

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Географічний факультет

Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В
ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ :
ДОСВІД ГК «КАРПАТИ МИГОВО»

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

Здобувачка 204-М групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»
Заєць Марія

Науковий керівник:

к. геогр. н., асис. Єремія Г.І.

До захисту допущено:

протокол засідання кафедри №7

від «28» листопада 2025 р.

Зав. кафедри _____ д. геогр. н., проф. Руденко В.П

.

Чернівці-2025

АНОТАЦІЯ

Заєць М. Формування системи самоменеджменту персоналу в туристичній галузі: досвід ГК «Карпати Мигово». 073 - Менеджмент ОП «Менеджмент туристичної індустрії». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці. 2025.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність, основні підходи, моделі та інструменти самоменеджменту, а також визначено його роль як чинника підвищення продуктивності праці та якості туристичних послуг; проведено аналіз системи управління персоналом та кадрової політики гірськолижного комплексу «Карпати Мигово», включаючи його загальну характеристику та організаційну структуру; оцінено чинну систему розвитку персоналу та створено оцінку рівня самоменеджменту працівників ГК «Карпати Мигово»; розроблено програму розвитку навичок самоменеджменту персоналу комплексу та запропонувати шляхи запровадження сучасних інструментів самоорганізації; сформульовано пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи та корпоративної культури, спрямованих на стимулювання самоменеджменту працівників.

Ключові слова: самоменеджмент, персонал, управління підприємством, гірськолижний комплекс, туристична послуга

ANNOTATION

Zaets M. Formation of the Personnel Self-Management System in the Tourism Industry: The Experience of the "Karpaty Myhovo" Ski Resort. 073 - Management of OP "Management of the tourist industry". Yuri Fedkovich Chernivtsi National University. Chernivtsi 2025.

In the qualification paper, the essence, main approaches, models, and tools of self-management are revealed, and its role as a factor in increasing labor productivity and the quality of tourism services is defined; an analysis of the personnel management system and HR policy of the ski resort complex "Karpaty Myhovo" was conducted, including its general characteristics and organizational structure; the current personnel development system was assessed and an evaluation of the self-management level of the "Karpaty Myhovo" employees was created; a program for developing self-management skills for the complex's personnel was designed and ways to implement modern self-organization tools were proposed; suggestions were formulated for improving the motivation system and corporate culture aimed at stimulating employee self-management.

Keywords: self-management, personnel, personnel management, Ski resort, tourism service.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Заєць М.

ЗМІСТ

	<i>стор</i>
ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ.....	5
1.1. Сутність, основні підходи, моделі та інструменти самоменеджменту.....	5
1.2. Самоменеджмент як чинник підвищення продуктивності праці та якості туристичних послуг.....	15
<i>Висновки до розділу 1.....</i>	<i>19</i>
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГК «КАРПАТИ МИГОВО».....	21
2.1. Загальна характеристика ГК «Карпати Мигово»: структура, види послуг, особливості роботи.....	21
2.2. Організаційна структура та кадрова політика підприємства.....	27
2.3. Аналіз чинної системи розвитку персоналу та умов для самоменеджменту.....	33
2.4. Оцінка рівня самоменеджменту працівників ГК «Карпати Мигово».....	35
<i>Висновки до розділу 2.....</i>	<i>39</i>
3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ГК «КАРПАТИ МИГОВО»...	42
3.1. Розробка програми розвитку навичок самоменеджменту персоналу ГК «Карпати Мигово».....	42
3.2. Запровадження сучасних інструментів самоменеджменту	47
3.3. Пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи та корпоративної культури, орієнтованої на самоменеджмент.....	51
<i>Висновки до розділу 3.....</i>	<i>55</i>
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку туристичної галузі, що характеризується високою конкуренцією, сезонністю та значними вимогами до якості обслуговування, успіх підприємства безпосередньо залежить від ефективності та ініціативності його персоналу.

Персонал туристичних комплексів, таких як гірськолижні, часто працює в умовах стресу, ненормованого графіку та прямого контакту з клієнтами, що вимагає не лише професійних навичок, а й високого рівня самоорганізації та самоконтролю. У цьому контексті самоменеджмент виступає ключовим чинником підвищення продуктивності праці, якості надання послуг та особистісної стійкості працівників. Здатність фахівця самостійно ставити цілі, планувати час, управляти власними ресурсами та здійснювати саморозвиток є необхідною передумовою для забезпечення стабільно високого рівня сервісу та лояльності клієнтів у сфері гостинності.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи самоменеджменту персоналу на прикладі гірськолижного комплексу «Карпати Мигово».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено наступні **завдання**:

1. Розкрити сутність, основні підходи, моделі та інструменти самоменеджменту, а також визначити його роль як чинника підвищення продуктивності праці та якості туристичних послуг.
2. Провести аналіз системи управління персоналом та кадрової політики гірськолижного комплексу «Карпати Мигово», включаючи його загальну характеристику та організаційну структуру.
3. Оцінити чинну систему розвитку персоналу та створити оцінку рівня самоменеджменту працівників ГК «Карпати Мигово».
4. Розробити програму розвитку навичок самоменеджменту персоналу комплексу та запропонувати шляхи запровадження сучасних інструментів самоорганізації.

5. Сформулювати пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи та корпоративної культури, спрямованих на стимулювання самоменеджменту працівників.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в туристичній галузі.

Предметом дослідження є система самоменеджменту персоналу гірськолижного комплексу «Карпати Мигово».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: системний підхід (для аналізу системи управління персоналом), теоретичний аналіз та синтез (для вивчення теоретичних основ самоменеджменту), методи структурно-логічного аналізу (для побудови організаційної структури), анкетування та інтерв'ювання (для оцінки рівня самоменеджменту працівників), а також методи економічного та порівняльного аналізу (для обґрунтування пропозицій).

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості безпосереднього впровадження розроблених рекомендацій та програм у практику роботи гірськолижного комплексу «Карпати Мигово» з метою підвищення рівня самоорганізації, мотивації персоналу та, як наслідок, покращення загальної якості наданих туристичних послуг.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність, основні підходи, моделі та інструменти самоменеджменту

Самоменеджмент, або управління собою, являє собою свідоме й послідовне застосування індивідом методів та інструментів для ефективного управління власними ресурсами, часом, цілями, емоціями та діяльністю. Це не просто набір хаотичних прийомів самоорганізації, а систематичний процес, що має на меті підвищення особистої ефективності, досягнення стратегічних цілей та максимальну реалізацію внутрішнього потенціалу. У сучасному світі, де професійні та особисті вимоги постійно зростають, самоменеджмент є ключовою компетенцією для уникнення вигорання та забезпечення високої якості життя [20].

Центральним елементом самоменеджменту є особиста відповідальність. Індивід, який практикує самоменеджмент, бере на себе роль менеджера власного життя, свідомо приймаючи рішення щодо того, як використовувати свій час, енергію та навички. Це управління є комплексним і охоплює не лише тайм-менеджмент, але й стратегічне управління цілями, емоційним станом, знаннями (самонавчання) та здоров'ям (управління енергією). Кінцева мета полягає у досягненні балансу між продуктивністю (робити багато) та ефективністю (робити правильні речі), що забезпечує довгостроковий успіх та задоволеність.

Теоретична база самоменеджменту ґрунтується на кількох взаємодоповнюючих підходах, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах особистісного ресурсу [1].

Самоменеджмент не обмежується лише управлінням часом. Він охоплює управління:

- ✓ Цілями (бачення, місія).
- ✓ Часом (планування, пріоритетизація).
- ✓ Енергією (здоров'я, відпочинок, стрес).

- ✓ Інформацією (навчання, знання).
- ✓ Емоціями (самоконтроль, мотивація).
- ✓ Оточенням (робочий простір, мережа контактів)

По-перше, існує підхід, *Орієнтований на Цілі (Goal-Oriented Approach)*. Він вимагає від людини створення чіткого бачення, місії та подальшого формулювання цілей за методикою SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі). У цьому контексті, всі щоденні дії оцінюються з точки зору їхнього внеску у досягнення стратегічного результату.

По-друге, класичний підхід, *Орієнтований на Час (Time-Oriented Approach)*, розглядає час як обмежений, невідновлюваний ресурс. Він сфокусований на плануванні, ефективній пріоритетизації (використання, наприклад, Принципу Парето 80/20) та боротьбі з "поглиначами часу". Цей підхід забезпечує структурність і порядок у щоденній діяльності.

По-третє, сучасний підхід, *Орієнтований на Енергію (Energy-Oriented Approach)*, стверджує, що управління енергією важливіше, ніж управління часом. Людина може мати час, але не мати енергії для виконання завдань. Цей підхід закликає до управління чотирма вимірами енергії:

- фізичною (сон, харчування),
- емоційною (культивування позитивних емоцій),
- ментальною (концентрація) ,
- духовною (сенс і цінності).

Основні функції самоменеджменту представлено на рисунку 1.1. [22]



Рис.1.1. Функції самоменеджменту

Відновлення енергії, а не лише її витрачання, стає пріоритетом.

Для переходу від теорії до практики були розроблені універсальні моделі, які забезпечують систематичні рамки для управління діяльністю.

Однією з найбільш фундаментальних є *Матриця Ейзенхауера* (див. рис. 1.2.).

Shutterstock. Це фундаментальна модель пріоритетизації, що допомагає відокремити важливе від термінового. Вона класифікує завдання за двома вимірами: важливість та терміновість, розподіляючи їх на чотири квадранти. Найважливішим для ефективного самоменеджменту є квадрант II (Важливе, але нетермінове), куди входять планування, профілактика та розвиток. Успішне управління собою передбачає максимальне зосередження зусиль саме на цьому квадранті (табл. 1.1.).

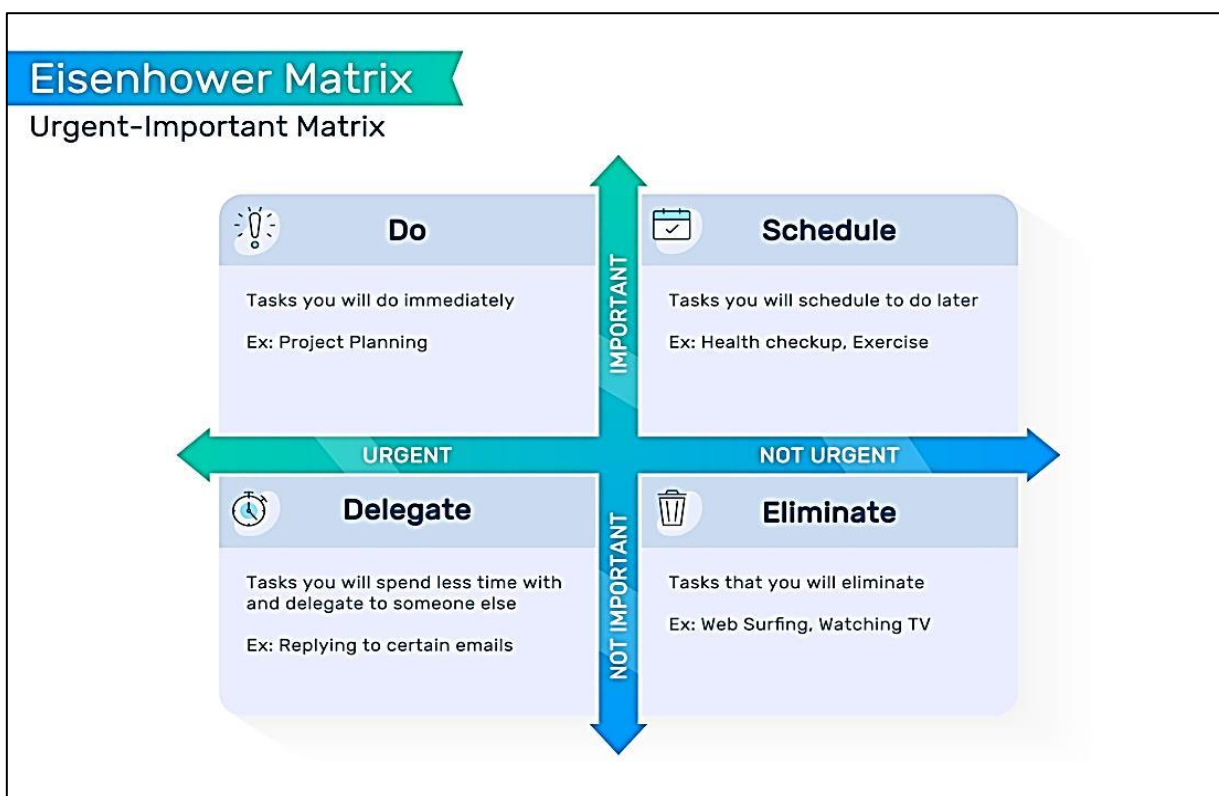


Рис. 1.2. Матриця Ейзенхауера

Іншою впливовою моделлю є *Цикл Самоменеджменту Лотара Зайверта*, який пропонує шестиступеневу послідовність дій. Цей цикл охоплює:

- 1) Визначення цілей,

- 2) Планування,
- 3) Прийняття рішень та пріоритетизацію,
- 4) Реалізацію,
- 5) Контроль
- 6) Корекцію.

