

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.488.2:640.412

Завідна Л.Д.*кандидат сільськогосподарських наук, доцент
докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Київського національного торговельно-економічного університету*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті розглянуто теоретичні та методологічні аспекти стратегічного управління підприємством. Визначено ключові проблеми формування та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Надано науково-практичні рекомендації щодо формування стратегічної моделі розвитку підприємств. Запропоновано модель стратегічного управління підприємством готельного господарства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління підприємством, стратегія розвитку, готельне господарство, модель стратегічного управління.

Завидная Л.Д. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

В статье рассмотрены теоретические и методологические аспекты стратегического управления предприятием. Определены ключевые проблемы формирования и выбора стратегических альтернатив развития предприятия. Предоставлено научно-практические рекомендации по формированию стратегической модели развития предприятий. Предложена модель стратегического управления предприятием гостиничного хозяйства.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление предприятием, стратегия развития, гостиничное хозяйство, модель стратегического управления.

Zavidna L.D. STRATEGIC MANAGEMENT OF THE HOTEL INDUSTRY ENTERPRISE DEVELOPMENT

The article discusses the theoretical and methodological aspects of strategic management. The key issues of the formation and selection of strategic alternatives of the enterprise were identified. Were provided theoretical and practical recommendations on forming strategic model of enterprise development. The model of strategic management of hotel industry enterprise was suggested.

Keywords: strategy, strategic management, strategy development, hotel industry, a model of strategic management.

Постановка проблеми. Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності й ризику. Обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і недостатня забезпеченість фахівцями необхідного рівня обумовлюють обмеженість формування стратегії розвитку бізнесу на підприємствах.

З огляду на цей факт, найпершим обов'язком керівника підприємства є вміння передбачити можливість появи проблемних ситуацій, які негативно вплинуть на роботу і розвиток його підприємства, і мати наготові заздалегідь спроектований механізм їх розв'язання, аби уникнути збитків за допомогою наявних ресурсів і можливостей. У зв'язку з цим, вважається доцільним вивчення проблеми в області стратегічного управління розвитком підприємства.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти проблемам розвитку стратегічного управління і формування стратегії у досягненні успіху компаній, знайшли своє відображення в наукових працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: Р. Аккоффа, І. Ансоффа, П. Друкера, І. Ігнат'євої, О. Ковтуна, К. Кроса, Р. Ланча, Г. Мінцберга, В. Пастухової, В. Пономаренко, М. Портера, П. Робертса, А. Стрікленда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера та ін., а також вчених країн СНД О. Виханського, С. Чернова, І. Отенко та ін.

Проблемам в області стратегічного управління розвитком підприємства готельного господарства присвятили багато праць українські науковці, зокрема, О. Виноградова, С. Драгунцова, Т. Дорошенко,

М. Кабушкіна, Л. Лук'янова, М. Мальська, Л. Нечаюк, Х. Роглева, О. Ремеслова, та ін., а також фахівці з країн СНД В. Квартальнова, А. Лісника, С. Скобкіна, Р. Фатхутдінова, А. Чуднівський та інші.

Незважаючи на досить велику кількість досліджень, їх наукову розробленість в цілому ще не можна визнати вичерпною. Ця обставина обумовлює необхідність проведення подальших досліджень в області стратегічного управління розвитком підприємства готельного господарства з метою підвищення його ефективності.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає у теоретичному та методологічному осмисленні аспектів стратегічного управління підприємством готельного господарства, розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегічної моделі розвитку готельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку, які кореспондуються із передовим світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів.

Вибір стратегії в бізнесі один з провідних питань в управлінні. Якщо, цілі організації визначають те, до чого прагне організація, що вона хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, яким способом, за допомогою яких дій організація зуміє досягти своїх цілей в умовах мінливого і конкурентного оточення.

Термін «стратегія» (від грец. *Stratos* – військо, *ago* – веду) має військове походження. Спочатку під стратегією розумілося мистецтво ведення війни. Оскільки війни були (і, на жаль, є і по цей день) найбільш важливими подіями в житті людей, народів, країн, поняття «стратегічний» в значенні «найважливіший», «визначає» перейшло до складу термінології управління в цілому.

