

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»
Факультет суспільних та прикладних наук
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Вдосконалення процесу управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора»»
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Студента 4 курсу 4 групи ГРСс-2021

Халаменди Володимира Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Подольян М.І., асистент

кафедри туризму та готельно-ресторанної
справи

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала 4

Кількість балів: 45 оцінка: ECTS C

Члени комісії

Подольян М.І.
Терлецько Т.І.
Машіванова
Шершак В.В.
Земко О.П.
Линько М.З.

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ

«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»

Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи


Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри туризму

та готельно-ресторанної справи

 Христина ТЕРЛЕЦЬКА

«29» листопада 2024 року

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Халаменди Володимира Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Вдосконалення процесу управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора»»

Керівник роботи: Подольян М.І., асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від 26 серпня 2024 року №1

2. Строк подання студентом роботи 19.05.2025

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

- розкрити теоретичні основи управління персоналом у готельно-ресторанній сфері.
- проаналізувати організаційну структуру та кадрове забезпечення грк «Лейбова гора».
- оцінити ефективність існуючої системи управління персоналом у закладі.
- виявити основні проблеми у процесі управління персоналом.
- надати обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом.

4. Дата видачі завдання 19.11.24

Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	26.09.2024	виконано
2	Затвердження індивідуального завдання	29.11.2024	виконано
3	Підбір літературних джерел	грудень	виконано
4	Складання плану кваліфікаційної роботи	лютий	виконано
5	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	березень	виконано
6	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	Квітень	виконано
7	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	Травень	виконано
8	Підготовка текстового варіанту роботи для попереднього захисту на засіданні кафедри	19. 05. 2025	виконано
9	Представлення роботи для перевірки на академічну доброчесність	26.05.2025	виконано
10	Написання відгуку наукового керівника на кваліфікаційну роботу	30.05.2025	виконано
11	Рецензування кваліфікаційної роботи	02.06.2025	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК	11. 06.2025	виконано

Студент

Науковий керівник


 (підпис)


 (підпис)

Володимир ХАЛАМЕНДА

Михайло ПОДОЛЯН

(прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження є аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Лейбова гора».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі.

Предметом дослідження є шляхи вдосконалення управління персоналом у ГРК «Лейбова гора».

В першому розділі визначені теоретичні основи управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах.

В другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора».

В третьому розділі надані рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Лейбова гора».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, «ЛЕЙБОВА ГОРА», ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ КОМПЛЕКС.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСАХ.....	5
1.1 Сутність управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах	5
1.2 Функції управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах	14
1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом у сфері гостинності.....	16
Висновок до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЛЕЙБОВА ГОРА»	23
2.1 Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора».....	23
2.2 Характеристика організаційної структури та кадрового забезпечення готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора»	28
2.3 Оцінка ефективності існуючої системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора»	29
Висновок до розділу 2	30
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «ЛЕЙБОВА ГОРА».....	33
3.1 Проблеми в процесі управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора»	33
3.2 Практичні пропозиції удосконалення процесу управління персоналом готельно-ресторанних комплексі «Лейбова гора».....	35
Висновки до розділу 3	37
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

Сучасна готельно-ресторанна індустрія вимагає високого рівня організації та ефективного управління персоналом, оскільки якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від професійної компетентності, мотивації та згуртованості команди. У зв'язку з цим процес управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах набуває особливої актуальності, адже саме персонал є основним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність і стабільність функціонування підприємства.

Актуальність теми полягає в необхідності вдосконалення системи управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Лейбова гора», зважаючи на зростаючі вимоги до якості сервісу, високий рівень конкуренції на ринку послуг гостинності та постійну потребу в адаптації до змін зовнішнього середовища. Раціональне управління людськими ресурсами дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності закладу, але й забезпечити професійний розвиток працівників, зменшити плинність кадрів та сформувати позитивний імідж серед клієнтів.

Метою дослідження є аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Лейбова гора».

