

# Кваліфікаційна робота

## на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: Удосконалення праці персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання  
(на прикладі готельно-ресторанного комплексу "Rudison")

Виконав: студент IV курсу, групи БР-41  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

	<u>Неділько А.І.</u> (підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Федишин І.Б.</u> (підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І.І.</u> (підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Галушак О.Я.</u> (підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедрою	<u>Шерстюк Р.П.</u> (підпис)	(прізвище та ініціали)

Факультет Економіки та менеджменту  
Кафедра Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг  
Освітній ступінь бакалавр  
Напрямок підготовки 24 Сфера обслуговування  
(шифр і назва)  
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **ЗАВДАННЯ**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ**

Неділько Арсену Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення праці персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання  
(на прикладі готельно-ресторанного комплексу "Rudison")

Керівник проекту (роботи) к.е.н., доцент Федішин Ірина Богданівна  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Затверджені наказом по університету від « 31 » 01 2024 року №4/7-87

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 22.06.2024 р.
3. Вихідні дані до проекту (роботи) монографічні праці вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, матеріали науково – практичних конференцій, матеріали фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу "Rudison", матеріали періодичних та спеціалізованих видань.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаної літератури. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. У першому розділі досліджено теоретичні основи інноваційної діяльності та її вплив на персонал підприємства гостинності. У другому розділі проаналізовано сучасний стан управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі "Rudison". У третьому розділі подано пропозиції щодо вдосконалення праці персоналу досліджуваного підприємства. У четвертому розділі розкрито безпека життєдіяльності та основи охорони праці на підприємстві. У висновках коротко викладено найвагоміші результати дипломної роботи.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів).  
У роботі подано рисунки – візуалізація аналітичних даних, логотипів соціальних мереж, представлена схема заходів управління людськими ресурсами "Rudison".



## АНОТАЦІЯ

Неділько А.І. Кваліфікаційна робота бакалавра на тему "Удосконалення праці персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання (на прикладі готельно-ресторанного комплексу "Rudison")" виконана на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" за спеціальністю 241 "Готельно-ресторанна справа". – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 74 сторінки, 5 рисунків, 6 таблиць, 33 літературні джерела.

*Об'єкт дослідження* – ГРК "Rudison".

*Предмет дослідження* – удосконалення праці персоналу підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена розробленню й обґрунтуванню заходів щодо удосконалення праці персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання. У роботі: досліджено теоретичні основи інноватики як науки; описано тенденції розвитку готельно-ресторанного сектору України та готельно-ресторанного комплексу "Rudison" зокрема; проаналізовано показники трудових ресурсів підприємства; запропоновано застосування цифрових технологій в підборі персоналу ГРК "Rudison" та вдосконалення системи управління людськими ресурсами у досліджуваному підприємстві.

*Практичне значення отриманих результатів.* Запропоновано використовувати цифрові технології при підборі персоналу ГРК "Rudison", зокрема програмне забезпечення CleverStaff та схему системи управління людськими ресурсами.

*Ключові слова:* інновації, готельно-ресторанний комплекс, система відстеження кандидатів, цифрові технології.

## ANNOTATION

Nedilko A.I. Qualifying work of the bachelor on the topic "Improvement of staff work at a hospitality industry under modern business conditions (hotel and restaurant complex "Rudison" as a case study) " was performed to obtain the educational qualification level "bachelor" in the specialty 241 "Hotel and restaurant business". - Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Faculty of Economics and Management. - Ternopil, 2024.

Bachelor's qualification work: 74 pages, 7 figures, 4 tables, 33 references.

*The object of the study* is the HRC "Rudison".

*The subject of the study* is the improvement of the hotel and restaurant business enterprise`s personnel work.

The bachelor's qualification work is designed to develop and substantiate measures to improve the work of the hospitality enterprises' staff in modern business conditions. The theoretical foundations of innovation as a science were investigated; the development of the hotel and restaurant sector trends of Ukraine and the "Rudison" hotel and restaurant complex in particular are described; indicators of labor resources of the enterprise are analyzed; the use of digital technologies in the selection of personnel of the hotel and restaurant complex "Rudison" and the improvement of the human resources management system in the enterprise are proposed in the paper.

*Practical significance of the obtained results.* The use of digital technologies in the selection of staff of the HRC "Rudison", in particular the CleverStaff software and the scheme of the human resources management system is proposed in the paper.

*Keywords:* innovations, hotel and restaurant complex, applicant tracking system, digital technologies.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА ГОСТИННОСТІ.....	9
1.1. Інноватика. Визначення основних понять.....	9
1.2. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу.....	16
1.3. Персонал підприємства як основна складова інноваційної діяльності.....	21
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ "RUDISON".....	28
2.1. Тенденції розвитку готельно-ресторанного сектору України.....	28
2.2. Загальна характеристика досліджуваного підприємства.....	33
2.3. Аналіз трудових ресурсів готельно-ресторанного комплексу "Rudison".....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	46
3.1. Пропозиції щодо використання цифрових технологій в підборі персоналу ГРК "Rudison".....	46
3.2. Вдосконалення системи управління людськими ресурсами у досліджуваному підприємстві.....	54
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	62
4.1. Заходи щодо подолання небезпечних ситуацій у готельно-ресторанних комплексах.....	62
4.2. Протипожежна безпека у готельно-ресторанному комплексі "Rudison".....	66
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	71

## ВСТУП

Індустрія гостинності є однією з найбільш швидкозростаючих галузей у світі і робить значний внесок в економіку багатьох країн. Ця сфера характеризується наданням клієнтам таких послуг, як розміщення, харчування та напої. Однак, останнім часом індустрія гостинності працює в складних умовах, коли виклики, що стоять перед бізнесом, різко і несподівано змінюються по всьому світу. Інновації лежать в основі успіху підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вони дозволяють їм поліпшити якість продукції, підвищити ефективність, скоротити витрати, задовольнити мінливі потреби клієнтів, збільшити продажі і прибутки, завоювати більшу частку ринку і диференціювати себе від конкурентів.

В контексті гостинності головною перевагою успішних інновацій є можливість бути або стати більш конкурентоспроможним. Оскільки інновації в харчовій промисловості та індустрії гостинності можна, як правило, швидко скопіювати або імітувати, безперервний інноваційний процес є необхідним для посилення "бар'єрів для імітації" у конкуренції.

Одним із вирішальних факторів успіху в індустрії гостинності є управління людськими ресурсами. Науковці-економісти [29] припустили, що працівники відіграють ключову роль в інноваціях у сфері вишуканої кухні через одночасність виробництва і споживання та важливість людського фактору в наданні послуг. Вони також стверджують, що "успіх інновацій у сфері гостинності тісно пов'язаний з відмінною практикою управління персоналом" [29]. Однак, незважаючи на те, що існує широка згода щодо важливості практик управління персоналом, було проведено мало емпіричних досліджень впливу практик управління персоналом на інновації у сфері гостинності.

Управління людськими ресурсами в індустрії гостинності є критично важливою функцією, яка передбачає управління персоналом і трудовими відносинами. Роль людських ресурсів у сфері обслуговування полягає в підборі,

навчанні та розвитку співробітників, щоб забезпечити надання високоякісних послуг клієнтам. Менеджери з управління персоналом в індустрії гостинності відіграють важливу роль у забезпеченні мотивації, продуктивності та задоволеності працівників своєю роботою.

Одним з основних обов'язків менеджерів з персоналу в індустрії гостинності є підбір і наймання кваліфікованих працівників. Успіх будь-якого готельного бізнесу залежить від якості роботи його працівників. Менеджери з персоналу повинні визначити навички, знання та досвід, необхідні для кожної посади, і найняти працівників, які відповідають цим критеріям.

Існує два типи інновацій: радикальні та поступові. Вони описують різні типи інновацій у технологічних процесах. Радикальні інновації - це фундаментальні зміни, які представляють собою революційні зміни в технології, тоді як поступові інновації - це незначні вдосконалення або прості коригування в поточній технології. Ці типи інновацій мають різні передумови та різний вплив на організаційні результати.

Ми розглядаємо методи управління персоналом як передумови поступових і радикальних інновацій у готельних компаніях. Через нематеріальний характер послуг успіх інновацій в індустрії гостинності значною мірою залежить від знань, вмінь та навичок працівників.

Таким чином, інновації в управлінні людськими ресурсами є передумовою та основою для отримання готелем конкурентної переваги, а також важливою гарантією збереження конкурентної переваги та реалізації сталого розвитку.

Нехтування дослідженнями у сфері управління людськими ресурсами в сфері гостинності може призвести до того, що економічна ефективність готелю може стати низькою, а стабільний розвиток уповільниться.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА ГОСТИННОСТІ

## 1.1. Інноватика. Визначення основних понять.

В усіх промислово розвинених країнах нововведення розглядаються як окремий об'єкт досліджень. З'явилася нова наукова галузь, відома як інноватика, яка досліджує закономірності процесів розвитку, формування новацій, впровадження нововведень, механізми управління змінами, подолання опору впровадженню нововведень, а також адаптацію людини до них, використання та поширення інноваційних потоків, інноваційну діяльність та їх вплив на сферу конкуренції та розвиток суспільства в цілому [23].

На відміну від випадкових та спонтанних змін, інноватика вивчає механізми запланованих та контрольованих змін, які відбуваються в результаті обдуманих та цілеспрямованих дій.

Об'єктом досліджень в інноватиці є створення, впровадження та поширення різних типів новацій.

Важливо підкреслити, що інноватика, як наука, знаходиться на своєму етапі становлення. Особливість інноватики полягає в її міждисциплінарній природі. Ця галузь забезпечує інтеграцію знань, де різні наукові дисципліни (такі як економіка, управління, соціологія, психологія, кібернетика, філософія та інші) зберігають свою самостійність, але їх теоретичні концепції та фактичні дані об'єднуються навколо методів дослідження проблем інновацій та інноваційної діяльності з метою підвищення їх практичної ефективності.

За думкою Шумпетера Й.А. та інших дослідників, інноватика має дві взаємодоповнюючі складові: теоретичну і прикладну. Теоретична інноватика зосереджується на розв'язанні проблем створення і розвитку наукової методології інновацій, а також теоретичних аспектів синтезу складних організаційно-технічних систем [25]. Прикладна інноватика охоплює різні

напрями інноваційної діяльності у різних галузях економіки, спрямовані на вирішення завдань планування, організації та впровадження нововведень. Кінцевим результатом інноваційних досліджень є досягнення практичного ефекту з метою забезпечення загального добробуту держави та всього людства.

Західні дослідники, такі як Б. Санто, В. Д. Хартман, Б. Твісс, Ф. Ніксон, Г. Перлакі, Е. Менсфілд, Р. Фостер, Й. Шумпетер, П. Друкер та інші, розглядають категорії інновації залежно від об'єкта та предмета своїх досліджень. Наприклад, Ф. Ніксон визначає інновацію як сукупність виробничих, технічних і комерційних заходів, що призводять до виникнення нових та удосконалених промислових процесів і обладнання [4].

Відомий американський вчений в галузі управління наукою й технікою Б. Твісс вважає, що нововведення - це процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту. Німецький спеціаліст Ф. Хаберланд вважає, що інновація охоплює науково-технічні, технологічні, економічні й організаційні зміни, що виникають у процесі відтворення [8].

Й. Шумпетер трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, створену підприємницьким духом. Він вперше ввів термін "інновація" у науковий лексикон, що означає "втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу". Крім того, його визначення інновації включає нову функцію виробництва, "нову її комбінацію" [31].

Аналіз наведених визначень показує, що деякі автори розуміють під терміном "нововведення" (або "інновація") об'єкти впровадження, тоді як інші розглядають це як процес, що призводить до появи чогось нового - новації.

Таблиця 1.1

#### Визначення понять "нововведення" та "інновація"

- |  |
|--|
| 1. Нововведення – це процес, який охоплює багато стадій і зв'язків, починаючи з відкриттів і закінчуючи появою на ринку нових товарів. |
| 2. Нововведення – це ідея, практика чи продукт, що сприймаються індивідом як нові.   |

3. Нововведення – це генерування, прийняття та впровадження нових ідей, процесів, продуктів, послуг
4. Нововведення – це процес створення та впровадження новинок
6. Нововведення – це кінцевий результат інноваційної діяльності, в процесі якої купуються і використовуються новації.
7. Інновація – це такий техніко-економічний процес у суспільстві, під час якого практичне використання ідеї і винаходів веде до створення найкращих за своїми властивостями виробів і технологій, поява яких на ринку може дати додатковий дохід.
8. Інновація – комплексний процес, який передбачає створення, розроблення, доведення до комерційного використання і поширення нового технічного або якогось іншого рішення (новації), що задовольняє певну потребу.
9. Інновація (нововведення) означає результат практичного освоєння новації.
10. Новація – нове явище (відкриття), новий метод (принцип), винахід.

Інновація - це новий метод, принцип, порядок, винахід, продукт, або процес, якісно відмінний від попереднього аналога, і який є результатом інтелектуальної діяльності, наукових досліджень та розробок. Світ інновацій охоплює широкий спектр сфер, включаючи виробничу, організаційну, фінансову, наукову, навчальну та соціальну сфери, і відноситься до будь-яких удосконалень, що сприяють зменшенню витрат або зміні способу життя.

Більшість інновацій реалізується в економіці і сприяє досягненню завдань економічного зростання та конкурентоспроможності, як на рівні підприємств, так і на рівні країни в цілому. Але чимало новацій, які не були своєчасно впроваджені, можуть морально застаріти, втратити новизну і комерційну привабливість.

Новація, після впровадження у виробництво, побут або інші сфери діяльності, стає нововведенням (інновацією). Термін "інновація" включає в себе всі нововведення в різних сферах, таких як виробнича, комерційна, фінансова, маркетингова, управлінська та інші, а також будь-які зміни й удосконалення, що

сприяють суспільному прогресу, економії витрат та підвищенню рівня ефективності й рентабельності виробництва.

Не всі зміни можна вважати нововведеннями, а лише ті, що вносять нові елементи в середовище. Ці елементи можуть бути соціальними, духовними або матеріальними, кожен з яких становить новацію, тобто предмет нововведення. Це може бути верстат, пристрій, форма звіту, мистецтво, сировина або система управління. З моменту прийняття до поширення новація набуває нової якості - вона стає нововведенням (інновацією). Основною ознакою нововведення є його вплив на спосіб життя людей, їхній стиль поведінки та світогляд, іншими словами, на зміни.

Процес введення новацій на ринок часто називають комерціалізацією. Комерційний аспект визначає інновацію як економічну необхідність, яка стає джерелом доходу. Попит на інновацію свідчить про її конкурентоспроможність, яка є результатом інноваційної діяльності. Інновація - це конкретний результат науково-технічної роботи.

Існує загальноприйнята думка про два рівні новизни. Перший - це радикальні нововведення, які базуються на нових знаннях, створених на основі відкриття нових законів та закономірностей. Це може значно змінити різні сфери суспільної діяльності (наприклад, винахід двигуна внутрішнього згоряння, електроенергетика, електроніка і т. д.). Другий рівень - це поліпшуючі нововведення, які базуються на вже існуючих знаннях і відомих законах та принципах. Вони спрямовані на вдосконалення вже існуючих продуктів та технологій.

Поліпшуючі інновації допомагають з'являтися новим поколінням вже відомих товарів з покращеними якісними характеристиками або відомих продуктів з новими цінностями. Наприклад, покращення якісних характеристик персональних комп'ютерів - це збільшення обсягу пам'яті, швидкості обробки інформації і так далі - що призводить до створення нової моделі комп'ютера. Дослідження свідчать, що лише за період 1998-1999 рр. кількість нових товарів цієї категорії збільшилась на 60%, і щорічно на ринку США з'являється понад 12 тисяч новинок.