Таблиця 1.1.

Квадранти та їх характеристика

<i>Квадрант</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Дія</i>	<i>Результат</i>
I	Важливе і Термінове (Криза)	Робити негайно	Управління кризою
II	Важливе, але Нетермінове (Якість)	Планувати (для розвитку)	Ефективність, запобігання кризам
III	Неважливе, але Термінове (Ілюзія)	Делегувати (або мінімізувати)	Зменшення перерв
IV	Неважливе і Нетермінове (Марнотратство)	Виключити (або робити в час відпочинку)	Збільшення часу на важливі речі

Це постійний цикл зворотного зв'язку, що дозволяє людині адаптувати свою стратегію на основі реальних результатів і досвіду.

Мабуть, найбільш детальною системою є **Модель GTD (Getting Things Done) Девіда Аллена** (рис.1.3).

GTD – це система управління робочим потоком, метою якої є звільнення когнітивних ресурсів мозку. Система ґрунтується на п'яти фазах:

- ✓ Збір (занесення всіх завдань у єдиний "кошик"),
- ✓ Обробка (визначення наступної дії),
- ✓ Організація (розміщення завдань у контекстні списки),
- ✓ Огляд (щотижнева рефлексія)
- ✓ Дія (виконання, обране з урахуванням контексту, часу та енергії).

Рис.1.3. Модель GTD (Getting Things Done) Девіда Аллена

У розпорядженні спеціаліста з самоменеджменту є широкий спектр практичних інструментів, що допомагають реалізувати ці моделі.

Кожна корпоративна модель компетенцій має бути унікальною, оскільки вона повинна точно відповідати специфічним характеристикам і потребам конкретного підприємства.

Існує два основні підходи до розробки таких моделей:

1. Створення загальної моделі для всього персоналу.
2. Розробка моделі виключно для управлінських працівників.

На нашу думку, для туристичних підприємств найбільш доцільним є єдиний підхід - розробка спільної моделі як для управлінського, так і для оперативного персоналу. Це зумовлено постійною необхідністю в:

- Оновленні професійних знань.

- Адаптивності та гнучкості.
- Інноваційності.
- Клієнтоорієнтованості.

Орієнтація на ці якості та їх розвиток у працівників є ключовою умовою для забезпечення ефективної діяльності персоналу всіх категорій.

Модель ієрархії компетенцій персоналу підприємства, яка включає п'ять рівнів, може стати основою для побудови загальної моделі самоменеджменту для фахівців компанії. Кожен фахівець повинен сформувати власну систему самоменеджменту для досягнення цільових компетенцій (див. рис. 1.4.):

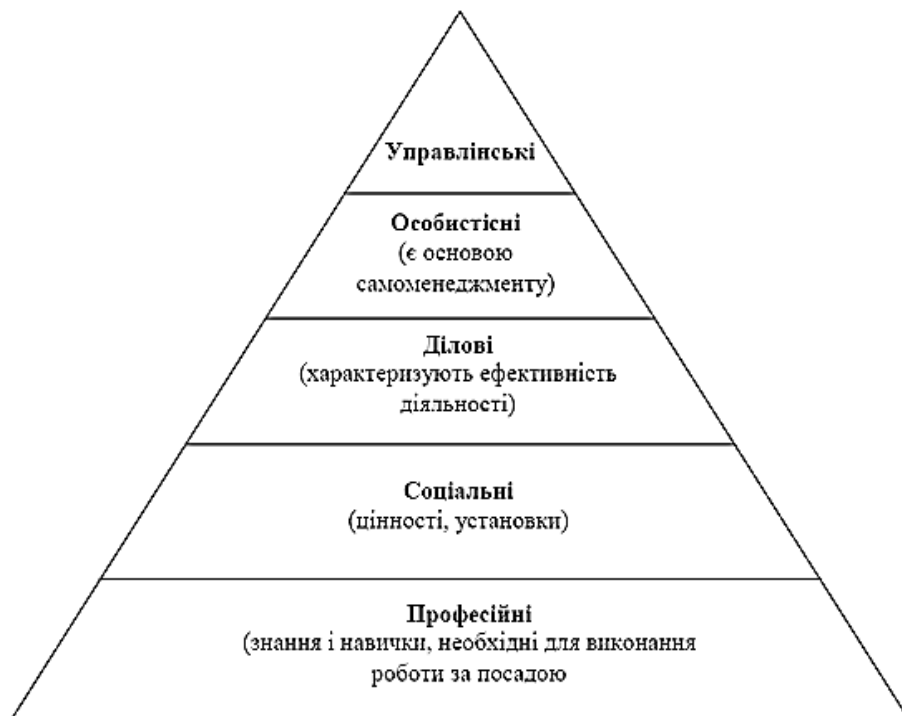


Рис. 1.4. Модель ієрархії компетенцій персоналу підприємства

Процедура впровадження моделі компетенцій на підприємстві має бути системною і складатися з таких послідовних етапів:

1. Формулювання ключової компетенції підприємства.
2. Оцінка робочого місця
3. Розробка системи компетенцій персоналу
4. Ознайомлення персоналу з моделлю ієрархії
5. Інформування працівників про систему
6. Обговорення системи на різних рівнях

7. Внесення змін, доповнень та узгодження
8. Ділове оцінювання персоналу
9. Прийняття управлінських рішень

На основі розробленої ієрархії компетенцій (згаданої раніше) може бути побудована модель самоменеджменту на основі самоієрархії (Рис. 1.5.).

Ця модель слугує інструментом для фахівців, щоб самостійно розвивати необхідні компетенції.

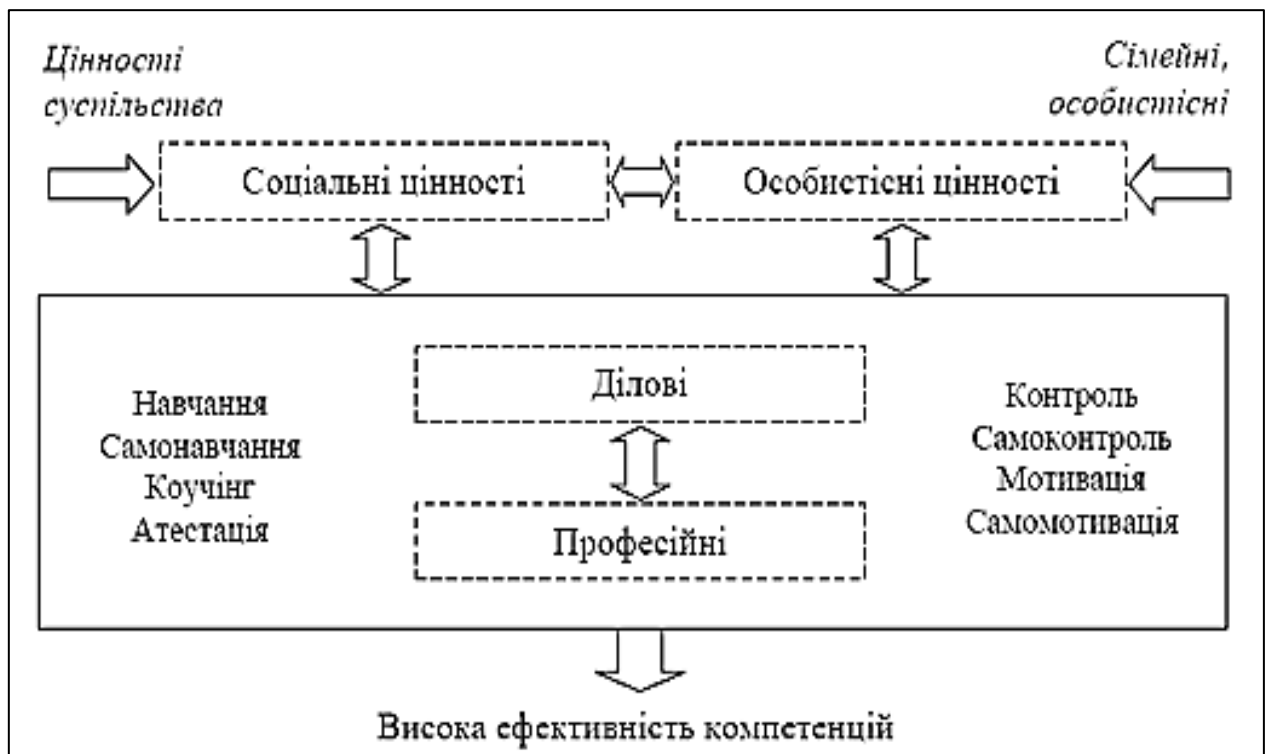


Рис. 1.5. Модель самоменеджменту персоналу на основі самоієрархії

Для підвищення концентрації використовується *техніка Pomodoro*, що передбачає роботу короткими інтенсивними інтервалами (25 хвилин) з подальшими короткими перервами. Ця техніка допомагає запобігти втомі та підтримувати високий рівень сфокусованості.

Також ефективним є *метод "Їж Жабу"*, який закликає починати день з виконання найважчого, але найважливішого завдання, тим самим забезпечуючи найбільший прогрес на самому початку.

Організаційним інструментом є *Блокування Часу (Time Blocking)*, де календар використовується не лише для зустрічей, але й для бронювання конкретних, невідкладних блоків часу під виконання важливих завдань. Це перетворює графік з реактивного на проактивний.

Крім того, критично важливими є інструменти емоційного самоменеджменту.

До них належать практики Майндфулнес (Усвідомленості) для зниження реактивності на стрес, а також "Енергетичний" Облік, коли у щоденному графіку обов'язково планується час для фізичного відновлення (спорт, сон, харчування) та ментального відпочинку, що є запорукою стійкої довгострокової продуктивності.

Самоменеджмент не є набором окремих прийомів; це система, яка інтегрує всі аспекти життя. Успіх досягається тоді, коли людина застосовує інструменти, виходячи зі своїх цінностей і глобального бачення (табл 1.2).

Таблиця 1.2.

Компоненти та їх призначення

Компонент	Призначення	Приклад інструменту
Бачення/Місія	Надання життю сенсу та напрямку	Візійна карта, Щоденник цінностей
Цілепокладання	Перетворення бачення на конкретні результати	SMART-цілі
Пріоритетизація	Визначення, що робити зараз	Матриця Ейзенхауера, Принцип Парето
Планування	Розподіл завдань у часі	Time Blocking, Календар
Виконання	Підтримка високої продуктивності	Техніка Pomodoro, GTD
Контроль/Рефлексія	Оцінка прогресу та корекція	Щотижневий огляд, Журнал успіхів

Самоменеджмент - це динамічна, безперервна система, що вимагає постійного самоаналізу та адаптації. Це не просто інструмент для "встигати більше", а філософія життя, що дозволяє людині свідомо формувати свою реальність, зводячи в єдину систему управління цілями, часом, енергією та емоціями. Успішне освоєння самоменеджменту надає індивіду відчуття контролю, знижує стрес та є найнадійнішим фундаментом для досягнення як професійного успіху, так і особистого благополуччя [12].

Основні напрямки самоменеджменту та їх сутність можна побачити в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Напрямки самоменеджменту

Напрямок	Автор	Сутність – це ...
тайм-менеджмент (організація часу)	Д. Адаір	вміння людини ефективно розподіляти та використовувати час
стрес-менеджмент (самоорганізація в стресових ситуаціях)	М. Фрезе	вміння людини попереджати або долати стресові ситуації завдяки власній психологічній компетентності
тіім-менеджмент (командний менеджмент)	Г. Паркер	вміння людини самостійно обирати «роль» у групі та ефективно її виконувати; вміння ефективно працювати в команді
імпресіон-менеджмент (менеджмент справляння враження)	Е. Джоунс	вміння людини справляти на оточуючих доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе
ресурс-менеджмент (самоорганізація особистих цінностей)	О. Штепа	вміння людини виявляти компетентність у саморозвитку

Самоменеджмент є не просто набором особистих звичок, а стратегічною необхідністю для сучасної туристичної індустрії. Він перетворює співробітника з пасивного виконавця на проактивного, стійкого та ефективного професіонала.

