



В. А. Лобанова,
кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри економіки, маркетингу та фінансів туристичної індустрії
Київського університету туризму, економіки і права

СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті запропоновано новий методологічний підхід до реалізації економічного механізму формування та управління персоналом підприємств готельного господарства на основі класичних задач дослідження операцій і систем управління.

Ключові слова: управління персоналом, готельне господарство, кластерний аналіз, дискримінантний аналіз, прийняття рішень.

В. А. Лобанова

СИСТЕМА ПРИНЯТТЯ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ
ПЕРСОНАЛОМ БОЛЬШИХ ПРЕДПРИЯТИЙ
ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

В статье предложен новый методологический подход к реализации экономического механизма формирования и управления персоналом предприятий гостиничного хозяйства на основе классических задач исследования операций и систем управления.

Ключевые слова: управление персоналом, гостиничное хозяйство, кластерный анализ, дискриминантный анализ, принятие решений.

V. A. Lobanova

SYSTEM OF THE DECISION-MAKING ON
MANAGEMENT OF THE PERSONNEL OF THE LARGE
ENTERPRISES IN THE HOTEL INDUSTRY

In the article the new methodological approach to realization of the economic mechanism of formation and management of the personnel of the enterprises of a hotel industry is offered on the basis of the classical tasks of operations and control systems research.

Key words: management of the personnel, hotel economy, claster analysis, discriminate analysis, decision making.

Постановка проблеми. У сьогоденні умовах, коли безперервно збільшується ринок готельних послуг, підвищуються вимоги до кадрового забезпечення та ефективності управління людськими ресурсами готельного господарства. Управління людськими ресурсами – один із найважливіших напрямів у діяльності готелю, основний критерій його економічного успіху. І якщо раніше увага переважно приділялася впровадженню та вдосконаленню прогресивних технологій, то сьогодні основний акцент робиться на людський ресурс, який значною мірою визначає ефективність готельного бізнесу.

Аналіз діяльності київських 3–5-зіркових готелів показав, що на нинішньому етапі розвитку індустрії гостинності деякі важливі проблеми управління людськими ресурсами пов'язані з відсутністю (недостатністю) формалізації, особливо в умовах глобалізації економіки й укрупнення державних готельних підприємств та їх переходу до світової практики готельних мереж.

Мета статті – формування методологічного підходу до реалізації економічного механізму формування та управління персоналом підприємств готельного господарства на основі класичних задач дослідження операцій і систем управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження кадрового потенціалу підприємств, розробки методів прогнозування та управління персоналом відображені у працях таких закордонних і вітчизняних учених, як: Андрушків Б. М., Анішина Н. Б., Браймер Р. [1], Виноградов Е. А., Головачов А. С., Горелов М. О., Маусов Н. К., Ламскова О. М. [2], Лібанова І. М., Крушельницька О. В. та Мельничук Д. П. [3], Г. Б. Мунін [4], Онікієнко В. В., Петюх В. М., Лесника А. Л. [5], Шаленко М. В., Альберт М., Мескон М. Х., Макконнелл К. Р., Мерсер Д., Хедоурі Ф. [6], Роглев Х. Й. [7]. Класикою використання теорії дослідження операцій для аналізу та прогнозування діяльності еко-

номічних суб'єктів (крупних виробничих підприємств ВПК) вважається праця У. Черчмена, Р. Акофа, Л. Арнофа «Введение в исследование операций» [8].

Спроба адаптації сформульованих теоретичних положень для національних підприємств була здійснена у праці Мухіна В. І. «Дослідження систем управління» [6]. Адаптовані моделі для сфери туризму, готельного та ресторанного бізнесу досі не застосовувалися, що й визначає актуальність пропонованих автором статті методологічних підходів.

Основні результати дослідження. Використовуючи основні поняття теорії багаторівневих систем організаційну ієрархію підприємства готельного господарства можна представити таким чином (рис. 1):

