

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

На правах рукопису

**СТЬОЖКА КАТЕРИНА РУСЛАНІВНА
ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна
(код) (назва спеціальності)
справа
Освітня програма Готельно-ресторанна справа
(назва)
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Науковий керівник:
Сазонець Ольга Миколаївна,
доктор економічних наук,
професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол засідання кафедри

№ 5 від 06.02.2025р.

Завідувач кафедри

Нормоконтроль

Стаж Наталія СЕРГІЄНКО

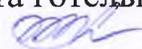
Дніпро, 2025

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри туристичного
та готельно-ресторанного бізнесу

 *Тетяна Тієсенко*

« 03 » 10 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
СТЬОЖКА КАТЕРИНА РУСЛАНІВНА**

1. Тема роботи: **«Особливості системи управління персоналом сфери гостинності».**
2. Науковий керівник роботи: Сазонець Ольга Миколаївна, доктор економічних наук, професор
Затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» 03 року № 88-02
3. Термін подання роботи на кафедру: 01.02.2025 р.
4. Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні особливостей системи управління персоналом у сфері гостинності, визначити ключові чинники, що впливають на ефективність управління, та розробити рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики з урахуванням специфіки галузі.
5. Завдання кваліфікаційної роботи:
 - 1) Розкрити сутність індустрії гостинності, її особливості та значення для економіки.
 - 2) Проаналізувати структуру, функції та специфіку управління персоналом у сфері гостинності.

- 3) Визначити вплив ефективного кадрового менеджменту на розвиток підприємств гостинності.
- 4) Описати основні види підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їхні характеристики.
- 5) Дослідити організацію трудового процесу, особливості графіків роботи, навантаження та методи мотивації персоналу.
- 6) Визначити сучасні тенденції управління персоналом і типові проблеми у сфері гостинності.
- 7) Проаналізувати роль сучасних технологій у процесі управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу.
- 8) Дослідити системи навчання та професійного розвитку персоналу у сфері гостинності.
- 9) Розглянути підходи до мотивації та оцінювання персоналу для підвищення ефективності роботи.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Основи системи управління кадрами у готельно-ресторанному бізнесі		
2	Розділ 2. Особливості функціонування систем управління кадрами в сфері гостинності		
3	Розділ 3. Стратегії покращення управління кадрами у сфері гостинності		
4	Вступ		
5	Висновки		
6	Оформлення кваліфікаційної роботи		
7	Підготовка демонстраційних матеріалів презентації		
8	Підготовка тексту доповіді		

Здобувач вищої освіти



Катерина СТЬОЖКА

Науковий керівник



Ольга САЗОНЕЦЬ

Дата видавання завдання

23.10.2017



Звіт подібності

метадані

Назва організації
Dnipropetrovsk University of Humanities

Заголовок
дипломна робота Стьожа

Автор Науковий керівник / Експерт
СтьожаСазонець О.М.

підрозділ
Dnipropetrovsk University of Humanities

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	Ⓡ	0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	␣	1
Білі знаки	␣	521

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



17647

Кількість слів

140266

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела

10 найдовших фраз

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Колір тексту
		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ribashotelsgroup.ua/blog/obzor-otelynogo-rinka-ukraini-2024/	32 0.18 %
2	https://kyivschina24.com/neruhomist/yak-zaraz-praczyu%D1%94-dohidna-neruhomist-na-gotelnomu-rinku-v-ukra%D1%97ni/	22 0.12 %
3	mg1m23.kotliar 12/13/2024 Kamianets-Podilskyi National University named after I.Ohienko (Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка)	10 0.06 %
4	https://business-broker.com.ua/blog/robochyi-chas-poniattia-vydy-ta-tryvalist/	8 0.05 %

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	10
1.1 Індустрія гостинності: ключові аспекти та особливості.....	10
1.2 Структура, функції та особливості кадрового менеджменту в індустрії гостинності.....	17
1.3 Ключова роль ефективного управління персоналом у розвитку підприємств гостинності.....	24
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ.....	27
2.1 Детальна характеристика підприємств готельно-ресторанного бізнесу.....	27
2.2 Організація трудового процесу в індустрії гостинності: графіки роботи, навантаження та мотивація.....	39
2.3 Сучасні тенденції управління персоналом та типові проблеми у сфері гостинності.....	56
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ.....	65
3.1 Сучасні технології в процесі управління персоналом.....	65
3.2 Розвиток системи навчання та професійного зростання персоналу.....	69
3.3 Побудова ефективної системи мотивації та оцінювання персоналу.....	76
ВИСНОВКИ.....	85
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	86

Актуальність теми.

Індустрія гостинності є однією з найважливіших сфер економіки, яка динамічно розвивається та суттєво впливає на зростання туризму, розвиток економіки країн і створення робочих місць. Основою успіху підприємств цієї галузі є якісна система управління персоналом, адже саме співробітники забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності. У сучасних умовах підвищення вимог до якості послуг, впровадження інноваційних технологій і глобалізація ринку сприяють актуалізації питань кадрового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика управління персоналом у сфері гостинності широко висвітлюється в науковій літературі. Зокрема, дослідженнями ефективності кадрової політики займалися такі вчені, як [вказіть прізвища авторів, які досліджували тему]. Основна увага у цих роботах приділяється формуванню систем мотивації, організації трудового процесу, а також забезпеченню професійного розвитку працівників. Однак недостатньо розкрито специфіку впливу сучасних викликів, таких як автоматизація, динамічний попит і зміна умов праці, на систему управління персоналом. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях.

Мета дослідження.

Метою роботи є аналіз особливостей системи управління персоналом у сфері гостинності та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій.

Завдання дослідження.

- Розкрити сутність індустрії гостинності, її особливості та значення для економіки.
- Проаналізувати структуру, функції та специфіку управління персоналом у сфері гостинності.
- Визначити вплив ефективного кадрового менеджменту на розвиток підприємств гостинності.

- Описати основні види підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їхні характеристики.
- Дослідити організацію трудового процесу, особливості графіків роботи, навантаження та методи мотивації персоналу.
- Визначити сучасні тенденції управління персоналом і типові проблеми у сфері гостинності.
- Проаналізувати роль сучасних технологій у процесі управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу.
- Дослідити системи навчання та професійного розвитку персоналу у сфері гостинності.
- Розглянути підходи до мотивації та оцінювання персоналу для підвищення ефективності роботи.

Об'єкт дослідження

Процес управління персоналом у сфері гостинності.

Предмет дослідження

Особливості системи управління персоналом у підприємствах індустрії гостинності.

Методологія дослідження

У роботі використано такі методи: аналіз наукової літератури, статистичні методи, порівняльний аналіз, опитування, методи моделювання, що дозволяють виявити специфіку управління персоналом у підприємствах галузі.

Практична значимість дослідження може бути використана для вдосконалення кадрової політики у підприємствах індустрії гостинності. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню продуктивності праці, забезпеченню високої якості обслуговування клієнтів та збільшенню конкурентоспроможності підприємств.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, внутрішні документи підприємств галузі гостинності, а також результати власного аналізу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел та додатків. У роботі розміщено 18 таблиць та 9 рисунків. Перелік джерел посилань містить 66 найменування. Загальний обсяг роботи складає 92 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.

1.1. Індустрія гостинності: ключові аспекти та особливості.

Індустрія гостинності – це одна з найбільш динамічних і перспективних сфер економіки, яка охоплює широкий спектр послуг. Основна ідея цієї галузі полягає у забезпеченні гостинності та наданні якісного сервісу, який впливає на емоційний стан клієнта і створює позитивний досвід. Сучасний світ стає все більш мобільним, люди все частіше подорожують, як з діловими цілями, так і для відпочинку, тому попит на послуги індустрії гостинності залишається стабільно високим. Успіх цієї галузі залежить від багатьох факторів, зокрема рівня обслуговування, комфорту, технологічних інновацій і здатності компаній адаптуватися до змін у суспільстві та економіці.

Роль індустрії гостинності в економіці складно переоцінити. Це одна з ключових сфер, яка сприяє розвитку міжнародного туризму, створює мільйони робочих місць і забезпечує значні податкові надходження до бюджету. Готельно-ресторанний бізнес, транспортні компанії, туристичні агентства та інші підприємства цієї сфери формують цілу екосистему, що стимулює розвиток супутніх галузей, таких як сільське господарство, будівництво, логістика та роздрібна торгівля. У багатьох країнах туризм та гостинність є одними з головних джерел доходу, а регіони, орієнтовані на обслуговування туристів, отримують значні економічні вигоди від іноземних гостей.

До індустрії гостинності входять різні підсистеми, кожна з яких виконує свою специфічну функцію. Готельний бізнес забезпечує розміщення гостей, створюючи комфортні умови для проживання, а також пропонує додаткові послуги, такі як конференц-зали, ресторани та розважальні програми. Ресторанна сфера охоплює різноманітні формати закладів харчування – від вуличного фастфуду до преміальних ресторанів високої кухні.

Туризм, як частина індустрії гостинності, включає в себе організацію подорожей, екскурсій, транспортного обслуговування та культурних заходів. Окрему нішу займає конференц-сервіс, який забезпечує організацію бізнес-зустрічей, виставок, корпоративних заходів та ділових подій. Взаємозв'язок між

цими підсистемами формує цілісний ринок, який залежить від рівня сервісу, економічної ситуації та змін у споживчих вподобаннях.

Розвиток індустрії гостинності тісно пов'язаний зі зростанням доходів населення, розвитком глобалізації, технологічним прогресом і змінами у стилі життя людей. Сучасні туристи та клієнти готельно-ресторанного бізнесу все більше цінують унікальний досвід, персоналізацію сервісу та екологічну відповідальність. Попит на послуги гостинності змінюється залежно від сезонності, економічної стабільності та глобальних подій, таких як пандемії або економічні кризи. Останні роки показали, що гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нових реалій – ключові фактори виживання та успіху компаній у цій сфері. [1].

Готельний сектор залишається ключовою складовою індустрії гостинності, оскільки забезпечує проживання для туристів, бізнесменів та інших гостей. На середину 2024 року в Україні функціонують 2017 готелів (міжнародні = 1,1%; національні мережеві = 5,1%; готелі різних форматів = 80,3%; мотелі = 9,6%; хостели = 3,9%). Український ринок гостинності продовжує демонструвати стійкість та перспективи для подальшого розвитку навіть в умовах надзвичайних обставин. Туристична галузь країни поступово зміцнює свої позиції, а попит на внутрішній туризм та інвестиції в готельні проекти продовжує зростати.

Сучасні тенденції у готельному бізнесі включають автоматизацію процесів, екологічну відповідальність та створення унікального досвіду для гостей. Нові концепції, такі як капсульні готелі, бутік-готелі та еко-готелі, стають все популярнішими, оскільки гості дедалі більше звертають увагу на індивідуальність та сталість. Технології також відіграють важливу роль.

Ресторанний сектор розвивається відповідно до змін у споживчих вподобаннях. Якщо раніше ресторан був місцем для традиційного прийому їжі, то зараз люди очікують від нього більше – атмосфери, особливого досвіду та високого рівня сервісу. Споживачі дедалі частіше обирають здорову їжу, екологічно чисті продукти та концепції «з ферми на стіл». [2].

Люди все більше прагнуть індивідуальних маршрутів та унікального досвіду, що сприяє популяризації таких напрямків, як екологічний туризм, авантюрний туризм і digital nomad lifestyle (спосіб життя, коли люди працюють віддалено, подорожуючи по світу). Еко-туризм, який передбачає мінімальний вплив на навколишнє середовище та підтримку місцевих громад, стає пріоритетним для багатьох мандрівників та охоплює понад 10% туристичного ринку. Авантюрний туризм, зокрема екстремальні подорожі та експедиції у віддалені місця, набирає популярності серед тих, хто шукає адреналін і нові враження. Важливу роль відіграють цифрові платформи, які допомагають у плануванні подорожей – онлайн-агрегатори, сервіси бронювання та мобільні додатки значно полегшують підготовку до мандрівок.

MICE-сегмент (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) відіграє важливу роль у діловій активності, адже організація конференцій, семінарів та корпоративних заходів стимулює розвиток бізнес-туризму. Успішні країни та міста інвестують у створення сучасних конгрес-центрів, конференц-залів та спеціалізованих готелів, що мають необхідну інфраструктуру для проведення масштабних подій. Останнім часом з'явилася тенденція до гібридних заходів, які поєднують онлайн- та офлайн-формати, що дозволяє залучати більшу аудиторію. Також зростає попит на нестандартні локації для проведення заходів – природні комплекси, історичні місця, тематичні простори. [3].



Рисунок 1.1 Сегменти індустрії гостинності.

Джерело: складено автором на підставі [3].

Сучасний клієнт усе більше покладається на онлайн-відгуки та соціальні мережі при виборі готелю чи ресторану. Дослідження показують, що 86% споживачів читають відгуки в Інтернеті перед тим, як прийняти рішення, тому репутаційний менеджмент став важливою частиною ведення бізнесу. Якщо раніше рекомендації передавалися з вуст у вуста, то сьогодні один негативний коментар у соціальних мережах або на платформах, таких як TripAdvisor, може суттєво вплинути на імідж закладу. Власники бізнесу змушені активно працювати з клієнтами в цифровому просторі, відповідати на коментарі, пропонувати програми лояльності та створювати якісний контент, щоб утримати увагу потенційних гостей.

Індустрія гостинності постійно розвивається, адаптуючись до сучасних викликів і змін у споживчих уподобаннях. Гості все більше цінують не лише комфорт і якість сервісу, а й унікальність досвіду, персоналізацію послуг та відповідальне ставлення бізнесу до довкілля. Саме тому останні тенденції в готельному та ресторанному секторі пов'язані з екологічністю, використанням даних клієнтів для покращення обслуговування та впровадженням нових форматів відпочинку, які виходять за межі традиційного готельного сервісу. [4].

Сталий розвиток та екологічні ініціативи стали однією з ключових тенденцій у сфері гостинності., 74% мандрівників готові платити більше за екологічно чисті та сталий розвиток готелі. Готелі та ресторани все частіше прагнуть зменшити свій вплив на довкілля, використовуючи енергозберігаючі технології, скорочуючи споживання пластику та переходячи на локальні продукти. Наприклад, багато готелів уже впровадили системи зменшення споживання води, встановивши розумні душові насадки та повторне використання рушників за бажанням гостя.

У ресторанному секторі спостерігається тренд на "нульові відходи" (zero waste), коли продукти використовуються максимально ефективно, а залишки піддаються переробці. Наприклад 40% готелів у світі мають екологічні сертифікати, що підтверджують їхні екологічні ініціативи. Такий підхід не лише

допомагає знизити витрати, а й формує позитивний імідж закладу серед свідомих споживачів.

Персоналізація обслуговування завдяки аналізу даних клієнтів стала ще одним важливим кроком у розвитку індустрії гостинності. Завдяки використанню Big Data та штучного інтелекту (AI) готелі можуть створювати індивідуальні пропозиції для гостей, враховуючи їхні попередні вподобання. Наприклад, якщо гість завжди бронює номер з видом на море або замовляє певну страву в ресторані, система автоматично надасть йому такі ж варіанти під час наступного візиту.

Також персоналізовані рекомендації можуть включати пропозиції щодо додаткових послуг, таких як спа-процедури чи екскурсії, що значно підвищує рівень задоволеності гостей. Впровадження таких технологій дозволяє підприємствам створювати більш тісний зв'язок із клієнтами, що сприяє їхній лояльності та поверненню в майбутньому. [5].

Нові концепції відпочинку та розваг також змінюють уявлення про готельний бізнес. Туристи все частіше шукають унікальний досвід, який виходить за межі стандартного перебування в готелі. Одним із найпопулярніших напрямів є глемпінг — поєднання комфорту готелю з природною атмосферою кемпінгу. Такі заклади пропонують гостям розкішні намети з усіма зручностями посеред дикої природи, що дозволяє насолоджуватися екологічним відпочинком без втрати комфорту. Еко-готелі, які використовують виключно поновлювані джерела енергії, натуральні матеріали та локальні продукти, також набирають популярності серед туристів, що прагнуть зменшити свій екологічний слід.

Ще одним технологічним трендом стали smart-готелі, які впроваджують інноваційні рішення для покращення комфорту гостей. Автоматизовані системи дозволяють керувати освітленням, температурою та навіть замовленням послуг через мобільний додаток або голосових помічників. Такі технології не тільки підвищують рівень зручності, а й допомагають оптимізувати витрати енергії, що є ще одним кроком до екологічності.

Таблиця 1.1

Тенденції розвитку індустрії гостинності

Персоналізація сервісу	Використання даних клієнтів для створення індивідуальних пропозицій
Екологічність	Зменшення впливу на довкілля, використання поновлюваних джерел енергії
Технологічні інновації	Автоматизація процесів, використання AI та Big Data для персоналізації.
Унікальний клієнтський досвід	Нові формати відпочинку, глемпінг, еко-готелі
Безконтактне обслуговування	Використання цифрових платформ та автоматизованих систем

Джерело: складено автором на підставі [5].

Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних та чутливих до змін сфер економіки, що стикається з численними викликами та проблемами. Глобальні економічні кризи, політична нестабільність, пандемії та розвиток цифрових платформ кардинально змінюють правила гри, змушуючи готелі та ресторани адаптуватися до нових реалій. [6].

Один із найголовніших викликів для індустрії гостинності – вплив економічних криз та політичних факторів. У періоди нестабільності люди зменшують свої витрати на подорожі, відпочинок та розваги, що безпосередньо впливає на готелі, ресторани та туристичні компанії. Наприклад, під час світової фінансової кризи 2008 року багато готельних мереж зазнали значних збитків через падіння попиту, що змусило їх переглянути цінову політику та оптимізувати витрати. Політичні події, такі як конфлікти чи зміни у візових правилах, також можуть негативно впливати на туристичний потік. У країнах, де є ризик політичної нестабільності, готелі часто змушені знижувати ціни або розробляти спеціальні пропозиції для залучення гостей, проте це не завжди дає бажаний ефект.

Ще одним серйозним викликом є ризики, пов'язані з пандеміями та іншими глобальними катастрофами. COVID-19 став яскравим прикладом того, як швидко можуть змінитися умови роботи в сфері гостинності. Пандемія COVID-

19 призвела до найбільш різкого скорочення доходів готельного сектору за останні десятиліття. У 2020 році глобальні доходи готельної індустрії скоротилися на 50% порівняно з попереднім роком. Карантинні обмеження, закриття кордонів та страх людей перед подорожами призвели до рекордного падіння доходів у готельному та ресторанному бізнесі.

Багато підприємств змушені були або закритися, або кардинально змінити формат своєї роботи. За даними звіту ООН, у 2020 році міжнародні туристичні прибутки знизилися на 60-80% через пандемію COVID-19. Водночас пандемія стимулювала впровадження нових рішень, таких як безконтактне обслуговування, автоматизовані системи бронювання та розширення доставки їжі. Підприємства, які змогли швидко адаптуватися до нових умов, вийшли з кризи більш стійкими, хоча і зазнали значних втрат.

Однією з головних тенденцій, що визначає перспективи розвитку галузі, є інновації у сфері обслуговування. Гості стають більш вибагливими та очікують максимально персоналізованого сервісу, і тут на допомогу приходять новітні технології. За даними опитувань, 69% туристів заявили, що вважають технології важливими для підвищення якості обслуговування, зокрема для безконтактних послуг та автоматизації. Проте головне завдання бізнесу – знайти баланс між технологіями та людським фактором, адже саме індивідуальний підхід і щирий сервіс залишаються ключовими складовими гостинності. [7].