1. З урахуванням комплексного характеру інновацій, їхньої багатобічності та різноманітності сфер і способів використання, потрібна розробка класифікації. Технічні інновації: зазвичай з'являються у виробництві продуктів з новими або покращеними якостями. Ці інновації зорієнтовані на технічні аспекти виробництва і спрямовані на розробку нових технологій або покращення існуючих.

2. Технологічні інновації: виникають при застосуванні вдосконалених способів виготовлення продукції. Ці інновації спрямовані на оптимізацію технологічних процесів виробництва та покращення ефективності виробничих операцій.

3. Організаційно-управлінські інновації: пов'язані перед усім з процесами оптимальної організації виробництва, транспорту, збуту і постачання. Ці інновації спрямовані на удосконалення систем управління та оптимізацію організаційних процесів.

4. Інформаційні інновації: вирішують задачі організації раціональних інформаційних потоків у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності. Ці інновації спрямовані на підвищення достовірності та оперативності обміну інформацією в організаціях та між ними.

5. Соціальні інновації: спрямовані на покращення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти, культури. Ці інновації зорієнтовані на соціальний розвиток та покращення якості життя населення. Нижче наведено класифікатор інновацій, застосування якого дозволяє більш об'єктивно оцінювати їх, а також комплексно визначати результативність та спрямованість інноваційного процесу.

Серед різних видів інновацій, які відрізняються за сферами застосування та етапами науково-технічного прогресу (НТП), можна виділити інновації, подані у таблиці 1.2.

## Класифікація інновацій

№ пп	Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи інновацій
1	Сфери застосування інновацій	Управлінська, організаційна, соціальна, промислова тощо
2	Етапи НТП, результатом яких стали інновації	Наукові, технічні, технологічні, конструкторські, виробничі, інформаційні
3	Ступінь інтенсивності інновацій	“бум”, рівномірна, слабка, масова
4	Темпи здійснення інновацій	Швидкі, уповільнені, згасаючі, зростаючі, стрибкоподібні
5	Масштаби інновацій	Трансконтинентальні, транснаціональні, регіональні, крупні, середні, дрібні
6	Результативність інновацій	Висока, низька, стабільна
7	Ефективність інновацій	Економічна, соціальна, екологічна, інтегральна

Різні види інновацій взаємодіють між собою та мають специфічні вимоги до інноваційного механізму. Наприклад, технічні і технологічні інновації, змінюючи виробничі процеси, одночасно стимулюють управлінські інновації, оскільки вони впливають на організацію виробництва.

Ця класифікація свідчить про те, що процеси нововведень мають різноманітні характеристики. Відповідно, форми організації нововведень, їх масштаби та методи впливу на економіку, а також засоби оцінки їх ефективності, повинні бути різноманітними. Наведена нижче таблиця (табл. 1.3) дозволяє групувати інновації за різними ознаками в залежності від потреб користувача.

Ступінь радикальності інновацій визначає параметри їх впливу. Джерело ідеї для інновації, як винахід, дозволяє оцінити можливість її комерційної реалізації. Масштаб поширення інновації залежить від її виду.

Таблиця 1.3

Комплексний класифікатор інновацій

Ознаки класифікації	Значення ознак			
Широта впливу і масштабність	Глобальне	Галузеве	Локальне	
Ступінь радикальності інновацій	Базова	Вдосконалююча	Псевдоінновація	
Джерело ідеї	Відкриття	Винахід	Раціоналізаторська пропозиція	Інше
Вид нововведення	Конструкція і будова	Технологія	Матеріал, речовина	Живі організми
Спосіб заміни існуючих аналогів	Вільне заміщення	Системне заміщення		

Необхідно зазначити, що в українській літературі поняття "новації" стали активно використовуватися тільки у період переходу економіки України від адміністративно-планового керування до ринкового. До цього часу в Україні, так само як і в усьому Радянському Союзі, використовувалося поняття науково-технічного прогресу, і проблематика нововведень розроблялась лише в рамках досягнень НТП та впровадження нової техніки у виробництво. Провідні економісти цього напрямку включали В.В. Новожилова, С.Г. Струмліна, Т.С. Хачатурова, Л.С. Бляхмана та інших вчених [4]. Переважно вивчалися питання інтеграції науки і виробництва, шляхи впровадження досягнень НТП у виробництво та підвищення його ефективності. Теорія розвитку науково-технічного прогресу не враховувала організаційно-управлінських, соціальних інновацій і, взагалі, багатьох важливих чинників ринкової економіки, які не могли бути використані в соціалістичному господарюванні.

## **1.2. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

У сучасній економіці готельно-ресторанний бізнес є одним із важливих напрямків, оскільки він створює, перш за все, доходи, робочі місця, а також стимул для розвитку туризму у всіх регіонах країни. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності, інновації та комфорт у готельно-ресторанному бізнесі відіграють важливу роль у жорсткій конкурентній боротьбі за кожного клієнта.

Гостинність – це багатогранна галузь, яка задовольняє потреби багатьох мандрівників. Індустрія гостинності виникла у зв'язку з розвитком індустрії туризму. У міру розвитку індустрії туризму індустрія гостинності також розвивалася. У давні часи не було спеціальних зручностей для мандрівників. Їм допомагали місцеві жителі, які надали додаткові місця для відпочинку під час подорожі. Таким чином виникла потреба в місцях розміщення та закладах харчування, які б піклувалися про мандрівників. Вони давали їм укриття для відпочинку та їжу.

20 століття ознаменувало початок сучасної ери в індустрії гостинності. Ця сфера почала працювати у напрямку будівництва готелів. Середовище стало досить конкурентним.

Концепція мотелів також виникла приблизно в той час і стала популярною, оскільки вони були доступними та зручнішими.

21 століття стало початком технологічної інтеграції у сфері індустрії гостинності. Індустрія готельно-ресторанного бізнесу пройшла довгий шлях від простого надання місця для проживання до зручного та розкішного перебування і проведення вільного часу. Це стало можливим лише завдяки величезному розвитку технологій.

Підприємство є важливим суб'єктом інноваційного процесу, оскільки воно є конкретним середовищем, де здійснюється цей процес від появи ідеї до її реалізації. Підприємства можуть мати різні форми власності та масштаби виробництва, але всі вони мають важливі характеристики, такі як майнова відокремленість, організаційна єдність та самостійна майнова відповідальність.



Відповідно до звіту Hospitality Global Market Report, галузь подорожей і туризму зросла на 15,1% у 2022 році. Одним із секторів із найкращими економічними показниками були готелі. У 2022 році готелі отримали на 595 500 мільйонів більше прибутку, ніж у 2021 році [33].

Це зростання породило більшу конкуренцію. Щоб виділитися, багато керівників зосереджуються на управлінні гостинністю як на науці: вони шукають нові технології, оцінюють нові можливості цифровізації та ретельно аналізують показники.

Незважаючи на те, що все це корисно, лідери не можуть відійти від найважливішого: якісного обслуговування клієнтів. А для гарного обслуговування гостинність слід розглядати як вміння і навички, притаманні людській взаємодії. Професіонали гостинності повинні володіти сильними навичками міжособистісного спілкування, щоб налагоджувати стосунки, створювати позитивні емоції та ефективно взаємодіяти з людьми різного походження. Це включає в себе доброзичливість, доступність і хороші здібності до вирішення конфліктів.

Немає сумніву, що інновації є основою успіху та виживання сектору гостинності [7], оскільки вони дозволяють покращувати якість продукції, підвищувати ефективність, знижувати витрати, задовольняти мінливі потреби клієнтів і збільшувати продажі та прибутки, а отже завойовувати більшу частку ринку та виокремлюватись серед конкурентів [3]. Щоб краще зрозуміти це явище, життєво важливо розглянути справжню природу цього сектора, який в основному базується на послугах. Загально визнано, що інноваційна діяльність у сфері обслуговування відрізняється від інноваційної діяльності у сфері виробництва [9]. Сфера обслуговування традиційно поділяється на дві групи: індустрія гостинності, яка включає ресторани, розміщення, розваги та транспортні підприємства та інші послуги. Перша відрізняється тим, що вона більше орієнтована на людей і менш технологічно інтенсивна.

Зокрема, сектор гостинності має відмінну інноваційну поведінку порівняно з виробничим сектором [7]. Крім того, сервісні компанії, які працюють у сфері туризму, вважаються менш інноваційними, ніж інші сектори обслуговування

або виробництва. На диво, наскільки нам відомо, лише кілька досліджень досить глибоко розглядають наслідки інновацій у секторах гостинності та туризму [5]. Через це існують серйозні концептуальні проблеми, пов'язані з характеристиками послуг у готельних чи ресторанних фірмах. Крім того, існує брак доступних даних для отримання додаткових знань про інноваційну поведінку в секторі гостинності, і більшість цих інновацій вважаються нематеріальними [3].

Наприклад, витрати на науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки (далі НДДКР) протягом тривалого часу вважалися критично важливими для інноваційного успіху виробничих фірм, але відносно менш важливі для фірм сфери послуг. Зокрема, фірми гостинності демонструють меншу схильність до НДДКР [5], віддаючи перевагу інвестиціям у нетрадиційні НДДКР. З іншого боку, сервісні компанії приділяють більше уваги організаційним інноваціям, ніж виробничі компанії, які, як правило, впроваджують більше продуктів і процесів [7]. Наприклад, найпоширенішими інноваціями в готелях є сервісні та маркетингові інновації [12; 13; 15], деякі з них порушуються технологічними інноваціями [10]. Крім того, організаційні аспекти інноваційної діяльності в сфері послуг значно відрізняються від сфери виробництва товарів. Крім того, інновації в сфері послуг, ймовірно, будуть принаймні такими ж важливими, як і інновації у виробничій діяльності.

Власне можна сказати, що інноваційний потенціал присутній як у підприємств виробничої сфери, так і підприємств, що працюють у сфері обслуговування. Однак, необхідно розуміти, що цей потенціал відрізняється від промислових інновацій кількома параметрами.

Більшість готелів, особливо тих, що мають обмежені ресурси або працюють за традиційними моделями, можуть зіткнутися з перешкодами, коли мова йде про інновації. У індустрії гостинності досягнення досконалості в досвіді гостей і прийняття справді орієнтованого на гостя підходу до інновацій є незвичайним явищем. Розглядаючи різні рівні інновацій, ми зрозуміємо, що кожен рівень має своє значення.

Індустрія гостинності, яка включає громадське харчування, розміщення, розваги та транспорт, стикається з дедалі більшою конкуренцією. Крім того, на відміну від інших галузей сфери послуг, в індустрії гостинності конкуренція існує між фірмами з одного регіону.

Дані свідчать про значний зріст значення приватного сектора у проведенні наукових досліджень та розробках протягом ХХ століття. Перехід від того, що вищі навчальні заклади були основними центрами наукових досліджень, до того, що приватні фірми стали власними лабораторіями для наукових досліджень, відбувався поступово протягом цього періоду.

Основні відмінності між інноваційними і стабільними (традиційними) виробничими процесами представлено на рисунку 1.1.

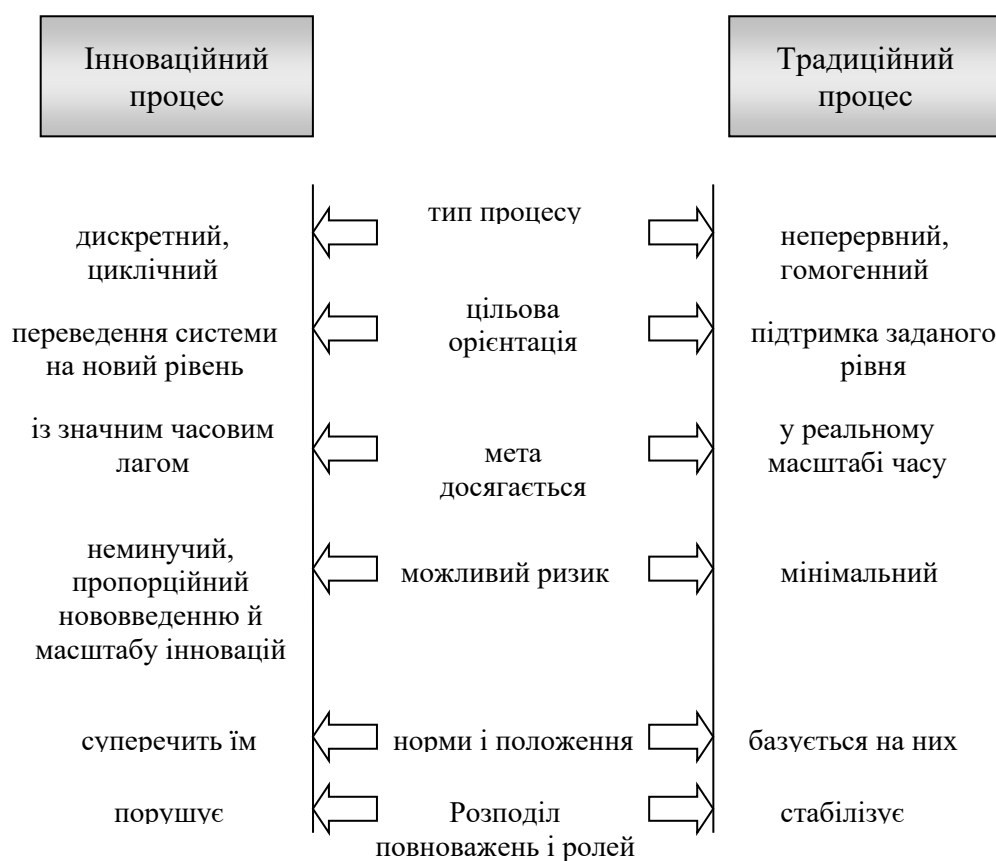


Рис. 1.1. Основні відмінності між інноваційними і стабільними (традиційними) виробничими процесами

Залучення персоналу в інноваційну діяльність важливе для успіху організації. Кожен працівник може внести свій внесок у розвиток інновацій, незалежно від свого рівня посади або фахових знань. Крім того, активна

підтримка керівництва та створення сприятливої атмосфери для вільного обміну ідеями та досвідом допомагають стимулювати творчий потенціал персоналу та стимулюють інноваційний процес.

Отже, впровадження інновацій в організації вимагає великих зусиль та підтримки на всіх рівнях управління, але в результаті може призвести до зростання конкурентоспроможності та успіху на ринку.

**Циклічність:** Інноваційні виробничі процеси зазвичай мають циклічний характер, що передбачає послідовні ітерації та постійне вдосконалення. У той час, традиційні процеси можуть бути більш лінійними і менш піддаються змінам.

**Дискретність:** Інноваційні виробничі процеси можуть бути дискретними, оскільки вони включають в себе окремі етапи вдосконалення, випробування та впровадження нових ідей або технологій. У той час, традиційні процеси можуть бути більш неперервними.

**Параметри роботи системи:** Інноваційні процеси змінюють параметри роботи системи, що може порушити її рівновагу та викликати опір з боку персоналу. Традиційні процеси, навпаки, сприймаються як стабільні та надійні.

**Необхідність змін:** Інноваційні процеси часто потребують зміни в організаційній культурі, структурі та підходах до роботи. У той час, традиційні процеси можуть базуватися на стандартних та зарекомендованих практиках.

Ці відмінності підкреслюють важливість управління змінами та впровадження інноваційних процесів в організації.

Успішні керівники розуміють, що інновації є ключовим фактором для розвитку та конкурентоспроможності організації в сучасному світі. Вони відчують, що необхідно активно впроваджувати нововведення для того, щоб відповідати змінам на ринку та забезпечити успішну діяльність компанії у майбутньому.