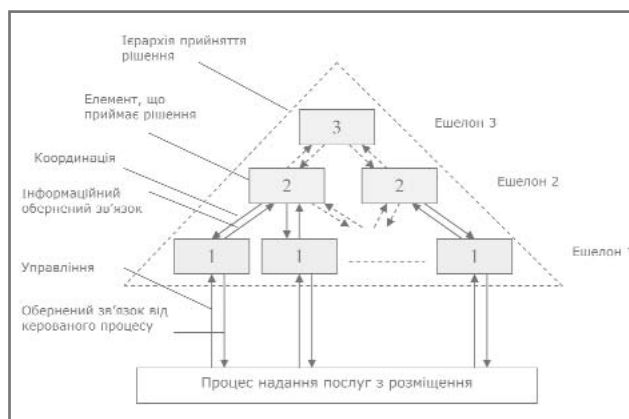


Рис. 1. Багаторівнева організаційна ієрархія; багатошарова система

Джерело: Схему складено особисто автором

На прикладі готельного комплексу «Турист» (аналогічно – для переважної більшості готельних комплексів) склад основних ешелонів системи має такий вигляд:

Ешелон 1: (згідно із штатним розписом всіх структурних підрозділів і посад) покоївки, чергові адміністратори, прибиральники службових та виробничих приміщень і двірники, кастелянші, швачки, вантажники, оператори служби сервісу й оператори з бронювання, робітники технічних служб (ліфтери, токарі, слюсарі, сантехніки та ін.), офіціанти, буфетники, мийники посуду, кухарі, підсобні робітники, гардеробники тощо.

Ешелон 2: головний адміністратор, завідувач секції, завідувачі та начальники відділів і підрозділів (наприклад: начальник господарської служби, старший товарознавець, завідувач виробництва, адміністратор залу й т. ін.).

Ешелон 3: заступники директора з різних напрямів діяльності, директор ресторану, головний інженер, головний бухгалтер, професіонали, що допомагають примати рішення і є радниками з різноманітних питань (юрисконсульт, начальник служби безпеки, інженер з охорони праці, іноземні консультанти та ін.).

Елементи вищого та нижчого рівнів пов'язують два види сигналів. Сигнал, що йде зверху вниз, конкретизує задачі, які підлягають розв'язку на рівні нижчих елементів. Сигнал, що посилається вгору, несе вищому елементу інформацію про загальне становище нижчого рівня. На основі узагальнення теорії і практики управління людськими ресурсами [1; 2; 4; 7–10 та ін.] взаємозв'язок (взаємодію) між вищими та нижчими вирішальними елементами цієї компоненти управління підприємством готельного господарства можна представити як схему лінійних зв'язків технологічної складової економічного механізму формування людських ресурсів.

На нашу думку, одним із основних шляхів удосконалення економічного механізму формування людських ресурсів є чітка формалізація системи оцінки якості та результативності наявного персоналу. Це дозволяє значно спростити (частково – використовуючи спеціально розроблені пакети прикладних програм) етапи набору і підбору персоналу. Оцінка результативності (*performance appraisal*) – це формалізована система періодичної перевірки виконання посадових обов'язків окремим співробітником (групою, підрозділом) з метою підвищення ефективності праці, визначення потреби у професійному навчанні та потенційних можливостей розвитку кар'єри. Характеристики, що входять до системи, мають кількісний, якісний, часовий і просторовий аспекти.

Досить зручним методом, який можна використати при обробці матеріалів тестування (анкетування, опитування, документальних спостережень тощо) є дискримінантний аналіз. При відборі кандидатів на певну посаду за його допомогою всіх претендентів достатньо легко розподілити на дві групи: «підходить» та «не підходить».

Так само, як і кластерний аналіз, дискримінантний аналіз належить до методів багатовимірної класифікації. Основна відмінність полягає в тому, що у процесі дискримінантного аналізу нові кластери не утворюються, а формується правило, за яким нові одиниці сукупності вводять до одного із уже існуючих класів (множин). Основою для віднесення кожної одиниці сукупності до певної множини є величина дискримінантної функції, розрахованої за відповідними значеннями дискримінантних змінних.

Схематично із використанням цього методу авторська методика оцінки, набору та підбору персоналу готелю представлена на рис. 2.

Основні блоки запропонованої моделі в деталізованому змісті можна представити таким чином:

Блок 1.