На мою думку, індустрія гостинності є не лише однією з найбільш динамічних і перспективних галузей економіки, але й відображає найсучасніші тренди в обслуговуванні та адаптації до змінюваного соціально-економічного середовища. Вона постійно еволюціонує під впливом глобалізації, розвитку нових технологій та змін у споживчих уподобаннях. Таким чином, для подальшого успіху та сталого розвитку індустрії гостинності важливо не тільки реагувати на зміни, але й передбачати майбутні тенденції, щоб створювати унікальні і персоналізовані досвід для кожного гостя.

1.2 Структура, функції та особливості кадрового менеджменту в індустрії гостинності

Кадровий менеджмент в індустрії гостинності є складною та багаторівневою системою, що охоплює різні рівні управління, функціональні підрозділи, механізми взаємодії та зовнішні партнерства. Успішне управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі визначає не лише якість обслуговування гостей, а й ефективність усіх бізнес-процесів, стабільність команди та рівень конкурентоспроможності компанії.

Управління персоналом в індустрії гостинності відбувається на трьох основних рівнях:

- стратегічному,
- тактичному
- оперативному.

Вищий рівень управління включає топ-менеджмент та власників компанії, які визначають загальну політику роботи з персоналом, формують корпоративну культуру та розробляють ключові HR-стратегії. Вони ухвалюють рішення щодо масштабування бізнесу, розширення штату, впровадження нових методик мотивації та оцінки ефективності працівників. Важливим завданням цього рівня є також створення репутації компанії як роботодавця, адже у сфері гостинності якість персоналу безпосередньо впливає на імідж підприємства.

Середній рівень управління включає HR-директорів, керівників відділів персоналу та менеджерів середньої ланки, які реалізують стратегічні завдання та адаптують їх до реальних умов роботи. Саме на цьому рівні ухвалюються рішення щодо підбору персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, впровадження корпоративних стандартів обслуговування та взаємодії між співробітниками. Менеджери середньої ланки відповідають за мотиваційні програми, оцінку продуктивності працівників, планування змін та розподіл ресурсів, що особливо важливо у готельно-ресторанному бізнесі з його динамічним характером роботи. [8].

Оперативний рівень управління включає безпосередніх керівників змін, супервайзерів, адміністраторів, які працюють з персоналом у режимі реального часу. Вони контролюють дотримання стандартів обслуговування, організовують робочі процеси, слідкують за якістю виконання завдань та взаємодіють з персоналом безпосередньо. Саме цей рівень управління забезпечує ефективність роботи всієї команди, адже щоденна координація роботи працівників, вирішення конфліктних ситуацій, адаптація новачків та підтримка морального клімату в колективі є ключовими аспектами роботи менеджерів на цьому рівні.

Таблиця 1.2

Рівні управління персоналом в індустрії гостинності

Стратегічний	Вищий рівень, включає топ-менеджмент та власників компанії, які формують загальну політику та стратегії роботи з персоналом.
Тактичний	Середній рівень, включає HR-директорів та керівників відділів, що реалізують стратегічні завдання та адаптують їх до реальних умов роботи.
Оперативний	Безпосередні керівники змін, супервайзери та адміністратори, які працюють з персоналом у реальному часі, контролюють виконання завдань і забезпечують ефективність команди.

Джерело: складено автором на підставі [8].

Традиційно кадрове управління здійснюється через відділ персоналу, який відповідає за рекрутинг, адаптацію працівників, ведення кадрової документації, нарахування зарплат та соціальних виплат. Проте в сучасних умовах компанії часто залучають додаткові підрозділи та зовнішніх партнерів, таких як тренінгові центри, рекрутингові агентства, компанії з аутсорсингу HR-функцій. [9].

Тренінгові центри та корпоративні навчальні програми допомагають персоналу здобувати нові навички, підвищувати кваліфікацію та адаптуватися до нових стандартів обслуговування. Близько 70% компаній у сфері гостинності в Україні проводять регулярні тренінги для своїх співробітників. Особливо це актуально для індустрії гостинності, де якість взаємодії з клієнтами визначає рівень лояльності гостей та репутацію закладу.

Рекрутингові агентства дозволяють швидко знаходити кваліфікованих працівників, що особливо важливо в умовах високої плинності кадрів. В Україні рекрутингові центри активно функціонують, надаючи послуги з підбору персоналу для різних галузей, включаючи індустрію гостинності. Згідно з даними, наразі в Україні працює 47 рекрутингових центрів.

У готелях і ресторанах важливо чітко визначати відповідальність кожного рівня управління, щоб уникнути дублювання функцій або прогалин у роботі. Наприклад, HR-відділ займається загальною політикою управління персоналом, а менеджери на місцях контролюють її практичне виконання. Взаємодія між відділом персоналу, керівниками змін, супервайзерами та адміністраторами має бути чітко регламентованою та базуватися на відкритій комунікації.

Ще одним важливим елементом кадрового менеджменту є залучення зовнішніх консультантів та спеціалізованих компаній для оптимізації процесів управління персоналом. Наприклад, у періоди активного зростання бізнесу або змін у стратегії роботи готель може співпрацювати з консультантами, які допоможуть розробити нові кадрові політики, впровадити ефективні мотиваційні програми або створити стратегію розвитку корпоративної культури. [10].

Успішний бізнес у сфері гостинності значною мірою залежить від кваліфікації, компетентності та особистих якостей співробітників. Тому процес рекрутингу має бути продуманим і орієнтованим на пошук саме тих кандидатів, які не лише відповідають професійним вимогам, а й розділяють цінності компанії. В сучасних умовах компанії використовують різні стратегії залучення кандидатів: активний рекрутинг через онлайн-платформи, внутрішній набір для розвитку власного персоналу, співпрацю з навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів. Відбір персоналу також вимагає комплексного підходу – застосування тестувань, кейс-інтерв'ю, оцінки комунікативних навичок та емоційного інтелекту.

Грамотно побудований процес адаптації допомагає співробітникам швидше освоїтися в новому середовищі, зрозуміти корпоративну культуру та специфіку роботи в сфері гостинності. Для цього компанії впроваджують

спеціальні програми адаптації, які включають інструктажі, наставництво, ознайомлення з цінностями та стандартами компанії. Від того, наскільки комфортно почувається новий працівник у перші тижні роботи, залежить його подальша ефективність і бажання залишатися в компанії.

Високий рівень плинності кадрів є наслідком специфіки роботи у готелях, ресторанах та туристичних компаніях. За даними досліджень, плинність кадрів у сфері гостинності в Україні може досягати 30-50% в залежності від сезону та компанії. Це є одним із найвищих показників серед інших галузей, що вказує на постійну потребу у рекрутингу та адаптації персоналу.

Основними причинами цього явища є сезонність, нестабільність заробітної плати, емоційне навантаження та високі вимоги до працівників. Часто працівники розглядають роботу в індустрії гостинності як тимчасову або додаткову зайнятість, що ускладнює формування стабільного колективу. [11].

У сфері гостинності часто трапляються ситуації, коли працівник має виконувати різні завдання залежно від завантаженості чи потреб компанії. Наприклад, адміністратор готелю може допомагати на рецепції, організовувати бронювання та навіть розв'язувати конфліктні ситуації з гостями. Офіціант у ресторані може не лише обслуговувати гостей, а й консультувати щодо страв та напоїв, виконуючи роль продавця. Багатофункціональність вимагає від працівників швидкої адаптації, високої стресостійкості та бажання постійно вчитися.

Таблиця 1.3

Проблеми та рішення у кадровому менеджменті

Кадровий дефіцит	Співпраця з навчальними закладами, внутрішні навчальні програми, тимчасовий набір на сезон.
Плинність кадрів	Адаптаційні програми, мотиваційні заходи, створення стабільного робочого середовища.
Конфлікти у колективі	Налагодження відкритого діалогу, медіація, чітке регулювання розподілу обов'язків.

Гнучкість і багатофункціональність персоналу	Залучення багатофункціональних працівників, гнучкий графік роботи.
--	--

Джерело: складено автором на підставі [11].

Оскільки сфера гостинності тісно пов'язана з наданням послуг, рівень задоволеності клієнтів безпосередньо залежить від професіоналізму персоналу. Гостям важливо не лише отримати якісний сервіс, а й відчутти привітність, увагу та індивідуальний підхід. Вміння ефективно комунікувати, вирішувати конфліктні ситуації та передбачати очікування клієнтів є ключовими навичками для працівників цієї галузі. Для цього компанії регулярно організовують тренінги та навчання, спрямовані на розвиток навичок спілкування, управління стресом і надання сервісу високого рівня. Оскільки клієнти можуть бути різними за своїм характером, культурним бекграундом та очікуваннями, працівники повинні вміти адаптуватися до будь-яких ситуацій та залишати позитивне враження незалежно від обставин. [12].

Ще один важливий аспект – міжкультурний менеджмент. У сфері гостинності часто працюють люди з різних країн, які мають свої традиції, світогляд та робочі звички. Так само й клієнти можуть бути представниками різних національностей, і це потребує особливого підходу до комунікації та обслуговування. Наприклад, у деяких культурах звична ввічливість є обов'язковою складовою сервісу, тоді як в інших важливішим є швидкість обслуговування.

Робота в багатонаціональному колективі також може викликати певні труднощі через мовний бар'єр, відмінності у стилі управління чи традиціях робочого процесу. Щоб уникнути конфліктів та непорозумінь, компанії розробляють стратегії інтеграції працівників із різних культурних середовищ. Це може включати спеціальні тренінги, програми наставництва, створення політики інклюзивності та взаємоповаги.

Кадровий менеджмент в індустрії гостинності стикається з рядом серйозних викликів, які впливають на стабільність та ефективність роботи

персоналу. Однією з найбільших проблем є кадровий дефіцит і труднощі в наборі персоналу, що особливо відчутно в сезонні періоди. Готелі, ресторани та туристичні компанії потребують великої кількості працівників у певні періоди року, наприклад, під час літнього туристичного сезону або великих святкових заходів. Однак знайти достатню кількість кваліфікованих співробітників буває складно, адже багато кандидатів не володіють потрібними навичками, а ті, хто має досвід, часто прагнуть знайти роботу з кращими умовами та стабільнішим графіком.

До того ж, через специфіку роботи в цій галузі далеко не всі готові працювати у вихідні та святкові дні, що ускладнює набір персоналу. Одним із можливих рішень є співпраця з навчальними закладами, які готують фахівців для сфери гостинності, а також створення внутрішніх навчальних програм, що дозволяють швидко адаптувати новачків і забезпечити необхідний рівень підготовки. [13].

У готелях, ресторанах та інших закладах сфери гостинності конфлікти можуть виникати як між працівниками, так і між співробітниками та керівництвом. За статистикою, до 60% конфліктів у готелях і ресторанах виникає через різницю в організації роботи, погану комунікацію і нерівномірний розподіл навантаження між працівниками. Часто причиною непорозумінь стають нерівномірний розподіл обов'язків, різниця у підходах до роботи чи брак комунікації. Наприклад, якщо офіціанти в ресторані отримують надмірне навантаження через неефективне планування змін, це може призводити до напруженості у колективі та зниження якості обслуговування.

Близько 45% конфліктів можуть стосуватися ситуацій між співробітниками та керівництвом через розбіжності у вимогах і стилі управління. Також конфлікти можуть виникати через різне ставлення до дисципліни, особливо якщо керівництво не застосовує єдині стандарти до всіх працівників. Для мінімізації таких ситуацій важливо налагодити відкритий діалог між співробітниками та керівниками, а також використовувати механізми медіації, коли суперечливі ситуації вирішуються за допомогою незалежного посередника.

Програми для розв'язання конфліктів, такі як тренінги для працівників з медіації і комунікації, знижують рівень конфліктів на до 40% у готельному та ресторанному бізнесі. Вони допомагають ефективно вирішувати ситуації без шкоди для клієнтів.

Традиційні методи управління персоналом поступово відходять у минуле, поступаючись місцем сучасним HR-інформаційним системам, які дозволяють оптимізувати набір працівників, оцінку їхньої ефективності та управління робочими графіками. Такі технології спрощують роботу відділів кадрів і дозволяють значно зменшити кількість рутинних завдань.

Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати поведінку кандидатів у соцмережах, їхній професійний досвід, відповідність корпоративній культурі та навіть передбачати ймовірність успішної адаптації. Дослідження PwC показало, що 34% компаній на сьогодні використовують чат-ботів для автоматизації первинних етапів рекрутингу. Це дозволяє значно покращити якість найму, оскільки відбір базується не лише на поверхневих даних із резюме, а й на більш комплексному аналізі компетенцій та мотивації людини. Наприклад, деякі готельні мережі вже впроваджують чат-боти для попереднього інтерв'ю, які дозволяють скоротити час на відбір кандидатів та автоматизувати рутинні питання. Це економить час рекрутерів і дозволяє їм зосередитися на оцінці найперспективніших кандидатів.

Хоча індустрія гостинності традиційно вимагає безпосередньої присутності працівників на місці, сучасні технології дозволяють впроваджувати елементи дистанційної роботи. Наприклад, адміністратори, маркетологи, фахівці з бронювання та навіть деякі менеджери можуть виконувати свої обов'язки віддалено, що відкриває більше можливостей для залучення спеціалістів з різних регіонів та навіть країн. Крім того, дедалі популярнішим стає фриланс у сфері гостинності. Тимчасові працівники можуть залучатися для обслуговування заходів, фестивалів або роботи в сезонних готелях без довгострокових трудових зобов'язань. [14].

Таким чином, кадровий менеджмент у сфері гостинності потребує особливого підходу, оскільки включає багато специфічних викликів. Лише комплексний підхід до кадрового менеджменту дозволяє створити стабільну, професійну та мотивовану команду, яка буде здатна забезпечити високий рівень сервісу та сприяти успіху компанії на ринку гостинності.

1.3 Ключова роль ефективного управління персоналом у розвитку підприємств гостинності.

Ефективне управління персоналом у сфері гостинності відіграє ключову роль у формуванні якості послуг, репутації підприємства та його загального розвитку. У цій індустрії саме людський фактор є визначальним, адже будь-який готель, ресторан чи туристичне агентство працює безпосередньо з клієнтами, і рівень їхнього задоволення залежить від професіоналізму, мотивації та ставлення персоналу.

Якість управління персоналом безпосередньо впливає на успішність підприємства. Якщо команда добре навчена, мотивована та працює в комфортних умовах, це суттєво підвищує рівень обслуговування. Навпаки, неефективне управління призводить до хаосу в роботі, конфліктів у колективі, високої плинності кадрів і, як наслідок, до зниження лояльності клієнтів. Адже навіть найкращі номери у готелі чи найвишуканіші страви в ресторані не зможуть залишити позитивне враження, якщо персонал буде неввічливим або некомпетентним. [15].

Успішні компанії інвестують у навчання та розвиток персоналу, розуміючи, що від цього залежить довгостроковий успіх. Підготовка команди, формування корпоративної культури та створення умов для кар'єрного зростання не лише підвищують ефективність роботи, а й сприяють зниженню рівня плинності кадрів, що є великою проблемою у сфері гостинності.

Традиційні моделі управління персоналом у сфері гостинності будувалися переважно на жорсткій ієрархічній структурі, де менеджери виконували виключно контрольні функції, а працівники чітко дотримувалися заданих

стандартів. Такий підхід і досі застосовується у великих готельних мережах і ресторанах, де важлива дисципліна та дотримання протоколів. Наприклад, у преміальних готелях, де гостям надаються висококласні послуги, кожен співробітник повинен слідувати встановленим стандартам, щоб забезпечити єдиний рівень сервісу. [16].

Успішні компанії роблять ставку на індивідуальний підхід, що враховує особисті потреби та кар'єрні амбіції працівників. Менеджери вже не просто контролюють роботу, а виконують функцію лідерів, які надихають команду, мотивують на досягнення результатів і створюють комфортну атмосферу в колективі. Це особливо важливо в ресторанному бізнесі, де якість обслуговування безпосередньо залежить від настрою та залученості офіціантів, барменів, адміністраторів та інших співробітників.

Щоб мінімізувати ризики та підвищити рівень задоволеності персоналу роботою, необхідно впроваджувати комплексні підходи до управління людськими ресурсами. По-перше, важливо забезпечити справедливу оплату праці та систему бонусів, які стимулюють персонал залишатися в компанії. Конкурентна зарплата, можливість отримувати чайові, премії за хорошу роботу або доплати за понаднормові зміни можуть значно покращити рівень мотивації.

По-друге, потрібно створювати комфортне робоче середовище, де працівники почуватимуться цінними. Деякі готелі навіть впроваджують програми психологічної підтримки для співробітників або організують тренінги з управління стресом, що позитивно позначається на їхньому емоційному стані. [17].

Таблиця 1.4

Ключові фактори ефективного управління персоналом

Професійна підготовка персоналу	Забезпечення належного рівня кваліфікації працівників, навчання нових співробітників.
Мотивація та компенсація	Система премій, бонусів, конкурентна зарплата, можливість отримувати чайові.
Створення комфортного робочого середовища	Психологічна підтримка, тренінги з управління стресом, комфортні умови праці.

Кар'єрний ріст та розвиток	Можливість для працівників зростати професійно, програми розвитку та навчання.
Організаційна культура та атмосфера	Формування корпоративної культури, підтримка комунікації та взаємопідтримки в колективі.
Використання цифрових технологій	Автоматизація процесів, впровадження CRM-систем, мобільних додатків для покращення роботи персоналу.

Джерело: складено автором на підставі [17].

Зрештою, підприємства, які приділяють достатню увагу управлінню персоналом, отримують не лише фінансові вигоди, а й більш стабільний розвиток. Від того, наскільки добре організована робота команди, залежить рівень обслуговування, задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність бізнесу. Вони мають можливість розширюватися, впроваджувати нові послуги та розраховувати на довгострокову лояльність клієнтів. Як казав Річард Бренсон: "Ставтеся добре до своїх працівників, і вони подбають про ваших клієнтів". Цей принцип повною мірою відображає суть успіху в індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ.

2.1. Детальна характеристика підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Класифікація підприємств у сфері гостинності — це не просто формальний поділ на категорії, а спосіб краще зрозуміти особливості їхньої роботи, конкурентні переваги та роль у туристичній індустрії. Адже готель чи ресторан – це не просто бізнес, а місце, де люди отримують емоції, відпочинок і враження.

Тому дуже важливо розуміти, що різні заклади мають свої унікальні характеристики, які впливають на їхню стратегію, цільову аудиторію та рівень обслуговування.

Перш за все, підприємства можна класифікувати за типом діяльності. До цієї категорії входять

- готелі,
- ресторани,
- кафе,
- бари,
- мотелі,
- хостели
- апарт-готелі.

Готелі орієнтовані на комфортне проживання гостей, часто надаючи широкий спектр послуг – від харчування до організації екскурсій. Ресторани та кафе, у свою чергу, роблять акцент на гастрономічних враженнях, пропонуючи різноманітні страви та атмосферу, яка може варіюватися від демократичної до вишуканої. Бари та кав'ярні створюють місця для соціалізації та відпочинку. Хостели більше орієнтовані на молодь і бюджетних мандрівників, тоді як апарт-готелі – це зручний варіант для тих, хто хоче поєднати домашній затишок із сервісом готелю. [18].