Несприятливе ставлення до інновацій може бути обумовлене різними чинниками, такими як консервативний підхід до управління, опір з боку персоналу або відсутність внутрішньої культури інновацій. Однак, організації, які успішно впроваджують інновації, мають перевагу перед конкурентами,

оскільки вони можуть швидше реагувати на зміни у суспільстві та ринкових умовах.

Безперечно, визначення пріоритетів у сфері нововведень є ключовим етапом для успішної інноваційної діяльності організації. Керівництво повинно чітко визначити свої цілі, стратегії та завдання щодо інновацій, а також визначити ресурси, необхідні для їх досягнення. Доступність інформації про фінансовий стан та позицію на ринку допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у нові проекти та розвиток інновацій.

Справді, у процесі відбору і реалізації ідей і проектів нововведень виникає взаємозалежність між організацією та самими нововведеннями. Характер нововведень, їхні особливості та вимоги можуть впливати на корпоративну політику, структури та процеси організації.

Сучасна теорія поширення нововведень у організаціях визнає цю взаємозалежність і важливість інтеграції нововведень у систему організації. Організація повинна бути готовою адаптуватися до нововведень, а також забезпечувати умови для успішного впровадження інновацій.

Узгодження суперечностей між характером нововведення та можливостями організації допомагає вирішувати проблеми, які виникають під час впровадження нововведень. Це може включати гнучкість управління, децентралізацію структур, а також забезпечення ефективної комунікації та співпраці між різними підрозділами та службами.

Отже, успішне впровадження нововведень вимагає не лише розробки ідей та її реалізації, але й врахування особливостей самої організації та її здатності до інноваційного розвитку.

### **1.3. Персонал підприємства як основна складова інноваційної діяльності**

Підбір та найм персоналу стають одними з ключових елементів управління кадрами в організаціях, оскільки людські ресурси та інтелектуальний капітал

набувають все більшого значення для забезпечення конкурентоздатності. Якщо раніше конкурентна перевага компанії була пов'язана переважно з технічними аспектами, такими як новітні технології та обладнання, то тепер ключовим фактором стає персонал, який має високі професійні компетенції. Важливість процесів підбору та відбору персоналу важко переоцінити, оскільки вони мають вирішальне значення для подальшого успіху компанії. На сучасному етапі підбір та найм персоналу стали пріоритетними завданнями для керівництва підприємств. Існують багато надійних та ефективних систем підбору кадрів. Можна стверджувати, що саме з процесу підбору починається управління людськими ресурсами в будь-якій компанії. Вміння правильно підбирати співробітників є основою для розвитку їхніх здібностей, що в подальшому приносить користь як працівникам, так і організації в цілому.

Багато наукових досліджень, як закордонних, так і вітчизняних економістів, було присвячено проблемам теорії, методології і практики управління персоналом. Серед авторів, які зробили значний внесок у цю область, можна відзначити Труш Ю. Л., Осадчук О. П., Григорців М. В. [20], Оттенбахера М.С. і Харрінгтон Р [30; 28].

Крім того, окремі аспекти управління персоналом у готельному господарстві досліджувалися Андрушківим Б.М., Шерстюком Р.П., Мельник Л.М., Федішин І.Б., Климчук А.О., Стреховою С.В., Тарнавським М.І., Старинцем О. А., Гаращенко Д. В. [1; 22; 24; 14; 16]

Климчук А.О. висловлює думку, що персонал готелю складається з працівників, які мають трудові відносини на підставі укладеного договору і отримують заробітну плату [11]. Згідно з висновком Стрехової С.В., персонал у готелях є найскладнішим об'єктом управління через те, що кожен співробітник має свою унікальність, особисті соціально-психологічні якості та специфічність взаємодії з готельними клієнтами [18].

Нещодавні дослідження свідчать про те, що практики управління людськими ресурсами впливають на результати діяльності організації через їхній вплив на ключові змінні. Однак зв'язок між практиками управління людськими ресурсами та інноваційною діяльністю ще не визначено, і мало

відомо про змінні, які можуть визначати цей зв'язок. Різноманітні результати досліджень у цій галузі дають підстави припустити, що досліджувана сфера діяльності може визначати специфічні аспекти цього зв'язку.

Загалом, у готелях є два основних види робіт: обслуговування гостей та адміністративно-допоміжна робота.

Оттенбахер і Харрінгтон [28; 30] підкреслили важливість людського фактору в інноваціях у сфері гостинності, зазначивши, що "через одночасність виробництва і споживання та важливість людського фактору в наданні послуг працівники відіграють більш важливу роль в інноваціях у сфері вишуканої кухні, ніж в інших ситуаціях, пов'язаних з інноваціями у сфері продуктів".

Крім того, дослідження факторів, які можуть сприяти інноваціям у сфері гостинності також показало, що керівники підприємств вважають різні практики управління персоналом (наприклад, навчання та розширення прав і можливостей працівників) і ставлення працівників (наприклад, відданість працівників) життєво важливими для успіху розробки нових проектів у сфері гостинності [29].

Однак сучасна література про інновації у сфері гостинності має низку суттєвих недоліків. По-перше, вона ще не розглядає концептуальні та емпіричні відмінності між двома типами інновацій (тобто, поступовими та радикальними інноваціями). По-друге, хоча існує певна підтримка важливості HRM (human resource management – управління людськими ресурсами) у просуванні інновацій у сфері гостинності, як зазначалося вище, бракує ретельних і систематичних досліджень. У цьому дослідженні ми намагаємося заповнити ці прогалини і вивчити роль практики удосконалення праці персоналу (тобто відбору та навчання) у просуванні як поступових інновацій у сфері гостинності.

Ми вважаємо, що навчання основних працівників, які контактують з клієнтами, різноманітним навичкам є ключовим підходом до успіху інновацій у сфері гостинності. Через нематеріальну природу послуг навички обслуговування клієнтів значною мірою визначають якість взаємодії працівника з клієнтом. "Момент істини", або взаємодія між клієнтами та обслуговуючим

персоналом, знаменує собою величезні відмінності в якості обслуговування та інноваціях у різних готелях.

Дослідження в галузі менеджменту показали, що база знань працівників є вирішальним фактором інноваційності підприємства, і що навчання не тільки розширює сферу знань і навичок працівників, а й підвищує їхню внутрішню мотивацію. Внутрішня мотивація, яка визначається як мотивація, що йде зсередини людини, а не від зовнішніх чи внутрішніх винагород, таких як гроші чи оцінки є важливим чинником креативності та інноваційної діяльності працівників [32].

Окрім найму, навчання та розвитку, менеджери з персоналу в індустрії гостинності відповідають за управління відносинами між працівниками. Робота з працівниками включає такі дії, як розгляд скарг, суперечок та дисциплінарні стягнення. Менеджери з персоналу повинні гарантувати, що ці питання вирішуються справедливо та послідовно для підтримки позитивної робочої атмосфери.

Нарешті, менеджери з персоналу в індустрії гостинності несуть відповідальність за забезпечення дотримання організацією трудового законодавства та правил. Вони повинні гарантувати, що організація дотримується чесної трудової практики та забезпечує працівникам справедливую заробітну плату, пільги та умови праці.

У контексті гостинності Оттенбахер [30] стверджує, що навчання є одним із чинників успіху інновацій у сфері гостинності у вимірі "працівник-клієнт".

Більше того, дослідження показують, що багато інноваційних ідей у сфері гостинності дійсно генеруються працівниками, які безпосередньо контактують з клієнтами [30]. Крім того, ці працівники часто відповідають за відбір і тестування нових ідей у сфері гостинності. Тому необхідно озброїти їх різноманітними навичками, щоб підвищити як їхню креативність, так і здатність оцінювати потенційну ефективність різних ідей. Таким чином, навчання призводить не лише до передачі знань та розширення можливостей працівників, але й до позитивного ставлення до навчання та компанії, внутрішньої мотивації, а також до здатності відбирати та тестувати кращі ідеї. Тому навчання основних



працівників, які контактують з клієнтами, різноманітним навичкам може сприяти як поступовим, так і радикальним інноваціям у готельному бізнесі.

Ринок праці є досить конкурентним, через що готельна індустрія повинна впроваджувати ефективну стратегію для управління працівниками, пропонуючи їм гнучкий графік роботи, креативні та привабливі програми стажування, а також інвестуючи в довгостроковий розвиток працівників. Тому з огляду на обставини, які формують готельну індустрію сьогодні, таких як висока трудомісткість, постійна взаємодія людей, залежність від інших обставин, які впливають на готельну індустрію більше порівняно з іншими галузями, управління персоналом є найбільш критичною точкою управління всім готелем.

Більшість готельних компаній здатні утримувати та наймати досвідчених кандидатів, надаючи їм можливість розподілу роботи та аутсорсингу. Наприклад, готель Sheraton у Денвері створив дві висококваліфіковані посади менеджерів з продажу, які можуть працювати половину робочого часу, але ділити між собою повну зайнятість в організації. Інноваційні посади були створені у зв'язку зі зміною сімейного попиту, оскільки готель також використовує підхід балансування між роботою та особистим життям, коли два талановитих працівники наймаються на однакові посади, завдяки чому клієнти отримують стабільні послуги, а також цей метод зменшує витрати на подальший підбір та навчання нових менеджерів.

Готелі використовують різні методи для залучення молодих працівників, а також мотивації їхньої робочої сили. Це можливо шляхом надання їм спеціального навчання, програм стажування, особистого розвитку, а також академічної освіти. Наприклад, Greenbrier - це курорт світового класу у, розташований у віддаленій місцевості серед величних гір у Західній Вірджинії США з акрами незайманої землі та просторами, закарбованими в історії. Керівництво курорту розробило спеціальну програму кулінарного стажування, яка допомогла курорту утримати персонал кухні. Пізніше готель налагодив партнерство з місцевою школою готельного менеджменту, щоб забезпечити свої потреби у працівниках серед зацікавлених студентів та учнів. Програма кулінарного мистецтва для старшокласників допомогла курорту встановити

свою присутність у громаді, а також забезпечити стабільність персоналу кухні. Hyatt Regency зі Скоттсдейла, наприклад, також забезпечив навчальну програму з гостинності для старшокласників у місцевому регіоні, яка дала можливість студентам ознайомитися з кар'єрою в сфері та отримати новий досвід.

Розробка навчальної програми зайняла майже шість місяців, оскільки організації довелося координувати свої дії з місцевою владою, університетом, готельним бізнесом тощо, і ця програма допомогла готельній компанії охопити весь регіон і стати найбільш швидкозростаючим туристичним сектором у місцевості. Однак, подібні програми вимагають значних зусиль і досвіду роботи в туризмі, оскільки підприємство повинне ретельно підходити до вибору програми і володіти такими рисами, як чесність, сумлінність і здатність швидко навчатися, відданість суспільству.

Варто зауважити, що останнім часом у зв'язку зі змінами у світовій економіці відбувається активне реформування вищої та професійно-технічної освіти в підходах до підготовки та використання людського капіталу. Нові освітні процеси базуватимуться не на процесах навчання та запам'ятовування, а на прискорених та спрощених процесах отримання всієї необхідної інформації з доступних та актуальних джерел інформації, робота з якою буде максимально зручною для користувача.

Система освіти кадрів для всіх галузей економіки світу вже підійшла до цифрової межі, коли на перший план виходять не традиційні форми навчання, а віртуальне середовище та платформи дистанційного навчання. Як наслідок, навчання стає більш індивідуалізованим, гнучким і наближеним до потреб студентів.

Варто зауважити, що людський ресурс готельної індустрії в Україні працює якнайкраще, а гостинність українців відома та популярна в усьому світі. Однак, навіть при такому стані справ вітчизняна готельна індустрія має проблему в нестачі людських ресурсів. Готелі не отримують необхідної кількості людських ресурсів для здійснення задовільних операційних вимог. Однак у цей час необхідно вжити інноваційних дій, щоб залучити та утримати людські ресурси на довший термін. Роль відділу кадрів різко змінилася в індустрії гостинності,

де більшість відомих готелів зрозуміли важливість людських ресурсів у готельній індустрії та змінюють свою парадигму в цій сфері, тоді як деякі готелі все ще працюють за традиційними методами та зараз є на межі вимирання. Тепер, якщо ми розуміємо перспективи інноваційної практики щодо менеджменту людських ресурсів в готельно-ресторанному бізнесі, майбутні та поточні інновації можна розробити та підтримувати, якщо керівництво закладом буде прагнути проактивно впроваджувати інноваційні дії ще з етапу найму.

В таблиці 1.4 наведено динаміку змін у кількості працівників, які були зайняті на готельних підприємствах України протягом періоду з 2017 по 2022 рік.

Таблиця 1.4

Динаміка кількості персоналу в готелях України за 2017-2022 рр.

Р.	Персонал, осіб	Абсолютна зміна, осіб		Темп приросту, %	
		базисн.	ланцюг.	базисн.	ланцюг.
2017	32139	-	-	-	-
2018	36334	4195	4195	13,1	13,1
2019	36833	4694	499	14,6	1,4
2020	29465	-2674	-7368	-8,3	-20,0
2021	28674	-3465	-791	-10,8	-2,7
2022	25354	-6785	-3320	-21,1	-11,6

У 2022 році кількість зайнятого персоналу на готельних підприємствах України становила 25 534 особи, що є на 6785 осіб менше, або на 21,1% в порівнянні з 2017 роком (коли працювало 32 139 осіб). Порівняно з 2021 роком, кількість персоналу зменшилася на 3320 осіб або на 11%. Найбільший спад персоналу був зафіксований у 2020 році на початку пандемії COVID-19, коли кількість працівників зменшилася на 7368 осіб, що становить 20,0%. Крім того, війна в Україні також стала фактором, який вплинув на зменшення чисельності персоналу. Таким чином, персонал готелів повинен мати високу кваліфікацію, характеризуватися високою мобільністю та є ключовим фактором ефективності готелів.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛІ "RUDISON"

### 2.1. Тенденції розвитку готельно-ресторанного сектору України

Готельно-ресторанний бізнес в Україні протягом останніх років вирізнявся динамічністю та стрімким розвитком. Завдяки значним інвестиціям відкривалося багато нових закладів, а технології вдосконалювалися з вражаючою швидкістю.

Однак пандемія COVID-19 стала серйозним викликом для сектору. Вона призвела до значних труднощів, адже багато закладів були змушені закритися або значно скоротити свою роботу.

Незважаючи на ці виклики, експерти відзначають, що криза 2020 року також мала й позитивні наслідки. Вона змусила підприємства сектору стати більш адаптивними та шукати нові шляхи розвитку.

У відповідь на пандемію готельно-ресторанні заклади вжили ряд заходів:

1. Оптимізація роботи: Завдяки впровадженню нових технологій та скороченню витрат, підприємства змогли зберегти свою конкурентоспроможність.

2. Розширення систем віддаленого замовлення та доставки: Це дозволило закладам продовжувати обслуговувати клієнтів, навіть коли вони були змушені закрити свої двері.

3. Впровадження європейських санітарних стандартів: Це підвищило рівень безпеки та гігієни в закладах, що стало ключовим фактором для повернення довіри клієнтів.

Завдяки цим та іншим заходам, готельно-ресторанному сектору України вдалося не лише пережити кризу, але й зберегти свої позиції на ринку.

Сьогодні сектор продовжує розвиватися, хоча й темпи його зростання дещо уповільнилися. Експерти очікують, що в найближчі роки готельно-ресторанний

бізнес в Україні буде й надалі динамічно розвиватися, пропонуючи клієнтам нові продукти та послуги, а також адаптуючись до мінливих потреб ринку.