Завдання дослідження:

1. Розкрити теоретичні основи управління персоналом у готельно-ресторанній сфері.
2. Проаналізувати організаційну структуру та кадрове забезпечення ГРК «Лейбова гора».
3. Оцінити ефективність існуючої системи управління персоналом у закладі.
4. Виявити основні проблеми у процесі управління персоналом.
5. Надати обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі.

Предмет дослідження – шляхи вдосконалення управління персоналом у ГРК «Лейбова гора».

Методи дослідження: теоретичний аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, методи узагальнення, спостереження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що питання ефективного управління персоналом активно розглядаються в працях українських і зарубіжних науковців, зокрема таких як А. Кравченко, Н. Шумило, L. Mullins, M. Armstrong. Водночас специфіка управління персоналом саме у готельно-ресторанних комплексах, особливо на прикладі окремих об'єктів, таких як «Лейбова гора», потребує подальшого дослідження.

Наукова цінність результатів дослідження полягає в обґрунтуванні конкретних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики у готельно-ресторанному комплексі, що може бути використане як у теоретичних розробках, так і в практичній діяльності подібних підприємств сфери гостинності.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг сторінок становить 45, з них основного тексту 40 сторінок, у роботі міститься рисунки та додатки. Список використаних джерел включає 31 позицію.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСАХ

1.1 Сутність управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах

Управління персоналом - це складова частина менеджменту, оскільки всі цілі організації досягаються за допомогою людей. Персонал - це рушійна сила при вирішенні проблем, пов'язаних з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю праці будь-якого підприємства. Підготовка компетентного персоналу, здатного продуктивно працювати, віддаватися своїй праці, - це головне завдання готелю, який іде в ногу з часом.

Метою управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства за умов дії ринкових відносин є досягнення максимальної гармонії між очікуваннями та інтересами працівників і роботодавців. Така мета передбачає відхід від застарілої політики мінімальних інвестицій у кадровий потенціал та визнання важливості управління персоналом як ключового елемента у формуванні кадрової стратегії підприємства, а також у розробці механізмів її ефективної реалізації. Основними аспектами управління персоналом є такі [23].

- техніко-технологічний аспект, пов'язаний із рівнем розвитку спеціалізованого виробництва, особливостями застосовуваного обладнання та технологій, а також умовами роботи, які визначають загальний процес і якість функціонування системи;

- організаційно-економічний аспект, входять питання, що стосуються планування чисельності працівників і складу трудового колективу, формування систем матеріального стимулювання, організації ефективного використання робочого часу, а також підтримки належного документообігу в межах управління;

- правовий аспект, напрям охоплює дотримання чинного трудового законодавства у всіх процесах кадрової діяльності, що забезпечує легітимність усіх трудових відносин і їх відповідність встановленим нормам;

- соціально-психологічний аспект, зосереджений на вирішенні завдань соціально-психологічної підтримки управління кадрами, впровадженні різноманітних соціологічних та психологічних методик у практичну діяльність кадрових служб для поліпшення взаєморозуміння і сприятливої атмосфери у колективі;

- педагогічний аспект, у цьому контексті приділяється увага питанням виховання персоналу, розвитку професійних навичок і компетенцій через наставництво, навчання та адаптацію нових працівників до умов роботи.

Комплексний підхід до всіх цих аспектів є основою ефективного управління персоналом, що не лише сприяє підвищенню продуктивності, але й створює конкурентоздатну базу для успішного функціонування підприємств у сфері готельно-ресторанного господарства.

Стратегічний підбір кадрів є основним елементом ефективного управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах, адже саме якість роботи співробітників визначає рівень сервісу, задоволеність клієнтів та конкурентоспроможність закладу. Успішне формування команди вимагає системного підходу, що включає аналіз кадрових потреб, розробку критеріїв відбору, створення кадрового резерву та впровадження сучасних методів оцінювання кандидатів [30].

Першим кроком у процесі стратегічного підбору є аналіз потреб підприємства, що дозволяє визначити необхідні компетенції для досягнення бізнес-цілей. Важливо не лише оцінювати поточні вакансії, а й прогнозувати майбутні кадрові зміни та розробляти плани розвитку персоналу. Формування профілю ідеального кандидата передбачає врахування не тільки професійних навичок, а й особистісних якостей, таких як комунікабельність, стресостійкість і здатність до роботи в команді.