1.1. Створення моделі компетенції. Побудова моделі компетенції відбувається в декілька етапів:

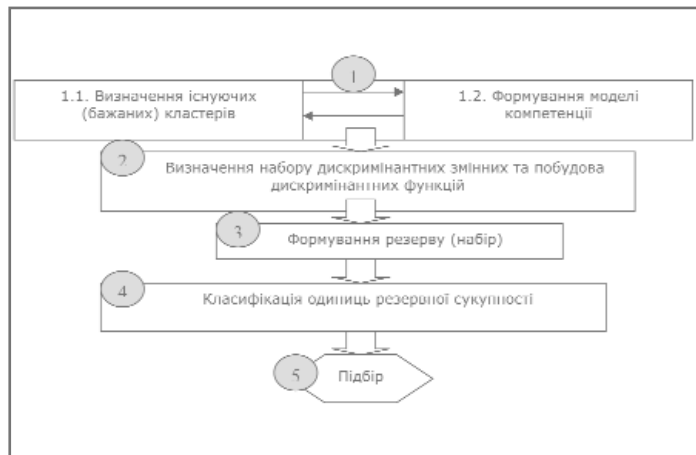


Рис. 2. Модель оцінки, набору та підбору людських ресурсів готелю із використанням дискримінантного аналізу

Джерело: Схему складено особисто автором

1 етап. Експлораторним методом аналізу даних проводиться добір показників, що впливають на потенціал людських ресурсів підприємства готельного господарства. Система показників будується окремо для кожної сформованої на підприємстві групи людських ресурсів. Рекомендуємо на цьому етапі активно використовувати методи експертних оцінок. При цьому до складу експертної групи мають входити: директор готелю (заступник, комерційний директор), начальник планово-економічного відділу, начальник відділу кадрів (старший інспектор кадрів), менеджер персоналу, психолог, спеціаліст – аналітик із дослідження ринку послуг із розміщення, керівники лінійних підрозділів. За відсутності згаданих посад у штатному розписі готелю до участі в комісії запрошуються компетентні фахівці із відповідних провідних компаній.

2 етап. Виявлення латентних змінних, тобто факторів більш високого рівня розуміння сутності потенціалу людських ресурсів підприємства готельного господарства. Здійснюється із використанням факторного та багатомірного статистичного аналізу. Основними числовими характеристиками, на основі яких приймається рішення про визначення змінної латентною є лінійні коефіцієнти кореляції. Наприклад, для найбільш багаточисельної служби бронювання, розміщення та сервісу готельного комплексу «Турист» оберемо такі результативні ознаки (У): А – співвідношення позитивних і негативних відгуків клієнтів готелю щодо роботи відповідних підрозділів та окремих працівників; В – оцінка за 10-бальною шкалою діяльності працівників, яка надається вищими елементами нижчим. На початковому етапі експерименту до факторних ознак було включено вік, рівень освіти, стаж роботи в готельному господарстві, знання іноземної мови та результати психологічних тестів. Із 105 покоївок готелю випадковим методом було проведено 10-відсоткову вибірку. Якщо взяти за основу формування системи латентних змінних впливу характеристик на оцінку роботи персоналу керівником підрозділу, то найбільш впливовою виявляється психологічна компонента, яка оцінюється результатами тестування, а також рівень освіти працівника. Водночас, за відгуками клієнтів, більш важливими є стаж роботи і вікова категорія працівника.

1.2. Визначення існуючих (бажаних) кластерів.

Найчастіше ця процедура проводиться стандартними статистичними методами. Використаймо дещо інший підхід, який, хоч і потребує більше часу на формування бази даних, але враховує специфіку готельного бізнесу й гармонійно поєднує економічні кількісні та якісні характеристики, а також економіко-математичний апарат аналізу