Ще одним важливим критерієм є рівень комфорту та клас обслуговування. Тут усе варіюється від бюджетних закладів, що пропонують базовий набір послуг, до преміальних готелів і ресторанів, де увага приділяється кожній деталі. Наприклад, бюджетний готель – це місце для тих, кому важливо просто мати дах над головою, чисту постіль і доступ до необхідних зручностей. У той же час п'ятизірковий готель – це про індивідуальний підхід, ексклюзивний сервіс і справжній люкс.

Таблиця 2.1

Рівень комфорту та клас обслуговування

Бюджетні	Базовий набір послуг, обмежений комфорт	2-зіркові готелі, бюджетні хостели
----------	---	------------------------------------

Середній	Стабільний рівень сервісу, стандартний комфорт	3-4 зірки, ресторани середнього класу
Преміальні	Високий рівень обслуговування, люкс	5-зіркові готелі, ексклюзивні ресторани

Джерело: складено автором на підставі [18].

Умовно всі заклади можна поділити на малі, середні та великі мережеві компанії. Малі підприємства – це затишні сімейні готелі чи авторські ресторани, де відчувається особливий стиль власника та тепла атмосфера. Такі місця часто стають улюбленими серед відвідувачів через свою унікальність. Середні заклади мають ширший асортимент послуг і стабільну репутацію, а великі мережі працюють за стандартизованими схемами, що гарантує прогнозовану якість. Саме завдяки мережевим компаніям, таким як Hilton або McDonald's, клієнти знають, чого очікувати, незалежно від того, в якій країні вони перебувають.

Готелі та ресторани можуть бути міськими, курортними або придорожніми. Міські заклади орієнтовані на ділових гостей, туристів і місцевих жителів, які шукають комфортне місце для відпочинку чи зустрічей. Курортні підприємства створюються спеціально для релаксу, часто пропонуючи додаткові послуги, такі як спа-центри, басейни чи анімація для дітей. Придорожні готелі та ресторани обслуговують мандрівників, які шукають короткотривалий відпочинок під час поїздки. Вони мають бути максимально зручними, доступними та швидкими у сервісі.

Будь-яке підприємство складається з різних відділів, кожен із яких виконує свою функцію. Наприклад, у готельно-ресторанному бізнесі адміністрація відповідає за загальне керівництво та контроль за всіма процесами. Це свого роду мозковий центр компанії, який приймає стратегічні рішення та координує роботу інших відділів. Без чіткої адміністративної структури компанія ризикує втратити керованість, що може призвести до хаосу.

Також важливим є маркетинговий відділ, адже без правильної стратегії просування бізнесу важко залучати клієнтів та залишатися конкурентоспроможним. Як відомо, хороша реклама — це не просто яскраві

банери чи привабливі акції, а вміння створити довіру до бренду та сформувати у клієнтів бажання повернутися. [19].

Кожен працівник має свою зону відповідальності: від адміністратора на рецепції, який створює перше враження про заклад, до кухарів і офіціантів, які забезпечують якість страв і обслуговування. У великих готелях чи ресторанах існує чітка ієрархія: менеджери, шеф-кухарі, обслуговуючий персонал, технічний відділ, та відділ який займається підтримкою інфраструктури. Важливо, щоб кожен розумів свої обов'язки та працював злагоджено.

Таблиця 2.2

Відділи підприємств у сфері гостинності

Адміністрація	Керівництво та контроль за всіма процесами
Маркетинг	Просування, реклама, залучення клієнтів
Обслуговуючий персонал	Прийом гостей, обслуговування, рецепція
Кухня	Приготування їжі, забезпечення якості страв
Технічний відділ	Обслуговування інфраструктури, технічне забезпечення

Джерело: складено автором на підставі [19].

Щодо моделей управління, вони можуть бути централізованими та децентралізованими. Централізоване управління означає, що всі ключові рішення приймаються на вищому рівні керівництва. Це зручно для великих мереж, де важливо дотримуватися єдиних стандартів і контролювати всі процеси. Однак така модель може бути менш гнучкою, оскільки кожне рішення потребує схвалення вищого керівництва, що іноді сповільнює роботу. У децентралізованій моделі навпаки – повноваження розподіляються між різними відділами та менеджерами, що дає можливість швидше реагувати на зміни та адаптуватися до потреб ринку. Наприклад, у готельному бізнесі децентралізоване управління дозволяє кожному готелю самостійно приймати рішення щодо внутрішньої організації, підбору персоналу та особливостей сервісу, що може значно підвищити якість послуг. [20].

Таблиця 2.3

Типи моделей управління в готельно-ресторанному бізнесі

Модель управління	Опис	Переваги	Недоліки
Централізоване	Рішення приймаються на вищому рівні керівництва	Єдина політика та стандарти, контроль за процесами	Менша гнучкість, сповільнення прийняття рішень
Децентралізоване	Рішення розподіляються між відділами та менеджерами	Швидка реакція на зміни, гнучкість	Можливе відсутність єдиного стандарту, складність контролю

Джерело: складено автором на підставі [20].

Один із головних викликів управління – це баланс між контролем і довірою до працівників. З одного боку, суворий контроль допомагає уникнути помилок, але з іншого – надмірний тиск може негативно позначитися на мотивації команди. Це означає, що гарне управління – це не лише контроль, а й створення комфортного середовища, де працівники мотивовані працювати якісно.

Матеріально-технічна база є основою будь-якого підприємства, особливо в сфері готельно-ресторанного бізнесу, де якість послуг безпосередньо залежить від рівня обладнання, технологій та інфраструктури. Саме вона визначає комфорт для гостей, ефективність роботи персоналу та конкурентоспроможність компанії. Інвестування у сучасну матеріально-технічну базу не просто підвищує якість обслуговування, а й дозволяє оптимізувати витрати, автоматизувати процеси та покращити загальну організацію роботи.

Обладнання та технології відіграють вирішальну роль у забезпеченні безперебійної роботи підприємства. Наприклад, у готелях це якісні меблі, системи кондиціонування, електронні замки, побутова техніка в номерах та сучасні засоби комунікації. У ресторанах та кафе – це кухонне обладнання, системи вентиляції, холодильне устаткування та професійні кавомашини.

Високотехнологічне обладнання дозволяє не лише підвищити рівень сервісу, а й зробити роботу персоналу більш ефективною. Наприклад, сучасні

кухонні машини значно скорочують час приготування страв, а автоматизовані системи управління кліматом дозволяють економити енергію та створювати комфортні умови для гостей. [21].

У сучасному бізнесі без автоматизації практично неможливо уявити ефективну роботу, адже вони допомагають зменшити ризик помилок, спрощують облік і значно підвищують оперативність управлінських процесів. Наприклад, системи бронювання в готелях дозволяють швидко та зручно управляти номерами, фіксувати дані клієнтів, інтегрувати їх із програмами лояльності та автоматично оновлювати інформацію про доступність номерів.

Автоматизація бухгалтерії та фінансового обліку дає можливість швидко обробляти платежі, вести детальну статистику доходів і витрат, що є критично важливим для фінансової стабільності підприємства. Важливим аспектом для ресторанів є автоматизовані системи обліку продукції, які допомагають контролювати запаси, уникати перевитрат та забезпечувати стабільну якість страв. Це дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й уникати нестачі необхідних продуктів у найвідповідальніші моменти.



Рисунок 2.1 Автоматизація процесів

Джерело: складено автором на підставі [21].

Окремо варто згадати про інфраструктуру, яка є основою зручності для гостей та працівників. У готелях це просторі й комфортні номери, стильні зони відпочинку, конференц-зали, басейни, спортзали, паркінги та навіть спа-комплекси. У середньому 70-80% клієнтів оцінюють готель за комфортністю номерів і зручностями. Чим краще продумана інфраструктура, тим більш привабливим буде заклад для клієнтів. Ресторани ж, окрім обладнаної кухні, повинні мати стильні зали для гостей, зручні меблі, сучасні барні стійки. Якщо це дозволяє формат закладу, наявність літніх терас може збільшити потік відвідувачів до 30%, особливо в теплу пору року.

Важливими є і додаткові послуги, такі як доставка їжі, організація банкетів або кейтеринг, адже вони можуть суттєво розширити цільову аудиторію та збільшити прибутковість закладу, аж на 20-30%. Доставка їжі стає все більш популярною серед ресторанів, адже сучасний ритм життя не завжди дозволяє людям відвідувати заклади особисто, але бажання скуштувати улюблені страви залишається. [22].

Основою будь-якого готельного чи ресторанного бізнесу є базові послуги, які визначають його функціональність. Готелі, наприклад, надають гостям комфортне проживання, яке включає не лише наявність зручних номерів, а й високий рівень обслуговування, чистоту, безпеку та доступ до основних зручностей, таких як Wi-Fi, парковка, сніданки тощо. Для ресторанів головним напрямком є якісне харчування, широкий вибір страв і відповідність очікуванням гостей щодо смаку та подачі. Багато закладів розширюють свої можливості, пропонуючи організацію заходів – від весіль і корпоративів до конференцій і презентацій. Це не лише збільшує дохід, а й допомагає закладу створювати репутацію надійного партнера для різних подій.

Проте в сучасних реаліях базових послуг цього уже недостатньо, тому підприємства активно впроваджують додаткові сервіси, які покращують клієнтський досвід і підвищують привабливість закладу. У готелях це можуть бути SPA-комплекси, басейни, тренажерні зали, послуги масажу або фітнес-програми, які створюють атмосферу релаксу та допомагають гостям отримати

максимум задоволення від перебування. Наявність таких послуг може підвищити рівень задоволеності клієнтів на 15-20%.

Бізнес-центри та конференц-зали дозволяють залучити корпоративних клієнтів, які шукають комфортні умови для проведення зустрічей або ділових заходів. Деякі готелі пропонують трансферні послуги, що особливо важливо для туристів і ділових мандрівників, яким важливо швидко та зручно дістатися до аеропорту чи інших локацій. Ресторани також розширюють перелік додаткових послуг – це можуть бути VIP-зони, індивідуальне обслуговування, спеціальні дегустації або майстер-класи з приготування страв. [23].

Щоб залучити якомога більше клієнтів і відповідати їхнім очікуванням, підприємства активно розробляють спеціальні пропозиції, які дозволяють зробити послуги ще доступнішими та привабливішими. Наприклад, бізнес-ланчі – це чудовий варіант для офісних працівників, які хочуть швидко та смачно пообідати за доступною ціною. Бізнес-ланчі дозволяють ресторану збільшити потік клієнтів у денний час, коли зазвичай менш активний попит. Цей сегмент може збільшити дохід ресторану на 10-15%.

Готелі часто пропонують туристичні пакети, які включають не лише проживання, а й екскурсії, відвідування визначних місць або додаткові розваги. Це чудовий спосіб залучити гостей, які хочуть отримати комплексний відпочинок без зайвого клопоту. До 30% туристів віддають перевагу пакетним пропозиціям, оскільки це заощаджує час і знижує вартість на окремі послуги.

Фінансово-економічні показники визначають рівень прибутковості бізнесу, ефективність управління ресурсами та здатність до подальшого розвитку. Для готелів, ресторанів, хостелів та інших закладів індустрії гостинності фінансова стабільність залежить від декількох основних факторів: джерел доходу, структури витрат та рівня рентабельності. Всі ці показники взаємопов'язані, і їх правильне планування дозволяє не лише забезпечувати стабільну роботу підприємства, а й закладати фундамент для його розширення та вдосконалення. [24].

Для готелів основним джерелом прибутку є проживання гостей – бронювання номерів, надання додаткових послуг, таких як сніданки, room service, пральня чи конференц-зали. У ресторанах головним джерелом доходу є реалізація страв та напоїв, проте сучасні заклади також активно впроваджують нові моделі заробітку – проведення банкетів, кейтеринг, організацію подій тощо.

Важливу роль у збільшенні доходів відіграють додаткові сервіси, які дозволяють підприємству не залежати лише від основних послуг. Наприклад, SPA-процедури, оренда залів для заходів, організація екскурсій або трансферні послуги можуть суттєво збільшити прибуток готелю. У ресторанах такими додатковими джерелами доходу можуть бути продаж сувенірної продукції, проведення майстер-класів або участь у партнерських програмах.

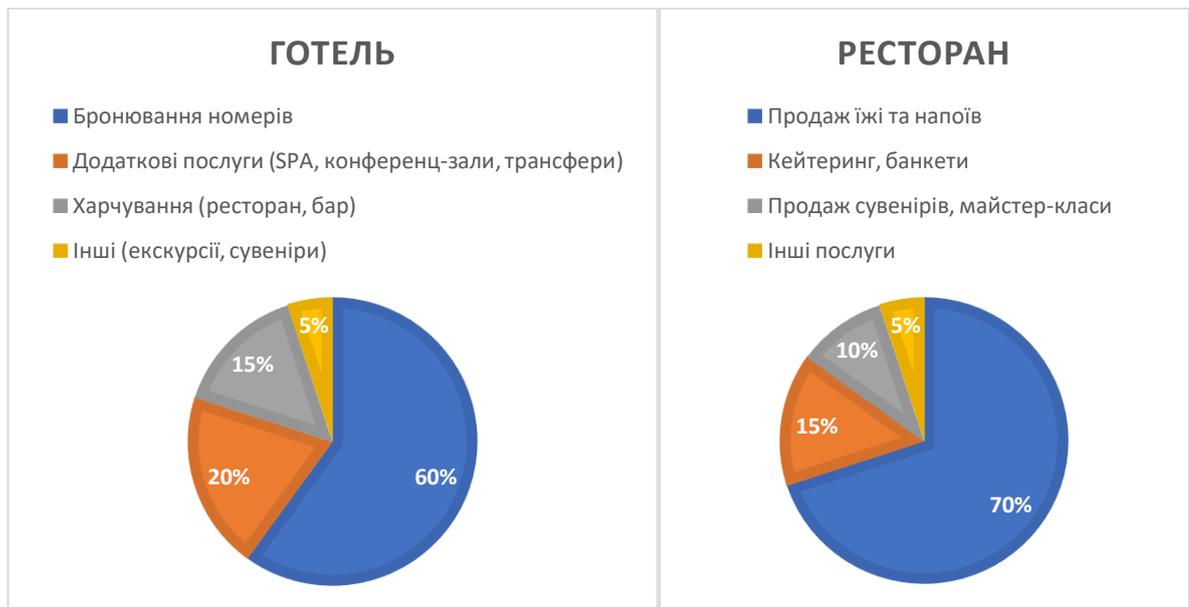


Рисунок 2.2 Структура доходів готелів та ресторанів

Джерело: складено автором на підставі [24].

Основні статті витрат включають заробітну плату персоналу, оренду приміщень, комунальні послуги, закупівлю продуктів та сировини, а також витрати на маркетинг та рекламу. Зарплата є однією з найбільших витратних частин, яка може складати від 25% до 40% від загальних витрат, оскільки сфера гостинності потребує значної кількості кваліфікованих працівників – адміністраторів, кухарів, офіціантів, покоївок, менеджерів тощо. Особливо

важливо забезпечити конкурентний рівень оплати праці, щоб утримувати висококваліфікований персонал і зменшити текучість кадрів.

Для деяких підприємств оренда може становити значну частку загального бюджету, а саме 15-30%, тому важливо шукати варіанти оптимізації – наприклад, співпрацювати з власниками нерухомості на довгостроковій основі або адаптувати бізнес-модель під реальні фінансові можливості. Не менш важливими є комунальні витрати, особливо у великих готелях та ресторанах, де витрати на електроенергію, воду, опалення та інтернет можуть сягати значних сум. [25].

Закупівля продуктів та сировини – ще одна важлива складова витрат для ресторанів та готелів із власною кухнею. Вона складає приблизно 40% від загальної суми витрат і тут важливо не лише забезпечити якість продукції, а й знайти баланс між вартістю закупівлі та фінальною ціною для клієнта. Робота з локальними постачальниками, вибір сезонних продуктів та оптимізація складських запасів допомагають зменшити витрати без втрати якості.

Оцінка рентабельності підприємства визначає, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для отримання прибутку. Окупність бізнесу залежить від рівня початкових інвестицій, стабільності ринку та ефективності управління. Для більшості готелів та ресторанів рентабельність операційної діяльності (до витрат на податки і відсотки) варіюється в межах 5-15%, хоча в розвинених країнах може досягати 20-30% для успішних підприємств а термін окупності може сягати кількох років, особливо якщо йдеться про великі об'єкти з високими інвестиціями в будівництво чи ремонт. У ресторанах цей період зазвичай коротший, проте багато що залежить від правильного позиціонування, маркетингової стратегії та якості сервісу.

Окрему роль відіграє сезонність, яка може суттєво впливати на завантаженість закладу. У готельному бізнесі це особливо помітно: курортні готелі мають високий попит у літній сезон, тоді як міські бізнес-готелі можуть відчувати спад у період свят. Ресторани також стикаються з сезонними коливаннями – наприклад, у теплу пору року зростає попит на літні майданчики,

а взимку популярністю користуються заклади з затишною атмосферою. Щоб мінімізувати негативний вплив сезонності, варто впроваджувати спеціальні пропозиції, адаптувати меню та послуги до потреб клієнтів у різні періоди, а також активно працювати з корпоративним сегментом, який може забезпечити стабільний потік гостей протягом усього року.

У сучасних умовах ринок гостинності переповнений пропозиціями, і щоб виділитися серед конкурентів, потрібно не просто копіювати чужий досвід, а знаходити власні унікальні переваги. Для цього необхідно ретельно вивчати діяльність конкурентів: їхнє ціноутворення, якість послуг, маркетингові підходи та відгуки клієнтів.

Важливо визначити свою нішу та створити чітке позиціонування, яке відповідатиме очікуванням цільової аудиторії. Наприклад, якщо готель орієнтується на бізнес-клієнтів, він повинен забезпечувати високий рівень комфорту, конференц-зали та швидкий інтернет. Таким чином він може підвищити заповнюваність на 10-20%. Якщо ж це затишний бутік-готель для відпочинку, акцент варто зробити на атмосферу, дизайн і персоналізований сервіс. [26].

Чим краще підприємство аналізує поведінку своїх клієнтів, чим гнучкіше адаптується до змін і впроваджує нові рішення, тим сильніше воно стає в конкурентному середовищі. Важливо не боятися експериментів, впроваджувати інновації та завжди працювати над підвищенням рівня сервісу.

Сьогодні споживачі очікують не лише якісного сервісу, а й унікальних вражень, що стимулює підприємства шукати нові рішення та впроваджувати сучасні тренди. Готельно-ресторанний бізнес ставить акцент на інновації, автоматизацію, екологічність та персоналізацію послуг, адже саме ці аспекти визначають майбутнє сфери гостинності. Впровадження цифрових меню та систем самообслуговування може збільшити швидкість обслуговування на 15-20%, зменшуючи час очікування та покращуючи досвід клієнтів. Окрім технологічного прогресу, значний вплив мають зовнішні фактори, такі як економічні кризи, пандемії та глобальні зміни в поведінці споживачів.

Сучасні туристи все більше звертають увагу на екологічність проживання, вибираючи готелі, які мінімізують використання пластику, зменшують витрати води та електроенергії, а також підтримують концепцію zero waste. Подібні ініціативи не тільки сприяють охороні довкілля, але й допомагають створювати лояльність серед клієнтів, що може призвести до зростання попиту на 10-15% серед туристів, які обирають екологічно орієнтовані варіанти проживання. [26].