Навички управління часом і пріоритетами підвищують продуктивність, дозволяючи опрацювати більший обсяг завдань із меншими витратами.

Здатність керувати власними емоціями та енергією є прямим чинником підвищення якості послуг, оскільки вона гарантує клієнту ввічливе, емпатійне та професійне обслуговування навіть у складних ситуаціях [2].

Процес самоменеджменту можна уявляти як коло правил, що відображає зв'язок між його окремими функціями (рис. 1.6).

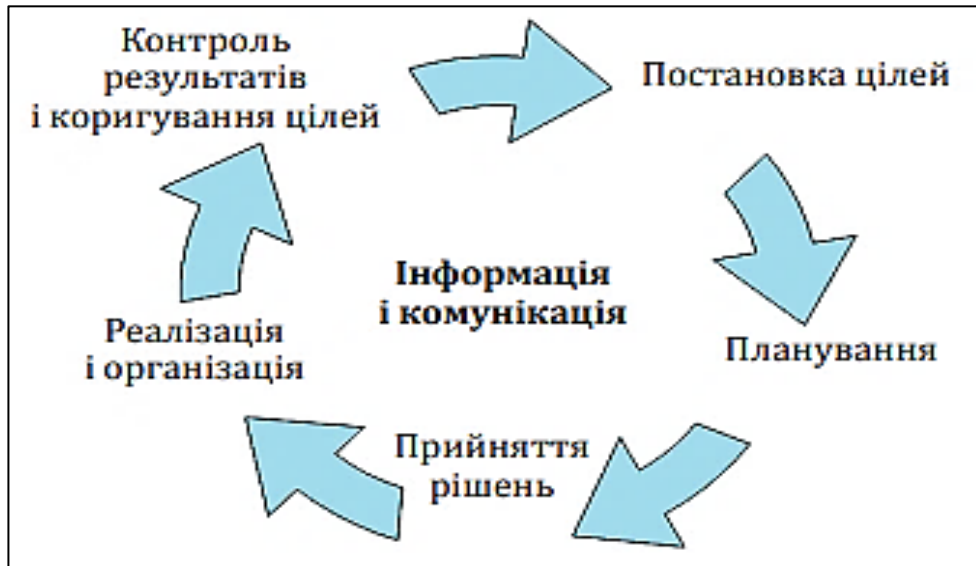


Рис. 1.6. Коло правил техніки самоменеджменту

На рисунку 1.7. представлено основні недоліки самоменеджменту.



Рис. 1.7. Недоліки самоменеджменту

Таким чином, інвестиції в навчання та підтримку самоменеджменту персоналу є найбільш прямим шляхом до підвищення

конкурентоспроможності та довгострокового успіху туристичного підприємства.

1.2. Самоменеджмент як чинник підвищення продуктивності праці та якості туристичних послуг

Туристична галузь є однією з найбільш динамічних, клієнтоорієнтованих та емоційно насичених сфер світової економіки. Якість кінцевого продукту (туристичної послуги) тут майже повністю залежить від людського фактора: професіоналізму, емоційного стану, швидкості реакції та здатності персоналу долати стрес. У цих умовах самоменеджмент, тобто здатність співробітника свідомо й послідовно управляти власними ресурсами, часом, цілями та емоціями, перестає бути просто особистою навичкою і стає стратегічною необхідністю. Впровадження принципів самоменеджменту є прямим шляхом до підвищення індивідуальної продуктивності праці та, як наслідок, до гарантованого поліпшення якості обслуговування клієнтів [8].

Підвищення продуктивності в туристичному секторі вимірюється не лише кількісними показниками, але й ефективністю використання робочого часу, зниженням операційних помилок та здатністю персоналу обробляти зростаючі інформаційні та емоційні потоки. Самоменеджмент впливає на ці аспекти через кілька взаємопов'язаних механізмів.

Робота менеджера туристичної агенції чи адміністратора готелю часто є циклом непередбачуваних термінових завдань: оформлення віз, відповіді на дзвінки, вирішення проблем із бронюванням, планування майбутніх продажів. Застосування Матриці Ейзенхауера співробітнику миттєво класифікувати завдання за критеріями Важливості та Терміновості. Це забезпечує фокус на Квадранті II (Важливе, але Нетермінове) - роботі, що приносить найбільшу стратегічну цінність (розробка нових продуктів, навчання, профілактика), мінімізуючи час, витрачений на менш значущу рутину [10].

Ефективне використання інструментів планування, таких як Блокування Часу (Time Blocking), дозволяє співробітникам виділяти в календарі

неперервні блоки для глибокої роботи (Deep Work), наприклад, для фінансового аналізу чи розробки комерційних пропозицій. Це різко зменшує час, що витрачається на постійне перемикання між завданнями, що є головним "поглиначем" продуктивності. Свідоме використання Принципу Парето (80/20) допомагає концентрувати 80% зусиль на 20% завдань, які приносять ключовий прибуток чи задоволення клієнтів.

Обсяг інформації, з якою працює туристичний фахівець (ціни, правила, закони, особливості курортів), зростає експоненційно. Самоменеджмент тут проявляється у здатності систематизувати знання. Використання принципів GTD (Getting Things Done) для обробки та організації інформації дозволяє менеджеру не тримати всі деталі в голові. Це призводить до швидшого пошуку даних, мінімізації операційних помилок (наприклад, неправильне бронювання чи невірна консультація) та прискорює процес прийняття рішень, що є прямим внеском у продуктивність [23].

Більше того, самоменеджмент включає планування часу на безперервне навчання. Усвідомлена інвестиція часу в опанування нових цифрових інструментів, вивчення трендів чи географії не лише підвищує особисту кваліфікацію, а й розширює асортимент послуг, які може запропонувати співробітник, прямо впливаючи на його комерційну продуктивність.

Стрес, спричинений роботою з клієнтами та сезонними піками, є найбільшою загрозою для довгострокової продуктивності в туризмі. Підхід, орієнтований на управління енергією, є основою стійкої працездатності. Самокерований співробітник свідомо планує час для відновлення: забезпечує повноцінний сон, фізичну активність та якісний відпочинок [33].

Це дозволяє підтримувати високий рівень фізичної та емоційної енергії. Працівник, який не перебуває на межі вигорання, демонструє вищу концентрацію, робить менше помилок і має більшу здатність долати складні завдання, ніж той, хто постійно працює в режимі хронічної втоми. Таким чином, самоменеджмент є не лише інструментом для підвищення продуктивності, а й механізмом її збереження у довгостроковій перспективі.

Якість туристичної послуги є сукупністю функціональних (надійність) та емоційних (досвід, емпатія) факторів. Самоменеджмент персоналу безпосередньо покращує обидва ці компоненти.

У сфері послуг емоційний інтелект є ключовим показником якості. Самоменеджмент вчить співробітників свідомо управляти своїми емоційними реакціями. Навички самоконтролю дозволяють менеджеру залишатися спокійним, ввічливим та раціональним під час роботи з вимогливими або розгніваними клієнтами. Замість того, щоб реагувати на негатив, співробітник фокусується на вирішенні проблеми.

Ця емоційна стійкість гарантує, що особистий настрій чи зовнішні стресори не вплинуть на якість взаємодії. Клієнт відчуває професіоналізм, довіру та емпатію, що різко підвищує його суб'єктивне сприйняття якості послуги, навіть якщо вихідна проблема (наприклад, затримка рейсу) була поза контролем менеджера.

Якість туристичної послуги критично залежить від відсутності помилок. Неправильна дата, помилковий трансфер чи невірний візовий документ можуть зруйнувати весь відпочинок. Самоменеджмент, що включає дисципліну та систематизацію, змушує співробітника використовувати перевірені робочі процеси [37].

Створення та використання чек-листів для кожного етапу обслуговування клієнта (від першого контакту до повернення з подорожі) є частиною самоменеджменту. Ця увага до деталей та дотримання процедур значно знижує ймовірність фатальних помилок, забезпечуючи надійність та передбачуваність послуги - фундаментальні складові її якості.

Самоменеджмент мотивує співробітника бути проактивним, а не лише реактивним. Завдяки ефективному управлінню часом, менеджер має можливість не лише вчасно відповісти на запит, але й передбачити потреби клієнта. Це може бути нагадування про необхідність додаткової страховки, рекомендація місцевого гіда на основі хобі клієнта або попередження про можливі затримки.

Ця здатність діяти на випередження, додаючи цінність, є ключем до створення преміальної якості послуг. Персоналізація, що виникає завдяки звільненому часу та увазі до деталей, перетворює стандартний продаж на унікальний досвід, що забезпечує високу лояльність клієнтів та позитивні відгуки.

Для досягнення максимального ефекту самоменеджмент має бути підтриманий на рівні організації.

Керівники туристичних компаній повинні не лише вимагати результатів, але й надавати інструменти для досягнення цих результатів. Це передбачає обов'язкове проведення тренінгів з:

- а) особистої ефективності та пріоритетизації;
- б) емоційного інтелекту та управління стресом;
- в) використання цифрових систем організації робочого процесу (CRM, task-менеджери).

Інвестиції в ці навички є прямою інвестицією в якість обслуговування.

Організація повинна створити умови, що фізично сприяють самоменеджменту. Це включає надання співробітникам необхідних технологій для систематизації інформації та заохочення автономії. Надання менеджеру можливості самостійно, в рамках розумних меж, вирішувати невеликі проблеми клієнтів, посилює його почуття відповідальності (суть самоменеджменту) і значно прискорює процес обслуговування.

Систематична рефлексія (наприклад, щотижневий огляд) має бути частиною робочого процесу. Це час, коли співробітник аналізує, які його індивідуальні стратегії управління часом чи емоціями спрацювали, а які ні. Такий механізм зворотного зв'язку дозволяє постійно коригувати особистий підхід до роботи, перетворюючи самоменеджмент на навичку постійного вдосконалення (Kaizen).

Самоменеджмент є наріжним каменем сучасної, високоякісної та продуктивної роботи у сфері туризму. Його принципи забезпечують зростання продуктивності через дисципліноване управління часом, енергією та

інформацією, мінімізуючи втрати від хаосу та вигорання. Водночас, він є ключовим чинником підвищення якості туристичних послуг, оскільки наділяє співробітника емоційною стійкістю, увагою до деталей та здатністю до проактивної, емпатійної взаємодії. В умовах високої конкуренції компанії, які інвестують у розвиток навичок самоменеджменту свого персоналу, отримують стійку конкурентну перевагу, що виражається у лояльності клієнтів та високих фінансових показниках [42].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні засади самоменеджменту, його ключові елементи та значення для ефективного функціонування персоналу в туристичній галузі.

Встановлено, що самоменеджмент являє собою свідому та цілеспрямовану діяльність особистості, спрямовану на організацію власної праці, ефективне використання особистих ресурсів (час, знання, енергія) та досягнення поставлених цілей. Основними підходами до його реалізації є: цільовий (визначення життєвих і професійних цілей), часовий (тайм-менеджмент) та поведінковий (самоконтроль та самомотивація).

Визначено ключові моделі самоменеджменту, серед яких найбільш поширеною є модель PDCA (Плануй–Роби–Перевірй–Дій) або її більш розширена адаптація для особистої ефективності, що включає фази аналізу ситуації, постановки цілей, планування, реалізації, контролю та корекції.

До основних інструментів самоменеджменту належать: методи пріоритизації (Матриця Ейзенхауера, метод АБВ), техніки планування (система GTD, планувальники) та методи управління увагою і стресом.

Обґрунтовано, що в туристичній галузі, де домінують людиноцентричні послуги та висока сезонна змінність, самоменеджмент є не просто бажаною, а критично необхідною компетенцією. Він безпосередньо впливає на:

- ✓ Продуктивність праці: через кращу організацію робочого часу, зниження простоїв та швидше вирішення завдань.

✓ Якість туристичних послуг: через підвищення стресостійкості, емоційного інтелекту та відповідальності працівника, що в результаті призводить до високого рівня клієнтського сервісу та зростання лояльності гостей.

2.1. Загальна характеристика ГК «Карпати Мигово»:

структура, види

Гірськолижний комплекс (ГК) "Карпати Мигово" розташований у с. Мигове, Чернівецької області, у мальовничій частині українських Карпат. Це один із найбільш сучасних та динамічно розвиваючихся туристичних об'єктів на Буковині, що спеціалізується на цілорічному відпочинку та оздоровленні, з особливим акцентом на гірськолижному туризмі в зимовий період [27].