Залучення кваліфікованих працівників потребує активного позиціонування закладу як привабливого роботодавця. Важливими факторами є конкурентоспроможна заробітна плата, система бонусів, можливості кар'єрного росту та створення комфортного робочого середовища.

Оцінювання кандидатів є важливим етапом, що впливає на якість відбору персоналу. Окрім традиційних співбесід, підприємства активно використовують сучасні методи, зокрема психометричні тестування, assessment center та кейсові завдання. Це дозволяє отримати комплексну інформацію про потенціал кандидатів та оцінити їхню здатність працювати в умовах, наближених до реальних.

Після прийняття на роботу нові співробітники проходять процес адаптації, який сприяє швидкому включенню в робочий ритм і розумінню корпоративної культури. Важливими інструментами є навчальні програми, наставництво та підтримка з боку керівників. Це допомагає не лише підвищити ефективність персоналу, а й знизити рівень плинності кадрів, що є критичним фактором стабільності бізнесу [24, с. 122].

Контроль ефективності кадрової політики включає регулярний моніторинг продуктивності, оцінку рівня задоволеності працівників та аналіз ключових показників, таких як коефіцієнт плинності кадрів та якість обслуговування клієнтів. Використання HR-аналітики дозволяє коригувати процеси управління персоналом та впроваджувати нові стратегії, що відповідають актуальним викликам ринку.

Таким чином, стратегічний підбір кадрів у готельно-ресторанному бізнесі є комплексним процесом, що поєднує глибокий аналіз кадрових потреб, активне позиціонування компанії, сучасні методи оцінювання кандидатів та ефективні програми адаптації. Використання інноваційних HR-технологій і системний підхід до управління персоналом дозволяють створити команду, здатну забезпечити високий рівень сервісу та сприяти довгостроковому розвитку підприємства.

Мотивація та розвиток персоналу є ключовими аспектами управління людськими ресурсами в готельно-ресторанних комплексах, оскільки саме вони забезпечують ефективність роботи співробітників, їхню лояльність до компанії та готовність постійно вдосконалювати свої навички. Успішні підприємства в сфері гостинності усвідомлюють, що створення сприятливого робочого середовища, чіткої системи мотивації та механізмів професійного зростання сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й зміцненню корпоративної культури, що позитивно впливає на рівень обслуговування клієнтів.

Першочергово мотивація персоналу поділяється на матеріальну та нематеріальну. Матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, система бонусів, премій та інших фінансових заохочень, відіграють важливу роль у підтримці продуктивності співробітників. Однак, у сфері гостинності нематеріальна мотивація часто є навіть більш вагомюю. Вона включає кар'єрні можливості, професійне навчання, створення позитивного клімату в колективі, гнучкий графік роботи та підтримку ініціативності. Відчуття приналежності до успішної компанії, повага керівництва та можливість розвивати свої таланти є потужним мотиваційним фактором, що сприяє довготривалому залученню працівників [25, с. 442].

Важливим аспектом мотивації є системи внутрішніх заохочень, які формують культуру визнання досягнень співробітників. Наприклад, регулярні нагороди «Кращий працівник місяця», програми лояльності для співробітників, можливість участі у корпоративних заходах та внутрішнє навчання сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників. До того ж, важливо створювати механізми зворотного зв'язку – регулярні індивідуальні та групові зустрічі з керівництвом, що дозволяють виявити проблеми та запропонувати рішення, які будуть сприяти покращенню мотивації персоналу.

Розвиток співробітників є критично важливим у сфері готельно-ресторанного бізнесу, оскільки нові тенденції, технології та зміни у поведінці споживачів вимагають постійного вдосконалення навичок. Успішні підприємства інвестують у навчальні програми, курси підвищення кваліфікації,

майстер-класи з провідними експертами галузі, внутрішні тренінги та стажування. Важливим трендом є впровадження digital-навчання, що дозволяє співробітникам отримувати нові знання онлайн у зручному форматі.