2022 рік став для готельно-ресторанного сектору України роком випробувань. З одного боку, сектор зіткнувся з загальним скороченням споживчого попиту, що негативно вплинуло на доходи та рентабельність підприємств. З іншого боку, в більшості регіонів заклади змогли продовжити свою роботу, хоча й в умовах воєнного часу.

Найбільш значні втрати сектор зазнав внаслідок прямої агресії Росії. В Донецькій, Луганській, Херсонській, Харківській, Чернігівській, Сумській областях та на півдні Запорізької області багато підприємств були змушені припинити свою діяльність через руйнування інфраструктури та бойові дії.

Однак, завдяки міграції населення з постраждалих регіонів, у західних областях України спостерігалось певне зростання попиту на послуги готельно-ресторанного сектору. Це дозволило деяким підприємствам не лише зберегти свій бізнес, але й навіть завершити ряд інвестиційних проєктів, відкривши нові заклади або майданчики.

Важливо зазначити, що сектор продемонстрував стійкість та адаптивність до нових умов. Підприємства швидко переорієнтували свою роботу, запропонували нові послуги та продукти, стали більш гнучкими та орієнтованими на потреби клієнтів в умовах війни.

Готельно-ресторанний сектор України стикається з серйозною проблемою - низькою мотивацією та демотивацією молоді до праці. Це проявляється в декількох аспектах. По перше у небажанні молодих людей працювати в цій сфері. Багато молодих людей вважають роботу в готельно-ресторанному секторі непрестижною, нецікавою та тимчасовою. По друге, існує проблема безвідповідального ставлення до роботи. Деякі молоді працівники несерйозно ставляться до своїх обов'язків, допускають порушення трудової дисципліни, зловживають алкоголем, обманюють клієнтів, привласнюють кошти тощо. По третє, га багатьох підприємствах готельно-ресторанного бізнесу немає можливостей для кар'єрного зростання. Молоді люди не бачать перспектив для

розвитку та самовдосконалення в цій сфері, що додатково знижує їхню мотивацію. Існує декілька причин цієї проблеми:

- негативний імідж професії: у суспільстві склався стереотип, що робота в готельно-ресторанному секторі є малооплачуваною, не престижною та не дає можливостей для розвитку.

- низька заробітна плата: заробітна плата в цій сфері часто є неконкурентоспроможною, що робить її неактуальною для молодих та амбітних фахівців.

- несприятливі умови праці: ненормований робочий графік, фізичні навантаження, емоційне виснаження - все це робить роботу в цій сфері не дуже привабливою.

- відсутність чіткої системи кар'єрного зростання: багато молодих людей не бачать чітких перспектив для розвитку та самовдосконалення в цій сфері, що додатково знижує їхню мотивацію.

Низька мотивація та демотивація молоді мають призводити до зниження якості послуг. Через безвідповідальне ставлення до роботи та нестачу досвіду молодих працівників, якість послуг в готельно-ресторанному секторі може знижуватися. Це, у свою чергу, результується у зростанні витрат. Підприємствам сектору доводиться нести додаткові витрати на пошук та навчання нових працівників, а також на боротьбу з порушеннями трудової дисципліни. Нестача мотивованих та кваліфікованих кадрів може призвести до того, що українські підприємства готельно-ресторанного сектору стануть менш конкурентоспроможними на світовому ринку.

Незважаючи на наявність позитивної динаміки, якість підготовки молодих спеціалістів у готельно-ресторанному секторі часто не відповідає очікуванням роботодавців. Випускникам закладів освіти бракує практичних навичок, необхідних для роботи в цій сфері. Заклади освіти не завжди знають про вимоги, які роботодавці висувають до професійної підготовки фахівців, а також існує певна складність організації практики. Для багатьох роботодавців механізм забезпечення практики студентів безпосередньо на підприємстві є неприйнятним.

Незважаючи на недоліки, готельно-ресторанний сектор України має позитивні тенденції у сфері підготовки кадрів. Хоча й існує ряд проблем з якістю підготовки молодих спеціалістів у готельно-ресторанному секторі, важливо зазначити, що вони не є критичними.

Більшість роботодавців зацікавлені у розвитку своїх працівників та самостійно готують їх до роботи, навіть якщо у них немає базової освіти.

Це відбувається завдяки внутрішній підготовці - роботодавці організовують навчання, тренінги, майстер-класи та інші заходи, щоб допомогти своїм працівникам оволодіти необхідними знаннями та навичками; відвідуванням виставок - роботодавці заохочують своїх працівників відвідувати тематичні виставки та конференції, щоб вони могли бути в курсі останніх трендів та технологій у сфері готельно-ресторанного бізнесу; навчанням відповідно до стандартів закладу - більшість підприємств сектору забезпечують навчання своїх працівників відповідно до стандартів, які встановлені самим закладом.

Завдяки цій роботі роботодавцям вдається:

1. Забезпечити високу якість послуг: Навчання та розвиток працівників дозволяють їм надавати якісні послуги, які відповідають очікуванням клієнтів.

2. Знизити витрати: Самостійна підготовка працівників може бути більш економічно вигідною, ніж наймання нових фахівців.

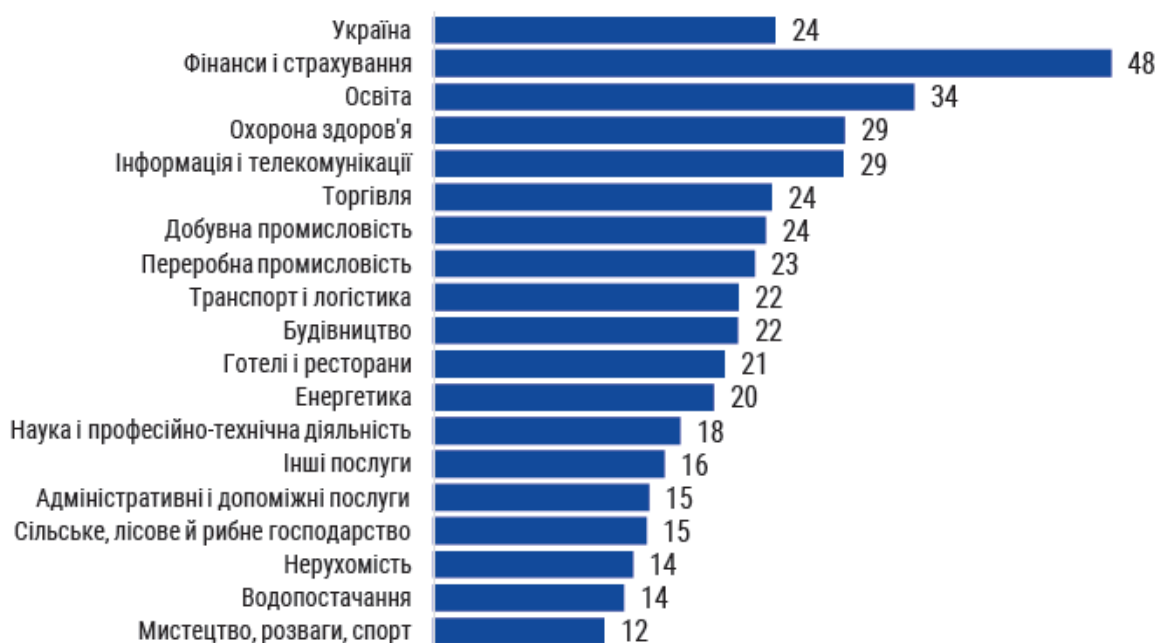
3. Підвищити мотивацію працівників: Роботодавці, які інвестують у розвиток своїх працівників, можуть розраховувати на їхню більшу лояльність та мотивованість.

Важливо зазначити, що готельно-ресторанний сектор України має значний потенціал для розвитку.

Згідно з результатами опитування, проведеного у 2022 році, в Україні 24% працівників (кожен четвертий) пройшли певне навчання протягом року (рис.2.1) [19].

Найвищий рівень охоплення навчанням спостерігається у фінансовому секторі, де 48,1% працівників пройшли навчання. Це може бути пов'язано з численними змінами, які відбулися у фінансовій системі під час воєнного стану.

Далі йдуть сфери освіти (34,1%) та охорони здоров'я (29,2%), де навчання та підвищення кваліфікації працівників є обов'язковими згідно з законодавством. Сфера інформації та телекомунікацій також демонструє високий рівень охоплення навчанням (29,1%). Найнижчі показники спостерігаються у сферах мистецтва, водопостачання та нерухомості, де частка працівників, які пройшли навчання, становить менше 15%. У готельно-ресторанній сфері 21% проходило навчання.



Джерело: Результати опитування роботодавців, 2023 р.

Рис. 2.1. Середня частка персоналу, що проходила навчання у 2022 р., за видами економічної діяльності, % [19]

Ці дані свідчать про те, що рівень інвестицій у розвиток людського капіталу в Україні є нерівномірним. Згідно з результатами досліджень, обсяги навчання працівників в Україні протягом 2022 року значно скоротилися порівняно з попередніми роками.

Це явище має декілька причин:

1. Вплив воєнного стану: Воєнні дії та пов'язані з ними економічні труднощі змусили багато підприємств скоротити свої бюджети, включаючи витрати на навчання працівників.



2. Зниження потреби у навчанні: Деякі підприємства вважають, що у воєнний час потреба у навчанні працівників дещо знижується, адже багато routine tasks стають неактуальними.

3. Оптимізація навчальних процесів: Підприємства, які продовжують навчати своїх працівників, роблять це більш економно та ефективно, використовуючи онлайн-курси, тренінги та інші методи навчання, які не потребують значних витрат.

Важливо, щоб всі галузі економіки усвідомили важливість інвестування у розвиток своїх працівників. Це дозволить їм підвищити продуктивність, конкурентоспроможність та адаптуватися до мінливих умов ринку.

## 2.2. Загальна характеристика досліджуваного підприємства



Готельно-ресторанний комплекс "Rudison" (ФОП Руда Світлана Юріївна) - це 4-зірковий готель, розташований у с. Великі Гаї на вул. Галицькій 44а в 2,5 км від об'їзної траси міста в напрямку Хмельницький - Чернівці, в 6 км від центральної частини міста. Відкрився даний заклад у 2021 р.

Сайт: <http://rudison.te.ua/> ;

e-mail: [rudison.te.ua@gmail.com](mailto:rudison.te.ua@gmail.com)

Тел. 068-800-34-00

Готельно-ресторанний комплекс "Rudison" працює без обідньої перерви щоденно з 11.00 год. до 23.00 год.

Дата реєстрації фізичної особи – підприємця Руда Світлана Юріївна - 22.11.1995 р. за наступними видами діяльності:

- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (основний);
- 77.21 Прокат товарів для спорту та відпочинку;

- 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Дана фізична особа – підприємець відсутня в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Згідно зі статтею 268 Податкового кодексу України та пунктом 5.2 Положення про туристичний збір, затвердженого рішенням Великогаївської сільської ради №728 від 20 лютого 2019 року, ФОП Руда Світлана Юріївна несе відповідальність за збір та сплату туристичного збору [17].

Готельна ресторація "Rudison" знаходиться за містом, в екологічно чистій зоні, в центрі мальовничої природи Тернопільського краю. Кількість номерного фонду 28. Максимальна посадка ресторану 140 гостей в одному з двох залів. Це є прекрасне місце для відпочинку чи зустрічі з діловими партнерами, смачною та високою кухнею , великими банкетними просторими залами для святкування будь якої події.

Ресторація "Rudison" - з командою професіоналів своєї справи, організує святкування урочистих подій, банкету, весілля та весільних вечірок, святкування хрестин та дитячих днів народжень, новорічні та сезонні корпоративи, організація конференцій і семінарів від 20 до 60 гостей. Меню поєднує страви традиційної української кухні та класичної європейської.

ГРК "Rudison" пропонує:

- смачну авторську кухню;
- живу музику;
- ведучого свят;
- шоу пародій;
- ціна від 700грн.

З банкетного залу відкривається вигляд на терасу, де можна посмакувати закусками, десертами та напоями що на фуршетних столах. Готельно-ресторанний комплекс має окремий зал для музикантів та діджеїв де можна організувати перший танець молодят та танці для гостей.

Готель Rudison пропонує широкий спектр зручностей: у барі можна розслабитися та випити улюблений напій, у ресторані пропонуються смачні

страви та затишна атмосфера, існує можливість замовлення їжі та напоїв до номера. Гості можуть скористатися безкоштовним Wi-Fi. Гості можуть скористатись безкоштовною приватною парковкою. Відпочити на свіжому повітрі та насолодитись мальовничими краєвидами можна з тераси закладу. Всі номери обладнані шафою, телевізором з плоским екраном, окремою ванною кімнатою, постільною білизною та рушниками. Персонал готелю завжди готовий допомогти у будь-який час доби. Є можливість спілкуватися з персоналом готелю німецькою, англійською або італійською мовою.

Час реєстрації: заїзд - з 14:00, виїзд - до 12:00.

Ранній заїзд та пізній виїзд можливі за запитом та залежно від наявності.

З гостей, які заїжджають або виїжджають до або після зазначених вище годин, може стягуватися додаткова плата.

Стійка реєстрації відкрита цілодобово, тож є можливість зареєструватися в будь-який час.

"Rudison" розташований недалеко від церкви Різдва Христового. Найближчий аеропорт "Міжнародний "Івано-Франківськ" знаходиться за 134 км, а до Хмельницького можна дістатися за 75 хвилин.

Отже, ГРК "Rudison" надає наступні послуги:

- безкоштовна парковка;
- безкоштовний Wi-Fi;
- цілодобова стійка реєстрації гостей;
- номери для некурців;
- обслуговування номерів;
- ресторан;
- сімейні номери;
- бар;
- сніданок.

В кожному номері є все необхідне для комфортного проживання - зручні ліжка, телевізор, санвузол з ванною або душовою кабіною (холодна і гаряча вода цілодобово). Послуги по пранню платні, праска та електричний чайник надаються за запитом. Доступно також в усіх номерах: фрукти/снеки,

безкоштовна бутильована вода, вішалка для одягу, капці, кондиціонування, можливість замовлення дзвінка-будильника, москітна сітка, підігрів, постільна білизна, рушники, супутникове/кабельне телебачення, телефон, туалетні засоби, фен.

На території готелю є ресторан зі смачною домашньою кухнею, сауна з басейном (користування платне), більярд (користування платне) і паркінг для автомобілів.

Правила та платежі:

- приймаються кредитні картки;
- приймаються мобільні платежі через NFC;
- оплата готівкою.

Нами були виявлені такі недоліки досліджуваного комплексу:

- немає басейнів;
- немає джакузі;
- немає фітнес-центру;
- немає спа-салону.

Перевагами досліджуваного підприємства є:

1) Відпочинок для душі та тіла:

- оточення мальовничою природою;
- екологічно чиста зона;
- тиша та спокій.

2) Кулінарна майстерність на вищому рівні:

- вишукані страви традиційної української кухні;
- класика європейської кухні;
- досвідчені кухарі, які втілять у життя будь які гастрономічні бажання.

3) Проведення свят, різноманітних подій:

- весілля, ювілеї, корпоративи;
- просторі банкетні зали, які легко трансформуються під потреби гостей;
- організація конференцій та семінарів (від 20 до 60 гостей).

4) Першокласний сервіс:

- команда професіоналів, які щиро дбають про гостей готелю та ресторану;

- індивідуальний підхід до кожного гостя;
- приємна атмосфера та уважний персонал.

5) Зручне розташування:

- легко дістатися власним авто;
- безкоштовна парковка.