Структура комплексу

ГК "Карпати Мигово" є багатофункціональним туристичним об'єктом, який об'єднує різноманітні підрозділи для забезпечення повного циклу послуг (рис. 2.1.). Його структура охоплює такі основні елементи:

1. Житловий фонд (розміщення)

- *Готельний комплекс:* Включає центральний готельний корпус із номерами різних категорій (від "Стандарт" до "Люкс") [19].
- *Котеджне містечко:* Окремі дерев'яні котеджі різної місткості (зазвичай на 4–8 осіб), призначені для сімейного або групового відпочинку.
- *Харчування:* Ресторани, кафе та бари, що працюють на території (ресторан української та європейської кухні, колиба, фаст-фуд біля схилів).



Рис.2.1. ГК "Карпати Мигово"

2. Спортивно-розважальна інфраструктура (Зимова)

- Гірськолижні траси: Кілька трас різного рівня складності (від "синіх" до "червоних"). Комплекс обладнаний системами штучного осніження, що дозволяє подовжити сезон катання.
- Витяги: Включає бугельні витяги та навчальні мультіліфти.
- Прокатне обладнання: Пункт прокату гірськолижного та сноубордичного спорядження.
- Лижна школа: Підрозділ, що надає послуги інструкторів для початківців та досвідчених лижників/сноубордистів.

3. Цілорічна інфраструктура (Активний відпочинок та релакс)

- Водні та оздоровчі послуги: Басейн (зазвичай критий або відкритий із підігрівом), сауна, лазня, чани, SPA-послуги та масажні кабінети.
- Літній та міжсезонний відпочинок: Альтанки, зони для барбекю, мотузковий парк, катання на квадроциклах/баггі, кінні прогулянки.
- Конференц-сервіс: Зали для проведення ділових заходів, тренінгів та корпоративів.
- Додаткові послуги: Паркінг, дитяча кімната, екскурсійне бюро [27].

Види послуг комплексу

ГК "Карпати Мигово" працює за принципом цілорічного курорту, надаючи широкий спектр послуг, які можна поділити на кілька основних категорій:

1. Основні (Розміщення та Харчування)

- *Проживання:* Надання готельних номерів та котеджів із добовою оплатою. Вартість проживання вказано у таблиці 2.1.

Ціни вказано у гривнях за котедж на добу.

У вартість входить:

- проживання в номері обраної категорії;
- сніданок шведський стіл;
- дрова (1 сітка в день безкоштовно);

- все для барбекю (сітка гриль, шампура);
- користування літнім басейном;
- доступ до мережі Інтернет (Wi-Fi).

Вартість додаткового місця - 900 грн на добу.

Розміщення дітей до 6 років - безкоштовно, якщо дитині не потрібне додаткове розміщення. Якщо потрібне додаткове місце, у такому випадку стягується плата 500 грн./доба. (6-12р.) [19].

Таблиця 2.1.

Вартість проживання (станом на 2025 рік)

<i>Категорія номера</i>	<i>Місткість</i>	<i>Вартість (грн)</i>
«Стандарт»	2	2300
Покращений	2	2750
«Сімейний»	2	2950
«Напівлюкс»	2	3200
«Люкс»	2	3500
Апартаменти з сауною	2	4000
Мансардний двокімнатний	4	4000
Покращений двокімнатний	4	4600
Двокімнатні апартаменти	4	5000
Котедж № 6	4	6000
Котедж № 3, 4, 5	6	6500

- *Харчування:* Комплексне харчування (сніданки, напівпансіон) та обслуговування a la carte у ресторанах комплексу. В котеджному комплексі є ресторан «Колиба», де організовано харчування для відвідувачів. Бар працює з 9:00 до 23:00, кухня - з 11:00 до 21:30.

2. Спортивні та активні послуги

- **Ski-pass:** Продаж абонементів на користування гірськолижними витягами.
- **Прокат:** Оренда лиж, сноубордів, санок, шоломів, а також літнього спорядження (велосипеди, квадроцикли).
- **Навчання:** Індивідуальні та групові заняття з лижними інструкторами.

В селі Мигове є два бугельні витяги та два мультиліфти. Є кілька лижних трас, в тому числі для початківців та дітей.

Додаткові послуги та вартість вказано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Послуги та вартість (станом на 2025 рік)

<i>Послуга</i>	<i>Час (год)</i>	<i>Вартість (грн)</i>
Купіль:	1	700
	2	1200
	3	1800
Чан:	1,5	1500
	2	1800
	3	2500
Сауна з дикої липи:	1	700
	2	1000

<i>Відпочивальники</i>	<i>Час (год)</i>	<i>Вартість (грн)</i>	
		дорослі	діти
Гості готелю	10:00-13:00	200	100
	15:00-18:00	300	150
	19:00-22:00	350	200
Ті, хто не проживає в готелі	10:00-13:00	300	150
	15:00-18:00	400	200
	19:00-22:00	500	250

3. Оздоровчі та релаксаційні послуги

- SPA та Велнес: Відвідування басейну, сауни, лазні, карпатських чанів (рис. 2.2.).
- Масаж та косметологія: Широкий вибір процедур для оздоровлення та релаксу.

4. Додаткові та супутні послуги

- Організація дозвілля: Проведення екскурсій по регіону (Чернівці, Хотин, печери), організація походів у гори.
- Корпоративний сервіс: Оренда конференц-залів, організація банкетів та тимблдингів.
- Дитячий відпочинок: Анімація, послуги няні, дитячий ігровий майданчик та кімната [9].

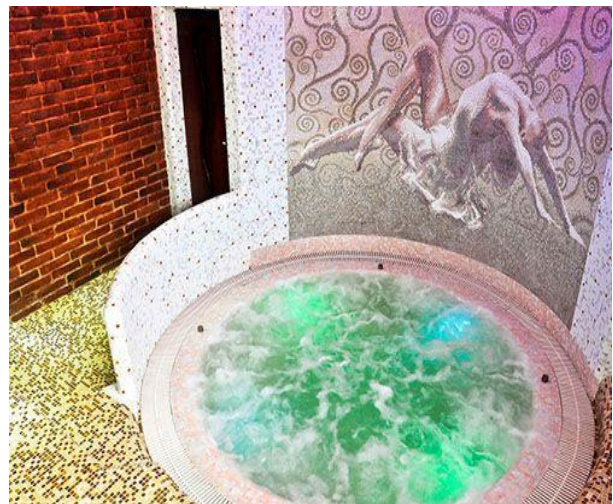


Рис. 2.2. Послуги ГК «Карпати Мигово»

Особливості роботи комплексу

Робота "Карпати Мигово" має низку особливостей, зумовлених його географічним розташуванням та цілорічним форматом діяльності.

1. Яскраво виражена сезонність

- Зимовий сезон (Піковий): З грудня по березень. Основний фокус на гірськолижних послугах. Характеризується найвищим завантаженням, найвищими цінами (High Season Rate) та потребою у великій кількості сезонного персоналу (витяги, лижна школа, прокат).
- Літній сезон: З червня по серпень. Акцент зміщується на піші та велосипедні прогулянки, оздоровлення, мотузковий парк, басейни.
- Низький сезон (Міжсезоння): Весна та осінь. Комплекс часто використовує цей час для проведення корпоративних заходів, конференцій, освітніх таборів та реалізації пакетних пропозицій із оздоровлення.

2. Технологічна залежність

- Штучне осніження: Для забезпечення стабільного зимового сезону комплекс активно використовує снігові гармати та ратраки. Це вимагає значних енергетичних витрат та спеціалізованого технічного обслуговування.
- Безпека на схилах: Робота вимагає постійного контролю за станом трас, медичним забезпеченням та дотриманням правил безпеки для лижників та сноубордистів.

3. Конкурентні переваги

- Розташування: Відносно зручна логістика порівняно з деякими високогірними курортами (легше дістатися). Чисте гірське повітря та мальовничі краєвиди.
- Комплексність: Можливість отримати повний спектр послуг (проживання, харчування, спорт, релакс) в одному місці. Це приваблює клієнтів, які шукають комфорт та мінімальні переміщення.
- Цінова політика: "Мигово" часто позиціонується як більш доступна альтернатива великим курортам Закарпаття чи Прикарпаття, що приваблює середній цільовий сегмент.

4. Клієнтоорієнтованість та персонал

- Послуга як враження: Оскільки це сфера послуг, якість обслуговування має вирішальне значення. Робота комплексу вимагає постійного навчання персоналу для забезпечення високих стандартів гостинності та здатності вирішувати конфліктні ситуації (Customer Service).
- Забезпечення зайнятості: У низький сезон частина персоналу може бути переведена на підготовчі роботи, обслуговування інфраструктури або скорочена, що є типовою особливістю роботи сезонних курортів.

Гірськолижний комплекс "Карпати Мигово" є типовим сучасним карпатським курортом, що успішно поєднує інфраструктуру для зимового спорту з цілорічними оздоровчими та розважальними послугами. Його ефективна робота залежить від успішного управління вираженою сезонністю, технологічного забезпечення схилів та високих стандартів обслуговування клієнтів [9].

2.2. Організаційна структура та кадрова політика підприємства

Організаційна та кадрова політика (ОКП) є фундаментальною системою принципів, цілей, методів і правил, які визначають структуру підприємства, його функціонування, а також формування, розвиток та управління людськими ресурсами. Це стратегічний інструмент, що забезпечує узгодженість цілей організації та її персоналу, а також створює ефективне робоче середовище для досягнення довгострокових бізнес-результатів. У сучасних умовах, коли конкурентна перевага часто залежить від унікальних компетенцій та гнучкості, ефективна ОКП є запорукою стійкості та розвитку [5].

Організаційна політика - це система рішень та норм, що визначають внутрішню будову підприємства, розподіл повноважень, відповідальності та механізми взаємодії між його елементами. Вона безпосередньо впливає на швидкість прийняття рішень, ефективність комунікацій та адаптивність до зовнішніх змін.

Організаційна політика націлена на створення оптимальної структури управління, що мінімізує внутрішні конфлікти та максимізує синергію. Її ключові завдання включають: чітке встановлення ієрархії та підпорядкованості; визначення спеціалізації підрозділів (розподіл праці); створення стандартів, процедур та інструкцій для виконання ключових функцій (регламентація діяльності); і, нарешті, забезпечення гнучкості структури для швидкої реакції на зміни ринку.

Вибір структури є ключовим рішенням організаційної політики, що залежить від розміру підприємства, його стратегії та технологій (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Тип організаційної структури та їх характеристика

<i>Тип структури</i>	<i>Коротка характеристика</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Лінійна	Чітка ієрархія, єдиноначальність.	Швидке прийняття рішень, чітка відповідальність.	Негнучкість, перевантаження керівника.
Функціональна	Групування за функціями (маркетинг, фінанси, виробництво).	Висока спеціалізація, економія на масштабі.	Повільне міжфункціональне спілкування, відсутність єдності мети.
Лінійно-функціональна	Поєднання лінійного керівництва та функціональних підрозділів (штаб).	Збереження єдиноначальності при залученні спеціалістів.	Дублювання функцій, конфлікти між штабом та лінійними керівниками.
Дивізійна	Децентралізація за продуктом, регіоном чи споживачем.	Швидка реакція на зміни ринку в межах дивізіону.	Дублювання функцій у дивізіонах, високі витрати на управління.
Матрична	Подвійне підпорядкування (функціональному керівнику та	Ефективне використання спеціалістів,	Складність, подвійне підпорядкування, високий

	керівнику проекту).	орієнтація на проєкт.	конфліктний потенціал.
--	---------------------	-----------------------	------------------------

Лінійна структура відрізняється єдиноначальністю та чіткою ієрархією, забезпечуючи швидке прийняття рішень, але страждає від негнучкості.

Функціональна структура групує працівників за основними функціями (маркетинг, виробництво), що сприяє високій спеціалізації, але ускладнює міжфункціональну комунікацію.

Дивізійна структура (за продуктом чи регіоном) децентралізує управління, що дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни, але часто призводить до дублювання функцій.

Натомість, **матрична структура** передбачає подвійне підпорядкування (функціональне та проєктне), що ефективно для проєктної діяльності, але має високий конфліктний потенціал через неоднозначність повноважень.

Організаційна політика також визначає ступінь **формалізації** (кількість задокументованих правил) та **централізації** (концентрація повноважень на верхніх рівнях).