Кар'єрне зростання також відіграє значну роль у мотивації персоналу. Коли працівники бачать чіткі можливості для просування, вони більш залучені до своєї роботи та зацікавлені у професійному вдосконаленні. Деякі готельно-ресторанні комплекси впроваджують індивідуальні траєкторії розвитку співробітників, які визначають їхній потенціал, сильні сторони та можливі напрямки кар'єрного зростання. Також ефективним методом є внутрішнє наставництво, коли досвідчені співробітники допомагають новачкам швидко адаптуватися до вимог професії [26, с 51].

Таким чином, мотивація та розвиток персоналу є фундаментальними елементами управління готельно-ресторанними комплексами. Ефективна система стимулювання співробітників, внутрішні програми навчання та чіткі кар'єрні перспективи сприяють збереженню стабільної команди, підвищенню рівня сервісу та довготривалому успіху підприємства.

Організація робочих процесів. Організація робочих процесів у готельно-ресторанних комплексах є важливим аспектом управління персоналом, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, рівень обслуговування та задоволеність клієнтів. Чітко налагоджена система робочих процесів дозволяє оптимізувати ресурси, уникнути хаосу в операційній діяльності та забезпечити стабільність роботи кожного підрозділу.

Першочергово організація робочих процесів вимагає грамотного планування робочого часу та розподілу обов'язків між співробітниками. У готельно-ресторанному бізнесі важливо враховувати змінний графік, сезонні навантаження та пікові періоди, що потребують додаткових ресурсів. Формування оптимальних змін та робочих груп сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу та зниженню рівня перевтоми серед персоналу.

Структуризація робочих процесів передбачає впровадження сучасних технологій для автоматизації рутинних завдань. Використання CRM-систем, цифрових платформ для бронювання, управління запасами та координації персоналу дозволяє значно підвищити продуктивність та зменшити ризик людських помилок. Наприклад, у ресторанах автоматизація замовлень дозволяє оптимізувати комунікацію між кухнею та обслуговуючим персоналом, що прискорює обслуговування гостей та покращує їхній досвід.

Комунікація між різними відділами відіграє ключову роль у побудові злагоджених робочих процесів. Адміністративний персонал, персонал, що приймає гостей, ресторанне обслуговування та технічна підтримка повинні працювати як єдиний механізм. Запровадження систем внутрішньої комунікації, таких як оперативні брифінги, електронні звіти та спеціалізовані внутрішні месенджери, сприяє ефективному розв'язанню поточних проблем та забезпечує швидке реагування на потреби клієнтів [27, с. 338].

Гнучкість робочих процесів у готельно-ресторанному бізнесі є критично важливою для адаптації до змін у ринкових умовах. Впровадження нових технологій, оновлення бізнес-стратегій та оперативне реагування на нестандартні ситуації дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним та забезпечувати високий рівень сервісу. Особливу роль у цьому відіграє підтримка інноваційних рішень та регулярне навчання персоналу щодо сучасних методик управління гостинністю.

Формування корпоративної культури та командного духу. Формування корпоративної культури та командного духу відіграє ключову роль у готельно-ресторанних комплексах, де ефективність роботи залежить не лише від професійних навичок персоналу, але й від їхньої згуртованості, спільних цінностей та ставлення до клієнтів. Корпоративна культура визначає атмосферу в колективі, впливає на рівень залученості співробітників та формує загальну репутацію закладу.

Одним із першочергових завдань у формуванні корпоративної культури є визначення місії та цінностей компанії. Готельно-ресторанний бізнес має

специфіку, в якій гостинність, професіоналізм та командна робота є основними принципами. Керівництво підприємства має чітко артикулювати корпоративні цінності та забезпечити їхнє впровадження у щоденні робочі процеси. Важливо, щоб кожен співробітник розумів, що його робота має значення та впливає на загальний імідж закладу.