Багато процесів, які раніше виконувалися вручну, тепер автоматизовані: онлайн-бронювання, електронні ключі, мобільні додатки для замовлення їжі чи послуг. Це не лише скорочує витрати на персонал, а й прискорює та покращує якість сервісу. У ресторанах стають популярними цифрові меню та системи самообслуговування, що дозволяють клієнтам швидко та зручно оформити замовлення.

Гостям важливо відчувати індивідуальний підхід, тому готелі та ресторани активно впроваджують технології збору та аналізу даних, щоб пропонувати саме те, що потрібно конкретному клієнту. Наприклад, сучасні CRM-системи дозволяють відстежувати вподобання гостей – улюблені страви, тип номера, частоту візитів – і на основі цього пропонувати спеціальні знижки або персоналізовані рекомендації. Це створює відчуття турботи про клієнта а також збільшує лояльність і допомагає підвищити кількість повторних візитів на 10-15%.

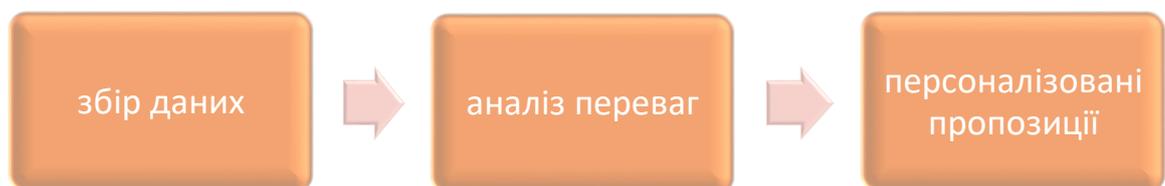


Рисунок 2.3 Основні кроки взаємодії через CRM

Джерело: складено автором на підставі [26].

Пандемія COVID-19 суттєво змінила індустрію гостинності, змусивши компанії переглянути підхід до безпеки, гігієни та роботи з клієнтами. Впровадження безконтактних технологій, посилені заходи санітарії, обмеження контактів між персоналом і гостями стали новою нормою. Кризи ж вчать бізнес бути більш гнучким і готовим до несподіваних змін. Наприклад, багато готелів почали пропонувати довготривалу оренду номерів для віддалених працівників, а ресторани активно розвивають доставку їжі та кейтеринг як альтернативний канал доходу.

Майбутнє гостинності – це поєднання технологій, екологічності та гнучкості до змін. Компанії, які готові адаптуватися, впроваджувати інновації та йти назустріч клієнтам, отримують значну перевагу в умовах високої конкуренції. Важливо не лише слідкувати за трендами, а й створювати їх, адже саме інноваційний підхід визначає лідерів ринку. Як казав один із засновників Marriott, Білл Марріотт: *«Турбота про людей – це найкраща бізнес-стратегія»*. Саме розуміння особливостей свого підприємства допомагає створювати унікальний сервіс і будувати довготривалі відносини з клієнтами.

2.2 Організація трудового процесу в індустрії гостинності: графіки роботи, навантаження та мотивація.

У сфері гостинності використовуються різні види робочих графіків, які залежать від специфіки підприємства, рівня завантаженості, сезонності та нормативних вимог. Одним із найбільш поширених є позмінний графік, який передбачає роботу в різні зміни протягом доби. Це дозволяє забезпечити безперервність обслуговування клієнтів, особливо в готелях, ресторанах і службах доставки.

Таблиця 2.4

Порівняльна таблиця видів робочих графіків

Вид графіка	Характеристика	Переваги	Недоліки	Приклади застосування
Позмінний	Робота у змінах (6, 8, 12 год.)	Забезпечує безперервність роботи, рівномірний розподіл навантаження	Може викликати втому, складно узгодити з особистим життям	Готелі, ресторани, служби доставки
Гнучкий	Працівники можуть коригувати початок і кінець зміни	Висока мотивація, зниження вигорання	Вимагає чіткого планування, може бути складним у великих колективах	Ресторани, служби бронювання
Сезонний	Робота у певні періоди року	Гнучкість, можливість тимчасового працевлаштування	Нестабільність зайнятості, залежність від сезонного попиту	Курортні готелі, туристичні ресторани, кейтеринг
Ненормований	Відсутність чітко регламентованого графіка	Гнучкість, можливість впливати на процеси	Високий рівень навантаження, можлива робота у вихідні та вечорами	Менеджери, адміністратори

Джерело: складено автором на підставі [28].

Гнучкий графік роботи є альтернативою традиційним схемам та передбачає можливість самостійного регулювання початку і завершення робочого дня у межах встановленої норми годин. Цей підхід ефективний у сферах, де попит на послуги змінюється протягом дня, наприклад, у ресторанах або службах бронювання і знижує плинність кадрів на 20-30%.

Гнучкий графік дозволяє коригувати навантаження залежно від поточного попиту, підвищує рівень задоволеності працівників умовами праці та сприяє зниженню рівня стресу й вигорання, що позитивно впливає на продуктивність і лояльність персоналу. Однак варто враховувати, що впровадження гнучкого

графіка потребує ефективної системи контролю та координації, аби уникнути нестачі персоналу в критично важливі години. [28].

Сезонність відіграє ключову роль у зміні навантаження персоналу. Заклади гостинності змушені адаптувати кількість персоналу та його графік відповідно до періодів високого та низького попиту. У періоди туристичної активності та святкових подій навантаження персоналу значно зростає. Готелі в курортних зонах, ресторани в туристичних місцях або кейтерингові компанії можуть збільшувати кількість персоналу на 40-60% у порівнянні з низьким сезоном.

Залучення тимчасових працівників дозволяє рівномірно розподілити робоче навантаження між постійним і додатковим персоналом, зменшити ризик перевтоми та стресу серед основного штату, а також підвищити якість обслуговування, забезпечуючи достатню кількість працівників під час сезонних коливань у відвідуваності. Такий формат роботи забезпечує гнучкість для роботодавців, дозволяючи залучати більше співробітників у періоди пікового навантаження та скорочувати штат у міжсезоння. Водночас працівники можуть поєднувати роботу з іншими видами зайнятості або отримувати сезонні бонуси за інтенсивну роботу в гарячі періоди.

Ненормований графік характерний для керівного складу, адміністраторів, менеджерів та інших працівників, чий функціонал не передбачає чітко регламентованої тривалості зміни. Такі співробітники можуть залучатися до виконання обов'язків у позаробочий час, у тому числі у вечірній та нічний періоди, залежно від оперативних потреб підприємства. Відсутність жорсткого розкладу компенсується додатковими днями відпочинку або іншими формами заохочення.

Незбалансовані графіки, надмірна кількість робочих годин без належного відпочинку та відсутність стабільності можуть спричинити виснаження, зниження концентрації та зменшення продуктивності. Надмірні навантаження, довгі зміни та ненормований графік призводять до перевтоми, що знижує швидкість та якість виконання обов'язків. Згідно з дослідженнями, понад 60%

працівників сфери гостинності стикаються з вигоранням через нестабільний графік та перевантаження.

У ресторанах і кафе пікові навантаження зазвичай припадають на обідні та вечірні години, тоді як у готелях найбільша активність спостерігається під час заїздів та виїздів гостей. У службах доставки навантаження зростає у вечірній час та у вихідні дні. Щоб зменшити негативний вплив графіка роботи на персонал і рівень обслуговування, підприємства індустрії гостинності застосовують різні підходи до оптимізації розкладу. [29].

Позмінний графік дозволяє рівномірно розподіляти навантаження між працівниками, забезпечуючи безперервне обслуговування протягом доби та знижує рівень перевтоми на 20-30%. Це важливо для сфер, де попит змінюється, як у готелях чи ресторанах. Гнучкий графік дає можливість працівникам коригувати час початку та завершення зміни залежно від попиту, що дозволяє адаптувати робочий процес до змінних умов і оптимізувати навантаження, підвищуючи ефективність роботи та задоволеність персоналу.

Ротація персоналу передбачає періодичне змінювання обов'язків працівників для рівномірного розподілу навантаження. Наприклад, у готельному бізнесі адміністратори можуть змінюватися між денними та нічними змінами, а в ресторанній сфері офіціанти можуть працювати у різних секторах закладу, що запобігає надмірному перевантаженню однієї групи співробітників. Ротація особливо ефективна у великих закладах, де є широкий спектр функціональних обов'язків, і дозволяє зменшити рівень професійного вигорання серед працівників.

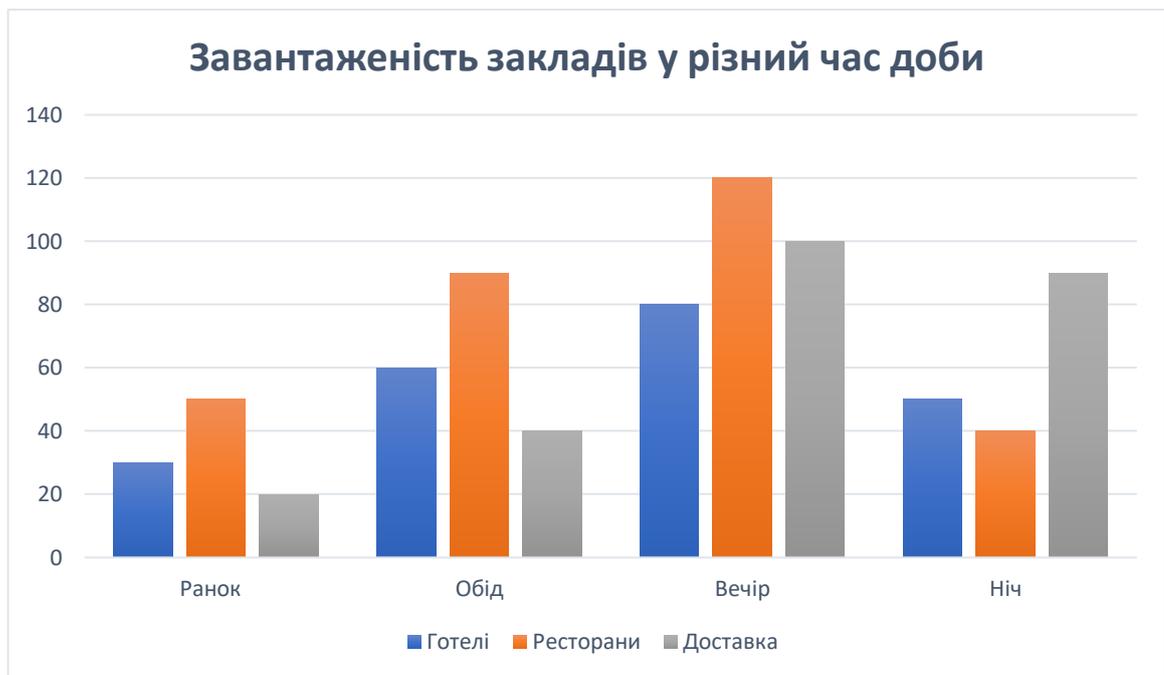


Рисунок 2.4 Завантаженість закладів у різний час доби.

Джерело: складено автором на підставі [29].

Режим роботи регулюється національними трудовими кодексами та відповідними нормативно-правовими актами, що визначають максимальну тривалість робочого часу, порядок встановлення графіків роботи, а також обмеження, пов'язані з тривалістю робочого дня та тижня. В Україні основним нормативно-правовим актом, який регулює ці питання, є Кодекс законів про працю (КЗпП), який встановлює загальні правила щодо організації трудового процесу. [30].

Згідно з трудовим законодавством, тривалість робочого часу не може перевищувати 40 годин на тиждень. Робочий день при стандартному графіку роботи складається з восьми годин, а робочий тиждень — з п'яти робочих днів, при цьому субота і неділя є вихідними днями. Втім, законодавство дозволяє певні відхилення від цього стандарту, зокрема, залежно від типу підприємства чи організації, сезонних коливань попиту на робочі ресурси, а також особливостей виконуваної роботи. У цьому випадку працівники повинні отримати відповідну компенсацію, що може бути у вигляді підвищення ставки оплати праці чи додаткового відпочинку. Святкові та неробочі дні, що визначаються державними

актами та календарем, також мають бути додатково оплачуваними або компенсованими додатковими вихідними днями, залежно від того, коли працівник фактично виконує свої обов'язки в ці дні.

Для спеціальних категорій працівників можуть бути встановлені інші режими роботи, зокрема, для неповнолітніх осіб, жінок у період вагітності та інших груп, які потребують особливих умов праці. Наприклад, неповнолітнім працівникам заборонено працювати понад 24 години на тиждень, а вагітним жінкам не дозволяється працювати понад 35 годин на тиждень.

Трудове законодавство також регулює перерви, що надаються працівникам протягом робочого дня. Перерва на відпочинок і харчування повинна становити не менше 30 хвилин, але не більше двох годин. Ця перерва не входить у час роботи і не оплачується. Право на відпочинок є невід'ємною частиною трудового процесу, оскільки перевантаження та недостатній час для відновлення призводять до вигорання, стресу та різноманітних професійних захворювань.

Згідно з нормами трудового законодавства, всі працівники мають право на щорічну основну оплачувану відпустку тривалістю не менше 24 календарних днів. Додаткові відпустки можуть надаватись за особливими обставинами, наприклад, для працівників, які займаються важкою фізичною працею, а також для осіб, що працюють з небезпечними або шкідливими умовами праці.

Оцінка навантаження персоналу є ключовим аспектом ефективного управління трудовими ресурсами в індустрії гостинності. Від правильного розподілу обов'язків та визначення оптимального рівня зайнятості залежить якість обслуговування, продуктивність працівників, а також економічна ефективність закладу. Для аналізу навантаження використовуються різні методи, які допомагають визначити раціональність використання робочого часу, рівень продуктивності та відповідність зайнятості персоналу реальним потребам підприємства. [31].

Основними методами оцінки навантаження є визначення норм часу, аналіз продуктивності праці та оцінка зайнятості персоналу. Визначення норм часу є

одним із базових методів оцінки навантаження працівників у сфері гостинності. Нормативи дозволяють встановити обсяг часу, необхідний для виконання конкретного завдання або функції.

Таблиця 2.5

Методи оцінки навантаження персоналу

Норма часу на операцію	встановлює, скільки часу необхідно для виконання однієї конкретної дії (наприклад, прибирання одного готельного номера, обслуговування одного гостя в ресторані, приготування певної страви).
Норма часу на зміну	визначає, скільки операцій працівник може виконати протягом однієї робочої зміни
Норма часу на обслуговування	включає весь комплекс робіт, які необхідно виконати для забезпечення повноцінного обслуговування клієнтів (наприклад, час на прийом замовлення, подачу страв, прибирання столу).

Джерело: складено автором на підставі [31].

Методи встановлення норм часу включають в себе дослідний метод, який визначається шляхом спостережень і практичного вимірювання тривалості робочих процесів. Також аналітичний метод, що розраховує час на основі нормативних документів і аналізу статистичних даних. Та на кінець експертний метод який враховує оцінку норм часу на основі досвіду керівників та фахівців галузі.

Аналіз зайнятості персоналу дозволяє оцінити ефективність використання робочого часу, визначити фактори, що впливають на навантаження, та виявити можливі втрати продуктивності. Один із методів такого аналізу — фотографія робочого дня, яка передбачає детальне спостереження та фіксацію всіх дій працівника протягом зміни. Це допомагає визначити, скільки часу витрачається на продуктивну роботу, очікування завдань, простої тощо.

Додатково проводиться вимірювання часу, необхідного для виконання конкретних дій, наприклад, оформлення замовлення, приготування їжі чи прибирання столу, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та скоротити непродуктивні витрати часу. Також аналізується загальна кількість відпрацьованих годин, співвідношення робочого часу та перерв, а також ефективність розподілу завдань між працівниками, що дає змогу коригувати навантаження і підвищувати продуктивність. [32].

Таблиця 2.6

Аналіз зайнятості персоналу та часу на виконання операцій у сфері гостинності

Операція	Час на виконання (хв)	Час витрачений на продуктивну роботу (%)	Час витрачений на очікування завдань (%)	Час простою (%)	Примітки
Прибирання готельного номеру	35	85%	10%	5%	Час для звичайного одномісного номера.
Обслуговування одного гостя в ресторані	20	80%	10%	10%	Час на обслуговування замовлення.
Приготування страви (середнього рівня складності)	25	90%	5%	5%	Час на приготування страви.
Оформлення замовлення	5	100%	0%	0%	Час на оформлення одного замовлення.
Прибирання столу	10	95%	5%	0%	Час на прибирання одного столу.

Джерело: складено автором на підставі [32].

Одним із основних чинників, що визначають граничне навантаження персоналу, є фізіологічні можливості людини. Згідно з науковими дослідженнями, тривала фізична праця без достатнього відпочинку може призвести до перевтоми, зниження працездатності та розвитку професійних захворювань. Це особливо актуально в сфері гостинності, де персонал часто піддається тривалим фізичним навантаженням, що може призвести до розвитку захворювань опорно-рухового апарату, серцево-судинних захворювань, а також психоемоційного вигорання.

Нормативи щодо граничного навантаження персоналу є важливою складовою частиною системи управління трудовими ресурсами, особливо в таких галузях, як індустрія гостинності, де тривалість робочого часу та рівень фізичного й психоемоційного навантаження мають безпосередній вплив на ефективність праці, здоров'я працівників та рівень обслуговування. Встановлення таких нормативів базується на принципах трудового законодавства, гігієни праці, психофізіології, а також на вимогах до оптимізації процесів у різних сферах господарської діяльності.

Одним із ключових способів рівномірного розподілу навантаження є застосування сучасних інформаційних систем для автоматизованого складання графіків роботи. Такі системи використовують алгоритми штучного інтелекту для аналізу ключових факторів, зокрема кількості відвідувачів у різні години та дні тижня, сезонних коливань попиту, рівня продуктивності працівників і особистих побажань персоналу щодо графіка. [33].

Автоматизовані системи також дозволяють уникнути перевантаження або недовантаження окремих співробітників, забезпечуючи рівномірний розподіл змін та зменшуючи ймовірність надмірних годин роботи. Згідно з дослідженнями, застосування інформаційних систем дозволяє зменшити кількість помилок на 20-30% при створенні робочих графіків.

Таблиця 2.7

Методи оптимізації робочих змін

Рівномірний розподіл змін.	Уникнення ситуацій, коли одні працівники постійно працюють у найнапруженіші зміни, а інші – у менш завантажені години.
Автоматизація процесу планування.	Використання спеціалізованих програм для складання змін з урахуванням пікових навантажень і потреб співробітників.
Гнучкі графіки.	Надання можливості працівникам обирати зміну або впливати на свій розклад, що підвищує їхню лояльність до роботодавця.
Забезпечення належного рівня відпочинку.	Дотримання норм щодо тривалості змін та обов'язкового часу відпочинку між робочими днями.

Джерело: складено автором на підставі [33].

Економ-готелі працюють з мінімальним штатом, що змушує персонал поєднувати кілька функцій (наприклад, адміністратор може виконувати обов'язки консьєржа або чергового менеджера, не більше 3-4 функцій). Готелі преміум-класу мають розширений штат, однак високі стандарти обслуговування зумовлюють інтенсивніші навантаження (підвищені вимоги до прибирання номерів, персонального обслуговування гостей тощо).