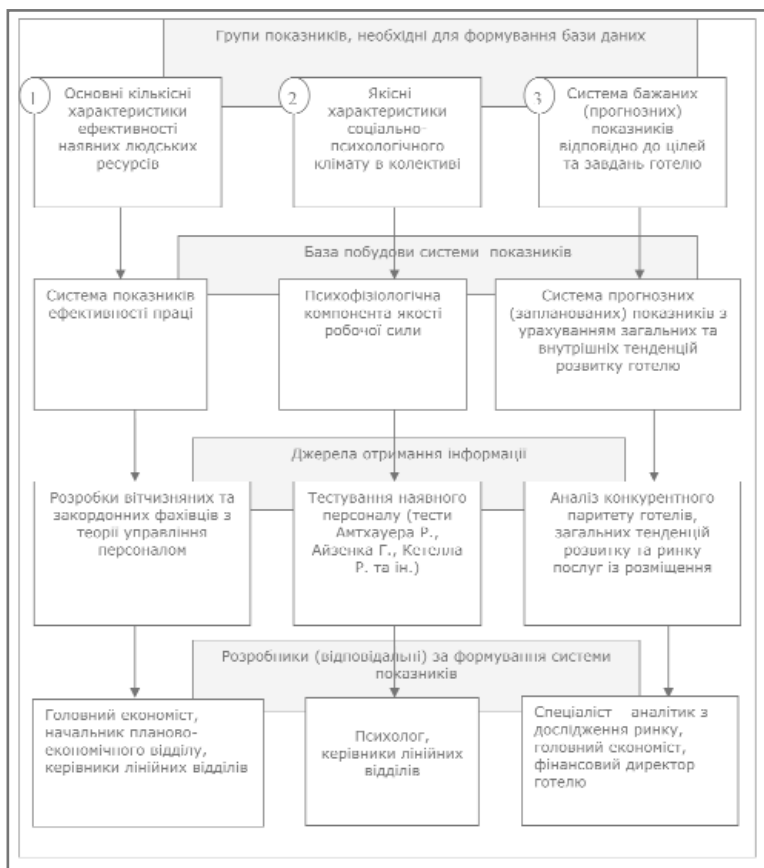


Рис 3. Загальна схема побудови системи показників для формування наявних (еталонних) кластерів людських ресурсів підприємств готельного господарства
Джерело: Схему складено особисто автором

і реалізації. Схематично представлено на рис. 3. Докладніше проаналізуємо основні запропоновані групи показників.

Група 1. Враховуючи досвід вітчизняних та закордонних спеціалістів із управління персоналом та продуктивності праці, а також особливості функціонування людських ресурсів у готельному господарстві, можна рекомендувати використовувати систему показників, що наведена в табл.

Позначення: Φ_5 – втрати робочого часу у звітному періоді; Φ_6 – втрати робочого часу у базисному періоді; P – питома частка працівника у відповідній групі персоналу, %; D – кількість відпрацьованих працівником днів; T – тривалість робочого дня; $ГВ$ – середньогодинний виробіток у вартісному вираженні; $П_0$ – кількість позитивних відгуків (подяк) клієнтів щодо роботи конкретного працівника; $П_3$ – загальна кількість позитивних відгуків щодо роботи структурного підрозділу (загалом роботи готелю); H – відповідна кількість негативних відгуків (зауважень).

Група 2. Аналізуючи процес формування людських ресурсів за 25%-ою вибіркою київських 3–5 зіркових готелів з’ясувалося, що при оцінці якості та результативності наявного персоналу у сформованій групі підприємств готельного господарства психологічна компонента фактично не береться до уваги. На етапі вербування в усіх досліджуваних готелях тією чи іншою мірою проводиться аналіз психологічних типів претендентів, їх рівня комунікативності тощо, але, в основному, як суб’єктивна оцінка особи, що відповідає за набір, під час особистої співбесіди. При цьому навіть за результатами вибіркового спостереження по готельному комплексу «Турист» відслідковується прямий зв’язок між характеристикою персоналу і позитивними відгукми клієнтів та оцінкою керівника. Тому ми рекомендуємо активно використовувати тестування претендентів на посаду.

Група 3. Із урахуванням цілей і завдань готелю можна застосовувати таку групу показників:

- внутрішні сформовані характеристики ефективно працюючих структурних підрозділів (віковий ценз, стать, високий рівень схильності до розвитку кар’єри, інноваційної діяльності, підвищені вимоги до загального культурно-освітнього рівня тощо);
- виявлені в результаті аналізу діяльності готелю на основі опитування клієнтів та їх зауважень недостатньо дотримані вимоги до персоналу (зовнішній вигляд, культура поведінки і загально-освітній рівень, ступінь володіння необхідною професійною інформацією);
- загальноосвітні та регіональні тенденції розвитку рівня людських ресурсів на підприємствах готельного господарства (вільне володіння визначеною кількістю іноземних мов або певною необхідною мовою, вміння застосову-