Важливим аспектом формування корпоративної культури є створення сприятливого робочого клімату, де панує взаємоповага та підтримка. Чітко організована комунікація між співробітниками сприяє підвищенню ефективності та зниженню конфліктів. Використання регулярних зустрічей, корпоративних заходів та спільних навчальних програм сприяє згуртуванню команди та розвитку довіри між працівниками. Крім того, корпоративні тренінги та воркшопи, спрямовані на розвиток навичок командної роботи, дозволяють працівникам не лише вдосконалювати свої професійні компетенції, але й ефективно взаємодіяти одне з одним.

Нематеріальна мотивація також відіграє значну роль у формуванні корпоративної культури. Працівники, які відчувають підтримку керівництва та визнання своїх заслуг, більш лояльні до компанії та прагнуть до її розвитку. Важливими інструментами є внутрішні програми нагородження, система заохочень за досягнення та визнання особистих та командних успіхів [28, с 222].

Формування корпоративної культури також включає розвиток етичних норм та стандартів поведінки. У сфері гостинності особливо важливими є принципи ввічливості, доброзичливості та готовності допомагати. Впровадження чітких правил та стандартів взаємодії з клієнтами та колегами сприяє підтримці високого рівня сервісу та позитивної атмосфери в колективі.

Таким чином, корпоративна культура та командний дух є важливими факторами, що впливають на ефективність роботи готельно-ресторанних комплексів. Чітко визначені цінності, підтримка взаємодопомоги, системи наставництва та нематеріальної мотивації сприяють створенню згуртованої команди, яка працює на досягнення спільних цілей. Комплексний підхід до

розвитку корпоративної культури допомагає підприємству не лише забезпечувати стабільність роботи, а й зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку гостинності.

Контроль якості та зворотний зв'язок відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування готельно-ресторанного комплексу, оскільки ці процеси дають змогу оцінити рівень обслуговування, ефективність персоналу та задоволеність клієнтів. Високий рівень якості сервісу є критичним чинником, що визначає конкурентоспроможність закладу, його репутацію та можливість довгострокового розвитку.

Контроль якості включає регулярний моніторинг усіх аспектів роботи, починаючи від чистоти приміщень і правильності оформлення замовлень до ввічливості персоналу та швидкості реагування на запити гостей. Важливим інструментом є впровадження системи стандартів обслуговування, які визначають конкретні критерії та регулюють робочі процеси. Чіткі протоколи допомагають персоналу дотримуватися високих норм гостинності, зменшувати кількість помилок та підвищувати рівень довіри з боку клієнтів.

Зворотний зв'язок із клієнтами є джерелом цінної інформації для вдосконалення роботи закладу. Важливо створювати зручні механізми для збору відгуків, зокрема анкети після обслуговування, онлайн-опитування, моніторинг відгуків у соціальних мережах та комунікацію через мобільні застосунки. Успішні готельно-ресторанні комплекси активно взаємодіють із гостями, відповідають на коментарі та пропонують рішення, які демонструють увагу до їхніх побажань [29].

Внутрішній зворотний зв'язок також відіграє значну роль у підтримці високого рівня сервісу. Запровадження механізму внутрішніх опитувань допомагає керівництву отримувати інформацію про можливі проблеми в роботі команди та оперативно коригувати стратегічні рішення.

Адаптація до змін та впровадження інновацій є важливими елементами управління готельно-ресторанним бізнесом, оскільки ця сфера постійно розвивається під впливом нових технологій, змін у споживчих перевагах та

глобальних тенденцій. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень, здатність швидко реагувати на виклики та інтеграція сучасних інструментів дозволяють підприємству зберігати конкурентні переваги та забезпечувати високу якість обслуговування. Важливою складовою адаптації до змін є навчання персоналу та розвиток його цифрових компетенцій. Готельно-ресторанний бізнес потребує фахівців, які можуть ефективно використовувати технології, працювати з автоматизованими системами та впроваджувати нові підходи до обслуговування клієнтів. Регулярні тренінги, онлайн-курси та програми підвищення кваліфікації сприяють формуванню кадрового потенціалу, здатного працювати в умовах технологічних змін.

