирішення загальних проблем. В централізованій системі управління загальні проблеми та виклики можуть бути вирішені на центральному рівні, що дозволяє швидше та ефективніше реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Ці переваги роблять централізоване управління відмінним вибором для компаній з обмеженим обсягом діяльності або в умовах, коли стандартизація та контроль відіграють критичну роль у досягненні стратегічних цілей [9].

В централізованій системі прийняття рішень та контроль за діяльністю зосереджені в руках верхнього керівництва компанії. Це означає, що вирішення більшості питань відбувається на центральному рівні.

Делегування повноважень може відбуватися в умовах як централізованого, так і децентралізованого управління, але зазвичай воно більш активно використовується в децентралізованих системах, де рішення приймаються більш розподілено. Розуміння цих понять допоможе керівникам краще організувати процеси управління та ефективно використовувати делегування для досягнення стратегічних цілей компанії.

У децентралізованій системі прийняття рішень та виконання функцій розподілені між різними рівнями організації. Це означає, що певні повноваження та рішення можуть бути делеговані до менш централізованих рівнів управління.

Децентралізований тип управління дозволяє працівникам більш творче підійти до вирішення завдання. У них є лише головна мета, яку перед ними поставив керівник, та можливі шляхи її досягнення. Решту вони вирішують самостійно. У цьому виді управління більшість рішень приймаються безпосередньо на робочих місцях.



Перший спосіб найбільше підходить для професій, які не потребують творчого підходу, а другий навпаки.

Не існує у чистому вигляді централізованого та децентралізованого типу управління. Не можуть всі рішення ухвалюватись або в керівництві, або на робочих місцях. Найважливішими засадами управлінської діяльності є принципи централізації та децентралізації, що лежать в основі організаційних форм управління. Одним із принципів менеджменту є оптимальне поєднання централізації та децентралізації в управлінні [7].

Принцип поєднання централізації та децентралізації в менеджменті передбачає необхідність вмілого використання єдиноначальності та колегіальності.

Рівень децентралізації управління в компанії залежить від різних факторів, які можуть бути унікальними для кожної організації. Ось деякі з найбільш важливих чинників, що впливають на рівень децентралізації:

1. Розмір компанії. Зазвичай, більші компанії мають більшу потребу у централізованому керівництві через складність управління багатьма підрозділами та великим обсягом операцій. Менші компанії можуть мати більшу гнучкість у прийнятті рішень та більшу децентралізацію.

2. Сфера діяльності. У деяких галузях, таких як технології та інновації, може бути важливою швидкість реагування та гнучкість, тому компанії можуть віддавати перевагу більш децентралізованому підходу для стимулювання творчості та ініціативи співробітників.

3. Культура організації. Організації з розвиненою корпоративною культурою та великим рівнем довіри до співробітників можуть бути більш схильними до децентралізації, оскільки вони вірять у спроможність своїх працівників приймати важливі рішення.

4. Технології та комунікації. Розвиток технологій комунікацій дозволяє компаніям ефективно координувати та контролювати діяльність різних підрозділів, що може сприяти більшій децентралізації.

5. Конку rentне середовище. У деяких галузях, особливо тих, де швидкість реагування на зміни є критичною, компанії можуть вибирати більш децентралізований підхід, щоб забезпечити більшу швидкість та гнучкість у вирішенні проблем.

Ці чинники можуть по-різному впливати на рівень децентралізації в кожній компанії і можуть бути прийняті компанією враховуючи її конкретні потреби та умови.

### 1.3 Процес та принципи делегування повноважень

Процес делегування часто характеризують як будь-яку постановку завдань. Для того, щоб інструмент працював, необхідно перш за все чітко визначити, що він собою являє. Процес делегування, саме те, як він здійснюється, який вибирається тип контролю, як ставиться і мотивується мета, суттєво впливає на мотивованість як співробітника, так і його керівника.

Основна специфіка делегування, його на відміну від звичайного оперативного управління у тому, що делеговані завдання, зазвичай, не включені до списку функціональних обов'язків співробітника (у посадову інструкцію). Співробітнику доручається зробити те, що загалом він робити не зобов'язаний. Саме тому "психологічна тональність" делегування дещо інша, ніж у традиційних в управлінні наказів чи розпоряджень; делегування, скоріше, ближче до прохання [20].

Процес делегування – це у строгому значенні цього слова передача підлеглому:

- завдання чи дії зі сфери діяльності керівника;

- необхідної компетенції;
- функціональної відповідальності (у спеціальній сфері).

При цьому слід зважити на те, що управлінська відповідальність за керівництво не делегується. Процес делегування найчастіше відкладається зі словами — «ніколи». Керівник потрапляє у замкнене коло – для того, щоб звільнити час, необхідно делегувати. Для грамотного делегування завдання потрібен час. Для того, щоб було кому делегувати, потрібен час на підготовку співробітників. Делегування – це принцип життя «у другому квадраті» – там, де важливі завдання ще не стали терміновими і можна довірити їхнє виконання співробітнику [14]. У таблиці 1.1 розглянемо предмет делегування.

Таблиця 1.1

## Предмет делегування

Потрібно делегувати	Можна делегувати	Заборонено делегувати
Прості задачі технічного(допоміжного) характеру	Представницькі функції в деяких випадках	Стратегічні функції керівника з визначення цілей, стратегій, задач
Рутинну роботу	Особисті задачі, які потребують унікальних якостей робітника	Масштабні фінансові питання
Підготовчу роботу	«навчальні» завдання, які потребують затрат на навчання та інструктаж співробітника	Кадрові переміщення
Вузкоспеціалізовані експертні задачі	Комплексні задачі які мають невисоку ступінь ризику	Управлінські рішення за результатами контролю
Задачі які інші можуть виконати швидше та ефективніше	-	Задачі особливої важливості
Не термінові задачі які співробітник може виконати якісно	-	Питання безпеки

Процес делегування повноважень може бути поділений на кілька етапів (рис. 1.1). Ось загальні етапи цього процесу:

1. Визначення завдання або обов'язку. Перший крок - це визначення конкретного завдання або обов'язку, яке потрібно делегувати. Це може бути новий проект, рутинна робота або будь-яке інше завдання, яке може бути успішно виконано іншими членами команди.