Основні кількісні характеристики ефективності наявних людських ресурсів підприємства готельного господарства			
№	Критерії оцінювання	Використовувані показники	Алгоритм визначення, формула розрахунку
1	Ефективність використання робочого часу	Коефіцієнт використання реального фонду робочого часу працівника	$K_p = \frac{100 - \Phi_5}{100 - \Phi_6}, \%$
2	Оцінка продуктивності праці	Середньорічний виробіток продукції одним працівником	$PB = P * D * T * GB, \text{ од.}$
3	Рівень компетентності та профпридатності (здатність використовувати уміння, навички, знання)	1) Освіта, проф. освіта, загальний стаж роботи, стаж роботи за фахом 2) Знання технологічних процесів, рівень володіння інформаційними технологіями та іноземними мовами	1. Заповнюється на підставі особової справи (відділ кадрів). 2. Визначається керівником лінійного підрозділу. Оцінюються за 5-бальною шкалою
4	Дисципліна праці та відповідальність	1) Дотримання вимог нормативно – технічної документації, рівень виконання посадових інструкцій 2) Прогнули, рівень виконання прямих обов’язків	Заповнюється на основі внутрішніх перевірок та зауважень лінійного керівника. Оцінюються за 5-бальною шкалою
5	Профпридатність з урахуванням особистих якостей	Зовнішній вигляд, орієнтація на споживача (прагнення задовольнити потреби клієнтів), комунікабельність, ініціативність	Визначається керівником підрозділу з урахуванням відгуків клієнтів готелю. $P_{\text{ш}} = \frac{P_o}{P_z} - \frac{H_o}{H_z}, \text{ од.}$

Джерело: Таблицю складено особисто автором

вати інформаційні технології, додаткові вимоги щодо здобутої загальної та професійної освіти, стаж роботи на конкретних посадах або в галузі);

- додаткові характеристики, пов'язані з проведенням в Україні заходів європейської та світової значущості. Так, наприклад, при відборі волонтерів в інформаційні пункти в готелях для забезпечення проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу 2012 року обов'язковими вимогами визнано додаткове володіння однією із європейських мов (крім англійської), гарне знання Києва (вміти вільно орієнтуватись), привабливий зовнішній вигляд, доброзичливість та чутливе ставлення до клієнтів.

Блок 2. Визначення набору дискримінантних змінних і побудова дискримінантних функцій

Для k -го класу (підмножини) канонічна дискримінантна функція має вигляд:

$$f_k = \sum_{i=1}^{n_k} a_k * x_{ki} \quad (1)$$

n_k – кількість одиниць (ознак) в k -й групі.

Коефіцієнти дискримінантних функцій визначають таким чином, щоб для кожної пари підмножин M_k та M_l максимальним був вираз:

$$\bar{f}_k - \bar{f}_l, \text{ де } \bar{f}_k = \sum_{i=1}^{n_k} a_k * \bar{x}_{ki} \quad (2)$$

Блок 3. Формування резерву

Нехай визначені кластери працівників отримали назви: «Оптимальний», «Середній» та «Аутсайтери» або «Підходить – не підходить» (розбиття на більшу кількість кластерів вважається недоцільним). Внутрішній резерв формується на базі першого кластера або частини другого, значення дискримінантних функцій яких є максимальними. Формування зовнішнього резерву відбувається за допомогою зовнішніх джерел вербування.

Блок 4. Класифікація одиниць резервної сукупності

Перш ніж розпочати безпосередньо процедуру класифікації, необхідно визначити межу, яка розділяє у частинному випадку дві досліджувані групи. Використання константи детермінації

$$C = \frac{1}{2}(\bar{f}_1 + \bar{f}_2) \quad (3)$$

дозволяє мінімізувати сумарну ймовірність помилкової класифікації об'єкту.

Блок 5. Підбір

На цьому етапі приймається рішення щодо відповідності кандидатів на визначену посаду на основі їх оцінки за моделлю компетенції, запропонованої вище відповідної класифікації та порівняння претендентів. Для організації ефективної роботи підприємства вкрай важливим виявляється не просто оптимальним чином визначити необхідного претендента, а, враховуючи особисті якості кандидатів, запропонувати кожному можливі варіанти досягнення поставленої ним мети.

Наприклад, нехай, маючи відкриті вакансії на посаду чергового адміністратора, при роботі з кандидатами виявляється, що троє із п'яти осіб сформованого резерву не входять до необхідної групи за кваліфікаційними характеристиками розбиття, але за іншими класифікаціями відносяться до «кращих». Загубити подібний потенціал для підприємства нерационально. На основі вивчення взаємозв'язку між дискримінантними змінними та дискримінантними функціями виявляється можливим оцінити внесок кожної змінної (характеристики претендента або групи ознак, якостей) у величину дискримінантної функції й відповідно рекомендувати працівнику (претенденту) перехід на іншу посаду – для внутрішнього резерву (принят-

тя на іншу вакансію за певних обумовлених трудовими угодами вимог – для зовнішніх претендентів) або напрями самовдосконалення чи підвищення кваліфікації.