Кількість персоналу в преміум-готелях може бути на 50-60% більшою порівняно з економ-готелями. Курортні комплекси вимагають особливої уваги до сезонності, оскільки в періоди високого попиту навантаження на персонал може збільшуватися на 100-200% (залежно від розміру та популярності комплексу). [34].

Навантаження в закладах громадського харчування суттєво варіюється залежно від формату, наприклад:

- Персонал ресторанів «фаст-фуд» працює в інтенсивному режимі з короткими змінами, особливо під час обідніх перерв та вечірнього пікового навантаження, завантаженість персоналу може збільшуватись на 50-70%.

- Графік роботи персоналу в класичному ресторані більш гнучкий, проте рівень навантаження залежить від заповненості залу, особливостей меню та рівня обслуговування (офіціанти можуть обслуговувати до 30-40 гостей за одну зміну).

- Банкетні заклади прив'язані до подій, що вимагає підготовки, організації обслуговування та прибирання після заходу. Підготовка та обслуговування для подій може вимагати залучення до 50-100% додаткового персоналу.

- Кав'ярні, бари, паби працюють в умовах нерівномірного завантаження протягом доби. У ранкові години наплив клієнтів у кав'ярнях значно зростає, та може збільшуватись у 2-3 рази на відміну від вечірнього часу, а бари та паби мають пікові навантаження у вечірній та нічний час.

- Готельно-ресторанні комплекси, розважальні центри поєднують кілька типів сервісу (проживання, харчування, розваги), що створює різномірне навантаження. Персонал таких комплексів працює в умовах великої кількості змінних факторів, які впливають на розподіл навантаження.

Особливу увагу необхідно приділяти працівникам, які працюють у нічний час або в умовах постійного стресу, що характерно для індустрії гостинності. Нічна праця впливає на біоритми людини, що може призвести до зниження працездатності на 20-30% та підвищенням ризику розвитку хронічних захворювань. Враховуючи ці фактори, для працівників, які виконують нічну роботу, застосовуються знижені норми робочого часу та додаткові вихідні дні.

Згідно з рекомендаціями Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) та національними стандартами, робочий день не повинен перевищувати 8 годин для більшості працівників, а наявність перерв для відпочинку є обов'язковою для збереження фізичного та психічного здоров'я. Також рекомендується враховувати інтервали для відновлення між змінами, зокрема, забезпечуючи працівників можливістю для комфортного відпочинку і сну.

Таблиця 2.8

Правила законодавства щодо тривалості робочого часу

Стандартний робочий тиждень	Не більше 40 годин на тиждень
Максимальна тривалість зміни	8, 10 або 12 годин, залежно від типу діяльності
Перерви на відпочинок та харчування	Згідно з тривалістю зміни, додаткові перерви за вимогами
Відпочинок між змінами	Мінімум 12 годин
Оплата за роботу в святкові та вихідні дні	Підвищена оплата або додатковий вихідний день

Джерело: складено автором на підставі [34].

У Європейському Союзі питання трудових відносин у сфері гостинності регулюються як на національному рівні, так і через єдині європейські директиви, зокрема Директивою ЄС 2003/88/ЄС про організацію робочого часу. Франція, Німеччина та Великобританія є яскравими прикладами країн, що застосовують різні моделі регулювання трудових відносин у цій сфері, враховуючи специфіку національних трудових ринків, рівень розвитку туристичної індустрії та умови праці. [35].

Франція є однією з країн, де для сектору гостинності характерне застосування досить жорсткого трудового законодавства, яке орієнтується на захист прав працівників і гарантування їм певних умов для розвитку. Однією з основних особливостей є регулювання робочого часу, яке обмежується 35 годинами на тиждень для більшості працівників, проте для сезонних працівників у готельному та ресторанному бізнесі передбачено гнучкіші варіанти графіків.

У цьому контексті важливою є можливість організації роботи в залежності від сезону з наданням додаткових перерв та компенсуючих відпусток для працівників, що працюють підвищене навантаження в пік туристичного сезону. Крім того, законодавство Франції забороняє надмірну експлуатацію нічної праці, за винятком деяких категорій працівників, таких як адміністратори готелів або рецепціоністи, яким дозволено працювати в нічний час.

Німеччина має розвинену систему соціального захисту працівників у сфері гостинності, зокрема завдяки високому рівню охорони праці та строгим стандартам щодо робочих годин та відпочинку. У Німеччині трудовий кодекс

передбачає низку заходів для забезпечення справедливого розподілу робочих годин, зокрема встановлюється граничний тижневий робочий час у 40 годин із обов'язковими перервами.

Крім того, в Німеччині значну увагу приділяють соціальним гарантіям для працівників, що включають забезпечення медичного страхування, пенсійного забезпечення та компенсацій у разі тимчасової непрацездатності. Система бонусів та премій також є важливою частиною мотивації працівників, що стимулює їх до якісного виконання роботи та знижує плинність кадрів.

На відміну від деяких інших європейських країн, Великобританія не має єдиного обов'язкового стандарту щодо тривалості робочого часу для всіх працівників, проте існують чіткі вимоги щодо мінімальної заробітної плати, обов'язкових перерв та часу відпочинку. Встановлення та регулювання робочих годин здійснюється за допомогою колективних договорів, що дозволяє враховувати особливості діяльності кожного підприємства в контексті сезонних коливань попиту на туристичні послуги. Особливо популярним є використання гнучких графіків роботи, які дозволяють адаптувати навантаження на працівників залежно від змін у кількості відвідувачів і сезонних потреб.

У США регулювання трудових відносин у сфері гостинності має значну гнучкість, оскільки багато аспектів, таких як тривалість робочого часу, компенсації за понаднормову роботу та відпочинок, визначаються на рівні штатів та компаній. Однак на федеральному рівні існують обмеження щодо мінімальної заробітної плати та основних стандартів робочих умов, зокрема щодо тривалості робочого часу, що не повинна перевищувати 40 годин на тиждень без надання додаткової компенсації за понаднормову роботу. Важливою рисою американської системи є розвиток сервісної культури, де співробітникам готелів та ресторанів надаються додаткові бонуси у вигляді чайових, що значно збільшує їх загальний дохід.

У Канаді законодавство з трудових відносин у сфері гостинності є досить суворим і спрямоване на захист прав працівників. Крім стандартів щодо робочого часу, яке не повинно перевищувати 40 годин на тиждень, в Канаді

активно впроваджуються програми для підтримки балансування роботи та особистого життя працівників. Це включає як державні ініціативи щодо надання оплачуваної відпустки, так і корпоративні політики щодо гнучкого графіка роботи та можливості віддаленого виконання деяких функцій (особливо в управлінських позиціях).

Японія відома своєю високою ефективністю праці в сфері гостинності, проте питання трудових відносин, зокрема щодо робочого часу, є одним із найскладніших аспектів. У Японії для працівників цієї галузі характерна велика кількість годин, що перевищують стандартні 40 годин на тиждень, що може призвести до явищ, таких як "кароші" (смерть від перевтоми). Однак останнім часом уряд Японії впроваджує ініціативи щодо скорочення робочого часу та зменшення навантаження на працівників, зокрема через розвиток автоматизації та технологій. Досвід інших країн у регулюванні трудових відносин у сфері гостинності демонструє необхідність балансу між гнучкістю трудового законодавства та забезпеченням достойних умов праці для співробітників. [36].

Недостатня кількість завдань може призвести до втрати мотивації працівника та відчуття його непотрібності. Це спричиняє стагнацію у професійному розвитку, зниження ініціативності та байдужість до робочих процесів. Крім того, відсутність кар'єрних перспектив підвищує ймовірність звільнення, оскільки працівник може шукати можливості для самореалізації в іншому місці.

Мотивація працівників є одним із ключових факторів підвищення продуктивності, ефективності та якості виконання робочих завдань. Вона визначає рівень залученості персоналу до виконання професійних обов'язків, сприяє зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного мікроклімату в колективі. В умовах сучасного ринку праці, особливо у сфері гостинності, де високий рівень емоційного навантаження та фізичної праці, застосування дієвих методів мотивації є обов'язковим елементом управління персоналом. Залежно від механізму впливу на працівника мотивація поділяється на дві основні групи: матеріальну та нематеріальну. [37].

Матеріальна мотивація: стимулює через економічні чинники, передбачає використання фінансових та інших економічних інструментів для стимулювання трудової діяльності персоналу. Вона є одним із найбільш потужних засобів впливу, оскільки безпосередньо впливає на рівень добробуту працівника та його здатність задовольняти життєві потреби.

Основні види матеріальної мотивації включають:

- Основна заробітна плата – гарантований розмір винагороди, який працівник отримує за виконання посадових обов'язків. Вона може формуватися на основі тарифної ставки, погодинної або відрядної системи оплати праці.

- Премії та бонуси – додаткові виплати за високі показники продуктивності, які можуть бути регулярними (щомісячними, щоквартальними) або епізодичними (за досягнення конкретних цілей). Наприклад, у сфері гостинності премії можуть нараховуватися за високий рівень обслуговування клієнтів або за успішне завершення туристичного сезону.

- Матеріальні пільги та компенсації – включають оплату мобільного зв'язку, транспортних витрат, харчування, медичного страхування, оплату житла або навчання. У готельно-ресторанному бізнесі такі пільги є важливими для утримання кваліфікованого персоналу.

- Додаткові виплати за понаднормову роботу – компенсація за роботу у вихідні, святкові дні або в нічний час. Це особливо актуально у сферах із нерегулярним графіком роботи.

- Відсоткові надбавки – мотивація у формі відсотка від прибутку підприємства або реалізованих товарів/послуг. Наприклад, офіціанти можуть отримувати додаткову винагороду у вигляді відсотка від виручки ресторану.

- Акції та опціони – у великих корпораціях працівникам можуть пропонувати частку власності у компанії, що сприяє залученості до довгострокового розвитку бізнесу.

Нематеріальна мотивація впливає через психологічні та соціальні фактори, вона спрямована на задоволення нематеріальних потреб працівників, таких як

професійне зростання, визнання, комфортні умови праці та корпоративна культура.

До основних видів нематеріальної мотивації належать:

- Кар'єрне зростання – можливість професійного розвитку, підвищення в посаді або розширення сфери відповідальності. Перспектива розвитку є потужним мотиватором для амбітних працівників.

- Навчання та підвищення кваліфікації – курси, тренінги, семінари, стажування, що дозволяють розширювати знання та вдосконалювати професійні навички. Наприклад, у сфері гостинності навчання може включати курси сомельє, менеджменту готелів або кулінарного мистецтва.

- Гнучкий графік роботи – можливість самостійно формувати розклад змін, працювати віддалено або мати додаткові вихідні. Це дозволяє збалансувати робоче навантаження та особисте життя, що особливо важливо для працівників із сім'єю.

- Визнання та похвала – усна або письмова подяка від керівництва, корпоративні нагороди, номінації «співробітник місяця» підвищують самооцінку працівників та мотивують їх до подальшого вдосконалення.

- Створення комфортного робочого середовища – дружня атмосфера у колективі, ефективна комунікація, підтримка з боку керівництва сприяють високому рівню задоволеності роботою.

- Корпоративна культура та залучення до командної роботи – заходи, тимблдинги, святкові події, які формують відчуття приналежності до компанії та підвищують рівень лояльності працівників.

- Автономія у прийнятті рішень – можливість самостійно ухвалювати рішення у межах посадових обов'язків сприяє підвищенню мотивації та відповідальності. [38].

Грошові премії та бонуси залишаються найпоширенішою формою мотивації, оскільки забезпечують прямий фінансовий стимул за досягнення певних показників, та можуть становити від 5% до 20% від основної заробітної плати. Вони можуть виплачуватися щомісяця або бути разовими, наприклад, за

успішне проведення заходу чи високі продажі. Водночас негрошові винагороди, такі як подарунки, сертифікати, додаткові вихідні або можливості для навчання, допомагають формувати позитивний імідж компанії та сприяють довгостроковій лояльності персоналу.

Індивідуальні бонуси мотивують співробітників до професійного розвитку, оскільки залежать від їхніх особистих досягнень – кількості обслуговуваних клієнтів, швидкості виконання завдань або якості зворотного зв'язку від гостей. Групові ж премії сприяють зміцненню командного духу, що особливо важливо у сфері гостинності, де узгоджена робота команди є ключем до успіху. Не менш важливими є періодичні премії (щомісячні, квартальні, річні), які дозволяють систематизувати оцінку діяльності персоналу, а також екстрені бонуси, що виплачуються за особливі досягнення або в періоди підвищеного навантаження, наприклад, під час масштабних заходів чи сезонних піків. [39].

Різні категорії працівників можуть мати різні мотиваційні потреби. Наприклад, менеджери можуть більше цінувати можливості для кар'єрного зростання та участь у стратегічних проектах, тоді як офіціанти – грошові бонуси за кількість обслуговуваних столів. Тому системи преміювання повинні бути адаптованими до специфіки кожної посади.

Наукові дослідження в галузі управління персоналом свідчать, що правильно розроблена система преміювання сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та покращенню якості обслуговування. Дослідження показують, що співробітники, які отримують регулярні бонуси та премії, демонструють вищу залученість у робочий процес, проявляють більше ініціативи та відповідають на виклики ринку. Водночас, надмірна залежність від грошових винагород може призвести до короткострокової мотивації, тому комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, є оптимальним.

Таблиця 2.9

Типи премій, та їх вплив на мотивацію

Тип премії	Опис	Приклад	Вплив на мотивацію
Грошова премія	Прямий фінансовий стимул для досягнення певних показників	Щомісячна премія за виконання плану продажів	Підвищує продуктивність у короткостроковій перспективі
Негрошова премія	Подарунки, сертифікати, додаткові вихідні	Подарункові сертифікати, можливість навчання	Формує довгострокову лояльність, позитивно впливає на імідж компанії
Індивідуальна премія	Мотивує досягнення особистих результатів	Премія за кількість обслужених клієнтів	Мотивує досягати високих результатів у роботі
Групова премія	Стимулює командну роботу, підвищує колективну ефективність	Премія за спільні результати команди	Підвищує рівень командної роботи, покращує взаємодію
Періодична премія	Виплачується регулярно, наприклад, щомісячно, квартално	Щомісячна премія за виконання ключових показників	Допомагає підтримувати стабільність мотивації серед персоналу
Екстрена премія	Виплачується за особливі досягнення або в періоди високого навантаження	Бонус за організацію великого заходу	Мотивує досягати результатів у критичні моменти

Джерело: складено автором на підставі [39].

Визнання заслуг співробітників є однією з основних форм нематеріальної мотивації, що включає в себе не тільки публічне визнання досягнень, але й регулярну зворотну інформацію про їхню роботу. Визнання не обов'язково має бути матеріальним; значно важливіше є емоційне визнання і підтримка з боку колег та керівництва. Важливо зазначити, що визнання заслуг має бути справедливим і регулярним. Несправедливе або нерегулярне визнання може призвести до негативних наслідків, таких як зниження мотивації або відчуття несправедливості серед співробітників.

Моя особиста думка така: в індустрії гостинності дуже важливо знаходити баланс між гнучкістю в організації праці та ефективною мотивацією працівників. Я вважаю, що саме в цій сфері особливо важливо враховувати потреби людей, адже працювати з гостями — це не просто робота, а своєрідне мистецтво, яке вимагає емоційного та фізичного зусилля. Тому створення комфортних умов для працівників, надання можливості для розвитку та підтримка належного рівня мотивації — це основа стабільної роботи будь-якого готельного чи ресторанного бізнесу.

2.3 Сучасні тенденції управління персоналом та типові проблеми у сфері гостинності

Сучасний підхід до управління персоналом у сфері гостинності суттєво змінився, і основною рушійною силою цих змін стали технологічний прогрес, нові соціальні очікування та глобальні виклики. Тепер управління персоналом виходить далеко за межі класичних методів рекрутингу та контролю роботи – воно перетворюється на комплексний процес, що охоплює автоматизацію, персоналізацію, розвиток корпоративної культури та нові підходи до мотивації працівників. Оскільки гостинність – це, перш за все, про людей, то компанії, які вміють створити комфортні умови для своїх працівників, отримують не лише ефективну команду, а й високий рівень задоволеності клієнтів.

Сфера гостинності сьогодні стикається з низкою серйозних викликів у галузі управління персоналом, що є результатом глобалізації, технологічного прогресу та соціально-економічних змін. Оскільки компанії працюють у глобальному середовищі, організації мають справу з усе більшим різноманіттям працівників з різних країн, що призводить до культурних відмінностей. Більш того, міграційні процеси, зокрема відтік кваліфікованих кадрів до інших країн, суттєво знижують рівень професіоналізму на національному ринку праці, що може створювати дефіцит висококваліфікованих фахівців у певних сферах, таких як гостинність.

Сучасна інформатизація всіх сфер життя змушує працівників бути більш гнучкими, одночасно вирішувати кілька завдань і працювати з новітніми цифровими технологіями. Різноманітність вимог до професіоналів, які мають вміти використовувати віртуальні платформи для комунікації, виконувати численні проекти та бути завжди готовими до змін, визначає нові стандарти для професійного розвитку в сфері гостинності. Така швидка зміна вимог ставить перед керівниками виклик у плануванні навчальних програм, які мають забезпечити відповідність працівників вимогам ринку та підтримати високий рівень обслуговування клієнтів.

Одним із найбільш помітних трендів є автоматизація HR-процесів, яка допомагає оптимізувати роботу відділу кадрів, скоротити витрати часу на рутинні завдання та зробити процеси управління персоналом більш прозорими. Використання систем електронного обліку робочого часу дозволяє роботодавцям відстежувати присутність працівників без зайвого паперового документообігу, а платформи AI-рекрутингу значно полегшують підбір персоналу, та зменшують витрати на найм на 20-30%. Алгоритми штучного інтелекту аналізують резюме кандидатів, прогнозують їхню ефективність у команді та навіть можуть проводити первинний скринінг через чат-боти. Завдяки цьому компанії швидше знаходять кваліфікованих співробітників і зменшують витрати на найм. [40].

Гнучкі форми зайнятості стали не просто бажаним бонусом, а необхідністю. Готельно-ресторанний бізнес завжди вимагав від працівників гнучкості, проте зараз тенденція посилилась. Віддалена робота, яка ще кілька років тому здавалася неможливою для сфери гостинності, стає реальністю для адміністративного персоналу, маркетологів, HR-фахівців і навіть служби бронювання. Все більше компаній також запроваджують гнучкий графік роботи, що дозволяє працівникам краще балансувати між особистим життям і кар'єрою. Аутсорсинг теж набуває популярності, особливо коли йдеться про сезонні роботи або тимчасові проекти.

Розвиток корпоративної культури сьогодні – це не просто модний тренд, а стратегічний крок, що допомагає компаніям не лише залучати талановитих фахівців, а й утримувати їх у команді. Цінності компанії, атмосфера співпраці, довіра між колегами та керівництвом – усе це формує лояльність працівників і їхню мотивацію працювати ефективніше.

Близько 60-70% компаній у сфері гостинності інвестують у розвиток корпоративної культури, проводять регулярні тимбілдінги, корпоративні заходи, зустрічі з керівництвом, щоб створити відчуття єдиної команди. Адже коли люди відчують, що їхня робота має значення, вони докладають більше зусиль і прагнуть до розвитку.