Вперше термін «стратегія» застосував у 1962 році вчений – економіст Альфред Чандлер [1, с. 51] в праці «Стратегія та структура». Він відзначив, що *стратегія* являє собою планування і стимулювання зростання підприємства, а також визначення основних довгострокових завдань і цілей підприємства з подальшим виробленням програми дій і розподілом ресурсів, необхідних для виконання цілей стратегії.

Наступним підходом до трактування терміну «стратегія» відзначено засновниками наукової «школи проектування» у 1965 р. К. Ендрюсом і Р. Крінстенсеном в праці «Політика бізнесу». Відносно даного терміну зазначені вчені погоджувались з А. Чандлером, доповнюючи цю категорію лише поняттям «відмінна компетенція» підприємства, а також акцентом на невизначеності зовнішнього середовища його функціонування [2, с. 43]. В рамках даної наукової школи розроблений метод SWOT аналізу, що полягає в порівняльному аналізі сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища його функціонування.

Ключовим аспектом у розробці стратегії згідно К. Ендрюса є вирішення питання про вибір пріоритетних напрямків господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим ділову активність підприємства запропоновано сегментувати, що в західній літературі дістало назву як «структура підприємництва». К. Ендрюс і Р. Крінстенсен відзначали, що рішення про вибір напрямків господарської діяльності або структури підприємництва є більшою мірою мистецтвом, ніж наукою, оскільки не існує адекватного формалізованого алгоритму, що забезпечує повну впевненість в досягненні ефективного вирішення поставленого завдання. Це твердження дуже важливо для визначення процедури та методології процесу стратегічного управління і прогнозування [3, с. 64].

В період появи зазначеної вище «школи проектування» одночасно виникла «школа планування», засновником якої був І. Ансофф (1965 р). У своїй праці «Стратегічне управління», він спростував популярний в той період метод довгострокового планування і прогнозування сприятливих можливостей, і запропонував власний метод стратегічного планування, який на підставі оцінки та аналізу зовнішніх чинників припускав хід аналізу від майбутнього часу до сьогодення [4, с. 26]. Трактування стратегії, запропоновано І. Ансоффом, «стратегія – це набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї чи іншої системи» на думку деяких вчених [4, с. 27], є занадто узагальненою. Основний недолік – відсутність відмінностей від управлінської політики вищого керівництва підприємства. На підставі цього І. Ансофф був змушений надати пояснення, додавши в науковий обіг такі терміни як «завдання», «орієнтири» (цілі), «організаційна концепція» та ін. Це визначення, по суті, є інтерпретацією поняття стратегії, використовуваного в військовій справі. Фельдмаршал Мольтке говорив: «Стратегія завжди може направляти свої прагнення лише на найвищу мету, яку взагалі тільки можна досягти при наявних засобах» [5, с. 31].

Найбільш послідовно поняття стратегії і принципів її формування представлені в книзі Генрі

Мінцберга, Брюса Альстренда і Джозефа Лемпела «Школи стратегій» [6, с. 16-23]. У цій книзі узагальнено великий матеріал зі стратегічного управління закордонними підприємствами.

Так, Г. Мінцберг і його колеги запропонували стратегію у вигляді єдності «5Р»: план (від англ. *Plan*), модель, зразок, шаблон (від англ. *Pattern*), позиціонування (від англ. *Position*), перспектива (від англ. *perspective*) і витівка, відволікаючий маневр (від англ. *ploy*). Таким чином, вчений розкриває відразу кілька специфічних характеристик стратегії в одному визначенні.

Трактування стратегії, запропонована Г. Мінцбергом [7, с. 61], є якісною, визначаючи стратегію у вигляді сутнісної категорії в науковій парадигмі, що надає механізми управління розглянутими системами (макро-, мезо- і мікрорівень). На підставі одночасного об'єднання п'яти наведених характеристик «5Р» забезпечується сталий розвиток підприємства в конкурентному середовищі.

Огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок про складність поняття «стратегія» і констатувати, що серед авторів існують певні різноманітності в його трактуванні. Здебільшого вони не принципові. Численні доповнення не спотворюють, а навпаки, наповнюють його новим змістом.