Для оцінки внеску окремої змінної у значення дискримінантної функції є сенс використовувати стандартні коефіцієнти, виходячи із значень коефіцієнтів у нестандартній формі:

$$b_j = a_j * \sqrt{\frac{W_{jj}}{p-m}} \quad (4)$$

p – загальна кількість вихідних змінних, m – кількість кластерів, W_{ij} – елементи матриці коваріацій.

Розбивши персонал готелю «Турист» на п'ять груп за кваліфікаційними характеристиками та на чотири – за участю у господарській діяльності, нами було побудовано відповідні дискримінантні функції для двох кластерів «Оптимальний» та «Середній»:

$$f_1 = 12.5X_1 + 2.4X_2 + 8.9X_3 + 1.2X_4 ;$$

$$f_2 = 4.3X_1 + 4.8X_2 + 5.1X_3 + 3.2X_4 , \text{ де}$$

X_1 – рівень компетентності та профпридатності,

X_2 – дисципліна праці й відповідальність,

X_3 – профпридатність з урахуванням особливих якостей,

X_4 – психофізіологічні особливості.

Звідси, для першої класифікації найбільший внесок у дискримінантну функцію вносить змінна 1, причому внесок змінних 2 та 4 є незначним, а для другої класифікації переважає вплив характеристики «дисципліна праці та відповідальність»; варіація рівнів внеску різних груп ознак у цьому випадку є набагато меншою, що свідчить про необхідність урахування всіх визначених критеріїв при прийнятті рішення про належність резервної одиниці (претендента) до визначених чотирьох кластерів трудових ресурсів готелю «Турист».

Схему прийняття рішення щодо формування внутрішнього резерву та стабілізації людських ресурсів готелю представлено на рис. 4.

Основні етапи (блоки) і позначення схеми:

- А – вихідна інформація оцінки результативності людських ресурсів готелю.
- В – перше групування за визначеною ознакою, наприклад – за кваліфікаційними характеристиками.
- С – підрозбиття (з точки зору прийняття рішення), у нашому випадку – за участю в господарській діяльності.

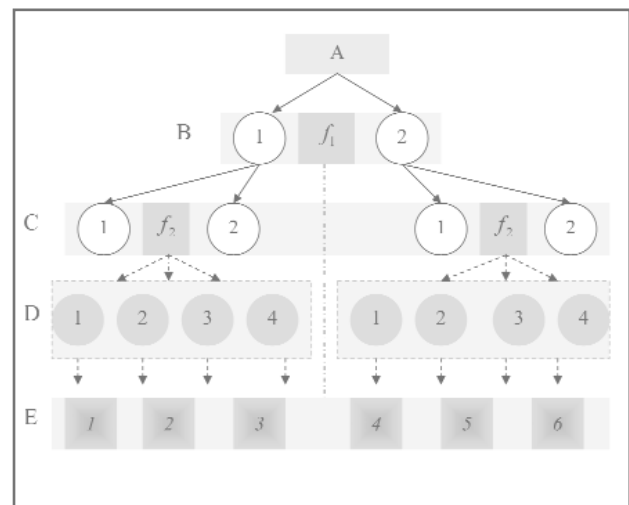


Рис. 4. Модель прийняття управлінського рішення на основі дискримінантного аналізу
Джерело: Схему складено особисто автором

Зауваження. Оскільки ми працюємо з багатовимірною статистикою, то, розглядаючи лінійні зв'язки за умови визначення пріоритетних напрямів розбиття, можлива зміна груповальної ознаки на етапах В та С. Насправді, в загальному випадку, це є одним багатовимірним блоком розмірності більше 2.

- *D* – визначення найбільш впливових (детермінантних) змінних, ранжованих відповідно до впорядкування принципів розбиття.
- *E* – основні управлінські рішення згідно із визначеним економічним механізмом формування людських ресурсів підприємства готельного господарства, а саме (у вище визначеному запропонованому випадку):
 - *E1* – пересування за ієрархічними сходинками відповідно до домінуючих змінних по групах розбиття та (або) матеріальне стимулювання праці на поточній посаді;
 - *E2* – прийняття рішення щодо відповідності зайнятій посаді;
 - *E3* – підвищення кваліфікації (курси професійного навчання, професійна освіта, удосконалення роботи за окремими напрямами тощо);
 - *E4* – робота з психологом (рекомендації щодо зміни внутрішніх психологічних установок), поради лінійного керівника з формування оптимального психологічного клімату [відповідно до тимчасово сформованих взаємозв'язків (відносин)] підрозділу з урахуванням наявних соціо-психологічних зв'язків за загальною оцінкою результативності персоналу згідно зі шкалою уточнення «членів колективу» – статистично об'єктивний фактор;
 - *E5* – попередження про необхідність підвищення вище визначених характеристик щодо відповідності посаді (компетентність) та (або) переведення на нижчу посадову сходинку.