Ще одним важливим напрямком стало персоналізоване навчання та мотивація працівників. Стандартні тренінги для всіх поступово відходять у минуле – натомість близько 50% компаній впроваджують індивідуальні кар'єрні плани, внутрішні навчальні програми та менторство. Сучасні працівники хочуть бачити перспективи розвитку в компанії, тому керівництво зацікавлене в тому, щоб пропонувати їм конкретні шляхи зростання. Внутрішні тренінги та наставництво дають можливість не лише покращити кваліфікацію персоналу, а й підвищити рівень мотивації, адже люди відчують, що компанія інвестує в їхній розвиток. [41].

Окрему увагу варто приділити гейміфікації в управлінні персоналом. Вона дозволяє перетворити навчання та мотивацію на захопливий процес, де працівники змагаються за бонуси, отримують нагороди та проходять рівні професійного розвитку, немов у грі. Це особливо ефективно у сфері гостинності, де робота може бути стресовою, а монотонні завдання потребують додаткової мотивації.

За даними досліджень, 80% співробітників, які задіяні в гейміфікованих системах мотивації, демонструють більшу залученість та продуктивність на роботі. Крім того, 70% компаній, що впровадили гейміфікацію, відзначають збільшення рівня задоволеності працівників. Наприклад, система бонусів за

досягнення певних результатів або інтерактивні навчальні модулі допомагають зробити процес навчання цікавим і продуктивним.

Інклюзивність та різноманітність у команді – ще один важливий аспект сучасного управління персоналом. Бізнес поступово приходить до усвідомлення, що різноманітні команди не лише сприяють соціальній справедливості, а й покращують якість роботи. Гендерна рівність, адаптація працівників з інвалідністю, мультикультурні колективи – все це створює унікальне середовище, в якому народжуються нові ідеї та креативні рішення. Готельно-ресторанний бізнес традиційно працює з людьми з різних країн і культур, тому компаніям важливо розвивати інклюзивну політику та забезпечувати рівні можливості для всіх. [42].

Останнім, але не менш важливим аспектом є розвиток емоційного інтелекту та комунікативних навичок у працівників, яка згідно з дослідженнями приносить 90% успіху. Сфера гостинності – це про людей, і тут вміння спілкуватися, проявляти емпатію та розуміти потреби клієнтів є ключовим фактором успіху. Компанії все більше уваги приділяють тренінгам із розвитку soft skills, адже навіть найкращі технічні знання не можуть компенсувати відсутність вміння працювати з гостями. Високий рівень емоційного інтелекту допомагає персоналу ефективніше взаємодіяти з клієнтами, вирішувати конфлікти та створювати позитивну атмосферу у закладі.

Таблиця 2.10

Тренди в управлінні персоналом у сфері гостинності

Тренд	Опис	Вплив на компанію
Автоматизація HR-процесів	Використання AI-рекрутингу, електронного обліку робочого часу	Зниження витрат на найм на 20-30%, прозорість процесів
Гнучкі форми зайнятості	Віддалена робота, аутсорсинг, гнучкий графік	Баланс між особистим життям і кар'єрою, залучення сезонних працівників
Корпоративна культура	Тімбідінги, зустрічі з керівництвом	Збільшення лояльності персоналу, зменшення плинності кадрів

Персоналізоване навчання	Індивідуальні кар'єрні плани, менторство	Зростання кваліфікації персоналу, підвищення мотивації
Гейміфікація	Бонуси, нагороди, інтерактивні модулі	80% працівників демонструють більшу залученість
Інклюзивність і різноманітність	Гендерна рівність, мультикультурні команди	Покращення якості роботи, розвиток креативності
Емоційний інтелект	Тренінги з розвитку soft skills	Підвищення якості обслуговування, зниження конфліктів

Джерело: складено автором на підставі [42].

Типові проблеми управління персоналом у сфері гостинності є складними та багатограними, і кожна з них має значний вплив на ефективність роботи закладів. Оскільки ця сфера орієнтована на людей, які щодня взаємодіють із гостями, будь-які труднощі в управлінні персоналом одразу відображаються на якості обслуговування, рівні задоволеності клієнтів та загальній репутації закладу. Багато керівників готелів, ресторанів та кафе стикаються з проблемами, які здаються хронічними: постійна плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих спеціалістів, стрес і вигорання працівників, низька мотивація, внутрішні конфлікти та складнощі з адаптацією нових співробітників. [43].

Однією з найбільших проблем є висока плинність кадрів, яка у сфері гостинності в середньому становить 76% на рік і є особливо відчутною. Близько 50% працівників звільняються в перші півроку через низькі зарплати, надмірне навантаження, відсутність перспектив кар'єрного зростання або банальне розчарування у професії. Сезонність роботи також сприяє плинності: у курортних зонах співробітники можуть працювати лише кілька місяців, а потім шукати іншу зайнятість. Це призводить до серйозних наслідків, адже постійна ротація персоналу означає, що компанії змушені витратити значні ресурси на навчання нових людей, адаптацію та підготовку до роботи. Більш того, якість сервісу може страждати, якщо нові працівники ще не набули достатнього досвіду, а досвідчених співробітників бракує.



Рисунок 2.5 Плинність кадрів.

Джерело: складено автором на підставі [43].

Друга поширена проблема – нестача кваліфікованих працівників. Сфера гостинності потребує не лише людей із гарними комунікативними навичками, але й спеціалістів, які розуміють стандарти обслуговування, знають особливості кухні, розбираються у специфіці готельного бізнесу. Однак рівень освіти у цій сфері часто не відповідає реальним запитам ринку.

Близько 65% випускників профільних закладів стикаються з тим, що їхні знання є дуже теоретичними та непрактичними і роботодавцям доводиться додатково навчати персонал уже безпосередньо на робочому місці. Це забирає багато часу та ресурсів, а іноді компанії просто не готові вкладати в навчання, через що рівень обслуговування залишається незадовільним.

Робота у сфері гостинності вимагає постійної комунікації з клієнтами, часто в умовах великого навантаження, через що близько 80% працівників сфери гостинності відчувають високий рівень стресу. Великий потік гостей, вимогливі відвідувачі, непередбачувані ситуації, необхідність працювати понаднормово – усе це створює напружену атмосферу.

Відсутність нормованого графіка та фізичне виснаження ще більше погіршують ситуацію. В результаті працівники можуть почати втрачати мотивацію, ставати байдужими до своєї роботи або навіть вирішувати змінити

сферу діяльності. А це, у свою чергу, знову підживлює проблему плинності кадрів. [44].

У багатьох закладах рівень заробітної плати не відповідає навантаженню, особливо якщо йдеться про лінійний персонал – офіціантів, покоївок, адміністраторів. Близько 60% працівників у сфері гостинності вважають свою зарплату недостатньою порівняно з навантаженням. Відсутність кар'єрного зростання лише посилює проблему: якщо людина не бачить перспектив, вона або не викладається на роботі, або шукає інші можливості.

Оскільки робота передбачає взаємодію великої кількості людей із різним характером, стилем роботи та рівнем відповідальності, уникнути конфліктів майже неможливо. Найпоширеніші причини непорозумінь – нерівномірний розподіл навантаження, некоректна поведінка окремих співробітників, проблеми в комунікації між керівництвом і персоналом, що на 40% піднімає питання звільнень.

Роль HR-фахівців у цьому питанні є ключовою, адже їхнє завдання – запобігати конфліктним ситуаціям, налагоджувати комунікацію та допомагати співробітникам знаходити спільну мову. Успішне розв'язання конфліктів суттєво впливає на загальний моральний клімат у колективі та рівень продуктивності.

Коли співробітників не вистачає, наявний персонал перевантажується, що призводить до втрати уваги до деталей, зниження якості роботи та погіршення взаємодії з клієнтами. Відвідувачі можуть довше чекати на свої замовлення, отримувати неякісний сервіс або відчувати, що до них ставляться не так уважно, як вони очікували, що на 35% знижує можливість повторного відвідування. А це прямо впливає на репутацію закладу – навіть якщо кухня чи готельні номери на високому рівні, поганий сервіс може зіпсувати загальне враження.

Останньою, але не менш важливою проблемою є складнощі з адаптацією нових співробітників. Часто нові працівники стикаються з хаосом у перші дні роботи, оскільки 70% компанії не завжди мають чітку систему онбордингу. Їм доводиться швидко вчитися на ходу, що створює стрес і зменшує їхню

впевненість у своїх силах. Якщо на перших етапах новачки не отримують належної підтримки, це може призвести до їхнього швидкого звільнення, а це 20-25% в перші три місяці, що знову ж таки підсилює проблему плинності кадрів.

Усі ці проблеми взаємопов'язані, і їхнє вирішення вимагає комплексного підходу. Сфера гостинності не може функціонувати без людей, і саме тому компаніям потрібно більше інвестувати у свій персонал – створювати комфортні умови праці, підвищувати рівень мотивації, покращувати систему адаптації та знаходити шляхи зменшення стресу. Адже якісний сервіс починається не з красивих інтер'єрів чи маркетингових стратегій, а з професійної, мотивованої та задоволеної своєю роботою команди.

Важливо, щоб співробітники не відчували себе перевантаженими і мали можливість відновлювати сили. Наприклад, в деяких закладах впроваджують додаткові зони відпочинку, безкоштовні обіди чи навіть можливість працювати за гнучким графіком – і це справді підвищує рівень задоволеності персоналу. [45].

У сфері гостинності оплата праці часто є невисокою, особливо на початкових позиціях. Якщо компанія хоче утримувати кращих працівників, їй необхідно пропонувати конкурентну заробітну плату, бонуси, страхування, додаткові вихідні. Наявність бонусної системи чи навіть невеликих премій за хорошу роботу може стати потужним стимулом для персоналу. Люди хочуть бачити, що їхня праця оцінюється належним чином, а не сприймається як щось само собою зрозуміле.

Часто керівники помилково вважають, що якщо навчити співробітників, вони можуть піти до конкурентів. Але правда в іншому: якщо їх не навчати – вони залишаться, але працюватимуть неефективно. Навчання, тренінги, сертифікаційні програми, стажування – все це підвищує рівень кваліфікації та лояльності працівників. Важливо створити культуру постійного навчання, коли кожен розуміє, що має перспективи для розвитку.

Сучасні цифрові технології допомагають автоматизувати бронювання, облік продукції, управління розкладом, що дозволяє співробітникам

зосередитися на ключових завданнях. Наприклад, використання електронних систем управління замовленнями в ресторанах значно спрощує роботу офіціантів аж на 25%, мінімізуючи помилки та скорочуючи час на обслуговування клієнтів. [46].

Здається, що у сфері гостинності важливо знайти баланс між автоматизацією процесів та турботою про людей. Технології можуть значно полегшити роботу, але справжній успіх компанії залежить від того, як ми ставимося до співробітників — адже саме вони створюють атмосферу гостинності, яка є основою цього бізнесу. Впровадження гнучких форм роботи та увага до професійного розвитку персоналу повинні стати основою для подолання типових проблем, що існують в індустрії.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ.

3.1. Сучасні технології в процесі управління персоналом.

Автоматизація HR-процесів є одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління персоналом у сучасному бізнесі, особливо в індустрії гостинності, де велика кількість співробітників, високий рівень плинності кадрів та постійна необхідність оперативно реагувати на зміни робочих графіків. Впровадження цифрових технологій дозволяє не лише оптимізувати рутинні

процеси, а й підвищити рівень задоволеності працівників, покращити якість рекрутингу та управління кар'єрним зростанням співробітників.

Системи управління персоналом (HRM-системи) стали основою сучасного HR-менеджменту. Вони дозволяють автоматизувати такі важливі процеси, як нарахування заробітної плати, управління відпустками, формування звітності, аналіз ефективності працівників та знижувати адміністративні витрати на 30-40%.

Серед найпопулярніших HRM-систем можна виділити SAP SuccessFactors, Workday та BambooHR. Наприклад, Workday надає можливість інтегрувати управління кадрами з фінансовим плануванням, що особливо важливо для великих готельних мереж. У той час BambooHR орієнтована на малий та середній бізнес, пропонуючи зручні інструменти для ведення кадрового обліку та моніторингу продуктивності. [47].

Окремим напрямком автоматизації є облік робочого часу, що особливо актуально для підприємств сфери гостинності, де гнучкі графіки роботи, позмінний режим і велика кількість тимчасових працівників. Використання електронних табелів і мобільних додатків для реєстрації змін значно знижує адміністративне навантаження та дозволяє уникати помилок у розрахунках зарплати. Автоматизовані системи можуть контролювати запізнення, понаднормові години, вести облік відпусток та лікарняних. Це не лише зменшує можливість людського фактора, а й підвищує прозорість у взаєминах між роботодавцем і працівником.

Таблиця 3.1

порівняння HRM-систем

HRM-система	Функції
SAP SuccessFactors	Нарахування зарплати, управління відпустками, формування звітності
Workday	Управління кадрами, фінансове планування, аналітика ефективності

BambooHR	Кадровий облік, моніторинг продуктивності, звітність
Shifton	Управління змінами, облік робочого часу, графіки, запити на відпустки

Джерело: складено автором на підставі [47].

В умовах сучасної конкуренції підприємства, які ігнорують технологічний прогрес, ризикують втратити конкурентні переваги. Як зазначав бізнес-аналітик Джон Бернс: *"Автоматизація не замінює людей – вона допомагає їм працювати ефективніше"*. Саме так слід сприймати впровадження цифрових рішень у сфері HR: це не лише оптимізація процесів, а й створення більш комфортного та продуктивного середовища для всіх учасників ринку праці.

Використання KPI-трекерів дозволяє відстежувати ключові показники ефективності, такі як швидкість обслуговування клієнтів, рівень задоволеності гостей, продажі додаткових послуг та підвищувати задоволеність клієнтів на 15-20%. Наприклад, у ресторанах можна фіксувати середній чек кожного офіціанта, кількість позитивних відгуків або швидкість виконання замовлення. [48].

Для готелів важливими показниками є швидкість реєстрації гостей, рівень задоволеності клієнтів після проживання та ефективність роботи команди прибиральників. Подібні системи, наприклад BambooHR або SAP SuccessFactors, допомагають не лише збирати дані, а й аналізувати їх у динаміці, що дає змогу приймати більш зважені управлінські рішення.

Сучасний бізнес все більше покладається на мобільні додатки та хмарні технології, і індустрія гостинності не є винятком. Інтеграція цих цифрових рішень дозволяє зробити процеси управління персоналом більш гнучкими, прозорими та зручними як для керівників, так і для співробітників. Зважаючи на динамічний характер роботи в готелях і ресторанах, де персонал працює у змінному графіку, а ефективність залежить від оперативності комунікації, мобільні додатки та хмарні сервіси стали незамінними інструментами для

організації робочого процесу та дозволили зменшити час на пошук і оновлення важливої документації на 30-40%.

Одним із найбільш корисних рішень є мобільні додатки для керування змінами, відпустками та зарплатами. Раніше багато підприємств індустрії гостинності використовували традиційні методи управління, що включали паперові таблиці, особисті запити на відпустку та вручне розподілення змін. Це часто призводило до плутанини, помилок і незадоволеності працівників. [49].

Сьогодні ж завдяки мобільним додаткам таким, як Workday, Shifton або Deputy, персонал може в реальному часі переглядати свій графік роботи, подавати запити на зміни чи відпустку та отримувати інформацію про виплати. Для керівників це також зручно, адже система автоматично розраховує кількість відпрацьованих годин, аналізує завантаженість працівників і допомагає оперативно закривати зміни, якщо хтось із персоналу не може вийти на роботу. Це суттєво спрощує процеси, зменшує адміністративне навантаження та підвищує рівень задоволеності працівників на 25%.

Ще одним важливим аспектом є хмарні сервіси для збереження та обміну документами, такі як Google Workspace та Microsoft 365. У сфері гостинності, де постійно оновлюються стандарти обслуговування, меню, інструкції з безпеки та внутрішні політики, необхідно мати швидкий і безперервний доступ до документації. Використання хмарних рішень дозволяє централізовано зберігати всі важливі файли, надавати доступ співробітникам залежно від їхньої ролі та спрощувати процес оновлення документів. Наприклад, якщо у мережі ресторанів змінюється склад меню або оновлюються правила роботи з клієнтами, керівництво може завантажити відповідні інструкції у спільну папку, і всі працівники одразу отримають доступ до актуальної інформації. Це не лише заощаджує час, а й знижує ризик поширення застарілих даних. [50].

У сучасних умовах, коли частина роботи може виконуватися віддалено, а керівники готелів і ресторанів часто перебувають у роз'їздах, такі платформи стають незамінними. Наприклад, BambooHR або SAP SuccessFactors дозволяють HR-фахівцям контролювати всі процеси, починаючи від рекрутингу та адаптації

нових працівників і закінчуючи аналізом ефективності персоналу. Завдяки таким системам керівники можуть в режимі реального часу отримувати інформацію про продуктивність працівників, відстежувати відгуки клієнтів про їхню роботу, аналізувати рівень залученості персоналу та своєчасно реагувати на проблеми.



Рисунок 3.1 Ключові технологічні рішення для оптимізації HR-процесів.

Джерело: складено автором на підставі [50].

Цифрова трансформація управління персоналом у сфері гостинності є не просто трендом, а необхідністю, що визначає ефективність роботи бізнесу. Використання мобільних додатків та хмарних сервісів не лише полегшує адміністративні процеси, а й сприяє підвищенню прозорості управління, зменшенню бюрократії та створенню комфортного робочого середовища для персоналу. Саме тому важливо не просто впроваджувати цифрові рішення, а й адаптувати їх під конкретні потреби компанії, щоб вони дійсно приносили користь і допомагали досягати стратегічних цілей.

3.2 Розвиток системи навчання та професійного зростання персоналу

Навчання та розвиток персоналу грає ключову роль у продуктивності організації, особливо в сфері гостинності, де якість обслуговування безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Персонал, який регулярно

навчається, не лише краще виконує свої обов'язки, а й почуваються впевненіше у роботі. Наприклад, окрім технічних навичок (робота з системами в готелі, контроль процесів у ресторанах), важливими є й вміння комунікації: як правильно реагувати на невдоволеного клієнта, як залишатися спокійним у напружених ситуаціях. Все залежить від того, як працівник вирішить конфлікт, це впливає не лише на репутацію закладу, а й на лояльність гостей.

Я впевнена, що підприємства, які інвестують у навчання працівників, мають набагато більше шансів на успіх. Рівень обслуговування не тільки підвищується, а й стає більш гнучкими до змін, має сенс впровадження нових технологій щоб утримати конкурентні позиції. Врешті-решт, коли працівник задоволений зростом своєї кар'єри, він працює з більшим ентузіазмом, що першочергово позитивно позначається на всій компанії. Впровадження ефективних програм навчання та розвитку персоналу також допомагає зберегти конкурентоспроможність компанії на ринку. [51].

Сучасні організації повинні постійно вдосконалювати свої сервіси і підвищувати рівень кваліфікації працівників для того, щоб задовольнити зростаючі вимоги клієнтів і забезпечити високу якість обслуговування. Розвиток персоналу сприяє впровадженню новітніх технологій, освоєнню нових методів роботи і підвищенню адаптивності організації до змін на ринку. Працівники, які отримують професійне навчання і можуть кар'єрно зростати в компанії, працюють з більшою віддачею, що також підвищує ефективність діяльності підприємства і забезпечує його успіх на конкурентному ринку.