Сучасні політики схиляються до заохочення **горизонтальних зв'язків** - створення міжфункціональних робочих груп та команд. Це підвищує швидкість обміну інформацією та сприяє прийняттю більш збалансованих рішень, що є критичним в умовах висококонкурентного середовища.

Вибір структури є ключовим рішенням організаційної політики, що залежить від розміру підприємства, його стратегії, технологій та ринкового середовища.

Кадрова політика (КП) - це сукупність правил, процедур та філософських установок, що визначають підхід організації до управління людськими ресурсами (HR). Вона є стратегічним інструментом, який забезпечує підприємство необхідними трудовими ресурсами та створює умови для їх ефективного використання та розвитку.

Основною метою КП є формування стабільного, висококваліфікованого та мотивованого колективу, здатного реалізувати бізнес-стратегію підприємства. Ключові принципи включають:

- відповідність стратегії (КП має бути інтегрована з бізнес-планом);
- комплексність (охоплення всіх HR-процесів);
- справедливість (забезпечення рівних можливостей та об'єктивної оцінки);
- розвиток (стимулювання професійного зростання).

Кадрова політика класифікується за двома основними критеріями (табл. 2.2.).

За *ступенем відкритості* виділяють:

- ✓ відкрити КП (залучення персоналу ззовні на всі рівні)
- ✓ закрити КП (заповнення вакансій переважно внутрішніми кандидатами, що сприяє лояльності).

Таблиця 2.2.

Класифікація кадрової політика та її характеристика

Тип	Класифікація	Характеристика
Відкрита КП	За ступенем відкритості	Залучення персоналу ззовні на всі рівні.
Закрита КП	За ступенем відкритості	Заповнення вакансій переважно внутрішніми кандидатами (сприяє лояльності).
Активна КП	За рівнем регулювання	HR-служба постійно аналізує ситуацію та розробляє антикризові та проактивні програми.
Пасивна КП	За рівнем регулювання	HR-служба лише фіксує події та реагує на потреби (наприклад, закриває вакансії).

За рівнем регулювання розрізняють:

- ✓ активну КП (HR-служба постійно аналізує ситуацію та розробляє проактивні програми)
- ✓ пасивну КП (HR-служба лише реагує на нагальні потреби, наприклад, закриває вакансії).

КП реалізується через низку ключових HR-функцій. *Планування та набір* включають прогнозування кадрової потреби, рекрутинг, відбір найкращих кандидатів та їхню адаптацію (Onboarding).

Розвиток та навчання охоплює оцінку потреб у компетенціях, організацію тренінгів та розробку планів управління кар'єрою і кадрового резерву (Succession Planning).

Оцінка та атестація передбачає регулярний моніторинг результатів роботи, атестацію та надання конструктивного зворотного зв'язку.

Мотивація та компенсація охоплює розробку прозорих схем оплати праці, премій та надання соціальних пакетів і нематеріальних стимулів.

Організаційна та кадрова політики є взаємозалежними. Організаційна структура, як "скелет" підприємства, визначає, які саме "м'язи" (компетенції та кількість персоналу) потрібні. Наприклад, вибір матричної структури диктує необхідність у персоналі з високими навичками самоменеджменту та здатності працювати в умовах подвійного підпорядкування, що, у свою чергу, вимагає від кадрової політики спеціальних програм відбору та розвитку.

Ефективна ОКП досягається лише шляхом їхньої стратегічної інтеграції. Це означає, що кадрова політика не може бути незалежною: вона повинна підтримувати цілі організаційної структури, забезпечуючи її необхідними ресурсами. Успіх вимагає узгодженості цілей: структура, компетенції та мотивація персоналу мають бути спрямовані на реалізацію єдиної бізнес-стратегії. Крім того, обидві політики повинні бути достатньо гнучкими для адаптації до сучасних трендів, таких як перехід до автономних команд та віддаленої роботи.

Сучасні підприємства функціонують у світі VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), що вимагає постійної трансформації ОКП.

Цифрова трансформація призводить до необхідності перегляду організаційних структур, часто усуваючи проміжні управлінські ланки (скорочення ієрархії). Це вимагає від кадрової політики фокусу на цифрових компетенціях (Digital Skills), перекваліфікації існуючого персоналу та швидкого залучення ІТ-спеціалістів. Також, впровадження Agile-методологій вимагає від ОП переходу до проєктних та мережевих структур, а від КП - розвитку у співробітників навичок самоорганізації та міжфункціональної співпраці.

Кадрова політика стикається з викликом утримання висококваліфікованих талантів (Talent Management), особливо представників покоління Z, для яких важливіші сенс роботи, соціальна відповідальність підприємства та гнучкість (графік, формат роботи), ніж виключно матеріальна винагорода. Це змушує КП переходити від жорсткого контролю до довіри та автономії, а також розробляти індивідуалізовані пропозиції цінності для працівників (Employee Value Proposition, EVP).

Глобалізація вимагає від організаційної політики створення географічно розподілених структур та єдиних стандартів якості. Кадрова політика повинна активно впроваджувати практики управління культурною різноманітністю (Diversity & Inclusion), забезпечуючи рівні можливості, розвиток міжкультурної комунікації та усунення будь-яких форм упереджень у процесах відбору та просування.

Організаційна та кадрова політика є двома критично важливими компонентами, які визначають конкурентоспроможність підприємства. Організаційна політика створює ефективне архітектурне середовище для роботи, тоді як кадрова політика забезпечує його кваліфікованими, мотивованими та лояльними працівниками.

Успіх у сучасному бізнес-середовищі залежить від їхньої безшовної інтеграції та здатності до швидкої трансформації. Лише ті компанії, які

інвестують у гнучкість своєї структури та постійний розвиток свого персоналу, можуть ефективно реагувати на виклики VUCA-світу та забезпечувати собі довгострокове, стійке зростання.

2.3. Організаційна структура та кадрова політика підприємства

Організаційна структура гірськолижного комплексу "Карпати Мигово" зазвичай має лінійно-функціональний тип, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та ефективну взаємодію між різними службами, необхідними для безперебійної роботи туристичного об'єкта.

На вершині ієрархії знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво, стратегічне планування та відповідає за фінансові результати. Безпосередньо під ним функціонують ключові відділи. Це, перш за все:

- *Відділ експлуатації та обслуговування трас і підйомників* (включає снігоутрамбовувальну техніку, персонал підйомників, рятувальну службу), який є критично важливим для безпеки та якості катання.
- *Адміністративно-господарський відділ* (бухгалтерія, юридичне забезпечення, закупівлі)
- *Служба розміщення та харчування* (готельний комплекс, ресторани, кафе), що забезпечує комфортне перебування гостей.
- *Маркетинговий та клієнтський відділ*, відповідальний за просування послуг, продаж скі-пасів, роботу з туроператорами та зворотний зв'язок із клієнтами.

Така структура дозволяє оперативно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання в умовах сезонного та висококонкурентного туристичного бізнесу.

Кадрова політика комплексу "Карпати Мигово" орієнтована на забезпечення високої якості обслуговування та безпеки, що вимагає залучення як сезонного, так і постійного кваліфікованого персоналу. Вона базується на принципах професіоналізму, орієнтації на клієнта та гнучкості.

Основною проблемою є висока сезонність, тому політика передбачає чіткі механізми найму та навчання сезонних працівників (інструктори, оператори підйомників, обслуговуючий персонал готелів).

Для ключових посад (керівники відділів, головний інженер, бухгалтери) застосовується політика стабільності та розвитку, пропонуючи конкурентну оплату, соціальні пакети та можливості для професійного зростання [31].

Особлива увага приділяється навчанню та сертифікації персоналу, особливо в питаннях безпеки на схилах та надання першої допомоги. Комплекс прагне створити мотиваційне середовище, використовуючи систему преміювання, що залежить від якості обслуговування та відгуків клієнтів [35,36].

Таким чином, кадрова політика балансує між потребою швидкого залучення великої кількості персоналу на пікові сезони та необхідністю утримання висококваліфікованих фахівців протягом усього року.

Кадрова політика в "Карпати Мигово" повинна вирішувати типові для курортної індустрії виклики: сезонність, плинність кадрів та необхідність швидкого навчання.

Управління сезонністю

➤ *Основний штат:* Невеликий постійний штат, що складається з керівників відділів, інженерно-технічного персоналу, фінансистів та маркетингологів. Вони працюють цілий рік, займаючись плануванням, ремонтом та розвитком.

➤ *Сезонний найм:* Масовий набір персоналу (оператори підйомників, інструктори, офіціанти, покоївки) за 1-2 місяці до початку сезону. Використовуються строкові трудові договори з чітко визначеним терміном.

Система навчання та сертифікації

➤ *Обов'язкове навчання безпеки:* Критично важливим є навчання для персоналу, що працює з підйомниками та трасами. Вони повинні проходити регулярну сертифікацію та інструктажі з охорони праці та пожежної безпеки.

- *Стандарти обслуговування:* Для персоналу готелів та ресторанів проводяться тренінги з корпоративних стандартів обслуговування (Customer Service), спрямованих на гостинність та швидке вирішення конфліктів.
- *Атестація інструкторів:* Прийом на роботу лише інструкторів, які мають державну або міжнародну сертифікацію.

Мотивація та утримання персоналу

- *Матеріальна мотивація:* Окрім конкурентної заробітної плати, застосовується система бонусів, прив'язаних до:
 - ✓ *Завантаження комплексу* (для комерційного відділу).
 - ✓ *Відгуків клієнтів* (для обслуговуючого персоналу).
 - ✓ *Безпеки та відсутності аварій* (для технічного персоналу).
- *Нематеріальна мотивація:* Надання пільг (безкоштовні скі-паси для працівників та їхніх сімей), забезпечення житлом на період роботи (особливо для приїжджих сезонних працівників), харчування. Це значно підвищує привабливість роботи в курортній зоні.

2.4. Оцінка рівня самоменеджменту працівників

ГК «Карпати Мигово»

Оцінка рівня самоменеджменту працівників комплексу «Карпати Мигово» є важливим елементом для забезпечення високої якості обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства у сфері гостинності.

Самоменеджмент, або управління собою, охоплює широкий спектр навичок і компетенцій, які дозволяють працівникам ефективно організовувати свою роботу, час, ресурси, емоційний стан та професійний розвиток без постійного зовнішнього контролю. У контексті готельного бізнесу, де ключову роль відіграє людський фактор та якість взаємодії з клієнтами, рівень самоменеджменту персоналу безпосередньо впливає на задоволеність гостей та репутацію ГК «Карпати Мигово».

Оцінювання самоменеджменту варто проводити за кількома основними напрямками, критично важливими для функціонування готельного комплексу. Перш за все, це управління часом та пріоритетами. Працівники, від покоївок та адміністраторів до менеджерів, повинні вміти швидко реагувати на непередбачувані ситуації, правильно розподіляти завдання протягом робочого дня та встановлювати пріоритети, особливо в періоди високого завантаження.

Для ГК «Карпати Мигово», що, ймовірно, має яскраво виражену сезонність, навички планування та організації є життєво необхідними для уникнення хаосу та забезпечення безперебійності надання послуг.

Ефективне використання інструментів планування (наприклад, електронних календарів, систем управління завданнями або простих щоденних списків) та здатність до делегування (для керівного складу) є прямими індикаторами високого рівня цього компонента [17].

Другий важливий компонент – самомотивація та стресостійкість. Робота у сфері гостинності часто пов'язана зі спілкуванням з різними людьми, в тому числі з вимогливими або незадоволеними клієнтами. Здатність працівника зберігати позитивний настрій, проактивність та емоційний інтелект у складних ситуаціях є ознакою зрілого самоменеджменту. У ГК «Карпати Мигово» це проявляється у здатності персоналу вирішувати конфлікти швидко і з користю для гостя, підтримувати високий рівень обслуговування навіть після важких змін і самотійно шукати шляхи підвищення своєї ефективності та професійної кваліфікації.

Для об'єктивної оцінки рівня самоменеджменту працівників ГК «Карпати Мигово» необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує як кількісні, так і якісні методи.

➤ **Анкетування та тестування:** Може включати стандартизовані психологічні тести на визначення рівня прокрастинації, навичок тайм-менеджменту (наприклад, за методикою А. Парето, Д. Ейзенхауера) та рівень локусу контролю (внутрішній локус контролю є показником самотійності та

відповідальності). Специфічні анкети для готельної сфери можуть містити питання про реакцію на стандартні робочі виклики (наприклад, "Що ви робите, коли одночасно отримуєте два термінових запити від гостей?").