На сьогодні, в менеджменті організації термін «стратегія» тлумачиться як *програма дій*, що визначає розвиток (напрямки розвитку) організації і її відповідне управління в довгостроковому контексті, а також *комплекс процедур* для досягнення поставлених цілей в недетермінованих умовах зовнішнього оточення існування відкритої організації [8, с. 16].

Кожне підприємство обирає свою стратегію, враховуючи велику кількість факторів, які обумовлюють доцільність та можливість використання тієї чи іншої стратегії. Зі змінами умов господарювання відбувається формування нових варіацій поведінки підприємств на ринку.

Зарубіжні і вітчизняні економісти для багатопрофільного підприємства виокремлюють чотири рівні стратегій (яскравим прикладом може слугувати стратегічна піраміда, побудована за А. Томпсоном і Дж. Стріклендом), на яку посилається більшість авторів [9, с. 42].

Найвищий рівень у ієрархії займає корпоративна стратегія, вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства: зростання, стабілізація або скорочення. *До другого рівня відносять конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії*, які підпорядковані корпоративній і вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу. Конкретизують і доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства функціональні стратегії, які посідають *третє місце в ієрархії*. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку: виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, управління персоналом тощо. *До найнижчого, четвертого рівня відносять операційні стратегії*, тобто стратегії для структурних підрозділів підприємства.

Окремої уваги заслуговує підхід І. Ансоффа до класифікації стратегій виходячи з рівня прийняття стратегічних рішень, а також матриця «продукт-ринок». Катькало В.С. зробив значний вклад у вивчення генезису поняття «стратегії» та «стратегічного управління», а також у дослідження еволюції наукової думки у сфері стратегічного менеджменту.

Незважаючи на єдність методологічного підходу до розкриття змісту даної категорії, існують чис-

ленні інтерпретації стратегії. Виникла полеміка і з приводу процесів розробки стратегії та методів її реалізації. Досить повна систематизація даних поглядів приведена в роботі ЛІ. Володимирової [10, с. 249], яка класифікувала розуміння стратегії різними авторами в такий спосіб:

- засіб досягнення кінцевого результату;
- об'єднання всіх частин організації в єдине ціле;
- охоплення всіх основних аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення сумісності всіх планів підприємства;
- план дій, тобто розглядається як дії, спрямовані на перемогу в конкурентній боротьбі;
- порядок дій, тобто план може бути не реалізуємий, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому випадку;
- позиція в навколишньому середовищі, що означає зв'язок зі своїм оточенням;
- перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути;
- результат аналізу сильних і слабких сторін організації роботи на підприємстві та визначення можливостей і перешкод його розвитку;
- заздалегідь підготовлена реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Грунтуючись на сучасній парадигмі дослідження систем управління, підприємство готельного господарства в ринковій економіці ідентифікується як дифузна (відкрита) система, що самоналаштовується, або самоорганізується. Це означає неможливість її ізоляції, як суб'єкта ринкової економіки від впливу навколишнього зовнішнього середовища.

Самоналагоджувальна система має можливості забезпечувати стійке функціонування підприємства в умовах динамічних змін у внутрішньому та зовніш-

ньому середовищі шляхом введення в систему компенсаційних факторів. Готельне господарство, як система, що самоорганізується, реагує на обурення зовнішнього середовища будь-якої сили і зберігає свою стійкість і ефективність через зміну власних властивостей і характеристик.

Таким чином, підприємству готельного бізнесу як дифузійної системи визначають та дають розвиток зовнішні та внутрішні фактори.

Зовнішні фактори – це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, надають *стратегічність* його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу, яким підприємство буде займатися і тип його конкурентної поведінки. **Внутрішні** – це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості) розвитку підприємства. До факторів зовнішнього середовища готельного господарства, як і будь-якого іншого виду традиційно відносять [11, с. 53]: соціально-культурні, технологічні, економічні, природно-ресурсні, правові, політичні тощо.

Стратегічний аспект діяльності підприємства, насамперед і в основному, пов'язаний із зовнішніми факторами, які в сучасній ринковій економіці першочергово впливають на вибір бізнесу підприємства, а, відтак, визначають цей вибір.

У ході розвитку теорії стратегії вченими запропоновано ряд моделей стратегічного управління. І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління покладає рішення, які доцільно приймати при формуванні стратегії: оцінка потенціалу організації; оцінка зовнішніх можливостей та загроз; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [12, с. 107].