Вартість проживання у готелі коливається від 840 грн за добу до 1300 грн за добу. Вартість сніданку - 130 грн. Загалом, можна сказати, що "Rudison" - це місце, де можна не лише смачно поїсти, але й по-справжньому відпочити та відновити сили.

Варто зазначити, що російське вторгнення в Україну значно вплинуло на готельно-ресторанний бізнес країни. Багато готелів були змушені закритися, особливо в зонах активних бойових дій. Ресторани також зазнали збитків, оскільки багато людей втратили роботу та доходи. Проте, деякі готелі та ресторани змогли залишитися відкритими, переважно у західних регіонах країни. Ці заклади відіграють важливу роль в наданні житла та харчування для біженців, військових та працівників гуманітарних організацій.

За даними Української асоціації готелів та ресторанів [21], станом на травень 2024 року близько 50% готелів та ресторанів в Україні залишаються закритими.

Ті, що працюють, стикаються з низкою проблем, таких як нестача персоналу, зростання цін на продукти харчування та енергоносії, а також падіння попиту з боку туристів.

Проте, є й позитивні моменти. Зокрема, зростає попит на внутрішній туризм, що частково компенсує втрату іноземних туристів. Уряд України вживає заходів для підтримки готельно-ресторанного бізнесу, надаючи фінансову допомогу та податкові пільги.

Відновлення готельно-ресторанного бізнесу в Україні залежить від багатьох факторів, зокрема від тривалості війни, стану економіки та розвитку туризму. Експерти вважають, що повне відновлення може зайняти кілька років. Проте, існує потенціал для зростання в довгостроковій перспективі, оскільки

Україна має багато ресурсів для розвитку туризму, таких як мальовнича природа, багата історія та культура.

Важливо зауважити, що ситуація в готельно-ресторанному бізнесі України постійно змінюється.

### **2.3. Аналіз трудових ресурсів готельно-ресторанного комплексу "Rudison"**

Історично склалося так, що системі управління працівниками приділялося багато уваги. Тоді розглядалися трудові відносини між майстрами та їхніми помічниками. Як відомо, праця ремісників, будучи одним з найпримітивніших видів діяльності, передбачала певні трудові відносини між працівниками, власну систему ієрархії, графік роботи, матеріальну винагороду, яка, як правило, була відрядною. На основі сформованих шкіл активно розвиваються нові наукові концепції управління персоналом. Одним із сучасних підходів є "Управління без ієрархії" (від нім. Management ohne Hierarie). Основними цілями для організації при використанні цієї концепції є:

- відмова від одноосібного управління ресурсами та інформацією;
- скасування таких понять, як "санкції" і "винагорода";
- влада більше не зосереджується тільки в руках директора фірми або підприємства;
- наявність автономних груп з можливістю саморегуляції;
- до уваги беруться не тільки економічні показники компанії, а й затверджуються цінності, засновані на гуманізмі.

У готельній індустрії XXI століття, як ніколи, цінується висококваліфікований персонал, який може професійно, швидко та ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання. У більшості випадків керівництво компанії захоче взяти на роботу фахівця, який володіє певним набором знань і має досвід роботи на аналогічній посаді в іншій компанії. Таким чином готельна компанія економить час на навчання співробітника, а новий член команди

зазнає меншого стресу, адже багато обов'язків він вже освоїв на попередньому місці роботи.

Існує й діаметрально протилежна точка зору. Деякі компанії, навпаки, дотримуються думки, що легше "виростити співробітника самостійно", ніж прийняти працівника з уже наявним досвідом роботи в іншому готельному підприємстві. Рекрутери таких готельних підприємств заявляють, що коли вони беруть працівника без досвіду на стартову позицію, то можуть бути впевнені, що він діє як "чистий аркуш": часто такі працівники з великим ентузіазмом сприймають інформацію, вони, як правило, готові діяти відповідно до методу роботи, встановленого в цій компанії [3].

Готель "Rudison" має команду досвідчених та кваліфікованих співробітників, які навчені забезпечувати приємний та безтурботний відпочинок.

Персонал готельно-ресторанного комплексу складається з наступних працівників:

- директор - відповідає за загальне керівництво готелем, забезпечує його безперебійну роботу та високий рівень обслуговування гостей;
- адміністратори готелю - працюють позмінно, готові допомогти з реєстрацією, бронюванням номерів, наданням інформації про послуги готелю та околиць;
- головний бухгалтер - веде бухгалтерський облік готелю, контролює фінансові потоки та складає звітність;
- бухгалтер - допомагає головному бухгалтеру в веденні бухгалтерського обліку та виконує інші бухгалтерські завдання;
- старша покоївка - керує роботою покоївок, забезпечує чистоту та порядок у номерах готелю;
- покоївки - прибирають номери готелю, змінюють постіль та рушники, поповнюють запаси косметичних засобів;
- прибиральниці - прибирають спільні зони готелю, такі як коридори, холи, туалети;

- інженер - відповідає за технічне обслуговування та ремонт обладнання;
- сантехнік - виконує роботи з сантехніки, усуває неполадки з водопроводом та каналізацією;
- електрик - виконує роботи з електрики, усуває неполадки з електромережею;
- ремонтник - виконує дрібні ремонтні роботи в готелі;
- менеджер - виконує адміністративні та організаційні завдання, допомагає гостям у вирішенні їхніх проблем.

Усі співробітники готелю володіють українською та англійською мовами. Персонал завжди готовий допомогти вам з будь-яким питанням.

Для кращого розуміння напрямків та характеристики діяльності ГРК "Rudison" нами був здійснений аналіз ключових фінансових показників за 2021, 2022, 2023 рр. (табл.2.1).

Аналіз включав динаміку основних фінансових показників: дохід, витрати, чистий прибуток, рентабельність продажів, рентабельність активів, оборотність активів, ліквідність; та виявлення тенденцій.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники підприємства

№ п/п	Показники	За період березень 2021 р. - вересень 2021 р.	За період жовтень 2021 р. - квітень 2022 р.	За період травень 2022 р. - листопад 2022 р.
1.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	2223	1142	2850
2.	Чистий прибуток, тис. грн.	977	453	1120
3.	Сума господарських коштів (валюта балансу), тис. грн.	1791	2518	2120
4.	Власні кошти, тис. грн.	3822	3648	3965
5.	Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	1494	2398	1673
6.	Необоротні активи, тис. грн.	2706	2988	2989



Основні показники діяльності підприємства за період 2021-2023 рр. коливаються. Варто відзначити падіння виручки за жовтень 2021 р. - квітень 2022 р. у порівнянні з березнем 2021 р. - вереснем 2021 р. Очевидно така ситуація пов'язана із повномасштабним вторгненням росії в Україну і призупиненням діяльності підприємства у березні-квітні 2022 р. Також у 2022 р. спостерігається зниження чистого прибутку ГРК "Rudison". Деяке відновлення бачимо у період травень 2022 р. - листопад 2022 р., що, очевидно, пов'язано із заселенням та обслуговування внутрішньо-переміщених осіб зі Сходу країни.

Варто зауважити, що чисельність персоналу готельно-ресторанного комплексу "Rudison" коливається в залежності від пори року (сезонна залежність) і в середньому становить близько 25-30 осіб. Трудові ресурси досліджуваного підприємства складаються переважно з професійно підготовлених працівників, які забезпечують високий рівень обслуговування гостей. Однак, варто відзначити і брак кваліфікованого персоналу по деяких штатних позиціях. Як уже було сказано раніше у складі персоналу є адміністрація, яка відповідає за прийом та реєстрацію гостей, обслуговуючий персонал, відповідальний за чистоту номерів і загальних приміщень, кухарі та офіціанти, які працюють у ресторані, а також технічний персонал, що забезпечує безперебійну роботу усіх систем готелю. ГРК надає широкий спектр послуг, таких як інтернет, пральня, обслуговування номерів, ресторан, сауна, більярд, та інші зручності.

Чисельність трудових ресурсів досліджуваного підприємства подано у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Ключові показники трудових ресурсів підприємства

№ п/п	Показники	Рік		
		2021 р.	2022 р.	2023 р.
1.	Кількість прибулих (набраних) працівників, осіб	17	5	4

2.	Кількість вибулих (звільнених) працівників, осіб	3	10	4
3.	Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	22	23	27
Кількість працівників відповідного розряду, осіб				
4.	Перший розряд	5	5	6
5.	Другий розряд	6	5	5
6.	Третій розряд	4	4	3
7.	Четвертий розряд	2	2	1
8.	П'ятий розряд	2	1	2
9.	Шостий розряд	2	2	1

Для ефективної роботи та чіткого розподілу обов'язків у ресторані розроблено штатний розпис.

У готельно-ресторанному комплексі "Rudison" працюють представники адміністративного сектору, торговельного залу, виробництва та технічного обслуговування.

Персонал адміністрації складається з одного директора та одного головного бухгалтера.

Штат працівників торговельних залів включає:

- 2 адміністратори залу,
- 4 офіціанти V розряду,
- 4 офіціанти IV розряду,
- 1 бармен V розряду,
- 1 бармен IV розряду.

Персонал виробництва складається з одного шеф-кухаря та чотирьох кухарів.

Технічний персонал включає:

- 2 прибиральниці,
- 2 мийники посуду.

У "Rudison" для забезпечення безперебійної роботи та чіткого розподілу обов'язків використовується система щомісячних графіків виходу на роботу, які складаються директором закладу. Використовуються такі графіки роботи:

1) Бригадний: застосовується для торгових залів, виробництва та технічних працівників.

2) Індивідуальний: для адміністрації (щоденний вихід на роботу) та адміністратора залу (через день).

Процес складання графіків є наступним:

1. Директор закладу складає графік на поточний місяць.
2. Графік затверджується власником підприємства.
3. Графіки доводяться до відома всіх працівників.

Згідно з графіком:

- адміністрація: працює щодня;
- адміністратор залу: через день;
- працівники гарячого цеху: через два дні;
- кухарі холодного цеху: через три дні;
- офіціанти: три дні через три;
- бармени: чотири дні через чотири;
- посудомийник: через день.

Переваги чіткої організації робочого часу:

1. Ефективність роботи: чіткий розподіл обов'язків та знання кожним працівником своїх завдань мінімізують простой та оптимізують робочі процеси.

2. Відповідальність: кожен працівник несе відповідальність за свою ділянку роботи.

3. Зручність для працівників: заздалегідь відомий графік дає можливість працівникам планувати свій особистий час.

4. Підвищення мотивації: чітка організація роботи та знання своїх обов'язків мотивують працівників до більш продуктивної роботи.

"Rudison" цінує свій час та час своїх клієнтів, тому чітка організація робочого часу є одним з пріоритетів компанії.

Наприклад, до посади менеджера висуваються наступні вимоги:

- досвід роботи у готельно-ресторанній галузі від 2 років;
- вміння керувати персоналом та вести роботу з постачальниками;
- глибоке розуміння гастрономічних тенденцій та уміння створювати та впроваджувати нові концепції.

Обов'язки менеджера:

- планування та контроль роботи ресторану;
- організація обслуговування гостей та забезпечення високого рівня сервісу;
- контроль за якістю приготування страв та відповідністю стандартам;
- управління персоналом та забезпечення їхньої професійної підготовки;
- проведення інвентаризацій та контроль за складом продуктів.

Нами були виявлені наступні недоліки щодо управління персоналом у ГРК "Rudison":

- підприємство здебільшого наймає молодих людей (студентів), які не затримуються довго на займаній посаді і є малокваліфікованим персоналом;
- проблеми з підбором досвідчених і висококваліфікованих працівників, оскільки випускники закладів освіти не володіють необхідними знаннями та навичками для роботи в певних сферах, наприклад, східної або молекулярної кухні;
- у зв'язку із мобілізацією виникла проблема нестачі кваліфікованих технічних кадрів (електриків, слюсарів, токарів, зварювальників та інших технічних спеціалістів);
- проблеми відновлення на роботі демобілізованих осіб.

Демобілізованим особам може бути складно знайти роботу, яка відповідає їхнім навичкам та досвіду. Деякі роботодавці неохоче наймають на роботу демобілізованих осіб, побоюючись, що вони можуть мати проблеми з адаптацією до цивільного життя або матимуть психічні травми.

Це питання стає все більш гострим, адже безперебійна робота закладів залежить від чіткої роботи електриків, слюсарів, токарів, зварювальників та інших технічних спеціалістів.

Ці фахівці відіграють життєво важливу роль у забезпеченні функціонування та обслуговування обладнання, систем та інфраструктури, на які покладається робота закладів.

Важливо, щоб заклади сфери обслуговування цінували та інвестували у своїх технічних спеціалістів. Це включає в себе надання їм можливостей для навчання та розвитку, а також забезпечення їх безпечним та комфортним робочим середовищем.

Окрім вищезазначеного, важливо також підкреслити роль керівництва та менеджменту у забезпеченні безперебійної роботи закладів. Керівники повинні чітко ставити цілі та завдання перед технічними спеціалістами, а також забезпечувати їх необхідними ресурсами та підтримкою.

Тільки завдяки спільній роботі всіх зацікавлених сторін можна гарантувати, що заклади будуть функціонувати безперебійно та ефективно.

У сфері управління готельними підприємствами важливо враховувати, що більшість таких підприємств є малими або мікропідприємствами, їхня географічна розподіленість є високою, а багато з них мають негативне ставлення до навчання персоналу, що ускладнює впровадження новаторських ідей або рішень, які успішно використовуються в інших галузях. З точки зору менеджменту надзвичайно важливо розуміти, що діяльність готелів перш за все ґрунтується на наданні послуг, що в значній мірі визначає стратегію управління готельним підприємством, особливо щодо управління людським капіталом.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Пропозиції щодо використання цифрових технологій в підборі персоналу ГРК "Rudison"**

При побудові грамотної системи управління в організації управління підбір персоналу відіграє домінуючу роль, адже від людей, які стануть частиною організаційної структури, залежить робота готельного господарства в цілому. Залежно від організаційної структури готелю, підбір персоналу може здійснюватися стороннім кадровим агентством або, в залежності від кількості працівників, створюється цілий "Відділ кадрів", якщо кількість працівників перевищує 100 осіб. В його обов'язки входить весь "життєвий цикл" співробітника в компанії: пошук майбутніх працівників, призначення і безпосереднє проведення співбесід з кандидатами, адаптація персоналу, утримання співробітників, звільнення і всі документи, пов'язані з цими процесами. Якщо ж готель чи ресторан налічує невелику кількість осіб (наприклад є сімейним бізнесом), то відповідальність за пошук, підбір та найм кваліфікованих кадрів падає на менеджера з підбору персоналу або ж керівника закладу. Всі працедавці відмічають, що цей процес може бути доволі складним і довготривалим. На кожному етапі роботи співробітника в готельному підприємстві йому потрібен певний рівень участі та підтримки з боку менеджера з персоналу.

Цифрові технології трансформують багато аспектів роботи, включаючи управління персоналом та набір кадрів. Можна беззаперечно стверджувати, що управління персоналом починається із побудови ефективного процесу пошуку необхідного кандидата. У цьому контексті варто відмітити те, що зараз зростає популярність онлайн-платформ для пошуку роботи, таких як Indeed, LinkedIn та Glassdoor (рис.3.1).



Рис. 3.1. Онлайн-платформи для пошуку роботи

Керівництву ГРК "Rudison" варто використовувати різні канали пошуку працівника - LinkedIn Recruiter, рекламні дошки та соціальні медіа - для виявлення найкращих кандидатів і створення надійного списку талантів. Важливим є створення ефективних повідомлень та їх вдосконалення для взаємодії з потенційними кандидатами. Такі повідомлення можуть створюватись як рекруте ром, так і є можливість генерування їх з допомогою штучного інтелекту (далі ШІ). ШІ використовується в наборі кадрів по-різному, наприклад, для відбору резюме, проведення онлайн-співбесід та рекомендацій потенційних кандидатів. ШІ може допомогти роботодавцям економити час та покращити якість найму.