2. Вибір правильної особи. Після визначення завдання важливо вибрати співробітника або членів команди, які мають відповідні навички, досвід та ресурси для успішного виконання завдання. Враховуйте індивідуальні сильні сторони та здатності кожної особи.

3. Пояснення очікувань та ресурсів. Коли ви вибрали правильну особу для делегування, поясніть їм чіткі очікування щодо завдання, строки виконання, стандарти якості та доступні ресурси. Важливо зрозуміти, що вони повинні знати, щоб успішно виконати завдання.

4. Надання підтримки та інструкцій. Забезпечте підтримку та інструкції для співробітника, щоб вони могли ефективно приступити до роботи. Вони можуть потребувати додаткової інформації, навчання або доступ до додаткових ресурсів для успішного виконання завдання.

5. Нагляд та контроль. Після делегування завдання важливо наглядати за його виконанням та забезпечити необхідну підтримку та допомогу співробітнику за потреби. Важливо надати їм достатній рівень автономії, але водночас залишатися на зв'язку для вирішення будь-яких питань або проблем.

6. Оцінка та зворотний зв'язок. По завершенню завдання проведіть оцінку результатів та надайте співробітнику зворотний зв'язок щодо їхньої роботи. Відзначте успіхи та виявіть можливі шляхи покращення у майбутньому.

Ці етапи можуть варіюватися залежно від конкретних умов та потреб кожної ситуації, але загальний процес делегування повноважень передбачає ці основні кроки [5].

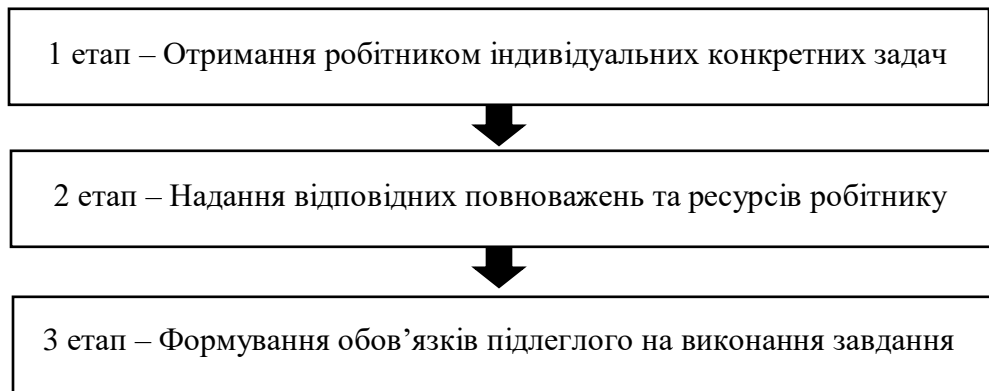


Рис.1.1 Процес делегування повноважень

Так, делегування може мати кілька основних цілей, серед яких можна виділити наступні:

Розвиток співробітників та підвищення їхньої ефективності. Однією з головних цілей делегування є розвиток та зростання ефективності співробітників. Шляхом делегування завдань, які вимагають нових навичок або викликають розширення їхнього професійного спектру, ви допомагаєте їм розвивати свої здібності та компетенції.

Оптимізація використання ресурсів. Іншою важливою метою є оптимізація використання ресурсів компанії, включаючи час, енергію та експертні знання. Розподіл завдань між різними членами команди дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та зменшити навантаження на керівників.

Підтримка розвитку культури командної роботи. Делегування також сприяє створенню культури командної роботи, де кожен член команди відчуває

свою важливість та відповідальність за досягнення спільних цілей. Це може підвищити мотивацію, залученість та комунікацію в команді.

Здійснення цих цілей сприяє покращенню ефективності та результативності команди в цілому, що в свою чергу може сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

Для більшої ефективності слід дотримуватися основних принципів делегування повноважень. Якщо цього не зробити, можуть виникнути непорозуміння, які спровокують низку проблем, зокрема, нерозуміння серед співробітників, неправильне виконання поставлених завдань, зниження ефективності праці.

В процесі делегування потрібно починати із зазначення кінцевого результату, на який націлений керівник. Розуміння працівником того, заради чого він працює, зарядить його ентузіазмом та бажанням працювати максимально ефективно. Керівник повинен намагатись об'єднати цілі організації з потребами конкретного фахівця. Найчастіше багато проблем відбувається через те, що працівник та керівник недостатньо добре узгодили процедуру виконання завдань, межі відповідальності, а також терміни виконання та оптимальний графік реалізації проекту [21].

Для ефективного виконання завдань необхідно обговорити питання безпосередньо з працівником. Нехай він скаже, в які саме терміни зможе вкластися, а також які шляхи досягнення поставленої мети він бачить. Не варто нав'язувати вже ухвалений варіант реалізації проекту. Спілкування має бути у форматі співробітництва, а не жорсткого управління та підпорядкування. Довірливі відносини можуть зіграти на руку всім, тому що в процесі спілкування можуть з'явитися цікаві варіанти вирішення завдань.

Делегування повноважень полягає у передачі прав без ризику зловживання службовим становищем. Необхідно оцінити, які повноваження потрібні для виконання завдання, а які будуть зайвими. Фільтруйте всю інформацію, яка

надходить до підлеглих. Вибирайте ту, яка потрібна для реалізації проекту. Необхідно продемонструвати працівникам відповідальність, яку вони несуть перед вами у разі невчасного чи повного невиконання проміжних етапів.

Важливим є те, що керівник має делегувати повноваження поступово, а не одного дня і якісно мотивувати співробітника для досягнення результату.

Делегування повноважень підвищує роботу всіх ланок. Так, керівник середньої ланки, передаючи частину своїх повноважень, збільшує важливість роботи нижчих ланок компанії, тим самим підвищуючи їхню зайнятість і відповідно ефективність. Зацікавленість працівника підвищується, коли йому даються додаткові повноваження на вирішення певних завдань. Це вносить якийсь творчий підхід, завдяки якому навіть працівники нижчої ланки можуть виконувати рутинні завдання, та відчувати, що є частиною чогось масштабнішого. Це дає відчуття значного вкладу в розвиток підприємства, підвищуючи мотивацію працівника [16].