О.С. Віханський пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання зв'язок [13, с. 13].

С.А. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основними компонентами стратегічного управління, на думку вченого, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [14].

Модель стратегічного управління за С.А. Поповим представлена на рис. 1.

У вітчизняній практиці стратегічний підхід до управління підприємствами готельного господарства використовується обмежено. Головною причиною такого становища є недостатня методична та практична розробленість для умов ринкової економіки.

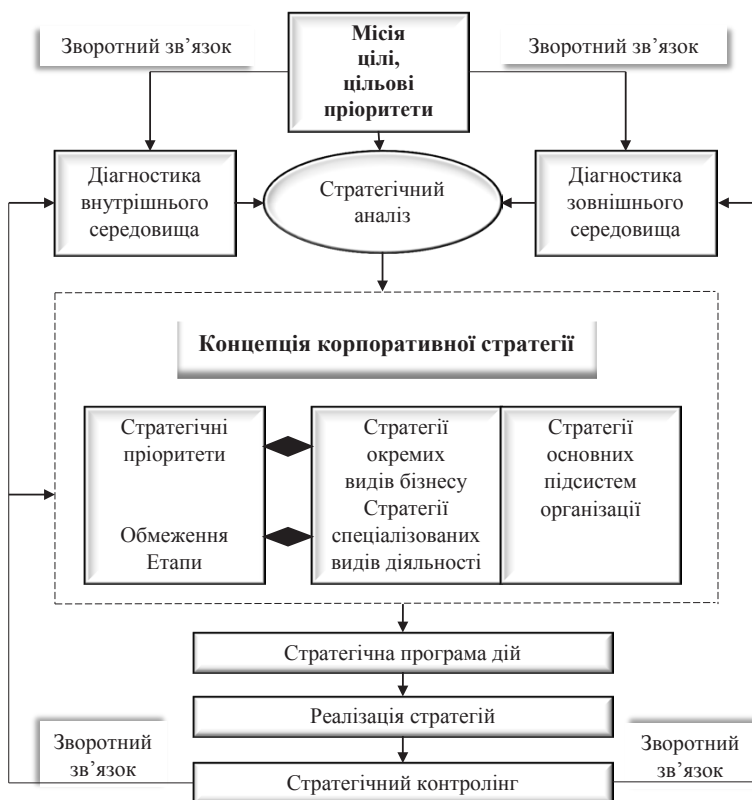


Рис. 1. Модель стратегічного управління за С.А. Поповим

Джерело: побудовано за даними [14]

Перший крок у формуванні стратегії – це твердження місії, провідне до визначення цілей, стратегій і політики. Розроблені стратегії і політика реалізуються через прогнози, програми, бюджети і процедури.

На закінчення проводиться оцінка виконання стратегії, і через ланцюжок зворотного зв'язку інформація повертається в систему так, щоб адекватний контроль над організаційними діями забезпечив проведення своєчасних коригувальних впливів. На рис. 2 запропонована структурна схема моделі стратегічного управління підприємством готельного господарства.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру [15, с. 251].

Особливості розробки стратегії управління підприємствами готельного господарства пов'язані з урахуванням таких положень:

1. Підприємства готельного господарства є складними соціально-економічними системами, які характеризуються низкою особливостей:

- задоволення якісними основними і додатковими послугами внутрішніх і міжнародних споживачів;
- наявність певних ресурсів та їх перетворення в основні і додаткові послуги;
- порівняння витрат на виробництво і використання основних і додаткових послуг із результатами діяльності;
- складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів);
- багатокритерійність завдань управління;
- велика динамічність процесів;
- неможливість формалізації багатьох завдань управління;
- обов'язковість розвитку та змінності критеріїв розвитку.

2. Підприємства – це відкриті (дифузні) системи, які є досить чутливими до дії факторів зовнішнього середовища.

Тому ефективність їх функціонування значною мірою визначається швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища.

3. Стратегії, які використовують підприємства готельного господарства, здебільшого є нетрадиційними, тому немає універсальних рішень.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, забезпечення ефективного існування підприємства в перспективі, залежить у першу чергу від ступеня освоєння методології і методів формування стратегії.