➤ **Оцінка за результатами діяльності (KPI):** Найбільш об'єктивний метод. Оцінка може ґрунтуватися на таких показниках, як: своєчасність виконання завдань (для технічного персоналу), швидкість реагування на запити гостей (для адміністраторів), кількість скарг/похвал (загальний показник), ініціативність у пропозиції рішень. Успішне досягнення індивідуальних і командних KPI без прямого втручання керівника свідчить про високий самоменеджмент.

➤ **Метод «360 градусів»:** Збір зворотного зв'язку про роботу працівника від його керівника, колег та підлеглих (якщо є). Цей метод дозволяє оцінити навички комунікації, самоорганізації та взаємодії в команді, які є невід'ємною частиною самоменеджменту. Зокрема, колеги можуть оцінити, наскільки працівник є надійним партнером, а керівник – наскільки він вимагає мінімального нагляду.

Рівень та прояви самоменеджменту будуть відрізнятися залежно від специфіки відділу в ГК «Карпати Мигово».

1. *Адміністративно-рецепційний відділ:* Тут критично важливими є управління увагою (здатність швидко перемикається між завданнями, від телефонного дзвінка до прямого спілкування з гостем), стресостійкість і вирішення проблем. Працівник із високим самоменеджментом на рецепції повинен вміти самостійно знаходити рішення для нетипових запитів гостей, не перекладаючи відповідальність на керівництво.

2. *Служба харчування (ресторан, бар):* Навички організації робочого простору, самоконтролю (особливо важливі для дотримання стандартів і швидкості обслуговування) та командної взаємодії мають вирішальне значення. Офіціант із високим самоменеджментом ефективно розподіляє свої столи, мінімізує час простою та самостійно контролює залишки необхідних матеріалів.

3. *Господарська служба (покоївки)*: Ключові аспекти – управління фізичним навантаженням, планування маршрутів та дотримання стандартів якості при мінімальному нагляді. Високий самоменеджмент тут проявляється в тому, що працівник самостійно забезпечує себе необхідними засобами, дотримується графіка прибирання, але при цьому може оперативно відреагувати на терміновий запит щодо конкретного номера.

Узагальнюючи, для ГК «Карпати Мигово» ідеальний профіль працівника з високим самоменеджментом – це проактивна, відповідальна та самостійна особа, яка не лише виконує свої обов'язки згідно з інструкцією, але й постійно шукає шляхи для вдосконалення власної роботи та підвищення задоволеності гостей, демонструючи при цьому лояльність до цінностей комплексу.

За результатами оцінки, керівництво ГК «Карпати Мигово» може розробити цільові програми для підвищення рівня самоменеджменту персоналу.

✓ **Навчальні тренінги**: Організація спеціалізованих тренінгів з тайм-менеджменту (включаючи техніки «поглинання жаб», «Pomodoro»), стрес-менеджменту та навичок ефективного делегування (для керівників). Важливо адаптувати програми під специфіку готельної роботи, використовуючи реальні кейси з практики комплексу.

✓ **Система менторства та коучингу**: Запровадження системи, де більш досвідчені та успішні працівники (з високим рівнем самоменеджменту) наставляють новачків, допомагаючи їм інтегрувати навички самоорганізації у свою щоденну роботу.

✓ **Впровадження технологій**: Використання сучасних готельних інформаційних систем (PMS), які автоматизують рутинні завдання та забезпечують краще планування ресурсів. Це дозволяє працівникам зосередити свою енергію на вирішенні складніших, творчих завдань та взаємодії з гостями.

✓ **Створення культури відповідальності:** Заохочення ініціативності та самостійності через системи мотивації. Наприклад, надання працівникам більшої автономії у прийнятті рішень (у межах їхньої компетенції) та публічне визнання тих, хто демонструє видатні результати завдяки власній самоорганізації.

Це створює середовище, де самоменеджмент стає не просто набором навичок, а корпоративною цінністю.

Регулярний моніторинг показників, пов'язаних із самостійністю та ефективністю, допоможе ГК «Карпати Мигово» підтримувати високий рівень обслуговування, забезпечувати гнучкість в умовах ринкових змін та сприяти професійному зростанню свого персоналу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності гірськолижного комплексу (ГК) «Карпати Мигово», його організаційної та кадрової політики, а також здійснено оцінку рівня самоменеджменту персоналу.

Комплекс "Карпати Мигово" являє собою багатофункціональне туристичне підприємство, що надає широкий спектр послуг (гірськолижні траси, підйомники, розміщення, харчування, додаткові розваги). Ключовою особливістю роботи є виражена сезонність, що вимагає значної гнучкості в управлінні ресурсами та персоналом.

Організаційна структура комплексу має лінійно-функціональний характер, забезпечуючи чіткий розподіл між оперативним управлінням інфраструктурою (траси, підйомники) та обслуговуванням клієнтів (готель, ресторани).

Кадрова політика підприємства змушена балансувати між утриманням ключового постійного персоналу та масовим наймом високоплінних сезонних працівників. Виявлено, що через сезонність існує потреба в постійному

первинному навчанні та інструктажах, що поглинає значні управлінські ресурси.

Аналіз показав, що основна увага в системі розвитку приділяється технічним інструктажам і навчанню безпеці, що є обов'язковим для гірськолижного комплексу.

Проте, система цілеспрямованого розвитку "м'яких навичок" (*soft skills*), необхідних для самоменеджменту (тайм-менеджмент, стресостійкість, самоорганізація), є недостатньо розвиненою або фрагментованою. Умови для автономії та самоконтролю персоналу існують, але не завжди підкріплені чіткими інструментами самооцінки та зворотного зв'язку.

Проведене дослідження засвідчило, що рівень самоменеджменту персоналу ГК «Карпати Мигово» є середнім. Працівники загалом володіють базовими навичками планування, але виявляють значні труднощі у пріоритизації завдань в умовах високого робочого навантаження (піковий сезон) та управління власним емоційним станом (стресом).

Це підтверджує, що існуючий розрив між вимогами роботи та наявними навичками самоорганізації є ключовою проблемою, яка безпосередньо впливає на якість обслуговування та професійне вигорання.

Система управління персоналом ГК «Карпати Мигово» є функціональною, але потребує цілеспрямованого вдосконалення у частині розвитку навичок самоменеджменту. Посилення самоорганізації працівників дозволить знизити управлінське навантаження на керівництво, підвищити індивідуальну продуктивність та забезпечити більш стабільну якість послуг незалежно від сезонного коливання навантаження.

Це створює міцну аналітичну базу для розробки практичних рекомендацій у наступному, третьому, розділі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ГК «КАРПАТИ МИГОВО»

3.1. Розробка програми розвитку навичок самоменеджменту персоналу ГК «Карпати Мигово»

Розробка ефективної Програми розвитку навичок самоменеджменту для персоналу (ГК) «Карпати Мигово» є стратегічно важливим кроком, спрямованим на підвищення індивідуальної продуктивності, якості обслуговування та стійкості колективу до стресових ситуацій.

Така програма повинна ґрунтуватися на принципах системності, практичної спрямованості та безперервності, оскільки самоменеджмент є не

статичною якістю, а динамічним набором навичок, що вимагає постійного вдосконалення.

Ключова мета програми – навчити працівників свідомо та проактивно керувати своїм часом, емоціями, кар'єрою та професійним розвитком, мінімізуючи потребу в постійному зовнішньому контролі з боку керівництва (таблиця 3.1.).

Етап 1: Діагностика та визначення цільових навичок

Перед запуском програми необхідно провести ґрунтовну діагностику поточного рівня самоменеджменту у ГК «Карпати Мигово». Це дозволить ідентифікувати найбільш критичні прогалини в навичках.

✓ *Аналіз Потреб (Needs Assessment):* Проведення анкетування та інтерв'ю з працівниками різних відділів (рецепція, ресторан, господарська служба) для виявлення типових проблем: хронічна прокрастинація, низька стресостійкість, нездатність розставляти пріоритети, конфлікти через неефективну комунікацію.

✓ *Оцінка KPI:* Зіставлення результатів роботи (наприклад, кількість помилок у бронюванні, затримки у прибиранні номерів, час реагування на скарги) з можливими проявами слабого самоменеджменту.

✓ *Визначення ключових модулів:* На основі діагностики формується перелік цільових навичок, які будуть розвиватися. Для ГК «Карпати Мигово» це, ймовірно, будуть: Тайм-менеджмент, Стрес-менеджмент та Емоційний інтелект, Постановка цілей та планування, Професійний розвиток та Самонавчання [11].

Важливо диференціювати програму. Для лінійного персоналу акцент робиться на організації робочого простору та часу, а для керівників – на делегуванні, мотивації команди та стратегічному плануванні власної роботи.

Етап 2: Розробка змісту програми та методики навчання

Програма повинна бути структурована у вигляді модулів, кожен з яких присвячений конкретному аспекту самоменеджменту, поєднуючи теоретичні знання з практичними інструментами.

Етап 3: Впровадження та підтримка програми

Ефективність програми залежить від її інтеграції у щоденну діяльність ГК «Карпати Мигово».

- *Тренінги (Workshop)*: Проведення інтерактивних занять із залученням зовнішніх або внутрішніх коучів. Оптимальна тривалість – 2-4 години на модуль, щоб не відволікати персонал від основної роботи.
- *Менторство та коучинг*: Впровадження системи, де керівники відділів (які самі пройшли підготовку з коучингу) регулярно проводять індивідуальні зустрічі з підлеглими для обговорення їхніх планів самоменеджменту та досягнутих результатів.
- *Електронне навчання (E-learning)*: Створення коротких відео-уроків або інфографіки (наприклад, «5 кроків для вирішення конфлікту») та розміщення їх на внутрішньому корпоративному порталі для постійного доступу та повторення матеріалу.
- *Toolbox Meeting*: Включення коротких 10-15 хвилинних сесій з обговорення навичок самоменеджменту (наприклад, "Як ми сьогодні будемо пріоритетизувати?") у щоденні робочі наради.
- *Заохочення ініціативності*: Впровадження системи бонусів або публічного визнання для працівників, які демонструють високий рівень самоорганізації, ініціативно впроваджують нові методи роботи та досягають цілей PDP.
- *Технологічна підтримка*: Забезпечення персоналу доступом до інструментів, що полегшують самоменеджмент (спільні електронні календарі, корпоративні месенджери для швидкої комунікації, системи управління завданнями).

Етап 4: Оцінка ефективності та зворотний зв'язок

Програма розвитку повинна мати чіткі механізми вимірювання успіху.

Кількісні показники (Через 3-6 місяців):

- Зниження кількості помилок: Наприклад, зменшення кількості скарг гостей, пов'язаних із затримками або недоліками в обслуговуванні.

- Підвищення продуктивності: Збільшення обсягу виконаної роботи за одиницю часу (наприклад, швидкість підготовки номерів).
- Зменшення плинності кадрів: Зниження рівня вигорання і, як наслідок, зменшення бажання працівників звільнитися.
- Рівень відвідуваності навчання: Відсоток працівників, які завершили всі модулі.

Якісні Показники:

- Опитування "До/Після": Вимірювання суб'єктивного відчуття контролю над роботою та рівнем стресу у персоналу.
- Зворотний зв'язок від керівників: Оцінка змін у поведінці підлеглих (збільшення самостійності, зменшення потреби у нагадуваннях).
- Фокус-групи: Обговорення з працівниками, які інструменти з програми виявилися найбільш корисними та які ще потреби залишилися нереалізованими.

Програма розвитку самоменеджменту для ГК «Карпати Мигово» є інвестицією в людський капітал. Її успішна реалізація перетворить персонал із виконавців на самокерованих професіоналів, здатних автономно забезпечувати високу якість обслуговування, що є критичним для конкурентоспроможності готельного комплексу на ринку туристичних послуг.

Розробка та впровадження програми розвитку навичок самоменеджменту є проєктом, який вимагає щонайменше шести місяців для повноцінної реалізації, оцінки перших результатів та закріплення нових практик. Нижче представлений деталізований план-графік, розподілений на три основні фази.

Таблиця 3.1.