Висновки. Таким чином, викладені вище методичні рекомендації щодо розробки економічного механізму дозволяють на кожному етапі формування людських ресурсів на великих підприємствах готельного господарства або в готельних мережах максимально об'єктивно класифікувати наявні людські ресурси за оцінкою результативності персоналу з метою формування внутрішнього резерву, визначення обмежувального цензу для зовнішнього резерву та прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення стану наявних ресурсів.

Залежно від перспективних цілей готелю, внутрішніх особливостей функціонування підприємства, загальних характеристик похідного попиту на працю на ринку послуг із розміщення запропонована методика дозволяє легко змінювати варіативні компоненти механізму, залишаючи прозорою схему прийняття управлінських рішень.

З одного боку, основною функцією керівників на будь-якому рівні є ефективне керівництво підлеглими та підвищення продуктивності їх праці, з другого – особиста оцінка

роботи окремого працівника фактично завжди має суб'єктивний характер. Максимальна формалізація прийняття рішення, його прозорість і обґрунтованість дає змогу уникнути непорозуміння як усередині створених груп персоналу, так і в спілкуванні «керівник – підлеглий». Зрозуміло, що це сприяє створенню доброзичливої атмосфери як у колективі готелю, так і в роботі із зовнішніми претендентами.

Визначений математичний та статистичний апарат, не вимагаючи занадто складних розрахунків, дозволяє чітко виявити не тільки належність внутрішніх і зовнішніх претендентів до необхідних кластерів (у разі виникнення нових вакансій або запланованих кадрових зрушень), а й надає систематизовану порівняльну оцінку рівня належності та головні характеристики. Запропонована автором методика допомагає готелю не втратити не тільки наявний, а й майбутній корисний потенціал працівників.

Література

1. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. Браймер. – М. : Аспект Пресс, 1995. – 365 с.
2. Виноградов Е. А. Персонал в фирмах индустриально развитых стран / Е. А. Виноградов, Н. К. Маусов, О. М. Ламскова. – М. : Рос. экон. акад., 1992. – 390 с.
3. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.2003 р. № 1282-IV.
4. Измайлова Н. В. Управление персоналом в сфере гостеприимства: проблемы и перспективы / Н. В. Измайлова // Актуальные вопросы качества предоставляемых услуг в гостиничных предприятиях : уч.-метод. пособ. – Часть 2. – М., 2001. – 562 с.
5. Крушельницька О. В. Управление персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
6. Мухин В. И. Исследование систем управления : учебник / В. И. Мухин. – М. : Экзамен, 2002. – 384 с.
7. Мэскон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хидоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 654 с.
8. Организация и управление гостиничным бизнесом / Под ред. А. Л. Лесника и др. – М. : Интел Универсал, 2000. – 459 с.
9. Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства / Г. А. Папирян. – М. : Экономика, 2000. – С. 30–31.
10. Роглев Х. Й. Основы готельного менеджменту : навч. посіб. / Х. Й. Роглев – К. : КОНДОР, 2005. – 408 с.
11. Сошникова Л. А. Многомерный статистический анализ в экономике / Л. А. Сошникова, В. Н. Тамашевич, Г. Уебе, М. Шефер. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 765 с.
12. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
13. Управление современным готельным комплексом : навч. посіб. / [Г. Б. Мунін, А. О. Зміїв, Г. О. Зінов'єв та ін.] ; за ред. С. І. Дорогунцова. – К. : Ліра, 2005. – 520 с.
14. Черчмен У. Введение в исследование операций / У. Черчмен, Р. Акоф, Л. Арноф. – М. : Наука, 1968. – 486 с.

Стаття надійшла до редакції 25 березня 2011 року

ІНТЕРНЕТ-ХОЛДІНГ
ІНСТИТУТУ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

55 веб-ресурсів

www.SOSKIN.info