Принципи делегування повноважень є важливими для ефективного управління та розвитку команди. Ось деякі з них:

1. Чіткість та зрозумілість. Повноваження повинні бути чітко визначені і зрозумілі для тих, кому вони делегуються. Це включає уточнення завдань, очікуваних результатів, обмежень і термінів виконання.

2. Відповідність кваліфікації та досвіду. Повноваження слід делегувати тим особам, які мають необхідні навички, знання та досвід для їх виконання. Це допоможе забезпечити ефективність та якість виконання завдань.

3. Довіра та взаєморозуміння. Успішне делегування ґрунтується на взаємній довірі між керівником і підлеглим. Керівник повинен мати впевненість в здатності підлеглому виконати доручену роботу, а підлеглий повинен відчувати підтримку та підтвердження від керівника. Керівник і підлеглий повинні розуміти один одного, їх цілі, потреби та очікування. Це створює основу для спільної роботи та взаємодопомоги.

4. Моніторинг та підтримка. Керівник повинен забезпечити належний контроль і підтримку підлеглим під час виконання делегованих завдань. Це може включати надання необхідної інформації, консультацій, а також вчасний моніторинг прогресу.

5. Автономність та відповідальність. При делегуванні повноважень важливо надати підлеглому достатню автономію для прийняття рішень та виконання завдань. Водночас, вони повинні бути відповідальними за результати своєї роботи.

6. Постійне вдосконалення. Керівник повинен стимулювати підлеглих до постійного самовдосконалення та розвитку. Це може включати надання можливостей для навчання, здобуття нових навичок та розвитку кар'єри.

Делегування повноважень засноване на цих принципах допоможе підвищити ефективність управління, розвинути потенціал команди та досягти успіху в досягненні цілей організації. Якщо не порушувати всі ці принципи, то можна уникнути різних зволікань на підприємстві. Але не слід забувати, що підлеглі не повинні вирішувати деякі завдання керівника. Бо це прямі його обов'язки для підприємства [13].

Варто зауважити на те, що не слід довіряти підлеглим, а саме:

- постановку цілей організації;
- ухвалення рішень, які можуть змінити політику організації;
- контроль за результатами;
- завдання особливої важливості та пов'язані з високим ризиком;
- термінові завдання, що не залишають часу на повторну перевірку;
- делегування повноважень.

При цьому варто розуміти, що прийняття рішень у рамках одного конкретного напрямку на підприємстві на кшталт «У кого закуповувати обладнання» відділ постачання цілком може вирішити. Але відповідати за



питання розвитку підприємства, потреба в новому устаткуванні та доцільність його купівлі лягає на плечі керівника.

## РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ У ГОТЕЛІ «PORTO RIVA»

### 3.1 Організаційна характеристика готелю «PORTO RIVA»

PORTO RIVA Hotel, знаходиться у м.Запоріжжя, за адресою в. Привокзальна, 15. Сучасний готель «PORTO RIVA» готовий запропонувати своїм гостям розкішні умови для яскравого комфортного відпочинку на березі річки Дніпро. Номерний фонд готелю складається із затишних номерів категорій - Стандарт, Стандарт +, Напівлюкс, Люкс, VIP. З вікон номерів відкривається чудовий вид на басейн і на затоку річки Дніпро. Атмосфера гармонії і спокою в номерах допоможуть гостям зануритися в світ комфорту і домашнього тепла. Важливий і чуйний персонал допоможе гостям міста у всіх питаннях. Відпочиваючі зможуть поплавати у відкритому басейні в будь-який час. У ресторані готелю «PORTO RIVA» гості зможуть смачно насититися вишуканими стравами від команди кухарів, а також відсвяткувати яскраво сімейне торжество і інший захід. Завдяки високому рівню комфорту і сервісу, затишним і просторим номерам готель "Порто Ріва" залишається відомим і улюбленим серед гостей міста Запоріжжя. Готель «PORTO RIVA» - це приємна атмосфера, простора зала з панорамними вікнами, сучасний стильний дизайн, вишукана авторська кухня, яка вражає своєю естетикою та поєднанням смаків.. Для ділових івентів PORTO RIVA Hotel також пропонує зручні конференц-зали.

Розглянемо структуру номерного фонду готелю «PORTO RIVA» (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

## Структура номерного фонду готелю «PORTO RIVA»

Назва	Кількість осіб	Площа	Кількість номерів	Ціна
Класик з двуспальним ліжком	1-2 особи	від 22 кв.м	24 номери	3050 грн
Комфорт з двуспальним ліжком	1-2 особи	від 35 кв.м	12 номерів	3750 грн
Делюкс	1-3 особи	від 45 кв.м	21 номер	4050 грн
Люкс	1-4 особи	від 50 кв.м	5 номерів	5050 грн
Люкс LOFT17	1-3 особи	від 50 кв.м	1 номер	6050 грн
Сімейний люкс	1-5 осіб	від 60 кв.м	6 номерів	6250 грн
Люкс Перфект LOFT17	1-6 осіб	від 115 кв.м	1 номер	12000 грн

В таблиці 3.2. проаналізовано загальні показники діяльності готелю.

Таблиця 3.2

## Загальні показники діяльності готелю «PORTO RIVA»

Найнижча ціна	3050 грн
Найвища ціна	12000 грн
Кількість номерів	69 номерів
Місткість готелю	170 чоловік
Максимальний вік дитини, для заселення в готель без оплати окремого місця	6 років

Якщо гості бажають провести конференцію, тренінг, ділові переговори чи семінар, готель «PORTO RIVA» пропонує конференц-сервіс під індивідуальні потреби. Фахівці готелю допоможуть організувати подію до 200 осіб у конференц-залі готелю. Якщо необхідно провести переговори, у готелі «PORTO RIVA» є спеціально відведене кімната для таких цілей. Ресторан готелю «PORTO RIVA» - повносервісні підприємства харчування, оскільки вони пропонують широкий вибір закусок, страв, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, різних напоїв. В меню ресторану готелю «PORTO RIVA» висока частка фірмових і замовлених страв, що належать до розряду страв високої кухні.