Соціальні мережі (зокрема і LinkedIn) стають все більш популярним інструментом для набору кадрів. Роботодавці можуть використовувати соціальні мережі для пошуку потенційних кандидатів, просування своїх вакансій та розвитку бренду роботодавця. Важливо використовувати соціальні мережі етично та відповідально при наборі кадрів.

Ці платформи дозволяють роботодавцям публікувати вакансії, а шукачам роботи - шукати вакансії, що відповідають їхнім навичкам та досвіду. Багато онлайн-платформ для пошуку роботи також пропонують додаткові функції, такі як можливість роботодавцям відбирати кандидатів, проводити онлайн-співбесіди та керувати процесом найму.

Також ми пропонуємо досліджуваному підприємству під час підбору персоналу використовувати системи відстеження кандидатів (ATS).

Система відстеження кандидатів (англ. applicant tracking system - ATS) - це програмне забезпечення, яке спрощує процес найму. Його іноді називають програмним забезпеченням для відстеження кандидатів, системою керування талантами (англ. talent management system - TMS) або системою керування кандидатами (англ. candidate management system - CMS).

Функції даного програмного забезпечення наступні:

- прийом та обробка резюме з різних джерел (електронна пошта, кар'єрний сайт, дошки оголошень);
- автоматичне сортування та класифікація резюме за заданими критеріями;
- зберігання резюме в безпечному місці для подальшого використання;
- порівняння кваліфікації та досвіду кандидатів з вимогами вакансії;
- виділення найбільш підходящих кандидатів для подальшого розгляду;
- економія часу рекрутерів на пошук відповідних кандидатів;
- розміщення вакансій на популярних веб-сайтах з пошуку роботи та у соціальних мережах;
- створення привабливих описів вакансій, які зацікавлять потенційних кандидатів;
- спільна робота з рекрутинговими агентствами для пошуку та відбору кандидатів;
- обмін інформацією про вакансії та кандидатів;
- розширення можливостей пошуку та залучення кращих талантів;
- створення персоналізованих комунікацій з кандидатами;
- пошук та залучення кандидатів з соціальних мереж та job-сайтів;
- ідентифікація та залучення пасивних кандидатів, які можуть бути зацікавлені у вакансії;
- створення пулу потенційних кандидатів для майбутніх вакансій;
- економія часу та ресурсів на пошук нових кандидатів.



ATS використовуються роботодавцями для керування процесом подання заявки та найму. Ці системи дозволяють роботодавцям збирати резюме та супровідні листи, відстежувати статус кандидатів, планувати співбесіди та ін. ATS можуть допомогти роботодавцям економити час та покращити ефективність процесу найму.

Існує можливість вибрати систему ATS, яка дає змогу створити базу даних кандидатів, зібрану з незавершених заявок або збережену після невдалих заявок на інші посади (іноді її називають банком талантів). Деякі дозволяють фільтрувати кандидатів за ключовими словами, з метою отримання звітів про людей, які мають досвід у певній галузі. Також таке програмне забезпечення дозволяє аналізувати резюме, - ATS виділяє ключові аспекти резюме для порівняння, наприклад, конкретну історію роботи, кваліфікацію чи навички.

Програма навіть може керувати пошуком через різні пошуковики, порівнюючи варіанти з рекомендацій онлайн-платформ для пошуку роботи, дошок оголошень, соціальних мереж тощо.

Деяке програмне забезпечення ATS може використовувати штучний інтелект для створення простих оголошень про роботу для розміщення на внутрішніх і зовнішніх дошках вакансій. Потім, коли надходять заявки, деякі ATS сортують і ранжують заявників за профілем «ідеального кандидата».

ATS виконує низку звичайних адміністративних обов'язків, які були б зайвим навантаженням на менеджера з підбору персоналу (далі HR-менеджер).

Деякі програми ATS можуть фільтрувати кандидатів. Те, що колись було трудомістким процесом, керованим у доцифрові часи за допомогою звичайної пошти, тепер займає кілька секунд на дошці вакансій (не в останню чергу завдяки функції LinkedIn «Easy Apply»: корисна для старших осіб).

Автоматизована система ATS може спростити та прискорити процес відсіювання непотрібних кандидатів. Крім того, коли претендент подає заявку на роботу, він також може зберегти резюме та будь-яку відповідну інформацію в стандартизованому форматі. Це означає, що є можливість використовувати пошук за ключовими словами, щоб знайти кандидатів, які відповідають потребам підприємства.

Процеси підбору персоналу зазвичай передбачають багато спілкування, від початкового електронного листа до запису та повторного замовлення співбесід і, в ідеалі, остаточної пропозиції. Багато кандидатів можуть впасти духом, якщо не отримають швидких відповідей або відчують, що вони просто черговий номер у великій групі кандидатів.

Деякі ATS пропонують самообслуговування для розкладу співбесід, коли кандидати обирають час і дату. Крім того, ATS містить фірмові шаблони електронної пошти, які можна редагувати, і дозволяє підкреслити ключові повідомлення та індивідуальність бренду роботодавця.

Єдина проблема, яка виникає у деяких роботодавців з ATS, пов'язана з фільтрацією. Система відстеження кандидатів може переглядати тисячі резюме набагато швидше, ніж будь-яка команда відділу кадрів. Однак його методологія заснована на пошуку ключових слів і термінів. Це контрастує з людиною, яка читає резюме, яка оцінюватиме кандидата на основі всього набору його навичок, досвіду та кваліфікації.

Це означає, що хороші кандидати можуть бути упущені, якщо в їхньому резюме немає критеріїв, за якими шукає ATS. 88% роботодавців вважають, що це відбувається регулярно, а коли йдеться про роль середнього керівництва, цей показник зростає до 94 відсотків.

Одне з рішень полягає в тому, щоб попросити ATS шукати широкий спектр термінів, що стосуються вимог до ролі, щоб спробувати знайти всіх життєздатних кандидатів. Інший варіант – вибрати систему відстеження заявників, яка дозволяє встановлювати запитання фільтра з кількома варіантами відповіді як частину вашої форми заявки, наприклад запитувати знання певних систем, досвід управління чи багаторічний досвід (якщо це дозволено законом).

Потім, попередньо відфільтрувавши загальну кількість резюме, HR-менеджер відбирає кандидатів, які відповідають основним критеріям.

Ефективний ATS дозволяє спеціалісту з підбору кадрів зосередитися на покращенні корпоративної культури. Оскільки ATS виконує більшість повторюваних, повсякденних завдань, пов'язаних із наймом, HR-менеджер може зосередитись на тому, чого не може зробити механізована ATS -

проводити співбесіди та оцінювати кандидатів і вирішувати, хто найбільше відповідає культурі компанії.

Насправді програмне забезпечення ATS вже досить активно використовується за кордоном. 97% компаній зі списку Fortune 500 використовують їх, а 35% малих організацій покладаються на програмне забезпечення для найму персоналу [26]. Очікується, що ринок ATS досягне \$3,4 млрд до 2026 року.

Варто зауважити, що вплив штучного інтелекту на ефективність і віддачу від інвестицій ATS є спірним питанням, особливо у сьогоднішній час. Викликає занепокоєння те, чи не ризикують ці цифрові технології внести упередженість під час найму. Чи не накладає це занадто велику відповідальність на штучний інтелект і його непомильність?

Кожен бізнес, який тільки почав працювати, має прийняти рішення щодо вибору найкращого ATS, дуже важливо вибрати правильний для поточних і майбутніх бізнес-потреб.

Параметри ATS можуть відрізнятися за обсягом. Більш комплексні пропозиції з повним набором послуг можуть бути досить складними. Більшість просунутих ATS не є готовими рішеннями, тому вкрай важливо переконатися, що бізнес має час та IT-ресурси, щоб присвятити процесу, який може тривати місяці або навіть роки. Впровадження та інтеграція процесів також може виходити за межі існуючої IT-інфраструктури. ATS може знадобитися взаємодія із зовнішнім програмним забезпеченням, яке часто є критичним для процесу найму, але не включене в системи відстеження. Сюди входять такі речі, як скринінг на наркотики перед прийомом на роботу та перевірка репутації. Роботодавці повинні знати своє середовище, щоб знайти правильне рішення.

Потреби робочої сили (з різних поколінь) постійно змінюються, і ATS має бути гнучкою та адаптованою, щоб відповідати цим вимогам. Найкращі кандидати вимагають безперебійної, повністю мобільної взаємодії, і лідери на ринку ATS йдуть назустріч їм там, де і як вони шукають і подають заявки - на своєму телефоні та в дорозі. Шукачі роботи також очікують детальних відповідей на низку запитань перед працевлаштуванням, завдяки чому ATS

стають більш доступними для пошуку, надають підтримку в реальному часі або залучають ботів для вирішення поширених запитань і налаштувань для задоволення нових потреб у режимі реального часу.

Ми пропонуємо ГРК "Rudison" встановити і використовувати для підбору персоналу програмне забезпечення CleverStaff (рис.3.2). Це передова ATS (система управління кандидатами) з України, що займає провідні позиції на ринку. Ця платформа інтегрується з LinkedIn, Outlook, Gmail, Rabota.ua, Work.ua та іншими популярними сервісами. Використання CleverStaff допоможе уникнути подвійної роботи з кандидатами та не створювати дублікатів в базі даних.



Рис. 3.2. Логотип програмного забезпечення системи відстеження кандидатів CleverStaff

У CleverStaff зберігаються всі дані про статуси вакансій: вимоги, бюджет, коментарі та інша важлива інформація. У системі можна легко відслідковувати статус вакансій, вона самостійно керує рекрутером через воронку та нагадує про важливі дати. Крім того, одного кандидата можна призначити на декілька вакансій одночасно, що особливо корисно для невеликих компаній.

CleverStaff спрощує взаємодію з зовнішніми замовниками, що робить її ідеальним вибором для рекрутерів, які працюють з фрілансерами та агентствами з підбору персоналу. Платформа пропонує широкий набір налаштувань з 5 полями, що надає можливість кастомізації та гнучкості у використанні.

CleverStaff пропонує різні плани підписки, ціна яких залежить від кількості користувачів, які будуть використовувати систему.

CleverStaff пропонує доступні ціни та гнучкі умови підписки, щоб відповідати потребам будь-якого бюджету:

1. Стандартний план: 40 у.о. (приблизно 1584 грн) на місяць за одного користувача при оплаті за рік. Цей план пропонує всі основні функції CleverStaff, необхідні для ефективного рекрутингу.

2. Безкоштовний план: CleverStaff доступний абсолютно безкоштовно для вищих навчальних закладів та благодійних фондів. Цей план дає доступ до основних функцій системи, що робить її ідеальним інструментом для пошуку та відбору кращих талантів.

3. Індивідуальний розрахунок: CleverStaff пропонує пакет "Преміум", який можна налаштувати відповідно до потреб підприємства.

Всі плани підписки включають:

- 7-денний безкоштовний тестовий період;
- необмежену кількість вакансій;
- необмежену кількість резюме;
- інтеграцію з популярними сервісами;
- ефективне управління вакансіями;
- зручну роботу з командою;
- гнучкість та налаштування.

Отже, функціонал системи дозволяє перейти з російських платформ без зайвих турбот, а також розгорнути систему на власних серверах, не втрачаючи при цьому можливостей SaaS. Команда компанії надає повне супровідництво протягом усього процесу, допомагаючи з переносом бази даних і надаючи спеціальний період для ознайомлення з системою. Крім того, платформа має легку інтеграцію з LinkedIn, OpenAI, різноманітними сервісами пошуку роботи та іншими через API. Система гейміфікації допомагає рекрутерам виконувати свої завдання більш ефективно за допомогою рейтингів та оцінок.

Також доволі сучасним, але ще нечасто використовуваним інструментом для набору персоналу є залучення віртуальної реальності. Вона використовується деякими роботодавцями для створення іммерсивних досвідів співбесіди або навчання. VR може також допомогти роботодавцям краще оцінити кандидатів та надати їм більш реалістичне уявлення про роботу.

Отже, нами були виділені наступні переваги використання цифрових технологій в управлінні персоналом та наборі кадрів:

- економія часу та ресурсів - цифрові технології можуть допомогти роботодавцям економити час та ресурси на процесі найму;

- покращення ефективності - цифрові технології можуть допомогти роботодавцям покращити ефективність процесу найму, знаходячи кращих кандидатів швидше;

- збільшення охоплення - цифрові технології можуть допомогти роботодавцям охопити ширше коло потенційних кандидатів;

- покращення досвіду кандидатів - цифрові технології можуть допомогти роботодавцям покращити досвід кандидатів, надаючи їм більш прозорий та ефективний процес найму.

Поряд із перевагами об'єктивно варто вказати і на певні виклики використання цифрових технологій в управлінні персоналом та наборі кадрів:

- впровадження та використання деяких цифрових технологій може бути дорогим;

- важливо використовувати цифрові технології неупереджено та уникати дискримінації кандидатів;

- важливо захищати конфіденційні дані кандидатів під час використання цифрових технологій (кібербезпека).

Загалом, цифрові технології пропонують багато переваг для роботодавців, які шукають та наймають нових співробітників. Важливо використовувати ці технології відповідально та етично, щоб отримати максимальну віддачу від своїх інвестицій.

### **3.2. Вдосконалення системи управління людськими ресурсами у досліджуваному підприємстві**

Для персоналу важливим є підвищення кваліфікації, розвинена система мотивації, можливість ротації кадрів, вивчення роботи своїх колег та краще

розуміння діяльності всієї організації. При цьому програма навчання повинна розроблятися індивідуально для кожної посади і включати всю необхідну інформацію для виконання обов'язків тієї чи іншої посади в організації [6]. При прийомі на роботу необхідно пояснити працівнику, що успішний процес навчання не завжди тягне за собою швидке просування по кар'єрних сходах, оскільки кількість керівних посад в компанії досить обмежена, проте немає перешкод для щоденного професійного зростання. За умови, що співробітники вмотивовані та бажають стати спеціалістами широкого профілю, добре знають нюанси своєї роботи, а також мають загальне уявлення про роботу інших підрозділів готельної компанії, потреби гостей задовольнятимуться за короткий проміжок часу, а процес комунікації між самими підрозділами відбуватиметься набагато швидше. Важливим фактором є також корпоративна культура, яка в свою чергу формує систему цінностей, модель взаємовідносин всіх членів команди між собою і в контакт з гостями. Саме тому ще на етапі створення готельно-ресторанного комплексу потрібно подумати і вибрати відповідний тип корпоративної культури, який в подальшому буде використовуватися в готельному підприємстві.

Варто зауважити, що часто на підприємствах, які недостатньо або зовсім не приділяють уваги персоналу, існує загроза невдоволення персоналу умовами праці. Це відбувається, коли працівники відчують незадоволення, нереалізованість або розчарування різними аспектами своєї роботи, включаючи посадові обов'язки, умови праці, винагороду, перспективи кар'єрного зростання, стосунки з колегами чи начальством і загальну культуру компанії.

Невдоволення роботою може суттєво вплинути на добробут, продуктивність і мотивацію людини. Це також може негативно вплинути на продуктивність організації, моральний дух співробітників і, зрештою, прибутковість.

Розуміння та вирішення проблеми незадоволеності роботою має вирішальне значення для створення позитивного та повноцінного робочого середовища, яке сприяє задоволенню працівників, залученості та успіху організації.