Програми розвитку навичок самоменеджменту для персоналу

(ГК) «Карпати Мигово»

Термін	Етап	Заходи	Відповідальний	Очікувані Результати
--------	------	--------	----------------	----------------------

Місяць 1	1.1. Діагностика Потреб	* Розробка та проведення анкетування (самооцінка) щодо тайм-менеджменту та стресостійкості персоналу. * Аналіз KPI за останні 6 місяців (помилки, скарги, затримки).	HR-менеджер, Керівники відділів	Звіт про "прогалини" в навичках та визначення 3-4 ключових пріоритетних модулів.
	1.2. Розробка Концепції	* Фіналізація структури програми (4 модулі: Тайм, Стрес, Цілі, Комунікація). * Визначення цільових груп (Лінійний персонал vs. Менеджери).	HR-менеджер, Топ-менеджмент	Затверджений детальний навчальний план та бюджет проєкту.
Місяць 2	2.1. Створення Матеріалів	* Розробка робочих зошитів, презентацій та навчальних кейсів, адаптованих до специфіки ГК «Карпати Мигово» (ситуації з гостями). * Залучення/навчання внутрішніх коучів/менторів.	HR-менеджер, Навчальний консультант	Готові навчальні матеріали для перших двох модулів. Підготовлені внутрішні тренери.
	2.2. Технічна Підготовка	* Забезпечення доступу до корпоративних інструментів планування (спільні календарі, електронні task-менеджери).	IT-відділ	Працівники проінформовані про інструменти самоменеджменту.
Місяць 3	3.1. Запуск – Модуль 1 (Тайм-менеджмент)	* Проведення 2-годинних практичних воркшопів для всіх відділів (Принцип Ейзенхауера, Парето). * Впровадження обов'язкового щоденного 5-хвилинного планування ("Жаба дня").	Внутрішні тренери	Складання 90% працівників щоденного плану; Зниження випадків запізнь виконання завдань.
	3.2. Підтримка 1	* Включення тем тайм-менеджменту у щоденні 10-хвилинні збори відділів (Toolbox Meeting).	Керівники відділів	Закріплення нових звичок у роботі.
	4.1. Модуль 2 (Стрес-	* Тренінг-симуляція вирішення складних конфліктів з гостями. *	Зовнішній/Внутр	Підвищення задоволеності гостей

Місяць 4	менеджмент та EI)	Навчання технікам саморегуляції та "безпечній зоні" (mindfulness).	ішній коуч	(зменшення негативних відгуків на 10%).
	4.2. Індивідуальний Коучинг	* Запуск системи "Ментор-Підопічний" для працівників, які мають високий рівень стресу (за результатами опитування).	Керівники відділів (Ментори)	Адресна допомога у подоланні професійного вигорання.
Місяць 5	5.1. Модуль 3 (Цілепокладання та PDP)	* Воркшоп SMART-цілі та розробка Індивідуального Плану Розвитку (PDP) на наступні 3 місяці. * Семінар з навичок самонавчання.	HR-менеджер, Керівники відділів	100% працівників мають затверджений PDP; Зростання ініціативності.
	5.2. Модуль 4 (Ефективна Комунікація та Делегування)	* Тренінг з активного слухання та надання конструктивного зворотного зв'язку.	Внутрішні тренери	Покращення взаємодії між відділами (наприклад, Рецепт – Прибирання).
Місяць 6	6.1. Повторна Оцінка	* Повторне анкетування персоналу для порівняння результатів "до/після". * Аналіз KPI: порівняння показників продуктивності та кількості скарг з початковим рівнем (Місяць 1).	HR-менеджер	Об'єктивне вимірювання ефективності програми (наприклад, зростання самооцінки навичок на 15%).
	6.2. Корекція та Звіт	* Збір зворотного зв'язку через фокус-групи: які інструменти працюють, а які – ні. * Підготовка підсумкового звіту та рекомендацій для керівництва.	HR-менеджер	Корегування змісту програми для наступного циклу.
	6.3. Інтеграція та Масштабування	* Включення оцінки навичок самоменеджменту в щорічну оцінку ефективності (Performance Review). * Створення	Топ-менеджмент	Самоменеджмент стає частиною корпоративної культури ГК

		"Бібліотеки Самоменеджменту" (корпоративний портал з матеріалами).		«Карпати Мигово».
--	--	--	--	-------------------

3.2. Запровадження сучасних інструментів самоменеджменту

Ефективне запровадження сучасних інструментів самоменеджменту є ключовим для підвищення продуктивності та якості обслуговування персоналу ГК "Карпати Мигово", особливо в умовах високого сезонного навантаження. Інструменти повинні бути практичними, легко інтегрованими та орієнтованими на вирішення типових проблем туристичного комплексу: хаосу, стресу та низької якості комунікації [6].

Сучасний самоменеджмент неможливий без цифрових платформ. Вони звільняють мозок співробітника від необхідності запам'ятовувати рутинні деталі, дозволяючи йому фокусуватися на клієнті.

Єдина База Знань (Knowledge Base):

Інструмент	Створення внутрішнього, легкодоступного порталу (наприклад, через Google Drive або спеціалізований внутрішній додаток).
Запровадження	Уся критична інформація (тарифи, графік роботи витягів, контакти підрядників, стандарти вирішення типових скарг) має бути систематизована та доступна з мобільного телефону.
Перевага	Це дозволяє співробітникам самостійно знаходити відповіді (основа самоменеджменту інформацією), зменшуючи кількість відволікань для менеджерів середньої ланки.

Чек-листи в Додатку (Digital Checklists):

Інструмент	Використання простих таск-трекерів (наприклад, Trello, Asana або функціонал внутрішньої CRM).
Запровадження	Оцифрування всіх рутинних процесів ("Підготовка номера до заселення", "Передача зміни на рецепції", "Процедура відкриття прокату").
Перевага	Гарантує увагу до деталей (критично для якості послуг) та підвищує відчуття контролю над робочим процесом.

У ГК "Мигово" час є найціннішим ресурсом, особливо у високий сезон. Впроваджуються інструменти для фокусування та пріоритетизації.

Матриця Пріоритетів Ейзенхауера:

Інструмент	Навчання персоналу використанню матриці для щоденної оцінки завдань.
Запровадження	Тренінг має містити приклади типових завдань комплексу: Квадрант I (Робіть): Аварія на схилі, скарга клієнта на воду. Квадрант II (Плануйте): Навчання новачків, аналіз відгуків, підготовка до наступного сезону.
Перевага	Дозволяє персоналу уникнути ефекту "гасіння пожеж", фокусуючись на Квадранті II, що запобігає кризам.

Техніка Pomodoro (Адаптована):

Інструмент	Використання коротких, інтенсивних робочих інтервалів.
Запровадження	Адаптація для офісної роботи: 45 хвилин сфокусованої роботи (наприклад, обробка

	бронювань, що вимагають концентрації), 15 хвилин перерва/рутина (відповіді на email, перевірка чатів).
Перевага	Підтримує високий рівень ментальної енергії та запобігає втомі, що особливо важливо під час довгих змін.

Управління енергією та емоціями. Це найбільш критичні інструменти самоменеджменту для сфери послуг, що бореться з вигоранням.

Техніка "10 Секунд" (Емоційний самоконтроль):

Інструмент	Простий механізм зупинки реакції у стресовій ситуації.
Запровадження	Навчання персоналу (особливо фронт-офісу): у момент роздратування або конфлікту фізично зупинитися, зробити глибокий вдих/видих і лише потім відповідати.
Перевага	Дає можливість переключитися з емоційної на раціональну реакцію, що різко підвищує якість вирішення конфліктів.

"Енергетичний облік" та відновлення:

Інструмент	Планування часу відновлення
Запровадження	Заохочення персоналу (через корпоративну культуру та бонуси) включати у свій графік: короткі перерви на свіжому повітрі, фізичну активність (використання спортзалу/басейну ГК), достатній сон.
Перевага	Підвищує стійкість до стресу та знижує ризик професійного вигорання, забезпечуючи довготривалу продуктивність.

Інструменти для керівників (Самоменеджмент на рівні лідерства)

Для менеджерів середньої ланки інструменти самоменеджменту включають не лише особисту ефективність, а й ефективність делегування та контролю.

Система GTD (Getting Things Done):

Інструмент	Комплексна методологія управління робочим потоком.
Запровадження	Навчання керівників принципам збору, обробки, організації та щотижневого огляду Це дозволяє звільнити розум від зайвої інформації та фокусуватися на стратегічних завданнях
Перевага	Досягнення ментальної ясності, що є необхідним для прийняття складних управлінських рішень

Ефективне Делегування:

Інструмент	Визначення, які завдання слід делегувати (Квадрант III Матриці Ейзенхауера) і кому
Запровадження	Навчання правильному формулюванню завдання: очікуваний результат, кінцевий термін та межі повноважень (наприклад, сума, яку може витратити підлеглий на вирішення проблеми).
Перевага	Розвантаження керівництва та розвиток самостійності та відповідальності у підлеглих.

Запровадження цих інструментів у ГК "Карпати Мигово" має відбуватися не як примусова міра, а як інвестиція у якість життя та ефективність персоналу, що забезпечить стабільно високий рівень обслуговування.

Удосконалення мотиваційної системи та корпоративної культури в ГК "Карпати Мигово" має бути спрямоване на заохочення автономії, відповідальності та емоційної стійкості персоналу, що є основою

самоменеджменту. Культура має змістити фокус з зовнішнього контролю на внутрішню мотивацію та проактивність.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи та корпоративної культури, орієнтованої на самоменеджмент

Розробка пропозицій щодо удосконалення мотиваційної системи та корпоративної культури, орієнтованої на самоменеджмент у ГК «Карпати Мигово», є логічним продовженням роботи над розвитком персоналу. Ці два елементи нерозривно пов'язані: мотивація стимулює працівника застосовувати навички самоменеджменту, а корпоративна культура створює сприятливе середовище, де ці навички цінуються та можуть бути реалізовані. Удосконалення має бути спрямоване на трансформацію працівників із виконавців, що чекають вказівок, на проактивних, відповідальних та самостійних професіоналів [13].

Ефективна мотиваційна система повинна виходити за рамки лише фінансової винагороди за виконану роботу. Вона має заохочувати працівників до ініціативності, самостійного прийняття рішень та постійного професійного вдосконалення, що є основними проявами високого самоменеджменту.

Традиційні системи часто мотивують кількістю роботи, але не її якістю чи самостійністю. Пропонується запровадити елементи, що відповідають сучасним теоріям мотивації (наприклад, теорія самодетермінації Д. Пінка), які акцентують на внутрішній мотивації.

✓ *Мотивація за автономію (Право на рішення):* Працівникам, які демонструють високий рівень самоменеджменту, необхідно надати розширені повноваження у межах їхньої компетенції. Наприклад, адміністратору рецепції, який успішно пройшов тренінг зі стрес-менеджменту, може бути надано право самостійно вирішувати скарги гостей на суму до певного ліміту (наприклад, \$100) без обов'язкового узгодження з керівником. Це мотивує до відповідальності та швидкого вирішення проблем.

✓ *Мотивація за майстерність (Професійне зростання):* Запровадження системи балів/бонусів за успішне проходження індивідуального плану розвитку (PDP). Наприклад, працівник, який самостійно вивчив нову іноземну мову або освоїв нове програмне забезпечення для готелю, отримує не лише сертифікат, а й фінансову премію або додаткові вихідні. Це стимулює самонавчання та цілепокладання.

Частина преміального фонду має бути прив'язана до показників, що прямо відображають ефективність самоменеджменту, а не лише до загальних фінансових показників.

✓ *Показник мінімізації нагляду:* Премія керівникам та лінійному персоналу за зниження кількості помилок/проблем, які вимагали втручання вищого керівництва. Це заохочує працівників до самоконтролю та самостійного вирішення проблем.

✓ *Система "Банку Ідей" та ініціативи:* Впровадження механізму фінансового заохочення за проактивні пропозиції щодо оптимізації робочих процесів. Працівник, який запропонував та успішно впровадив метод, що економить час або ресурси ГК, отримує значну одноразову премію. Це мотивує до критичного мислення та організації праці.

У готельному бізнесі, де графіки часто напружені, гнучкість є високоцінним ресурсом.

- *Гнучкий графік або додаткові вихідні:* Дозволити працівникам із високим рівнем самоменеджменту (що підтверджується відмінними KPI та відсутністю нарікань) обирати певні робочі зміни або мати можливість надати додатковий вихідний як нагороду. Це є прямим заохоченням за відповідальність та самоорганізацію.

- *Програма публічного визнання "Проактив":* Щомісячне або щоквартальне відзначення працівників, які проявили найбільшу ініціативність та самостійність, на загальнокорпоративних зборах чи внутрішньому порталі. Це підвищує соціальний статус та підтримує самомотивацію.

Корпоративна культура ГК «Карпати Мигово» має стати основою, яка підтримує та вимагає самоменеджменту. Це вимагає переходу від культури "командування та контролю" до культури "довіри та відповідальності".

Для розвитку самоменеджменту керівництво має навчитися довіряти персоналу.