Організаційна структура управління повинна постійно змінюватись, зокрема за динамічного зовнішнього середовища «PORTO RIVA» й структури управління. Відповідно до змін у структурі управління, які спричиняють зміни у чисельності персоналу, важливо, щоби ці зміни суттєво не позначались на якості обслуговування.

Проаналізуємо структуру управління персоналом данного закладу. У таблиці 3.3 наведено кількість робітників готелю та їх зарплатню.

Таблиця 3.3

## Робітники готелю за їх заробітна плата

Посада	Кількість робітників	Зарплата за місяць (один робітник)	Зарплата за місяць (всього)
Директор	1	45000 грн	45000 грн
Помічник директора	1	35000 грн	35000 грн
Покоївка	15	13000 грн	195000 грн
Адміністратор	1	35000 грн	35000 грн
Швейцар	2	15000 грн	30000 грн
Порт'є	5	14000 грн	70000 грн
Головна покоївка	1	16000 грн	16000 грн
Охорона	5	12000 грн	60000 грн
Начальник охорони	1	16000 грн	16000 грн
PR-менеджер	1	25000 грн	25000 грн
Масажист	3	15000 грн	45000 грн
Технічний персонал	4	11000 грн	44000 грн
Прибиральниця	4	12000 грн	48000 грн
Механік	1	14000 грн	14000 грн
Сантехнік	1	15000 грн	15000 грн
Бухгалтер	1	25000 грн	25000 грн
Всього	47	313 00 грн	718 000 грн

Проаналізуємо структуру управління рестораном данного готелю та їх заробітні плати (табл.3.4).

Таблиця 3.4

## Робітники ресторану та їх заробітні плати

Посада	Кількість робітників	Зарплата за місяць (один робітник)	Зарплата за місяць (всього)
Шеф-кухар	1	25000 грн	25000 грн
Кухар	4	18000 грн	72000 грн
Посудомийниця	2	13000 грн	26000 грн
Адміністратор	1	30000 грн	30000 грн
Офіціант	6	17000 грн	102000 грн
Всього	14	103 000 грн	255 000 грн

## 2.2 Аналіз середовища готелю «PORTO RIVA»

Для проведення аналізу середовища готелю «PORTO RIVA» можна використовувати фреймворк PESTLE, який допомагає визначити вплив зовнішніх факторів на бізнес. Ось кілька ключових аспектів для аналізу:

## 1. Політичний фактор (Political):

- Податкова політика та регулювання туристичної галузі в Україні.
- Нестабільність політичної ситуації в Україні та військові дії на території

України, які можуть вплинути на туристичний потік.

## 2. Економічний фактор (Economic):

- Економічна нестабільність України та платоспроможність клієнтів.
- Курси валют та їх вплив на витрати готелю на закупівлю товарів та

послуг.

- Рівень безробіття та доходи населення, що може вплинути на попит на готельні послуги.

### 3. Соціальний фактор (Social) :

- Тенденції у споживчих уподобаннях та поведінці туристів.
- Демографічні зміни та розмаїття цільової аудиторії.
- Культурні аспекти, які впливають на очікування та вимоги гостей.

### 4. Технологічний фактор (Technological) :

- Використання сучасних технологій у готельному бізнесі (онлайн-бронювання, мобільні додатки для обслуговування гостей тощо).
- Рівень технологічної інфраструктури у готелі та можливості для впровадження інновацій.

### 5. Природний фактор (Environmental) :

- Вплив кліматичних умов на туристичний сезон та попит на готельні послуги.
- Збалансоване використання ресурсів та сталий розвиток готельного бізнесу.

### 6. Легальний фактор (Legal) :

- Відповідність готельного бізнесу законодавству та нормативно-правовим вимогам.
- Ліцензії та дозволи, необхідні для функціонування готелю.

Проведення аналізу за цими категоріями дозволить керівництву готелю «PORTO RIVA» краще зрозуміти зовнішнє середовище, виявити можливості та загрози, а також розробити стратегії для максимізації переваг та мінімізації ризиків.

Проведемо SWOT-аналіз готелю «PORTO RIVA» (аналіз Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), який допоможе визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його діяльність. Ось загальний огляд SWOT-аналізу для готелю «PORTO RIVA»:

#### 1. Сильні сторони (Strengths) :

- Розташування: віддаленість від стратегічних об'єктів (аеропорт, важливі пункти обслуговування, бізнес-центри тощо), але при цьому близькість до основних туристичних атракцій.

- Якість обслуговування: досвідчений персонал, висока якість послуг, персонал, що володіє кількома мовами.

- Унікальна пропозиція: наявність додаткових послуг (SPA, ресторани, конференц-зали тощо), що відрізняють готель від конкурентів.

- Безпека: наявність високого рівня безпеки, включаючи контроль входу та виходу, системи відеоспостереження, охорону.

- Адаптованість до потреб клієнтів: можливість забезпечення проживання для персоналу, журналістів, громадян, що перебувають у складних ситуаціях.

## 2. Слабкі сторони (Weaknesses) :

- Застаріле обладнання та інфраструктура: деякі локації потребують оновлення та ремонту.

- Низька відомість: відсутність відомого бренду або маркетингових кампаній для привертання клієнтів.

- Висока оборотність персоналу: проблеми з навчанням та утриманням кваліфікованих працівників.

- Вразливість до нападів: ризик можливих нападів або терористичних актів на об'єкт.

- Знижена відвідуваність: обмежений потік туристів через військові події та загальний негативний клімат.

## 3. Можливості (Opportunities):

- Розвиток туризму: відкриття нових туристичних маршрутів або збільшення потоку туристів до регіону в післявоєнний період.

- Розширення послуг: впровадження нових послуг або партнерство з іншими місцевими підприємствами для надання комплексних пакетів.

- Технологічні інновації: впровадження нових технологій для покращення обслуговування гостей та ефективності управління.