Співробітники демонструють різні ознаки, коли не задоволені своєю роботою. Фахівці з персоналу повинні знати про ці ознаки та належним чином вирішувати основні проблеми. Деякі загальні симптоми незадоволеності роботою включають:

- нерегулярний прихід і покинення робочого місця;
- відсутність інтересу до робочих завдань і проектів;
- відгул в робочий час для особистої роботи;
- зволікання і затримки у виконанні завдань;
- часті відпустки та невиходи на роботу;
- дратівливість і негативне ставлення до колег і завдань;
- відсутність зусиль і залучення до виконання робочих обов'язків;
- висловлення почуття недооцінки або недооцінки.

Розпізнавання цих ознак може служити системою раннього попередження для HR-менеджерів, що дозволяє їм втрутитися та вжити проактивних заходів для підвищення рівня задоволеності працівників. Усуваючи ці симптоми, роботодавці можуть створити більш здорове робоче середовище та підвищити загальну продуктивність і добробут працівників.

Найкращі практики – це набір процесів і дій управління людськими ресурсами, які працюють універсально. У дослідженнях управління персоналом існує дві школи думок про те, як керувати людьми. Перша школа стверджує, що для підвищення цінності політика щодо людських ресурсів має узгоджуватися з бізнес-стратегією. Це означає, що управління персоналом має зосереджуватися як на потребах організації, так і на потребах її працівників.

Друга школа (застосування найкращої практики) стверджує, що існує набір універсальних процесів управління персоналом, які ведуть до підвищення ефективності бізнесу. Відповідно існують певні пакети заходів з управління персоналом, які підтримують компанії в досягненні конкурентної переваги незалежно від організаційного середовища чи галузі.

Думки, які сформувалися в процесі розвитку цих шкіл є цікавими, тому на основі аналізу різних вчень нами були сформовані основні практики, які б



привели до покращення роботи персоналу і підвищення прибутковості всього готельно-ресторанного комплексу "Rudison".

Це означає, що HR-стратегія та подальша HR-діяльність повинні бути узгоджені зі стратегією організації для досягнення оптимальної ефективності (тобто прагнення до найкращої узгодженості з цілями). У літературі це узгодження також називають стратегічним управлінням людськими ресурсами.

У той же час ми пропонуємо застосовувати заходи управління людськими ресурсами (рис.3.3), які б призвели до кращих результатів діяльності організації. Якщо б HR-менеджер правильно застосовував ці практики, вони б додали суттєвої цінності бізнесу та його цілям.

Ці практики можуть застосовуватися до різних відділів управління персоналом, таких як управління продуктивністю, навчання та розвиток.



Рис. 3.3. Схема застосування заходів для покращення управління персоналом у ГПК "Rudison"

1. Робота є фактором стабільності, що дуже важливо для більшості людей. Між працівником і роботодавцем існує як офіційний договір (праця за гроші), так і неофіційний договір (працівник докладає додаткових зусиль, роботодавець дає певні привілеї). Гарантія працевлаштування може знаходитись під загрозою, наприклад, коли відбувається реструктуризація або звільнення.

Гарантія працевлаштування приносить користь організаціям, оскільки вона допомагає їм утримувати своїх співробітників. Саме підприємство інвестувало у відбір, навчання та розвиток працівників. Це дорогий процес. Якщо організація не працює над утриманням своїх людей, вони, швидше за все, підуть і працюватимуть на конкурентів.

2. На цьому етапі важливо, щоб менеджери з набору персоналу проводили перевірку біографічних даних і перевіряли історію працевлаштування потенційних працівників, щоб переконатися, що вони мають необхідну кваліфікацію для виконання роботи. Зазвичай використовувані інструменти відбору – це структуровані та неструктуровані інтерв'ю, оцінювання особистості, робочі тести, оцінки колег і перевірки рекомендацій. Ці оцінки (перед працевлаштуванням) використовуються для виявлення трьох ключових характеристик кандидата: наявність знань і базових навичок, вміння навчатися, лояльність до організації.

А також у сучасному цифровому світі існує багато різних інструментів найму, які можна використовувати, щоб зробити правильний вибір працівника.

Використання сучасних технологій передбачає:

- впровадження системи управління персоналом, яка допомагає з набором, навчанням, оцінкою та розвитком персоналу;
- використання онлайн-інструментів для спілкування та співпраці з персоналом;
- надати персоналу доступ до онлайн-ресурсів та інструментів навчання.

3. Команди забезпечують цінність, оскільки вони складаються з людей, які думають по-різному, але працюють над спільною метою. Це означає, що для досягнення мети генеруються різні ідеї. Потім ці ідеї обробляються та комбінуються, в результаті чого вибираються найкращі.

4. Поєднуючи результати діяльності організації з індивідуальними винагородами, людина намагається максимізувати цей результат. Це також створює у працівника почуття відданості працедавцю.

5. На нашу думку, у 2024-2025 роках однією з ключових тенденцій у сфері управління персоналом стане впровадження навчання в повсякденну роботу працівників і застосування більш стратегічного підходу до розвитку навичок, які вимагають організації, щоб бути конкурентоспроможними. Отже, у цій передовій практиці з управління персоналом йдеться про те, що компанії повинні інвестувати значні кошти в час і бюджет для навчання своїх працівників. Сьогодні це стало ще більш актуальним, оскільки швидкість розвитку технологій зростає в геометричній прогресії. Завдяки Інтернету кожен підключений і може навчатися будь-чому, будь-коли та будь-де.

Навчання також стає все більш важливим для міленіалів. Молодші працівники оцінюють навчання та особистий розвиток як набагато важливіші порівняно зі старшими поколіннями.

Навчання та розвиток може включати:

- програми навчання та розвитку, щоб допомогти персоналу покращити свої навички та знання. Це може включати навчання з обслуговування клієнтів, гостинності, специфіки роботи готелю, знання мов тощо;

- заохочувати персонал до відвідування семінарів, конференцій та інших галузевих заходів;

- надати персоналу доступ до онлайн-ресурсів та інструментів навчання;

- створити програму наставництва, яка допоможе новим співробітникам адаптуватися до роботи в готелі.

6. Егалітаризм (від фр. *égalité* – рівність) – це політична та соціальна філософія, яка пропонує створення суспільства з рівними можливостями для всіх його членів. Це означає, що всі люди повинні мати однаковий доступ до ресурсів, влади та можливостей, незалежно від їхнього походження, статусу, багатства чи інших факторів. Протилежність елітаризму. Кожен працівник є цінним членом організації, і до нього слід ставитися як до особистості. У японських організаціях це виражається загальними їдальнями, корпоративною

уніформою та подібними правами на лікарняні та відпустку. Така егалітарна культура показує, що кожен заслуговує на однакову повагу і може допомогти в просуванні обміну ідеями.

7. Відкрите спілкування про стратегію, фінанси та операції створює культуру, в якій люди відчувають, що їм довіряють. Це залучає працівників до бізнесу. Як додатковий ефект, це перешкоджає чуткам і пліткам.

Важливо пам'ятати, що вдосконалення роботи персоналу готелю - це постійний процес. Слід регулярно оцінювати потреби та вподобання персоналу та вносити зміни до програм та ініціатив відповідно до них.

Також для покращення роботи персоналу у досліджуваному ГРК необхідно:

- запропонувати персоналу гнучкий графік роботи та можливості для відпочинку;
- забезпечити доступ до здорового харчування та можливостей для фізичних вправ;
- надати доступ до програм допомоги працівникам, наприклад, до програм консультування з питань психічного здоров'я;
- створити безпечне та здорове робоче середовище.

Досвід розвинених країн свідчить, що життєздатність національних економік залежить від масштабів і якості впровадження нових ідей, технологій, управлінських систем та продуктів, що є результатом наукових досліджень та інноваційної діяльності. Із відсутністю важливих інноваційних змін економіка може стикнутися зі стагнацією. Цей факт підкреслив відомий європейський маркетолог і професор Ж. Ж. Ламбен, вказавши на те, що світова економіка зараз переживає сповільнення розвитку, а виходом з цього може стати нова хвиля інновацій, які зможуть забезпечити довгостроковий стимул наступному періоду зростання [2].

Розвинена корпоративна культура є сильним стратегічним інструментом, що дозволяє формувати і концентрувати зусилля на досягненні спільних цілей, мобілізувати ініціативних співробітників, втілюючи їх ідеї в реальність. Таким чином, наявність багатой корпоративної культури дає можливість досягти

зниження плинності кадрів, згуртованості компанії, як наслідок, високого рівня обслуговування в готелі. Гостю важливо, щоб його зустріли з посмішкою на стійці реєстрації, поселили в бездоганно чистий номер, оперативно відреагували і усунули будь-які проблеми, якщо такі виникли під час перебування в номері, в ресторані готелю подали смачну і різноманітну їжу, а при розрахунку не допустили помилок. Про проживання в таких готелях приємно згадувати і розповідати друзям, хочеться повернутися сюди знову. Цей приклад ілюструє якісну командну роботу всього персоналу готелю, і кожен заклад розміщення прагне досягти такої високої якості обслуговування на щоденній основі. Однак задовольнити постійно зростаючі вимоги гостей і дотримуватися відмінної якості послуг з дня у день - завдання, яке під силу далеко не кожному готелю, тому персонал готелю вирішує якщо не все, то дуже багато. На відділ кадрів в готелі покладена величезна відповідальність, адже саме завдяки їх професіоналізму, чуйності, вмінню підбирати і адаптувати до роботи нових співробітників і вже існуючий колектив, залежить робоча атмосфера і якість обслуговування.

## РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

### 4.1. Заходи щодо подолання небезпечних ситуацій у готельно-ресторанних комплексах

Безпека є головною проблемою для всіх живих істот. Це також описано Маслоу у його теорії потреби та ієрархії. Безпека не обмежується лише побутом людини, але також наголошує на роботі, здоров'ї та стані навколишнього середовища. Коли йде мова про заходи безпеки в готельно-ресторанних комплексах, то найперше йде мова про безпеку туристів, які там здебільшого перебувають. Як відомо, туризм – це рекреаційна діяльність, під час якої турист залишає свій дім і їде у віддалене місце, де безпека є для нього головним викликом. У цьому (новому і незнайомому) місці він/вона має десь зупинитися, щоб почуватись у безпеці. Таким чином, щоб убезпечити себе від непередбачених обставин, потрібні деякі засоби укриття. Менеджмент готелю чи ресторану також усвідомлює, що у разі незабезпечення відповідних заходів безпеки гостей, тег поганої репутації буде позначено у відповідних довідниках, і це вплине на їхній бізнес перш за все зниженням кількості гостей, а, отже, і прибутків.

Варто зауважити, що заходи безпеки не спрямовуються лише на гостей. Вони також охоплюють працівників готелю, матеріальні та нематеріальні активи. Безпека визначена як стан, в якому людина захищена від шкоди, спричиненої ненавмисними небезпечними ситуаціями. Також безпека визначається як стан, в якому особа захищена від шкоди, спричиненої навмисною поведінкою або діями іншої людини. Отже, особливо у сьогоденній час важливо обговорити актуальність безпеки в готельно-ресторанній індустрії.

Після початку війни у 2022 р. ГРК "Rudison" переглянув свої системи безпеки, щоб впоратися з будь-якою критичною ситуацією, яка могла б виникнути. При розробленні методів та заходів при небезпечних ситуаціях були враховані експертні поради та пропозиції оборонних служб. Однак успіх безпеки та захисту полягає в тому, що всі, тобто працівники та гості, повинні дотримуватися політики, процедур, суворих правил і норм та інструкцій, які час від часу надаються готелями. ГРК "Rudison" регулярно переглядає свою оцінку ризиків, щоб включити й оновити функції управління безпекою. ГРК "Rudison" призначає комітет з безпеки для проведення щомісячних перевірок готелю у світлі застосування відповідних засобів зниження ризиків, якщо такі є. Офіси готелю оснащені засобами безпеки, які відповідають останнім галузевим тенденціям і нормативним вимогам. Навіть вони також переглядаються на регулярній основі, щоб у разі потреби внести зміни. Щоб досягти своїх цілей, ГРК "Rudison" часто організовує програми підвищення обізнаності персоналу про безпеку, семінари та тижні безпеки у співпраці з незалежними експертами.

ГРК "Rudison" переглянув свої системи безпеки та запровадив багато нових процедур після отримання інформації від багатьох експертів з питань оборони. Сама їхня політика говорить про те, що прибуток індустрії гостинності базується на системі безпеки, яку вони забезпечують для гостей з точки зору задоволення та лояльності. На початковому етапі свого плану безпеки досліджуване підприємство налагодило співпрацю з іноземними організаціями, які мали досвід світового рівня в різних терористичних операціях. ГРК "Rudison" провів інтенсивну підготовку свого персоналу безпеки в консультаціях з експертами з безпеки. Охорона готелю оснащена боллардами та подібними відповідними технологіями, а також встановлено скануючі машини для перевірки багажу, і, перш за все, особистий огляд має здійснюватися за допомогою металодетекторів.

Болларди - це в основному гідравлічні циліндри, які лежать під поверхнею та керуються кнопкою. Використовуються як засоби проти терористичної діяльності. Вони також відповідають за запобігання будь-якому терористичному удару, здійсненому у формі транспортного засобу, що мчить. П'ятнадцятиденна

програма орієнтаційного навчання стала невід'ємною частиною процесу найму у досліджуваній готельно-ресторанний комплекс. Це дає змогу кожному співробітнику знати та поводитися з протипожежним обладнанням у будь-якій надзвичайній ситуації, допомагає визначити місцезнаходження воріт аварійного виходу та може внести свій внесок у боротьбу зі стихійними лихами. Навчання організовується як невід'ємна частина навчання для всіх новоприйнятих співробітників, і вони зобов'язані взяти участь і отримати мінімум 75% балів.

Готель також приділяє увагу організації інформаційних програм, особливо для гостей і персоналу готелю. У процесі завоювання довіри гостей щодо питань безпеки ГРК "Rudison" дотримується стандарту ISO 45001. Підприємство також встановило пристрої безпеки в усіх приміщеннях готелю, які постійно нагадують людям (гостям і працівникам) про питання, пов'язані зі здоров'ям, безпекою та культурою на робочому місці.

У ГРК "Rudison" встановлені камери відеоспостереження високої якості, а співробітники служби безпеки постійно спостерігають за рухами кожного гостя та їх поведінкою. Кожна кімната була розміщена з картками з процедурами безпеки, також відомими як "Credo Cards", які вказують на те, чого слід і чого не слід дотримуватися під час будь-яких надзвичайних ситуацій.

Служба безпеки готелю несе відповідальність за охорону гостей та їх багажу, працівників і обслуговуючого персоналу, обладнання, сировини, продовольчих товарів та інших ресурсів повсякденного користування та охорону фондів. Цей відділ забезпечує захист рухомого та нерухомого майна, що належить готелю. Він тісно співпрацює з номерним відділом і проводить навчання персоналу готелю для боротьби з будь-якими надзвичайними ситуаціями. Служба безпеки також відповідає за підтримку системи НІТ (Hospitality Information Technology), яка включає всі системи відеоспостереження, встановлені в приміщеннях комплексу.

Керівника служби безпеки призначає відділ кадрів, а окремого керівника призначає безпосередньо керівництво готелю. Начальнику охорони/окремому керівнику допомагають два співробітники служби безпеки, які називаються відповідальними за зміну. Вони піклуються про діяльність кожної зміни, тобто



вранці, ввечері та вночі. Посадова роль цих співробітників служби безпеки широко поширена, тобто весь комплекс знаходиться під їхнім наглядом. Вони в основному охоплюють вхідні ворота, зону сканування, кімнату цифрового запису (кабіна наглядача безпеки) передньої частини готелю, задню частину, вхідні ворота для персоналу готелю та їх огляд, отримання мобільних телефонів від кожного та видачу жетонів, пропуск транспортного засобу персоналу також здійснюється ними. Вони також допомагають у закупівлі витратних матеріалів, що постачаються в готель. Відповідальністю цього відділу є отримання таких предметів і внесення запису до журналу реєстрації, належним чином підписаний із зазначенням дати та часу. Персонал служби безпеки також несе відповідальність за видачу перепусток на пошкоджені/непрацюючі предмети, які виносяться з готелю для технічного обслуговування або утилізації.