- *Тренінги для керівництва:* Проведення обов'язкових тренінгів для всіх менеджерів ГК з ефективного делегування та коучингу замість мікроменеджменту. Менеджери повинні перейти від ролі контролера до ролі фасилітатора, який надає ресурси та усуває перешкоди, але не втручається у процес виконання завдання, поки це не є необхідним.

- *Відкритість до помилок:* Створення культурного середовища, де помилка розглядається як можливість для навчання, а не як привід для покарання. Працівники, які бояться покарання, ніколи не проявлять ініціативу та самостійність. Після помилки необхідно проводити конструктивний аналіз ("lessons learned"), фокусуючись на системних висновках, а не на особистостях.

Високий самоменеджмент вимагає, щоб працівники розуміли свою роль у ширшому контексті.

- *Прозорість цілей:* Регулярне та відкрите інформування персоналу про стратегічні цілі та фінансові результати ГК. Коли працівник розуміє, як його індивідуальні зусилля впливають на загальний успіх, його внутрішня мотивація та відповідальність зростають.

- *Створення каналу "Голос працівника":* Запровадження анонімного або відкритого каналу (наприклад, щоквартальні зустрічі або цифрова платформа) для збору пропозицій, скарг та ідей від персоналу. Це підкреслює, що керівництво цінує проактивну позицію та самостійний аналіз робочих процесів.

Навички самоменеджменту повинні бути інтегровані в усі HR-процеси.

- *Рекрутинг та адаптація:* При прийомі на роботу оцінювати не лише професійні навички, але й потенціал до самоорганізації, ініціативності

та стресостійкості (через поведінкові інтерв'ю та тести). На етапі адаптації (онбордингу) чітко комунікувати, що самоменеджмент є ключовою компетенцією в ГК «Карпати Мигово».

- *Щорічна оцінка ефективності (Performance Review)*: Включити до критеріїв оцінки окремий розділ, присвячений навичкам самоменеджменту (наприклад, "Ступінь виконання PDP", "Якість пріоритезації", "Здатність працювати з мінімальним наглядом"). Це перетворює самоменеджмент з "бажаного" на "обов'язковий" елемент роботи.

Удосконалення мотиваційної системи та корпоративної культури - це тривалий процес, що вимагає постійної уваги. Кінцевий результат для ГК «Карпати Мигово» – це створення самокерованої команди, де кожен працівник є внутрішнім лідером свого робочого місця.

- *Модель Лідерства*: Сформувати нову модель лідерства, де лідери (менеджери) виступають у ролі розвиваючих коучів, які допомагають працівникам виявляти та усувати власні перешкоди.

- *Постійне навчання*: Регулярно проводити не лише тренінги з навичок, а й семінари з корпоративної етики, де обговорюється важливість відповідальності та довіри у колективі.

Впровадження цих пропозицій дозволить ГК «Карпати Мигово» не тільки підвищити ефективність роботи (за рахунок зменшення мікроменеджменту та підвищення швидкості прийняття рішень), але й створити більш задоволений, залучений та стресостійкий колектив, що є прямою запорукою високої якості обслуговування у сфері гостинності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі, ґрунтуючись на теоретичному обґрунтуванні та результатах аналізу системи управління персоналом ГК «Карпати Мигово», було розроблено практичні рекомендації, спрямовані на підвищення рівня самоменеджменту працівників.

Розроблено цілісну Програму розвитку самоменеджменту, орієнтовану на два ключові цільові сегменти: постійний (адміністративний/технічний) персонал та сезонний персонал (обслуговування). Програма передбачає проведення коротких, інтенсивних тренінгів та воркшопів, інтегрованих у процес первинного та поточного навчання.

Для практичної підтримки навичок запропоновано інтегрувати цифрові та аналогові інструменти. Рекомендовано запровадити використання єдиної цифрової платформи для командного планування та пріоритизації, а також використання стандартизованих щоденних/щотижневих чек-листів та звітів з акцентом на самоконтроль виконаних завдань. Це дозволить перетворити теоретичні знання на практичні робочі звички та посилити персональну відповідальність.

Обґрунтовано необхідність переорієнтації мотиваційної системи на стимулювання самостійності та ініціативності. Запропоновано запровадити систему бонусів та нематеріальних заохочень (наприклад, додаткові вихідні або публічне визнання) для тих працівників, які демонструють високий рівень самоорганізації, відповідальності та успішно вирішують проблеми без прямого втручання керівника. З метою формування корпоративної культури, орієнтованої на самоменеджмент, рекомендовано включити принцип автономії та довіри у базові цінності компанії, а також заохочувати внутрішнє менторство та обмін досвідом ефективної самоорганізації між співробітниками.

Реалізація розроблених пропозицій щодо вдосконалення системи самоменеджменту дозволить ГК «Карпати Мигово» підвищити індивідуальну та колективну ефективність персоналу, знизити вплив сезонного стресу та плинності кадрів, а також забезпечити стабільно високу якість туристичних послуг, що матиме прямий позитивний вплив на фінансові показники та імідж комплексу.

ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі розкрито сутність самоменеджменту, який визначено як свідомий, послідовний та цілеспрямований процес управління людиною власним життям, часом, ресурсами та професійною діяльністю для досягнення поставлених цілей. Було розглянуто основні підходи, моделі та інструменти (тайм-менеджмент, планування, розстановка пріоритетів, самоконтроль). Обґрунтовано ключову роль самоменеджменту як потужного чинника підвищення як індивідуальної, так і загальної продуктивності праці та, як наслідок, якості туристичних послуг через підвищення відповідальності, ініціативності та ефективності кожного працівника.

2. Надано загальну характеристику комплексу та детально розглянуто його організаційну структуру. Виявлено, що загалом система управління є функціональною, проте існує потреба в посиленні уваги до індивідуального

розвитку працівників, зокрема навичок самоорганізації, які не є пріоритетом у чинній кадровій політиці.

3. Виконання третього завдання дозволило оцінити чинну систему розвитку персоналу, яка виявилася недостатньо систематизованою та орієнтованою переважно на професійні знання, а не на «м'які» навички (*soft skills*). Проведена оцінка рівня самоменеджменту працівників ГК «Карпати Мигово» показала середній (або нижче середнього) рівень розвитку ключових навичок самоорганізації, таких як:

- ефективне планування часу,
- делегування повноважень (для менеджерського складу),
- встановлення пріоритетів.

Це підтвердило актуальність розробки програми розвитку самоменеджменту.

4. Відповідно до результатів аналізу та оцінки, у четвертому завданні було розроблено Програму розвитку навичок самоменеджменту персоналу комплексу. Ця програма включає:

- Спеціалізовані тренінги
- Практичні семінари
- Систему індивідуального коучингу.

Запропоновано шляхи запровадження сучасних інструментів самоорганізації, зокрема використання цифрових планувальників, матриці Ейзенхауера для розстановки пріоритетів та методики *Pomodoro* для концентрації уваги. Це забезпечить практичне впровадження теоретичних знань.

5. Відповідно до п'ятого завдання сформульовано пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи та корпоративної культури, спрямованих на стимулювання самоменеджменту:

- *Мотиваційна система*: Включення показників самоорганізації та ініціативності до системи преміювання. Запровадження нематеріального стимулювання (наприклад, визнання «Найбільш ефективний співробітник місяця»).

- *Корпоративна культура:* Формування культури самовідповідальності, довіри та постійного навчання (*life-long learning*). Рекомендовано впровадження інституту наставництва та системи обміну досвідом.

Результати роботи підтверджують, що впровадження розробленої Програми розвитку навичок самоменеджменту, у поєднанні з оновленою мотиваційною системою та корпоративною культурою, дозволить ГК «Карпати Мигово» підвищити ефективність використання трудових ресурсів, оптимізувати робочий час, знизити рівень стресу та помилок, а головне - забезпечити зростання продуктивності праці та стійке підвищення якості туристичних послуг. Це створить конкурентні переваги на ринку та сприятиме довгостроковому розвитку комплексу.

Таким чином, формування цілісної системи самоменеджменту перетворює пасивну функцію управління на активний чинник конкурентної переваги в туристичній галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрющенко К.А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. Ефективна економіка. 2010. № 7. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_7_13.
2. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2018. - 511 с.
3. Бондаренко М. П. Проблеми розвитку туристичних ринків // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2016. – №7. – С. 87–91.
4. Бондаренко М.П. Система зміцнення конкурентних позицій туристичного сектору України // *Актуальні проблеми економіки*. – 2018. – № 9. – С. 66–73.

5. Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.18. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
6. Бурка В.Й., Підгірна В.Н., Єремія Г.І. Впровадження сучасних інформаційних технологій в готельних підприємствах України. *Інфраструктура ринку*. 2022 № 67. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=46713>
7. Виноградська А. Розвиток українського туристичного бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право.* – 2017. – № 5. – С. 13
8. Гаврилук А. М. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf
9. Гірськолижний курорт «Карпати Мигово» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://ua.dorogovkaz.com/kottedzhi_karpaty_migovo.php
10. Глушко В. Просування туристичних послуг. Науковий журнал київського національного торговельно-економічного університету. Київ, 2018. № 1. – С. 86–96. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2018_1_9.
11. Должанський І.З., Загорна Т.О./ Основи менеджменту. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2018.- с.140
12. Дороніна М. С., Пересунько В.І. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку. *Економіка і управління*. 2016. № 4. С. 7–12.
13. Єремія Г., Наконечний К. Аналіз інноваційної діяльності та стратегії розвитку у сфері послуг (на прикладі готельного господарства чернівецької агломерації). *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 73. № 6. С. 64-69. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/37515>
14. Єремія Г., Підгірна В., Скігар Х. (2022). Напрями підвищення ефективності системи управління трудовим колективом. *Економіка та*

суспільство, (38). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1291>

15. Єремія Г., Смик О. Психологічні аспекти лідерства у сучасному менеджменті: вплив на мотивацію команди туристичних операторів України // *Інфраструктура ринку* .- № 82.- 2025. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/>

16. Єремія Г., Смик О. Психологічні стратегії ділового спілкування в бізнес середовищі // *Інфраструктура ринку*.- № 82.- 2025. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/>

17. Єремія Г., Смик О., Підгірна В. Роль менеджменту у запобіганні вигоранню персоналу: HR стратегії та психологічні підходи (на прикладі BACARA COFFEE). *Економіка та суспільство*, (70). 2024. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5398/530>

18. Жуковська А.Ю., Бречко О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 27–36.

19. Карпати Мигово – бронювання номерів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.booking.com/hotel/ua/karpaty-migovo>

20. Колпаков В. М. Самоменеджмент : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с.

21. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник. - 2-е вид., перероб. й доп.. - К.: Кондор, 2014. - 304 с.

22. Лисенко В.В. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/43.pdf.

23. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

24. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту. – К.: МАУП, 2010. – 225 с.
25. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2009. – С. 178-183.
26. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2011. 103 – № 15.5. – С. 376–380.
27. Мигове – Гірськолижно-туристичний комплекс Мигове [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.karpaty.info.myhovo.htk.myhovo>
28. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*. – 2010. – № 1. – С. 149–155.
29. Мончак З.В. Проблема мотивації праці та створення мотиваційного механізму. *Науковий вісник НЛТУ України* – 2007. – № 17.4. – С. 198–201
30. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник..- К.: Сузір'я, 2014.- с.183
31. Науменко П.І. Розвиток підприємства у ринковому конкурентному середовищі. *Фондовий ринок*. – 2014. - №40. – с.26-28 51
32. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003
33. Пустовіт О.Г., Пустовіт Є.В. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. Збірник наукових праць одеського національного морського університету. Одеса, 2020. №. 1. – С. 115-126. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2020_1_11;
34. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2016. - 351 с.
35. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с. 223

36. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
37. Стоян К.С., Широка В.В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка. Київ, 2019. № 1. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_42.;
38. Сухарський В.С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Теорія, методологія, практика. Навчальний посібник. – Тернопіль : Астон, 2005. – 464 с.
39. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право*. – 2005. – № 11. – С. 17-20
40. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав., 2017., 488 с.
41. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип.2(6). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)
42. Чокан А.С., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Самоменеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.
43. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства // *Економіка підприємств*. – 2014. – № 9. – с.169-171
44. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.
45. Яковенко Р. В. Розвиток системи мотивації праці та поширення її творчого характеру як чинник відтворення людського потенціалу / Р. В. Яковенко // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. – 2009. – № 16. – С. 132–138.
46. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту / Н. В. Яшкіна // *Економіка і держава*. – 2010. – №7. – С.35-36.