- Послуги безпеки: розвиток і вдосконалення систем безпеки та захисту для забезпечення комфорту та безпеки клієнтів (розширення укриття).

- Обслуговування персоналу і журналісти : співпраця з організаціями або міжнародними медіа для надання послуг персоналу та журналістів, що знаходяться на передовій.

#### 4. Загрози (Threats) :

- Безпекова ситуація в м.Запоріжжя- найбільш серйозна загроза безпеці готелю в умовах війни.

- Економічні втрати: зниження попиту на готельні послуги через нестабільну ситуацію та зміни в економіці регіону.

- Порушення діяльності: можливість втрати можливостей для нормального функціонування готелю через обмеження або евакуацію.

SWOT-аналіз для готелю в зоні війни є важливим інструментом для ідентифікації ключових аспектів його діяльності, ризиків і можливостей, а також для розробки стратегій для збереження безпеки та успішності в умовах небезпеки.

SWOT-аналіз допоможе готелю «PORTO RIVA» визначити свої конкурентні переваги, вирішити проблеми та розробити стратегії для подальшого розвитку та збереження успішності на ринку.

### 2.3 Аналіз організаційної структури готелю «PORTO RIVA»

Відповідно до загальноприйнятого поділу на ланки в готелі «PORTO RIVA» прийнято три ланки керівництва: вища, середня та нижча.

Керівники вищої ланки. Їхні основні завдання полягають у формулюванні місії, цінностей та політики організації, основних стандартів її діяльності,



формуванні структури та системи управління, представництві на переговорах. У аналізованій нами організації - це директор, заступник директора.

Функції вищих керівників надзвичайно складні, різноманітні, вимагають глибоких всебічних знань, аналітичних здібностей, задатків політика, дипломата, публіциста та оратора. Оскільки сьогодні кожна людина окремо таким критеріям відповідати вже не може, вище керівництво реалізує їх у складі команди, де перша особа є вже не "босом", а першою серед рівних. Остання обставина послаблює боротьбу за владу і полегшує зміну поколінь менеджерів.

Команда вищого керівництва готелю «PORTO RIVA» підбирається першим керівником, або головним адміністратором, який обіймає свою посаду на підставі контракту з власником, що є його довіреною особою та несе перед ним повну відповідальність за стан та результати роботи організації. З юридичної точки зору обов'язки першого керівника входять:

- організація роботи в рамках, що визначаються законодавством, статутом та іншими документами;
- розпорядження майном та коштами без спеціальної довіреності;
- укладання та розірвання господарських договорів, відкриття рахунків у банках;
- вирішення кадрових питань; стимулювання керівників нижчих рівнів.

Керівники середньої ланки (основних підрозділів, що входять до цієї організації). Вони призначаються та звільняються з посади першим керівником або його заступниками та несуть перед ними відповідальність за виконання отриманих завдань та збереження майна довірених їм підрозділів. Через підлеглих керівників вони керують діяльністю у підрозділах: встановлюють завдання виконавцям, здійснюють поточний контроль, проводять заходи щодо вдосконалення організації, умов праці, дотримання санітарних норм. У межах компетенції їм надано право вирішувати кадрові питання (частково самостійно,

частково виходячи з пропозиціями до керівництва організації), заохочувати та карати своїх підлеглих. У готелі «PORTO RIVA» це головний бухгалтер, помічник директора.

Керівники середньої ланки є найбільш бюрократизованим прошарком менеджерів, число представників якого неухильно зростає. Вважається, що цей прошарок створює "ефект ковдри" між вищим і нижчим рівнями управління, гальмує впровадження нових методів роботи. Відношення до представників середньої ланки управління в цілому на Заході негативне і за будь-якої можливості з ними ведеться рішуча боротьба, що іноді навіть має деякі успіхи. Наприклад, за рахунок ліквідації деяких проміжних управлінських структур розмір цього шару менеджерів вдається скоротити за чисельністю на 30-40%.

Керівники нижчої ланки (головна покоївка, адміністратор ресторану, начальник охорони). Вони працюють безпосередньо з виконавцями та несуть повну відповідальність за їхні дії. Саме на них лягає весь тягар повсякденного управління персоналом в готелі «PORTO RIVA». До їх обов'язків входять:

- організація та координація підлеглих, забезпечення умов для виконання ними якісно та у строк виробничих завдань;
- контроль за дотриманням графіка робіт, раціональним використанням обладнання, матеріальних та інших ресурсів, виробничої, технічної та трудової дисципліни, техніки безпеки;
- сприяння раціоналізаторству, винахідництва, впровадження передових методів роботи.

Права, обов'язки та відповідальність керівників усіх рівнів, як і всього персоналу готелю «PORTO RIVA» закріплюються в посадових інструкціях. Наявність посадових інструкцій дозволяє багато в чому впорядкувати процес розподілу повноважень і досягти перспективної технології управління організації.

Посадова інструкція дозволяє визначити обов'язки, правничий та відповідальність персоналу, а й оберігає його від виконання невластивих функцій, підкреслюючи систему взаємовідносин між керівником і підлеглим йому працівником. Крім того, інструкція впорядковує потоки інформації в організації, формує вимоги до посад та порядку оцінки працівників [2].

Однак інструкція не є незмінною - вона повинна і може вдосконалюватися і коригуватися відповідно до умов діяльності, що змінюються.

Аналіз фінансово – економічної діяльності підприємства дозволяє реалізувати такі завдання:

- оцінити результати та ефективність діяльності компанії, її поточний фінансовий стан;
- оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу та фактори, що викликали ці зміни;
- оцінити існуючі фінансові обмеження по дорозі реалізації організаційних перетворень.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В РОБОЧОМУ ПРОЦЕСІ ГОТЕЛЮ «PORTO RIVA»

#### 3.1. Аналіз проблем в процесі делегування повноважень в готелі «PORTO RIVA»

З погляду необхідності контролю, делеговані проблеми «PORTO RIVA» можна поділити на такі види, що вимагають:

- поточного контролю за результатами;
- звичайного контролю чи самоконтролю з періодичним інформуванням керівника;
- спеціального контролю щодо окремих моментів;
- повного контролю та які не допускають відхилень від дій, що наказуються.