Хоча керівні принципи щодо безпеки в готелях відрізняються від країни до країни та мережі, але їх загальна мета полягає в тому, щоб створити атмосферу, де всі ключові гравці готельного компоненту повинні відчувати себе в безпеці.

Отже, заходи щодо подолання небезпечних ситуацій у готельно-ресторанних комплексах зосереджені у двох напрямках:

1. Стосовно гостей та їхніх цінностей: гості повинні бути захищені від злочинів, таких як вбивства, викрадення, погрози з боку персоналу готелю чи сторонніх осіб. Повинен бути забезпечений гігієнічними та свіжими продуктами харчування та питною водою. Кімната для гостей має бути безпечною та захищеною системою замків. Додатковими перевагами цього типу дверей є те, що вони підтримуються електронними пристроями, керованими смарт-картами та магнітними стрічками. Гість також забезпечується сейфом у готельному номері, який працює за допомогою карт-ключів.

2. Щодо співробітників: щоб забезпечити їм вільне від небезпеки робоче середовище, керівництво готелю має зосередитися на призначенні персоналу служби безпеки в усіх стратегічних місцях, точках входу, зоні сканування, воротах для персоналу, встановленні камер відеоспостереження. Їм також надаються шафки для персоналу, страховка, можливість укриття під повітряної тривоги.

## **4.2. Протипожежна безпека у готельно-ресторанному комплексі "Rudison"**

Готелі не є винятком у виникненні надзвичайних ситуацій. Як і інші будівлі, готелі також знаходяться під загрозою пожежі. Основними причинами пожежі в готелях є задимлення, коротке замикання, витік газу, відкритий вогонь і легкозаймистий жир, горючі відходи та несправності в шахтах ліфтів. Готелі можуть запобігти пожежі, вживаючи певних заходів безпеки.

Куріння повинно бути заборонено та дозволено в певних місцях, які називаються зонами для паління. Недопалки та тліючі сигарети слід належним чином утилізувати. Адміністрація готелю повинна забезпечити наявність попільничок у кожному номері для запобігання розкиданню використаних сигарет. Коротке замикання можна перевірити в готелях, регулярно перевіряючи електронні прилади та виявляючи ослаблені дроти, погано підігнані електронні пристрої та ізолятори.

Щоб перевірити пожежу, спричинену витоком газу, балони виставляють за межі кухонної зони, а керівник виробництва/наглядачі фізично контролюють діяльність на кухні. Наглядач на кухні також гарантує, що глибоке очищення кухонних приладів, таких як димарі, витяжні труби, решітки, вентилятори тощо, має проводитися регулярно. Шахти ліфтів повинні бути належним чином змащені, щоб забезпечити безперебійну роботу ліфтів.

Адміністрація готелю також забезпечує відображення інформації про протигазу та шляхи пожежної евакуації в режимі онлайн і офлайн – на дошках у коридорах закладу відображена інформація щодо плану поверху, шляхів евакуації, сходів, а також того, що потрібно і чого не можна робити під час пожежі.

Адміністрація готелю регулярно проводить навчання своїх працівників щодо подачі сигналу тривоги під час пожежі, користування аптечкою та поведіння з протипожежними пристроями, а також ознайомлює їх із планом евакуації. Адміністрація готелю призначає особу для виклику пожежної служби під час пожежі, а також направляє пожежників до конкретного місця.

Адміністрація готелю щоденно вживає всіх заходів безпеки та гарантує, що всі шляхи евакуації відкриті, прибиральниці виконують свою роботу належно та немає жодної небезпечної ситуації.

Керівництво готелю також забезпечує проведення випробувань, перевірок і технічного обслуговування, щоб запобігти будь-якій небезпечній ситуації. Адміністрація готелю визначає стратегічні місця для встановлення протипожежного обладнання відповідно до ДСТУ 8828.

Адміністрація готелю також перевіряє, що виставлені предмети, які використовуються для декору готелю, мають клас поширення полум'я I та не виділяють шкідливих газів під час горіння. Такі предмети не слід розміщувати в місцях, де вони можуть створювати перешкоди під час евакуації або процесу виходу, можуть приховувати будь-яке важливе повідомлення чи знак або перекривати будь-які двері чи прохід. Щоб уникнути плутанини, дзеркала/предмети, що відбивають, не слід використовувати в місцях, призначених для використання в екстрених ситуаціях. Слід переконатися, що килими, які використовуються для покриття сходів і підлоги, не слизькі та щільно укладені. Розподіл гостей на кожному поверсі має відбуватися у співвідношенні 60:40, тобто 60% зайнятих і 40% зарезервованих.

Безпека також залежить від гостей. Адміністрація готелю докладає всіх зусиль, щоб забезпечити уникнення чи вчасну ліквідацію пожежі, але іноді роль гостей не менш важлива у подоланні будь-якої непередбаченої ситуації.

Як тільки гість прибуває до готелю, очікується, що він/вона повинен переглянути план поверху та шляхи евакуації, сходи, вихідні та аварійні ворота, сусідню пожежну сигналізацію, а також ознайомитися з посібником щодо заходів безпеки, який є в номері. Під час пожежі необхідно вийти і зачинити двері приміщення, подати сигнал тривоги та прямувати до сходів/воріт аварійного виходу, бажано не користуватися ліфтом. Було помічено, що більшість смертельних випадків спричинено вдиханням диму, тому певні поради можуть допомогти гостям мінімізувати кількість загиблих. Під час пожежі гості можуть повзти по підлозі та покласти на двері змочені водою ганчірки. Цей процес запобігатиме виходу диму із зони пожежі.

Пожежу в готелі також можна уникнути, якщо гість не буде використовувати ліжка, дивани та інші місця для куріння. Крім того, передбачається, що гість не буде викидати попіл безпосередньо в сміттєвий кошик і ніколи не використовуватиме електронні пристрої, окрім тих, які вони надані для досягнення мети.

Що стосується ресторану, то ці заклади часто мають справу з відкритим вогнем, гарячим обладнанням, електричними з'єднаннями, кулінарною олією, хімікатами для чищення та паперовими виробами, а отже мають високий степінь ризику виникнення пожежі. Майже 8000 закладів харчування повідомляють про пожежу щороку, згідно з даними, зведеними в таблицю Національної асоціації протипожежного захисту (NFPA) у Квінсі, штат Массачусетс [27]. Ці пожежі спричиняють щорічно в середньому 246 мільйонів доларів прямого майнового збитку.

Наймовірнішою причиною пожежі в ресторані є кухонне обладнання. Неналежне очищення та догляд за кухонним обладнанням є безпосередньою причиною пожежі. Накопичення жиру та масла не просто є негігієнічно, ці речовини також можуть бути надзвичайно легкозаймистими. Грилі, плити та духовки, фритюрниці є місцем небезпечних накопичень жиру та потенційним джерелом займання. Завантажені кухні можуть означати, що витяжки швидко забруднюються, і таким чином вони часто створюють невидиму небезпеку пожежі.

Навчання персоналу ресторану пожежній безпеці складається з кількох етапів і є обов'язковим: вони повинні знати, що робити, щоб запобігти виникненню пожеж (виявлення ризиків), як реагувати у разі виникнення пожежі та як безпечно її ліквідувати або уникнути.

Перший напрямок протипожежної безпеки в будь-якому ресторані – це домовитися з місцевими органами пожежної безпеки, щоб переконатися, що заклад відповідає нормам, і вивчати передовий досвід у своїх ветеранів-професіоналів.

Варто зауважити, що вбудована система пожежогасіння на кухонній лінії, і портативні вогнегасники класу К використовують вологі чи сухі хімічні

речовини для гасіння пожежі, викликані сучасними кулінарними оліями. Ці масла горять при вищих температурах, ніж у минулому, а мокра хімічна речовина гасить пожежі та запобігає їх повторному спалаху.

У вогнегасниках класу ABC використовується суха хімічна речовина, яка ефективно позбавляє горючих матеріалів від кисню. Вогнегасник класу А може гасити пожежі, що горять деревиною та папером. Вогнегасники класу В призначені для використання з легкозаймистими рідинами, включаючи нафту, газ, масло, фарбу та пропан. Клас С - для пожеж від коротких замикань в електропроводці. Якщо використовувати вогнегасник ABC, його багатофункціональний сухий хімічний засіб гасить усі три види пожеж.

Для перевірки на справність вогнегасників необхідно:

- переконатися, що манометр знаходиться в робочому діапазоні або положенні;
- переконатися, що бак заповнений; це можна зробити, піднявши вогнегасник або зваживши його;
- для неперезаряджуваних вогнегасників використовувати індикатори тиску;
- переконатися, що вогнегасник видно або є табличка, яка вказує, де він знаходиться;
- для вогнегасників класу k потрібні вивіски, на яких зазначено, що їх слід використовувати після активації автоматичної системи пожежогасіння;
- переконатися, що є змога легко отримати доступ до вогнегасника та вийти із зони після використання.

Якщо вогонь інтенсивний (на плиті або всередині плити, духовці, бройлері, фритюрниці тощо), автоматична система пожежогасіння вимкнеться (вона також вимикає подачу газу та/або електроенергії до кухонної лінії). Ця система має автоматичне функціонування (через датчики), що підтримується окремим ручним тригером на випадок, якщо автоматичне функціонування не вдається.

## ВИСНОВКИ

Сучасні умови господарювання диктують нові вимоги до роботи персоналу підприємств гостинності. Щоб залишатися конкурентоспроможними, готелям та ресторанам необхідно постійно вдосконалювати навички та знання своїх співробітників. Розпізнавання ознак незадоволеності роботою та своєчасне їх вирішення має вирішальне значення для підтримки продуктивного та позитивного середовища. Розуміючи причини та впроваджуючи практичні рішення, організації можуть сприяти задоволенню, покращити залученість співробітників і, зрештою, досягти успіху.

Ефективне управління персоналом будь якого підприємства залежить від початкового етапу – підбору цього ж самого персоналу. Цей процес часто є досить тривалим і затратним для готельно-ресторанного бізнесу. Для підвищення ефективності підбору персоналу нами було запропоновано використовувати системи відстеження кандидатів ATS. Майбутнє ATS є вкрай перспективним, оскільки усуває потребу в локальному обслуговуванні та управлінні, водночас використовуючи інфраструктуру сторонніх розробників, масштабованість і можливості безпеки. Провідні ATS також інтегруються з ширшим набором цифрових технологій, що дозволить роботодавцям краще зрозуміти, як процеси найму впливають на бізнес.

Успішна робота в готельно-ресторанному підприємстві також передбачає виявлення, задоволення та передбачення потреб гостей. Компетентний керівник повинен проводити тренінги для своїх працівників на регулярній основі, адже гості можуть бути різними за своїм типом поведінки і це потрібно враховувати та навчати персонал працювати з усіма типами гостей. На етапі створення готельно-ресторанного комплексу керівництву необхідно визначитися з місією та філософією компанії, щоб за допомогою цих двох інструментів грамотно управляти персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Андрушків Б.М. Формування інструментарію попередження прорахунків та помилок в управлінні кадрами на регіональному рівні / Б.М. Андрушків, З.Г. Безкоровайний, О.Б. Бойко // Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені І.Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: „Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку“, 26 травня 2023 року. - Т. : ФОП Паляниця В. А., 2023. - С. 14–15;
2. Бажал Ю. Інвестиційні ресурси економічного зростання // Стратегія економічного розвитку України. – К., 2000
3. Беляєва С. С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. Молодий вчений. 2017. № 12. С. 564-571
4. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005.- 440с
5. Вітвіцька Ю. І. Аналіз фінансового результату ПРАТ «Готельний комплекс «Братислава»: збірник науковий праць за результатами науковопрактичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права «Наукові читання – 2023» с. 164-166
6. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30(1). С. 74–77
7. Дмитренко Г. А., Дорошенко Л. С., Лапицька Н. І. Якість трудового потенціалу організації в контексті ефективного управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 3. С. 113-123
8. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І.Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під ред. Проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 960с.

9. Єльнікова Г. В., Блізниченко Г. С. Адаптивне управління якістю професійної діяльності персоналу. Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2019. Вип. 6. URL: 38 [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2019\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2019_6_5)

10. Кичко І. І., Гайова Д. В. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_9)

11. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. т 1. С. 42–45, с. 44

12. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262;

13. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Структурування моделей компетентностей в контексті розвитку персоналу. Наукові праці Донецького національного технічного університету. 2019. № 1. С. 13-20;

14. Мельник Л. М. Окреслення основних проблем та преспектив розвитку вітчизняних підприємств готельно-ресторанної сфери / Мельник Л. М., Паляниця В. А., Нагорняк Галина Степанівна // Матеріали X I Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: „Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку“, 26 травня 2023 року. - Т. : ФОП Паляниця В. А., 2023. - С. 80–81;

15. Мізюк Б. М., Гагаріна О.М., Тарасюк І.В. Особливості підготовки персоналу готельно ресторанної мережі Premier Hotels. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2021. № 2. С. 29-32

16. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств / М. І. Тарнавський // Бізнес Інформ. - 2018. - № 3. - С. 381-385.



17. Перелік податкових агентів зі справляння туристичного збору. URL: <https://velykogaiivska-gromada.gov.ua/news/1552992861/>
18. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6 (132). С. 225–233
19. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України: 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. 2023. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf)
20. Труш Ю. Л., Осадчук О. П., Григорців М. В. Мотивація та стимулювання персоналу як складові системи управління якістю продукції на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 12. С. 274-279
21. Українська асоціація готелів та ресторанів. URL: <https://uhra.com.ua>
22. Федішин І., Бойко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 2 (29). С. 90-101. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23fibpih.pdf>;
23. Чухрай Н., Патора Р. Інновації і логістика товарів. – Львів: Львівська політехніка, 2001. – 262 с.
24. Шерстюк Р.П., Летун О.О. Оцінка персоналу підприємств сфери послуг: компетентнісний підхід / Р.П. Шерстюк, О.О. Летун // Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені І.Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: „Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку“, 26 травня 2023 року. - Т. : ФОП Паляниця В. А., 2023. - С. 67-68;
25. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. – К. : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. – 242 с.
26. 90% of Fortune 500 Companies Use an Applicant Tracking System, what's it? URL: <https://medium.com/swlh/90-of-fortune-500-companies-use-an-applicant-tracking-system-whats-it-5a6b6d25e5e7>

27. National Fire Protection Association (NFPA). URL: <https://www.facebook.com/theNFPA/>
28. Ottenbacher M., Harrington R. The innovation development process of Michelin-starred chefs // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2007. Vol. 19. P. 444-460
29. Ottenbacher, M. and Gnoth, J. (), “How to develop successful hospitality innovation”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 46 No.2, 2005. - pp. 205-22
30. Ottenbacher, M.C. Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. Journal of hospitality & Tourism Research 31, 2007. – pp.431-454;
31. Schumpeter J. A.: Critical Assessments / Ed. J. C. Wood. London; NewYork : Routledge, 1991. Vol. 1. 356
32. Shin, S., Zhou, J., 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. Academy of Management Journal 46, 703-714
33. Why Hospitality is important as a skill and not only as an industry <https://hospitalityinsights.ehl.edu/why-hospitality-is-important>