При формуванні стратегії в умовах високої динамічної економіки, нечіткої, неповної інформації, що швидко застаріває, повинні бути здійснені наступні види дій:

- моделювання майбутнього, формування цілей, їх ідентифікація;
- аналіз конкурентного середовища;
- формулювання корпоративної стратегії, формування ділових стратегій;
- оцінка сильних сторін підприємства з позицій макроекономічних індикаторів, оцінка загроз з боку зміни зовнішнього середовища і поведінки конкурентів, динаміка параметрів внутрішнього середовища підприємства;
- ідентифікація і оцінка вузлових проблем і ризиків;

– реалізація стратегії: стратегічний проект, адаптація підприємства до стратегії, впровадження стратегії, контроль і моніторинг процесу.

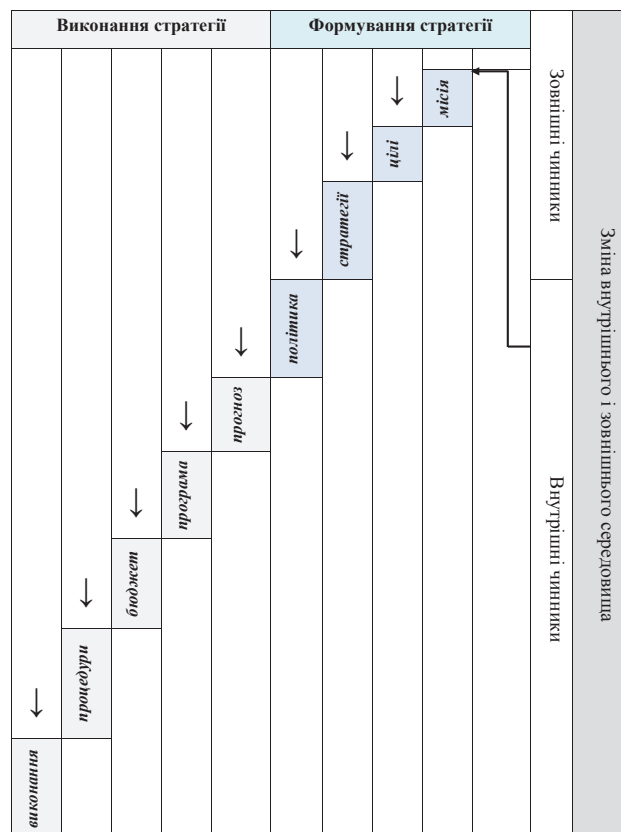


Рис. 2. Структурна схема моделі стратегічного управління підприємством готельного господарства

Джерело: розроблено і побудовано автором на основі [5, 10]

Отже, підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Chandler Alfred D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. / A. D. Jr. Chandler. – NY: Paperback, 1962. – 174 p.
2. Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. – М.: Тандем, 2009. – 225с.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 165 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Булава И.В. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия: [монография] / И.В. Булава и др. – М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2009. – 386 с.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001. – 336 с.
7. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. / H. Mintzberg. – N.Y.: The Free Press, 1994. – 164 p.
8. Ковтун О.І. Стратегія підприємства [Текст]: навч. посібн.. 2-ге вид. / О.І. Ковтун. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2006. – 388 с.
9. Thompson A. A. Strategic Management: Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 1987. – 568 p.

10. Владимирова Л. П. Планирование и прогнозирование в условиях рынка / Л. П. Владимирова. – М.: Изд. Дом «Дашков и КО», 2001. – 308 с.
11. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика [Текст]: навч. посібн. / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. – К.: Центр навч. літ-ри, 2012. – 472 с.
12. Чернов С.С. Проблемы разработки и реализации стратегии предприятия: [монография] / С.С. Чернов и др. – Новосибирск: ЦРНС, 2014. – 382 с.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
14. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: [монография] / И.П. Отенко. – Харьков: ХНЭУ, 2006. – 256 с.
15. Ремеслова О.Л. Основные направления развития стратегического управления в деятельности предприятий гостиничного хозяйства / О.Л. Ремеслова // Вісник Донецького нац. унів.: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонНУ, 2007. – Т.2. – С. 248-255

УДК 378.046:658.15

Захарчин Р.М.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва,
товарознавства та експертизи товарів
Львівського інституту економіки і туризму