Найчастіше на цьому підприємстві повноваження делегуються безпосередньо підлеглим, а ті вже, за згодою з керівника, передають їх далі. Це здатні та компетентні у своїй галузі співробітники, які мають схильність до організаторської та управлінської діяльності, прагнення досягти успіху. Крім того, вони віддані цілям організації та поділяють погляди керівника, що дозволяє надавати їм відповідну довіру.

Процес делегування повноважень ретельно планується виходячи з цілей організації, зазвичай окремо з кожного завдання [1]. За потреби розробляються графіки роботи та контролю за її виконанням, створюються інструкції, що визначають межі відповідальності підлеглих, які заздалегідь знайомляться з цими документами та вносять до них необхідні пропозиції та поправки.

Оскільки здатність людей реалізовувати повноваження у тих чи інших конкретних ситуаціях може бути чітко визначена заздалегідь, делегування

повноважень пов'язані з певним ризиком. Однак ризик цей виправданий, оскільки обіцяє всім сторонам чималі вигоди.

Делегування повноважень звільняє директора готелю «PORTO RIVA» від багатьох поточних справ і дозволяє зайнятися вирішенням глобальних, найскладніших проблем, а також дає можливість раціональніше розподілити навантаження серед підлеглих, виділити серед них можливих заступників, які зможуть їх замінити при підвищенні або відході на пенсію.

Делегування повноважень підлеглим дозволяє:

- 1) максимально продуктивно використовувати здібності, знання та досвід;
- 2) проявити ініціативу та самостійність;
- 3) розвинути себе як особистість;
- 4) продемонструвати оточуючим власні можливості, підвищити в їхніх очах свій престиж і створити "стартовий майданчик" для подальшого просування службовими сходами.

Таким чином, делегування повноважень має цілу низку позитивних наслідків як для директора готелю «PORTO RIVA» та виконавця.

Однак буває і опір делегуванню повноважень. Серед причин цього можна виділити такі:

- надмірна завантаженість поточними справами, що не залишає часу для постановки завдань підлеглим та здійснення контролю за їх вирішенням;
- нерозуміння важливості проблеми делегування повноважень та невміння правильно визначити об'єкт для делегування;
- невіра у можливості підлеглих;
- страх відповідальності за їх можливі невдачі;
- небажання розлучатися з улюбленою справою, якій віддано багато років.

Ефективність процесу делегування повноважень багато в чому визначається розумним поєднанням інтересів організації чи підрозділу, керівника та виконавця.

Інтереси організації враховуються шляхом дотримання існуючих традицій; прийнятих стандартів та нормативів діяльності; виключення можливості зловживання отриманими повноваженнями. Інтереси керівників та виконавців забезпечуються раціональним розподілом обов'язків та відповідальності між ними, а також своєчасною винагородою.

Директор готелю «PORTO RIVA» має забезпечувати організаційну сторону процесу делегування повноважень, наприклад, першочерговим наданням необхідних матеріальних ресурсів, інформації; проведенням консультацій та надання допомоги у важких ситуаціях. До його обов'язків входять також активізація виконавців та захист наданих їм повноважень від співробітників, які зазвичай їх порушують.

При розподілі управлінських повноважень у цій організації необхідно враховувати низку важливих обставин, про які слід згадати.

Повноваження повинні бути достатніми для досягнення цілей, що стоять перед цим суб'єктом. Тому слід пам'ятати, що цілі завжди є первинними та визначальними обсяг наданих повноважень.

Повноваження кожного суб'єкта повинні пов'язуватися з повноваженнями тих, з ким йому доводиться співпрацювати, щоб забезпечити їхнє взаємодоповнення та, зрештою, збалансованість усієї системи управління.

Повноваження в організації повинні бути чіткими, щоб кожен співробітник знав: від кого він їх отримує, кому передає, перед ким відповідає і хто має відповідати перед ним. Виконавці повинні самостійно вирішувати всі проблеми у межах своєї компетенції та нести повну відповідальність за свою діяльність та її результати.

### 3.2 Удосконалення процесу делегування повноважень в робочому процесі готелю «PORTO RIVA»

Делегування повноважень в готелі «PORTO RIVA» є важливим процесом для забезпечення ефективного функціонування гостьового сервісу та забезпечення високої якості обслуговування гостей. Проаналізуємо аспекти, які варто врахувати при делегуванні повноважень в готелі:

1. Фронт-офіс та адміністративні функції. Прийом гостей, реєстрація, видача ключів, вирішення запитань та проблем можуть бути делеговані спеціалізованому персоналу на рецепції або адміністраторам.

2. Обслуговування номерів. Прибирання номерів, заміна рушників, розкладання ліжка та забезпечення загального комфорту також може бути делеговане обслуговуючому персоналу.

3. Харчування та ресторанний сервіс. Приготування їжі, обслуговування в ресторанах, барах та кафе, а також організація заходів можуть бути делеговані кухарям, офіціантам та іншому персоналу ресторану.

4. Технічне обслуговування. Ремонт та технічне обслуговування приміщень, обладнання та інфраструктури готелю можуть бути делеговані спеціалізованому технічному персоналу.

5. Менеджмент і керівництво. Керівництво готелем, планування стратегій, встановлення стандартів обслуговування та прийняття стратегічних рішень може бути делеговане генеральному менеджеру та його керівному складу.

6. Клієнтське обслуговування. Комунікація з гостями, вирішення їхніх запитань, рекомендації щодо місцевих визначних місць та послуг може бути делегована гостьовим менеджерам або консьєржам.

Делегування повноважень у готельному бізнесі допомагає оптимізувати робочі процеси, підвищує ефективність та забезпечує задоволення потреб як персоналу, так і гостей. Важливо враховувати специфіку готельного бізнесу та

потреби конкретного закладу при розподілі обов'язків і повноважень. У готелі «PORTO RIVA» делегуються такі види повноважень:

- вирішення часткових, вузькоспеціальних проблем, у яких виконавці розбираються свідомо краще за керівника і чудово це розуміють;

- здійснення підготовчої роботи (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проектів), що носить у більшості випадків рутинний характер, проте дає можливість продемонструвати свої здібності;

- присутність на різних заходах інформаційного характеру, виступ із повідомленнями, обмін досвідом.