Розвиток персоналу має прямий вплив на мотивацію працівників і на їхнє бажання залишатися в організації. Коли працівники бачать, що компанія інвестує в їхній професійний розвиток, вони відчують свою цінність і можливості для кар'єрного росту, що покращує їхнє ставлення до роботи та підвищує рівень мотивації.

Програми навчання можуть включати як розвиток професійних навичок, так і особистісний розвиток, що сприяє підвищенню самовіддачі і залученості працівників. Таким чином, коли компанія забезпечує своїм працівникам

можливості для розвитку, вона не лише підвищує їхню продуктивність, але й створює умови для зниження плинності кадрів, що є важливим фактором утримання цінних співробітників у довгостроковій перспективі. [52].

Професійне зростання також має безпосередній вплив на утримання працівників, оскільки працівники, які відчують, що вони можуть розвиватися в межах компанії, більш схильні залишатись на своїх позиціях. Впровадження чітких шляхів кар'єрного росту та надання можливостей для підвищення кваліфікації допомагає утримати талановитих співробітників, знизити рівень плинності кадрів і забезпечити стабільність команди. Це також дозволяє зменшити витрати на набір нових працівників та їхнє навчання, що в кінцевому результаті позитивно позначається на фінансових показниках компанії.

Побудова індивідуальних кар'єрних треків є ключовим етапом у розвитку співробітників, оскільки вона дозволяє не тільки орієнтувати їх на досягнення особистих професійних цілей, але й на максимально ефективне використання їх потенціалу в межах організації. Індивідуальний кар'єрний трек — це план розвитку, який враховує потреби та інтереси працівника, а також стратегічні цілі компанії. Цей підхід забезпечує персоналізований підхід до розвитку, що дозволяє працівникам зрозуміти, як їх кар'єра може розвиватися в межах організації, які навички і знання їм необхідно отримати для досягнення наступних етапів кар'єрного зростання. [53].

Важливим аспектом побудови кар'єрного треку є зворотний зв'язок з керівництвом, що дає можливість коригувати цей трек залежно від досягнень працівника та змін в організаційній структурі чи потребах компанії. Крім того, індивідуальний кар'єрний план сприяє залученню співробітників до довгострокового розвитку в компанії, оскільки вони бачать реальні перспективи для зростання та змін у своїй професійній діяльності.

Програми кар'єрного розвитку можуть охоплювати різні напрямки, зокрема: навчання новим навичкам, розвиток лідерських якостей, управлінських компетенцій або технічних знань, необхідних для виконання складніших завдань. Окрім того, ці програми можуть включати внутрішнє та зовнішнє

навчання, участь у професійних конференціях та семінарах, участь у тренінгах або коучингових сесіях, а також можливості для ротації працівників на різних посадах або у різних підрозділах організації. Програми кар'єрного розвитку сприяють не лише поліпшенню кваліфікації працівників, а й їх залученості до процесів управління компанією, оскільки кожен працівник бачить, як його особистий розвиток відповідає цілям компанії.

Освіта і навчання є передумовами для отримання нових посад або підвищення на існуючій, оскільки багато компаній встановлюють вимоги до рівня кваліфікації працівників, які повинні виконувати складніші обов'язки або займати керівні посади. Окрім того, навчання дає працівникам необхідні знання та навички для ефективного виконання нових обов'язків, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку праці як всередині організації, так і поза її межами. [54].

Програми розвитку можуть бути безпосередньо пов'язані з перспективами кар'єрного росту, що дозволяє співробітникам розуміти, які кроки вони повинні зробити для того, щоб досягти нових рівнів у своїй професійній діяльності. Наприклад, в рамках кар'єрного розвитку може бути визначено, що для отримання певної посади працівник повинен пройти конкретне навчання або здобути певні сертифікати, що сприяє підвищенню його кваліфікації та підготовці до нових викликів.

Таблиця 3.2

Напрями кар'єрного розвитку та відповідні програми

Напрямок розвитку	Програми навчання та ініціативи	Опис
Навчання новим навичкам	Курси з нових технологій, робота з новими системами	Покращення професійних навичок для виконання складніших завдань
Розвиток лідерських якостей	Тренінги з лідерства, коучинг, управлінські курси	Підготовка до керівних ролей
Управлінські компетенції	Курси з управління персоналом, переговорні навички	Підвищення ефективності управлінських процесів

Технічні знання	Курси з нових технологій, сертифікаційні програми	Поглиблення технічних знань для роботи з новими інструментами
-----------------	---	---

Джерело: складено автором на підставі [54].

Опір персоналу новим методам навчання є однією з найбільш поширених проблем у процесі впровадження навчальних ініціатив. Цей опір може мати різні форми, включаючи як свідомий, так і підсвідомий опір змінам. Першою причиною такого опору є звикання працівників до звичних методів роботи та навчання.

Багато співробітників, особливо ті, хто має тривалий досвід у компанії, можуть мати стійке уявлення про те, як слід організовувати навчання та розвиток, і будь-які нововведення можуть сприйматися як загроза їхній професійній компетентності чи навіть як нав'язування непотрібних змін. Це може викликати не лише спротив, а й стрес, що в свою чергу знижує ефективність навчального процесу. [55].

Іншою причиною опору є невпевненість у результатах нових методів навчання. Коли працівники не розуміють, яку практичну користь вони отримають від нових методів навчання, вони можуть ставити під сумнів необхідність їх освоєння. Більш того, у випадку з цифровими методами навчання, такими як e-learning або використання технологій VR та AR, опір може бути пов'язаний із недостатнім рівнем цифрової грамотності або страхом перед технологічними труднощами. Для подолання цього опору важливо проводити ефективну комунікацію з персоналом, пояснювати переваги нових методів, залучати працівників до процесу адаптації та надавати підтримку у вигляді тренінгів і консультацій.

Дефіцит ресурсів та бюджету для розвитку персоналу є ще однією важливою проблемою, що перешкоджає впровадженню навчальних програм. Багато організацій, зокрема середнього та малого бізнесу, часто стикаються з обмеженнями фінансових ресурсів, що обмежує їх здатність інвестувати в професійний розвиток співробітників.

Навчання потребує не лише грошових витрат на оплату курсів та тренінгів, а й часу працівників, які повинні бути звільнені від виконання своїх основних обов'язків для участі в навчальних заходах. Водночас дефіцит бюджету може обмежити доступ до високоякісних навчальних платформ, сучасних технологій та кваліфікованих тренерів, що може призвести до зниження ефективності навчання. Зокрема, обмежені ресурси можуть змусити компанії вибирати дешевші методи навчання, які можуть не відповідати високим вимогам щодо якості чи актуальності. Для подолання цієї проблеми організації повинні оптимізувати використання своїх ресурсів, впроваджувати більш економічно вигідні методи навчання, такі як онлайн-курси або внутрішні тренінги, і шукати альтернативні джерела фінансування, наприклад, через гранти, партнерства чи субсидії на розвиток персоналу. [56].

Без надійної системи оцінки ефективності навчання компанія не має можливості визначити, наскільки успішно були досягнуті навчальні цілі, чи вплинули навчальні програми на продуктивність працівників і чи варто продовжувати використання тих чи інших методів навчання. Оцінка ефективності навчання є важливим етапом у процесі впровадження програм розвитку персоналу, оскільки вона дозволяє визначити, які методи є найбільш ефективними, а які потребують вдосконалення.

Відсутність чіткої системи моніторингу може призвести до того, що компанія не зможе вчасно виявити слабкі місця в навчальних програмах та, як наслідок, не зможе ввести необхідні корективи. Враховуючи це, важливо впроваджувати системи зворотного зв'язку, використовувати інструменти для аналізу результатів навчання, наприклад, сертифікацію, опитування працівників після проходження навчання, аналіз змін у їхній продуктивності та ефективності роботи. Такі інструменти дозволяють своєчасно коригувати навчальні стратегії, робити їх більш актуальними та ефективними.

Система навчання є основним інструментом для підвищення кваліфікації працівників, покращення їхніх професійних навичок та ефективності роботи. У контексті постійних змін у технологіях, ринку праці та вимогах до працівників,

система навчання повинна адаптуватися до нових викликів і тенденцій. Три основні перспективи розвитку системи навчання персоналу включають персоналізацію навчання та адаптивні технології, інтеграцію штучного інтелекту у процес навчання, а також збільшення значення soft skills у професійному розвитку. [57].

Персоналізація навчання та адаптивні технології є одними з найбільш перспективних напрямів розвитку навчальних систем. Персоналізація навчання передбачає створення індивідуальних навчальних шляхів для кожного працівника, виходячи з його потреб, рівня знань, темпів навчання та стилю сприйняття інформації. Такий підхід дозволяє значно підвищити ефективність навчання, оскільки кожен працівник отримує саме ту інформацію, яка йому потрібна, у форматі, який найбільше підходить для його засвоєння.

Використання адаптивних технологій, таких як програми на базі штучного інтелекту, дозволяє системі навчання автоматично коригувати рівень складності завдань, в залежності від результатів учня. Таким чином, адаптивне навчання сприяє більш глибокому засвоєнню матеріалу, скорочуючи час, необхідний для досягнення результатів, та забезпечуючи вищу мотивацію співробітників до навчання. Інтерактивні платформи, що підтримують персоналізацію навчання, можуть включати відео, тести, інтерактивні вправи та симуляції, що дозволяють створити індивідуальний навчальний досвід.

Інтеграція штучного інтелекту у процес навчання є ще одним важливим етапом розвитку сучасних систем навчання. Штучний інтелект (ШІ) здатний значно покращити ефективність навчання через автоматизацію та оптимізацію різних етапів цього процесу. Наприклад, використання ШІ дозволяє створювати персоналізовані навчальні плани, оцінювати прогрес працівників, виявляти їхні слабкі місця та пропонувати індивідуальні рекомендації для подолання труднощів.

Віртуальні наставники на базі ШІ можуть допомагати співробітникам у реальному часі, надаючи миттєві відповіді на запитання або коригуючи помилки. Це дозволяє значно зменшити навантаження на тренерів і зробити процес

навчання більш ефективним і доступним. Більш того, ШІ здатен аналізувати великі обсяги даних і надавати важливу інформацію для стратегічного планування навчання в організації. Наприклад, на основі аналізу продуктивності працівників можна визначити, які програми навчання є найбільш ефективними, а які потребують вдосконалення. Це дає змогу організаціям оптимізувати свої інвестиції в навчання та зосередитися на найбільш результативних методах. [58].

Збільшення значення soft skills у професійному розвитку працівників є ще одним важливим аспектом у розвитку системи навчання. Soft skills, або "м'які навички", є важливими складовими професійного розвитку, оскільки вони безпосередньо впливають на здатність співробітника ефективно взаємодіяти в команді, вирішувати конфлікти, комунікувати з клієнтами та менеджерами, а також проявляти ініціативу й лідерські якості.

Таблиця 3.3

Значення soft skills у професійному розвитку

soft skill	Опис	Важливість для сфери гостинності
Комунікація	Здатність ефективно передавати і отримувати інформацію	Важлива для взаємодії з клієнтами та командою
Лідерство	Уміння вести команду, приймати рішення	Допомагає у керуванні персоналом і вирішенні конфліктів
Стресостійкість	Здатність зберігати спокій в напружених ситуаціях	Ключове для роботи в сферах, що вимагають швидкої реакції
Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни	Підвищує гнучкість і ефективність у змінюваних умовах

Джерело: складено автором на підставі [58].

В умовах швидких змін на ринку праці та розвитку нових технологій, здатність адаптуватися, працювати в команді та ефективно спілкуватися стає необхідною умовою для досягнення успіху. У зв'язку з цим, компанії повинні приділяти більше уваги розвитку soft skills у своїх працівників, адже ці навички стають критичними для підвищення ефективності роботи та забезпечення стабільності організації в умовах конкурентного середовища. Також важливо

працювати над зниженням опору персоналу до нових методів навчання, створювати умови для залучення працівників до навчального процесу.

3.3 Побудова ефективної системи мотивації та оцінювання персоналу

Мотивація персоналу відіграє визначальну роль у забезпеченні високої продуктивності та якості обслуговування в індустрії гостинності. Менеджерам важливо розуміти основні теорії мотивації, щоб ефективно впливати на працівників, спрямовувати їхню енергію в потрібне русло та створювати сприятливі умови для професійного зростання. Використовуючи науково обґрунтовані підходи, можна не лише підвищити ефективність роботи команди, а й мінімізувати плинність кадрів, що є однією з головних проблем сфери.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу є класичною моделлю, яка допомагає зрозуміти, що мотивує працівників. Згідно з цією теорією, потреби людей поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні (зарплата, комфортні умови праці) дорівнює близько 70%, безпека (стабільність роботи, соціальні гарантії) має 55%, соціальні (дружній колектив, підтримка) мають 65%, потреби у визнанні дорівнюють 40% (похвала, кар'єрне зростання) та самореалізація становить 30% (можливість розвитку, творчі завдання). [59].

Менеджерам варто враховувати всі ці аспекти, щоб створювати ефективні мотиваційні програми, які охоплюють різні рівні потреб персоналу. Наприклад, базові потреби можуть бути задоволені через конкурентну заробітну плату та комфортні умови праці, тоді як соціальні та вищі рівні – через командні заходи, програми наставництва та можливості кар'єрного росту.



Рисунок 3.2 Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу

Джерело: складено автором на підставі [59].

Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга також є корисним інструментом для розуміння мотивації. Вона розділяє фактори, що впливають на працівників, на дві групи: гігієнічні (зарплата, умови праці, корпоративна культура) та мотиваційні (визнання, можливості розвитку, цікаві завдання).

Цікаво, що лише мотиваційні фактори сприяють зростанню задоволеності роботою, тоді як гігієнічні просто запобігають невдоволенню. Тому важливо не лише забезпечувати базові умови, а й впроваджувати програми навчання, кар'єрного розвитку та стимулювання ініціативності серед персоналу. Наприклад, для офіціантів і адміністраторів можна запровадити систему бонусів за високу якість обслуговування, а для кухарів – можливість проходження майстер-класів у відомих шеф-кухарів. [60].

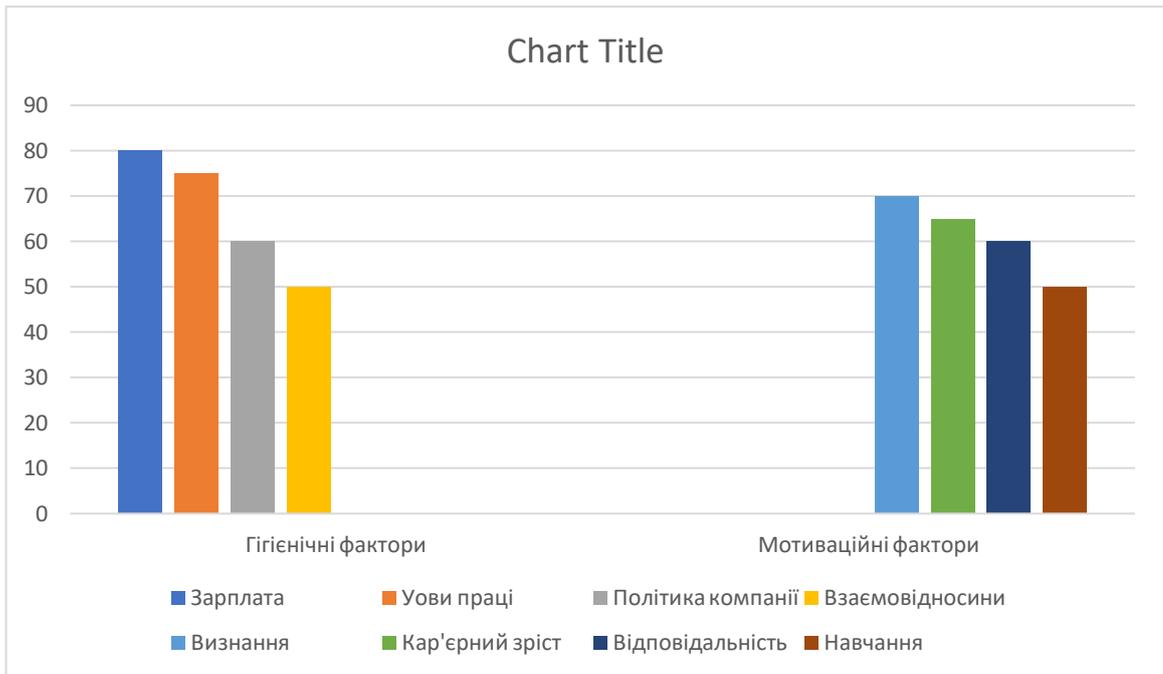


Рисунок 3.3 Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга

Джерело: складено автором на підставі [60].

Ще один важливий підхід – теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда. Вона говорить про те, що людей мотивують три основні потреби: влада, успіх і приналежність до групи. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає, що деяким працівникам важливо мати можливість впливати на процеси (наприклад, керівникам відділів або адміністраторам), інші прагнуть досягати конкретних результатів (підвищення кваліфікації, відгуки гостей), а треті хочуть бути частиною згуртованої команди.

Менеджерам варто адаптувати мотиваційні програми, враховуючи ці особливості. Наприклад, для тих, хто прагне влади, важливо давати можливість брати відповідальність за певні завдання, а для тих, хто цінує приналежність, можна організовувати корпоративні заходи та командо-утворювальні активності.

Важливо розуміти, що мотивація може бути як матеріальною, так і нематеріальною. Матеріальне стимулювання – це зарплата, премії, бонуси, тоді як нематеріальне – визнання, гнучкий графік, можливість навчання та кар'єрного зростання. Сучасні дослідження показують, що поєднання обох видів мотивації дає найкращі результати. Наприклад, компанії, які впроваджують програми

нематеріального стимулювання (похвала, конкурси, можливість навчання), демонструють нижчий рівень плинності кадрів, ніж ті, що орієнтуються виключно на фінансове заохочення.

Рекомендується будувати систему мотивації, яка буде відповідати специфіці підприємства, враховувати його можливості та цінності. Для цього варто регулярно проводити опитування серед персоналу, аналізувати їхні потреби та коригувати мотиваційні програми відповідно до змін. Крім того, залучення співробітників до процесу ухвалення рішень щодо їхньої мотивації підвищує рівень їхньої зацікавленості та задоволеності роботою. [61].

Мотивація персоналу є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства в індустрії гостинності, адже саме від зацікавленості працівників залежить рівень обслуговування гостей, якість виконання робочих завдань та загальна атмосфера в закладі.

Для керівників важливо не лише правильно вибудувати систему мотивації, а й розуміти, що сучасні працівники потребують комплексного підходу, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Використання ефективних методів мотивації сприяє зменшенню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності та створенню сприятливого робочого середовища.

Матеріальна мотивація становить 50% загальної системи мотивації персоналу і є традиційним і найбільш очевидним способом стимулювання персоналу. Заробітна плата, премії, бонуси та різні фінансові винагороди є основою, на якій будується лояльність працівників. Важливо, щоб система оплати праці була прозорою та справедливою, адже відсутність чіткої логіки в розподілі фінансових заохочень може викликати невдоволення серед команди.

Крім того, одним із потужних факторів мотивації є соціальні пакети, які можуть включати медичне страхування, безкоштовне харчування, компенсацію проїзду, знижки на послуги готелю або ресторану. Це не лише покращує рівень життя працівників, а й підвищує їхню лояльність до компанії. [62].