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – ЯК МОТИВАЦІЙНИЙ ЧИННИК ПІДГОТОВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА СФЕРИ ПОСЛУГ В СУЧАСНІЙ ІННОВАЦІЙНІЙ ОСВІТІ

Стаття присвячена проблемам підготовки кадрового ресурсу для невиробничої сфери. Запропоновано використання моделей управління об'єктами сфери послуг (готель, ресторан, туристична фірма тощо) як мотиваційного чинника в підготовці фахівців цієї галузі. Обґрунтовано необхідність застосування інтегрованого підходу при формуванні фахових компетентностей випускників вищої професійної школи.

Ключові слова: ринок праці, кадровий ресурс, модель управління об'єктами, компетенція, компетентність, інтегрований підхід, ефективний менеджер.

Захарчин Р.М. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ – КАК ФАКТОР МОТИВАЦИИ ПОДГОТОВКИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА СФЕРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ В СОВРЕМЕННОМ ИННОВАЦИОННОМ ОБРАЗОВАНИИ

Статья посвящена проблемам подготовки кадрового ресурса для непроизводственной сферы. Предложено использование моделей управления объектами сферы обслуживания (отель, ресторан, туристическая фирма) как фактора мотивации в подготовке специалистов этой отрасли. Обосновано необходимость применения интегрированного подхода при формировании профессиональных компетентностей выпускников высшей профессиональной школы.

Ключевые слова: рынок труда, кадровый ресурс, управление объектами, компетенция, компетентность, интегрированный подход, эффективный менеджер.

Zakharchin R.M. THE MODEL OF ENTERPRISE MANAGEMENT – AS A MOTIVATION FACTOR FOR TRAINING AN EFFECTIVE SERVICE MANAGER IN MODERN INNOVATIVE EDUCATION

The article is devoted to the problems of training a human resource for the non-productive sphere. The use of management models for service facilities (hotel, restaurant, travel company) as a motivation factor in training specialists in this field is suggested. The necessity of applying an integrated approach in the formation of professional competence of graduates of the higher vocational school is substantiated.

Keywords: labor market, human resource, object management, competence, competency, integrated approach, effective manager.

Постановка проблеми. Пошук шляхів гармонізації зусиль ринку праці сфери послуг та вищої професійної освіти є вкрай важливою проблемою для підготовки та становлення ефективних менеджерів туризму, готельно-ресторанної справи в умовах глобалізації та динамічного росту вищезгаданих галузей і зростаючих потреб споживачів їх послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування кадрового ресурсу, втім числі шляхом інтеграції зусиль теорії і практики, освіти і бізнесу притягують увагу багатьох науковців. Так дослідженню факторів впливу на адаптацію випускників на ринку праці присвятили свої роботи такі відомі зарубіжні вчені, як Р. Джекман, Р. Леард, Д. Мартенсен, Р. Філер. Проблеми забезпечення ефективної зайнятості молоді розглядають вітчизняні учені З. Бараник, Т. Заяць, Л. Ткаченко, Л. Шаульська. Аспекти формування ринку праці молоді знаходяться в полі зору і таких українських науковців, як К. Злупко, В. Скуратівський, В. Петюх. Особливості працевлаштування

молодих фахівців та їх конкурентноспроможність на ринку праці в своїх наукових дослідженнях відстежує О. Грішнова [2]. Є приклади наукового зацікавлення аспектами мотивації пошуку роботи на ринку праці, які мають в своєму науковому наробітку О. Балакірев, Л. Лісогор. Проблемам визначення моделі та вимог до менеджера туристичної сфери та ролі в цьому вищої школи надають достатньої уваги І. Саух [5], І. Зимня. Тлумаченню сутності понять «компетенція» та «компетентність», а також ідеям компетентнісного підходу в системі вищої професійної освіти присвячені наукові праці Ю. Бойчука [6], Д. Равена, А. Маркової, А. Хуторського.

Разом з цим комплекс питань стосовно працевлаштування молодих фахівців, втім числі в сфері послуг, їх адаптація та конкурентноспроможність, а також мотиваційна складова залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Своїми цілями автор статті ставить розкрити мотиваційне значення демонстра-