Для підвищення ефективності делегування повноваженнями керівник готелю «PORTO RIVA» орієнтується на кілька ключових принципів, зазначених у класичних виданнях та методичних посібниках з менеджменту:

1. принцип діапазону контролю;
2. принцип фіксованої відповідальності;
3. принцип відповідності прав та обов'язків;
4. принцип передачі відповідальності за роботу на більш низький рівень управління;
5. принцип звітності щодо відхилень.

Діапазон контролю. У готелі «PORTO RIVA» визначено оптимальну кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керуючому - директору. Є межа обсягу робіт і кількість підлеглих, якими можна ефективно управляти. Ця межа і називається діапазоном контролю. Немає способу підрахунку ідеальної кількості працівників. Головними чинниками, визначаючими діапазон ефективного контролю, є: здібності керівника, здібності підлеглих, їх мотивація, територіальне розміщення, важливість роботи. І ці фактори ефективно застосовує у своїй практичній діяльності директор готелю «PORTO RIVA».



Принцип фіксованої відповідальності. Делегування відповідальності за повноваженнями не знімає цю відповідальність з особи, яка її передала. Відповідальність залишається фіксованою, тобто закріпленою за тими керуючими, який мав її на початку. Делегування - це процес поділу відповідальності з підлеглими, але не звільнення від неї. У нашому випадку цей принцип є пріоритетним, і його реалізація в діяльності готелю є обов'язковою. "Кінцева" відповідальність за результат спільної роботи покладена на кількох осіб відповідно до їх функціональних повноважень: робота з партнерами - заступник директора, робота з клієнтами - менеджер сервісного центру, фінансів економічна частина - головний бухгалтер.

Принцип відповідності прав і обов'язків. Обсяг делегованих прав має відповідати обсягу делегованих обов'язків. Дотримання цього принципу також має місце у діяльності готелю і можна констатувати, що у своїй діяльності всі керівні працівники мають достатньо свободи.

Принцип передачі відповідальності за роботу на більш низький рівень управління. У «PORTO RIVA» будь-яке завдання при можливості передається на нижній рівень в управлінні, підлеглим, здатним його виконати.

Принцип звітності щодо відхилень. Про всі фактичні або очікувані відхилення від планів у «PORTO RIVA» доповіді стають негайними, при цьому доповіді про нормальне виконання плану знижено до мінімуму. Цей факт дозволяє організувати діяльність готелю оптимальним, прогресивним способом, без зайвих витрат часу.

Важливим фактом є принциповий підхід до процесу делегування повноважень директора в тому плані, що директор готелю твердий і послідовний у своїх рішеннях, і делегує повноваження не особистості, не індивіду, який обіймає посаду в даний момент, а самій посади, оскільки особа, яка обіймає посаду, тобто первинний елемент у структурі управління, має безумовну сферу компетенції. Так ось, найважливішими при делегуванні повноважень

залишається умова, згідно з якою особа, наділена цими повноваженнями, не використовувала вищезазначені ресурси в корисливих інтересах. І забезпечення об'єктивності також відіграє важливу роль цьому випадку.

Посадові права та обов'язки керівника перебувають у тісній залежності від завдань, які він повинен вирішувати у процесі своєї роботи. Тому їх розгляд доцільно розпочати з аналізу найважливіших функцій керівника.

У процесі управління будь-який керівник здійснює низку функцій, тобто. обов'язкових видів діяльності (обов'язків), серед яких необхідно виділити такі:

1. адміністративна;
2. стратегічна;
3. експертно-консультативна;
4. інноваційна;
5. Пред ставницька;
6. комунікаційна та соціальна.

Адміністративна функція є одним із найбільш значущих у діяльності керівника [1]. У перекладі з латинського "адміністратор" буквально означає "управитель", людина, яка виконує управлінську роботу.

Традиційно фахівці схильні поділяти управлінський процес на п'ять етапів: планування, організація, керівництво людьми, мотивація та контроль. Вважається, що саме через них проходить у роботі кожен управлінець. Тому в адміністративну функцію входить п'ять підфункцій, приведення яких необхідне в контексті даної роботи з одночасним зазначенням тих посад, які здійснюють ці функції у готелі «PORTO RIVA»:

- планування, в результаті якого керівник визначає етапи виконання завдання, намічає, як досягти єдиних робочих цілей, передбачає можливі варіанти вирішення потенційних проблем - директор;

- організаційна, пов'язана із створенням необхідних умов діяльності (розподіл серед виконавців повноважень, завдань, ресурсів, інструктування та ін.) - заступник директора;

- кадрова, яка полягає у організації добору необхідних працівників, їх орієнтації, професійного навчання, забезпечення необхідним інструктажем тощо.

- менеджер зі звітів;

- стимулююча, що передбачає дії, спрямовані на переконання та насагу виконавців, їх заохочення за успішно виконану роботу, покарання за провини - заступник директора;

- контрольна, що полягає в оцінюванні проміжних та кінцевих результатів діяльності організації, проведення її необхідного коригування – головний інженер.

У період стабільного розвитку готелю «PORTO RIVA» на перше місце висуваються керівники-плановики - заступник директора, які створюють, виходячи з поточних реалій, плани та програми розвитку, а також керівники-адміністратори - менеджер зі звітів, які здійснюють відповідно до планових завдань організаторську координуючу, контролюючу діяльність за допомогою наказів, заохочень та покарань.

У роботі керівника є багато привабливого. Вона надає широкі можливості для розвитку особистості, для прийняття самостійних рішень, цікавих та складних проблем, а також престиж, приносить повагу оточуючих і сама собою захоплююча. При цьому основне його завдання полягає не в тому, щоб виконувати ту чи іншу роботу самому, а щоб, вивчивши ситуацію та намітивши план дій, організувати її виконання силами підлеглих, проконтролювати та оцінити їхні дії. У сучасних умовах керівник не в змозі одноосібно вирішити всі управлінські проблеми, що виникають, навіть якщо вони безпосередньо входять до кола його службових обов'язків, оскільки їх дуже багато - вони різноманітні і специфічні, а його знання, досвід і наявний запас часу обмежені. Тому,

зберігаючи за собою вироблення стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення менш значних проблем, необхідні для цього права та пов'язану з ними відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід і зацікавлені взяти участь в управлінні.