Однак не варто покладатися виключно на фінансову мотивацію, оскільки вона не завжди забезпечує довготривалу залученість персоналу. Саме тому

нематеріальні методи стимулювання, які теж становлять 50% від усіх мотиваційних факторів, набувають все більшої популярності. Одним із найважливіших факторів є визнання досягнень співробітників. Просте «дякую» чи публічна похвала можуть мати більший вплив, ніж невелика премія. Коли працівник відчуває, що його зусилля помічають і цінують, він отримує додатковий стимул для подальшого розвитку.

Оцінювання ефективності персоналу є важливим інструментом для підвищення продуктивності, розвитку працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. У сфері гостинності, де якість обслуговування та професійні навички персоналу відіграють ключову роль, використання сучасних методів оцінювання дозволяє не лише вимірювати результати роботи, а й коригувати управлінські рішення, вдосконалювати робочі процеси та підвищувати рівень задоволеності як співробітників, так і клієнтів.

Одним із найпоширеніших методів оцінювання ефективності є використання ключових показників ефективності (KPI) які застосовуються у 86% компаній. Це вимірювані параметри, що дозволяють визначити ступінь досягнення поставлених цілей. У готельно-ресторанному бізнесі до таких показників можуть належати рівень задоволеності гостей, швидкість обслуговування, середній чек у ресторанах, кількість повторних бронювань у готелі або ефективність продажів додаткових послуг. Визначення та регулярний моніторинг KPI допомагають керівникам виявляти сильні та слабкі сторони роботи персоналу, коригувати стратегію розвитку компанії та мотивувати працівників до досягнення кращих результатів. [63].

Близько 60% компаній використовують метод 360-градусне оцінювання, який передбачає збір зворотного зв'язку від різних учасників робочого процесу – колег, керівників, підлеглих та навіть клієнтів. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну картину про компетенції працівника, рівень його взаємодії з командою, відповідальність та професіоналізм. У сфері гостинності, де командна робота відіграє важливу роль, цей метод допомагає виявити, як співробітник

інтегрується в колектив, наскільки добре він взаємодіє з клієнтами та чи відповідає корпоративним стандартам обслуговування.

Оцінка компетенцій та атестація персоналу дозволяють визначити рівень професійних знань та навичок працівників. Цей метод особливо важливий у висококонкурентному середовищі, де рівень сервісу має безпосередній вплив на лояльність клієнтів. Для оцінки компетенцій можуть використовуватися тестування, практичні завдання, рольові ігри або симуляції робочих ситуацій. Наприклад, адміністратор готелю може проходити перевірку на знання стандартів обслуговування, а шеф-кухар – демонструвати свої навички під час приготування страви згідно з корпоративними вимогами.

Метод управління за цілями (МВО) який застосовують 50% компаній, орієнтований на встановлення чітких завдань та оцінювання успішності їх виконання. Цей метод базується на принципі, що кожен працівник має особисті цілі, які співвідносяться із загальною стратегією компанії. Наприклад, менеджеру ресторану можуть поставити завдання збільшити кількість бронювань на 15% протягом кварталу або скоротити час обслуговування гостей до певного показника. Використання МВО дозволяє працівникам розуміти свою роль у розвитку підприємства, а керівникам – оцінювати їхню ефективність на основі конкретних результатів. [64].

Рейтингові системи та індивідуальні звіти допомагають оцінювати продуктивність працівників на основі об'єктивних критеріїв. Цьому методу надають перевагу приблизно 45% компаній. Наприклад, у готелях може використовуватися рейтинг персоналу за відгуками гостей, оцінка швидкості виконання завдань або рівень залученості у корпоративні ініціативи. Важливо, щоб рейтинги формувалися не лише на основі сухих цифр, а враховували індивідуальний підхід та розвиток працівника в динаміці.

Ефективна система оцінювання персоналу повинна бути не лише інструментом контролю, а й мотиваційним чинником, що сприяє кар'єрному зростанню та професійному розвитку співробітників. Важливо, щоб кожен працівник розумів критерії оцінки своєї роботи, отримував конструктивний

зворотний зв'язок та мав можливості для покращення результатів. Тільки за таких умов оцінювання ефективності буде дійсно корисним як для окремого працівника, так і для всього підприємства.

Таблиця 3.3

Методи оцінки ефективності персоналу

Метод	Опис	Приклади застосування в гостинності
КРІ (ключові показники ефективності)	Оцінювання на основі конкретних цифр (задоволеність клієнтів, швидкість обслуговування)	Аналіз відгуків гостей, середній чек у ресторані
360-градусне оцінювання	Зворотний зв'язок від колег, керівників, клієнтів	Оцінка адміністраторів за взаємодією з гостями та персоналом
Оцінка компетенцій	Тестування, практичні завдання	Перевірка знань стандартів сервісу
МВО (управління за цілями)	Встановлення цілей і оцінювання їх досягнення	План підвищення продажів, скорочення часу обслуговування
Рейтингові системи	Оцінка продуктивності за рейтингами та відгуками	Відгуки гостей, внутрішній рейтинг персоналу

Джерело: складено автором на підставі [64].

Кожен працівник має свої потреби, цінності та очікування від роботи, тому те, що мотивує одного, може не мати жодного ефекту на іншого. Для когось вирішальним фактором є висока заробітна плата та бонуси, для іншого – можливість кар'єрного зростання, гнучкий графік або комфортні умови праці.

У сфері гостинності ця проблема загострюється через різноманіття посад: офіціантам важливо мати можливість отримувати чайові та бонуси за якісне обслуговування, адміністраторам – бачити перспективи зростання, а кухарям – працювати в хороших умовах із якісним обладнанням. Універсального рецепту для створення ефективної системи мотивації немає, тому роботодавцям

доводиться експериментувати, адаптувати підходи під конкретну команду та враховувати індивідуальні особливості співробітників.

Будь-яка система оцінки повинна бути максимально об'єктивною, але людський фактор завжди залишається. Наприклад, навіть найкращі методи, такі як 360-градусне оцінювання, коли зворотний зв'язок дають колеги, керівники та клієнти, можуть мати свої недоліки. Деякі працівники можуть упереджено ставитися до своїх колег, керівники можуть оцінювати не за реальними показниками ефективності, а за особистими симпатіями, а клієнти – не завжди адекватно сприймати якість обслуговування. Через це компаніям доводиться шукати баланс між кількісними та якісними критеріями оцінювання, а також впроваджувати чіткі, прозорі правила, щоб мінімізувати вплив суб'єктивних факторів. [65].

У багатьох компаніях є розуміння того, що мотивація персоналу – це інвестиція в бізнес, але не завжди є достатньо фінансових ресурсів для запровадження комплексних програм стимулювання. В умовах економічної нестабільності роботодавці часто змушені скорочувати витрати на персонал, що може призводити до зниження лояльності працівників. Навіть нематеріальні методи мотивації, які на перший погляд здаються менш витратними, можуть потребувати значних інвестицій.

Сучасні тенденції у сфері мотивації та оцінювання персоналу демонструють перехід від традиційних методів до більш технологічних і гнучких підходів. Однією з найбільш перспективних тенденцій є впровадження штучного інтелекту та аналітики Big Data, які дозволяють створювати персоналізовані програми мотивації. Завдяки великим масивам даних можна аналізувати індивідуальні потреби кожного співробітника, прогнозувати його поведінку, визначати фактори, що найбільше впливають на продуктивність, і створювати мотиваційні стратегії, що відповідають його очікуванням.

Ще одним важливим напрямком розвитку мотиваційних систем є посилення ролі емоційного інтелекту у формуванні мотиваційних стратегій. У сучасних реаліях працівники очікують не лише фінансової винагороди, а й

уважного ставлення до своїх емоційних та психологічних потреб. Роботодавці, які розуміють цю тенденцію, впроваджують підходи, що базуються на емоційній підтримці, розвитку корпоративної культури, створенні комфортної атмосфери в колективі. Особливо це актуально у сфері гостинності, де рівень стресу серед персоналу досить високий, а професійне вигорання є поширеною проблемою.

Успішні компанії починають використовувати методики розвитку емоційного інтелекту у своїх мотиваційних стратегіях, сприяючи відкритому діалогу, підтримці працівників, гнучкому графіку та збалансованому розподілу навантаження. Крім того, важливим елементом стає розвиток лідерських якостей у менеджерів, які мають вміти розпізнавати емоційний стан співробітників, знаходити індивідуальний підхід до кожного та створювати комфортне робоче середовище.

Таким чином, сучасні тренди у сфері мотивації та оцінювання персоналу демонструють перехід від загальних стандартних підходів до більш персоналізованих та технологічних рішень. Поєднання AI та Big Data, автоматизація HR-процесів і розвиток емоційного інтелекту дозволяють не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й створити більш стійку та комфортну систему мотивації, яка відповідає викликам сучасного ринку праці.

ВИСНОВКИ

Згідно з дослідженням ключових аспектів системи управління кадрами в індустрії гостинності, можна зробити кілька важливих висновків. Перш за все, система управління кадрами є основою ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. У цій галузі, де обслуговування

клієнтів і збереження репутації підприємства є пріоритетами, особливо важливим є підхід до управління персоналом.

Ключовими аспектами, що визначають успіх підприємства, є ефективна організація трудового процесу, чітке планування графіків роботи та створення належних умов для розвитку персоналу. Підприємства повинні враховувати високі вимоги до якості обслуговування, що вимагає постійної адаптації та вдосконалення процесів управління кадрами.

Загалом, система управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі включає не тільки стандартні функції, як-от набір і навчання співробітників, але й складніші аспекти, що стосуються мотивації, оцінки ефективності та розвитку кар'єри працівників. Важливою є роль сучасних технологій та інноваційних методів управління, що дають змогу автоматизувати рутинні процеси, підвищити ефективність роботи та забезпечити персонал необхідними знаннями для професійного зростання.

Щодо майбутніх тенденцій, можна відзначити, що індустрія гостинності все більше орієнтується на персоналізовані підходи до мотивації та розвитку, на основі чітко встановлених критеріїв для оцінки роботи та адаптації під конкретні потреби підприємства. Сучасні методи управління персоналом та навчання сприяють не лише поліпшенню продуктивності, але й створенню сприятливого середовища для лояльності співробітників.

Отже, ефективна система управління кадрами у готельно-ресторанному бізнесі є важливою складовою успішного розвитку підприємств. Вона потребує інтеграції інноваційних технологій, інвестицій у розвиток персоналу та гнучкості у розв'язанні проблем, що виникають у результаті постійно змінюваних умов ринку та вимог клієнтів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. 2009. Вип. 107-108. С. 85-87.

2. Верес К. Оцінка екологічних ризиків як складова екологічного менеджменту на підприємствах готельного господарства К. Верес, А. Шулішова. 2016. №1. Т. 5. С. 175–180.
3. Пурсе, Дж. Вплив корпоративної стратегії на управління людськими ресурсами. *Нові перспективи в управлінні людськими ресурсами* (Routledge Revivals), 2014. С. 155-169.
4. Віноградська О. М. Соціальні технології : конспект лекцій / О. М. Віноградська, Л. О. Белова. – Харків : ХНАМГ, 2009. 136 с.
5. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посіб. Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 363 с.
6. Влащенко Н. М. Соціальні інновації в індустрії гостинності : тенденції, закордонний досвід, вітчизняні реалії Н. М. Влащенко Економічний простір : зб. наук. праць. № 118. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2017. С. 84–96.
7. Жадан Т. А. Сучасні тенденції та основні проблеми розвитку підприємств готельного господарства в Україні Жадан Т. А., Жадан Ю. В., Соколова Є. Б. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 101, ч. 2. С. 234–246
8. Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія О. Є. Кузьмін, Н. Г. Георгіаді. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 369 с.
9. Райт, П. М., Данфорд, Б. Б., & Снелл, С. А. *Управління людськими ресурсами: здобуття конкурентної переваги*. McGraw-Hill Education. 2018. 117 с.
10. Корніяка А. О. Шляхи вдосконалення системи навчання у сфері гостинності А. О. Корніяка, Т. П. Голікова Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 4 (60). С. 34–38.

11. Бутенко А. О. Технологічні інновації в готельному бізнесі Бутенко А. О., Жадан Т. А. Стан та перспективи розвитку міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи : тези доп. Всеукр. студент. наук.-практ. конф. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2023. С. 8–10.
12. Лістрова О. С. Інструменти інноваційного маркетингу готельного господарства О. С. Лістрова, О. О. Матвієнко, Т. В. Соломина Економічний вісник. 2020. № 2. С. 105–112.
13. Партика І. В., Ожубко Г. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2. С. 154–158.
14. Пфєффер, Дж. *Людське рівняння: побудова прибутків шляхом ставлення до людей на першому місці*. Harvard Business Press. 2018. 97 с.
15. Екотренди в індустрії гостинності: реалії та перспективи : [Електронний ресурс] : кол. моногр. [І. М. Поворознюк, Л. М., Нещадим, С. В. Тимчук [та ін.] ; за ред. І. М. Поворознюк ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. – Вінниця ТВОРИ, 2023. 270 с.
16. Івашкова А.О. Модель оцінка інноваційних методів управління персоналом Моделювання процесів інноваційного розвитку в економіці. 2021. №8. С.31-32.
17. Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю., Федоришина Л. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 3 (44). С. 208-215.
18. Браттон, Дж., & Голд, Дж. *Управління людськими ресурсами: теорія та практика*. Palgrave Macmillan. 2017. 29 с.
19. Засторожнікова І. В. Сучасні особливості розвитку персоналу підприємства *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. №2. С. 159–173.

20. Транченко Л. В., Школьний О. О., Лопатюк Р. І., Білецька Н. В. Особливості управління підприємствами сфери обслуговування. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 137–143.
21. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. Вип.41. С.61-67.
22. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640.
23. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. Review of transport economics and management. 2022. №7(23). С. 156-167.
24. Постова В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу Економіка та суспільство. 2021. №24.
25. Боксолл, П., Пурселл, Дж. *Стратегія та управління людськими ресурсами*. Palgrave Macmillan.2016. 91 с.
26. Ситник Й. С., Пригарний С. Р., Дмитришин З. І. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. С. 1–8.
27. Кожухівська Р. Б., Парубок Н. В. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 258–264.
28. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління *Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2022. № 90. С. 52–57.
29. Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 421–428.

30. Гемма М. Д. Процес професійного навчання персоналу на виробництві в Україні: основні етапи *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. Київ : КНЕУ, 2017. №1. С. 295–302.
31. Халахур, Ю. Л. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. IV Міжнародна науково-практична конференція «Наука, практика та теорія», Токіо, Японія.2022. С 227-229
32. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання Молодий вчений. 2019. №10(74). С.753-757.
33. Сущенко О. А., Лола Ю. Ю., Козубова Н. В. Готельний бізнес : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2018. 472 с
34. Касіо, В. Ф. *Управління людськими ресурсами: продуктивність, якість життя працівників, прибуток*. McGraw-Hill Education.2018. 45 с.
35. Сайт готельного комплексу, що зробив аналіз готельного ринку України URL:https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinku-ukraini-u-2024-roci?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 01.02.2025)
36. Сайт Ribas hotel group URL:https://ribashotelsgroup.ua/blog/obzor-otel'nogo-rinka-ukraini-2024/?utm_source=chatgpt.com(дата звернення 01.02.2025)
37. Армстронг, М. *Посібник з управління людськими ресурсами*. Kogan Page Publishers.2012. 156 с.
38. Сітенко І. Г. Ефективність оцінки персоналу на основі КРІ *Економічний розвиток підприємств*. 2020. № 5. С. 47–54.
39. Даниленко А. В., Іванова Н. С. Формування системи оцінювання персоналу як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 46–52.

40. Сайт Аналітика ринків URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gostinic-v-ukraine-vyruchka-operatorov-velichilas-na-26-posle-obvala-2022-goda?utm_source=chatgpt.com(дата звернення 01.02.2025)

41. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підруч. Київ : ЦУЛ, 2019. 472 с.

42. Р. А., Холленбек, Дж. Р., Герхарт, Б., & Райт, П. М. *Управління людськими ресурсами: здобуття конкурентної переваги*. McGraw-Hill Education. 2017. 96 с.

43. Бойківська Г. М., Дубляник К. В. Важливість системи навчання та розвитку для забезпечення задоволеності персоналу *82-а щорічна студентсько-технічна конференція*. 2024. С. 329.

44. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. Л.І. Нечаюк Н.О. Нечаюк. - К. : Центр навч. л-ри, 2006. 189 с.

45. Ляшенко В. М., Дем'яненко О. В. Методологічні аспекти управління мотивацією персоналу підприємства *Менеджмент та інновації*. 2022. № 3. С. 61–68.

46. Лизанець, А. Г., Пугачевська, К. І. Інноваційні підходи до здійснення функцій управління персоналом підприємства. *Інфраструктура ринку*, 7.2017. С 143-149.

47. Оксенчук В. В., Савченко О. Г. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації: виклики та перспективи *Інноваційна економіка*. 2023. №1. С. 98–105.

48. Полтавська О. Підходи до удосконалення механізмів матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства: аналіз зарубіжного досвіду. Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 1. С. 74–81.

49. Житник О. В. Діагностика та оцінювання персоналу в системі управління підприємством *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 40. С. 52–58.

50. Бахмутова Л. М. Дослідження задоволеності працею як вагомого чинника ефективної міжособистісної взаємодії в умовах довготривалих полярних експедицій *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 2-3 (17). С. 7–15.
51. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. Київ: МАУП, 2004. 340с.
52. Галицька Т. Л. Роль нематеріальної мотивації у підвищенні ефективності діяльності персоналу *Менеджмент та підприємництво*. 2022. № 2 (20). С. 95–102.
53. Малиновський В. Ю. Вплив системи мотивації на результативність праці персоналу *Економічний аналіз*. 2021. С 31 (4). С. 120–126.
54. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2000. 43с.
55. Кононенко Т. П., Полстяна Н. В. Удосконалення управління якістю послуг закладів готельно-ресторанного господарства 4-та Міжнародна науково-практична конференція "Наукові досягнення сучасного суспільства" Cognum Publishing House, 2019. С. 183–190.
56. Харун О. А. Мотиваційна складова підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 15. С. 126–130.
57. Бабич Д. В., Свідерський В. П., Четверікова А. В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 241–246.
58. Кожухівська, Р. Б., Парубок, Н. В. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. *Економіка і суспільство*, 17,2018. С. 258-264.
59. Кононенко, Т. П., Полстяна, Н. В. Удосконалення управління якістю послуг закладів готельно-ресторанного господарства: Наукові

досягнення сучасного суспільства. Ліверпуль, Великобританія: Cognim Publishing House, 2019. С.183-190

60. Коваленко О. І. Сучасні моделі мотивації персоналу та їх застосування в управлінні організацією *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8 (210). С. 75–82.

61. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації *Управління людським потенціалом*. Київ, 2012. № 3. С. 320–323.

62. Палійчук, Є. С., Павлик, І. В. Теоретичні підходи до формування організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності функціонування підприємств сфери харчування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 1, 2020. 108-111.

63. О. В. Козак, О. В. Козак. – Бізнес Інформ, "Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності". 2021. №12. С. 277–282.

64. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах *Економіка і регіон*. Полтава, 2011. № 2 (29). С. 118–122.

65. Бойко В. О., Котлярова О. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві: методичні підходи та інструменти *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 88–98.

66. Козловська О. В. Система оцінювання ефективності персоналу: проблеми та шляхи удосконалення *Економіка та управління*. 2023. № 2. С. 33–41.