У рамках управлінської структури готелю «PORTO RIVA» відбувається розщеплення та раціональний перерозподіл прав, обов'язків та відповідальності між її суб'єктами.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Професіоналізм менеджера визначається вмінням працювати з людьми, навичками розподілом обов'язків, використанням людей для спільного прийняття рішень. Управління - це складний, безперервний процес, який передбачає виконання наступних функцій: планування, організації діяльності, мотивації та контролю. Реалізація управлінських функцій спрямовано досягнення ефективної роботи підприємства. Під функцією управління розуміється певний вид робіт, що постійно повторюються, що характеризують одну зі сторін управління. Їх виникнення стало наслідком поділу управлінської праці через постійно зростаючу складність управління об'єктами. Під делегуванням розуміється передача підлеглим завдання чи діяльність із сфери дій керівника. Таким чином, делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників незліченні завдання, які мають бути виконані для досягнення цілей усієї організації.

Визначено, що делегування повноважень є складовою децентралізації. Головна мета делегування повноважень - уможливити децентралізацію управління організацією. Від масштабу повноважень залежить ступінь централізації та децентралізації. Централізація означає концентрацію завдань управління, а децентралізація – поділ завдань за певними ознаками.

Основні завдання керівників вищої ланки полягають у формулюванні місії, цінностей та політики готелю, основних стандартів її діяльності, формуванні структури та системи управління, представництві на переговорах з державними органами та головними контрагентами. У аналізованій нами організації - це директор, заступник директора.

Керівники середньої ланки призначаються та звільняються з посади першим керівником або його заступниками та несуть перед ними відповідальність за виконання отриманих завдань та збереження майна довірених

їм підрозділів. У готелі «PORTO RIVA» - головний бухгалтер. Керівники нижчої ланки працюють безпосередньо з виконавцями та несуть повну відповідальність за їхні дії. Саме на них лягає вся вага повсякденного управління персоналом в готелі «PORTO RIVA»

У готелі «PORTO RIVA» делегуються такі види повноважень:

1. вирішення часткових, вузькоспеціалізованих проблем, у яких виконавці розбираються свідомо краще за керівника і чудово це розуміють;
2. здійснення підготовчої роботи (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проектів), що носить у більшості випадків рутинний характер, проте дає можливість продемонструвати свої здібності;
3. присутність на різних заходах інформаційного характеру, виступ із повідомленнями, обмін досвідом.

Таким чином, делегування повноважень має цілу низку позитивних наслідків як для директора готелю «PORTO RIVA» та виконавця.

Однак буває і опір делегуванню повноважень. Серед причин цього можна виділити такі:

- надмірна завантаженість поточними справами, що не залишає часу для постановки завдань підлеглим та здійснення контролю за їх вирішенням;
- нерозуміння важливості проблеми делегування повноважень та невміння правильно визначити об'єкт для делегування;
- невіра у можливості підлеглих;
- страх відповідальності за їх можливі невдачі;
- небажання розлучатися з улюбленою справою, якій віддано багато років.

Ефективність процесу делегування повноважень багато в чому визначається розумним поєднанням інтересів організації чи підрозділу, керівника та виконавця.

Інтереси організації враховуються шляхом дотримання існуючих традицій; прийнятих стандартів та нормативів діяльності; виключення можливості зловживання отриманими повноваженнями. Інтереси керівників та виконавців забезпечуються раціональним розподілом обов'язків та відповідальності між ними, а також своєчасною винагородою.

Директор готелю «PORTO RIVA» має забезпечувати організаційну сторону процесу делегування повноважень, наприклад, першочерговим наданням необхідних матеріальних ресурсів, інформації; проведенням консультацій та надання допомоги у важких ситуаціях. До його обов'язків входять також активізація виконавців та захист наданих їм повноважень від співробітників, які зазвичай їх порушують.

З погляду необхідності контролю, делеговані проблеми готелю «PORTO RIVA» можна поділити на такі види, що вимагають: поточного контролю за результатами; звичайного контролю чи самоконтролю з періодичним інформуванням керівника; спеціального контролю щодо окремих моментів; повного контролю та ті, які не допускають відхилень від дій, що наказуються. Найчастіше на цьому підприємстві повноваження делегуються безпосередньо підлеглим, а ті вже, за згодою з керівником, передають їх далі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент для магістрів : підручник за заг. ред. О.М. Теліженка та С.В. Глівенка. Суми : Університетська книга, 2016. 872 с.
2. Бакуменко В.Д. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.
3. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом. К.: Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
4. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, 2018. Вип. 1 (13). С. 78–82.
5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Маріуполь : ПДТУ, 2015. 84 с.
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
7. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2015. Вип. 2 (1). С. 96–100.
8. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
9. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. № 3. 2017. С. 74–79.
10. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.



11. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.
12. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
13. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. №1. С. 45–55.
14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
15. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.22.73](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73).
16. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 142 с.
17. Касич А.О., Хіміч І.Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 12. С. 55–59.
18. Каханьякова А., Нахтманова О., Йоніякова З. Персональний менеджмент Видання 2. Братіслава : Економіка, 2011. 236 с.
19. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
20. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Електронний інституціональний депозитарій Приазовського державного технічного університету*. URL: <http://eir.pstu.edu/> (дата звернення: 28.01.2024).
21. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Харківського політехнічного інституту (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 101-

104. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36357> (дата звернення: 28.01.2024).

22. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. С. 1-8. URL: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/130916-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-280729-1-10-20180513.pdf> (дата звернення: 29.01.2024).

23. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. № 14 (2020). С. 1-7.

24. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389–396.

25. Управління персоналом : навч. посіб.: ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

26. Управління персоналом : підручник за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

27. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 753-757. DOI:10.32839/2304-5809/2019-10-74-156.