Впровадження інновацій також включає зміни у сервісних моделях та адаптацію до нових запитів споживачів. Наприклад, у сучасних готелях популярним трендом є концепція «розумного номера», яка передбачає використання автоматизованого управління освітленням, температурою та мультимедійними системами через мобільні додатки. У ресторанному бізнесі активно розвивається інтеграція роботизованих кухонь, онлайн-замовлень та безконтактного обслуговування. Гнучкість бізнес-моделі також є важливим фактором адаптації до змін. Готельно-ресторанні комплекси мають бути готовими до кризових ситуацій, економічних коливань та змін у поведінці споживачів. Важливим напрямом є розробка стратегій диверсифікації послуг, наприклад, впровадження додаткових форматів обслуговування, таких як доставка страв, гібридні концепції харчування або партнерські програми з туристичними компаніями[29].

Таким чином, адаптація до змін та впровадження інновацій є критичними факторами розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Використання сучасних технологій, навчання персоналу, інтеграція нових сервісних моделей та гнучкість у управлінні дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними, відповідати запитам ринку та забезпечувати високий рівень клієнтського досвіду.

1.2 Функції управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах

До основних функцій управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства належать: загальноорганізаційна, функція матеріально-технічного забезпечення, економіко-фінансового розвитку, обліку і контролю, політико-правового забезпечення, соціального забезпечення й захисту працівників, а також функції мотивації.

Загальноорганізаційна функція охоплює розподіл обов'язків між співробітниками, формування завдань і визначення повноважень виконавців, підтримання трудової дисципліни тощо. Матеріально-технічна функція дає змогу керівникові оцінювати реальні потреби системи та її підсистем у матеріальних ресурсах, виявляти можливості організації для їх забезпечення, а також розподіляти наявні ресурси відповідно до потреб підрозділів.

Економіко-фінансова функція дозволяє керівникові своєчасно визначати витрати, необхідні для виконання поставлених завдань, та оцінювати фінансові ресурси, потрібні для підтримки роботи окремих підрозділів.

Політико-правова функція дає змогу орієнтуватися у правовому та політичному середовищі організації, сприяючи ефективному управлінню підлеглими та забезпечуючи дотримання правових норм [25, с. 445].

Соціальна функція управління спрямована на вирішення конфліктних ситуацій у колективі, а також реалізує принципи соціальної справедливості, сприяючи сприятливій атмосфері та захисту працівників.

Функція мотивації є одним із ключових факторів підвищення ефективності системи управління, адже вона спрямована на забезпечення сумлінного виконання обов'язків працівниками. Для цього в системі управління повинні бути створені умови, які сприяють як моральній, так і матеріальній зацікавленості робітників під час виконання професійних обов'язків. Ці функції тісно взаємопов'язані в єдиному управлінському процесі.

Практична реалізація функцій управління здійснюється через використання системи методів управління. Щоб організована система успішно досягала заданих результатів, необхідно впливати на неї через керівний орган або відповідальну особу. Для цього потрібні інструменти узгодженого впливу, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Такими інструментами є методи управління.

Методи управління персоналом – це способи впливу як на окремих працівників, так і на трудові колективи в цілому, що використовуються для досягнення цілей підприємства. Основою методів управління, які використовуються, виступають закони та закономірності суспільного виробництва, принципи науково-технічного розвитку підприємства, а також соціальні, правові й психологічні аспекти взаємовідносин між людьми. Управління підприємством орієнтоване насамперед на людей і їхні інтереси, зокрема матеріальні. Саме тому кваліфікація методів управління ґрунтується на розумінні внутрішньої сутності мотивів, які спонукають людину до дій у процесі її виробничої або іншої діяльності. За своєю природою такі мотиви поділяються на матеріальні, соціальні та ті, що мають примусовий характер. Управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах є ключовим аспектом ефективного функціонування підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів та стабільність бізнесу. В умовах конкурентного ринку правильний підхід до управління людськими ресурсами допомагає не лише оптимізувати робочі процеси, а й підтримувати корпоративну культуру, яка сприяє згуртованості колективу та підвищенню мотивації співробітників [30].

Роль управління персоналом полягає в створенні умов, які сприяють розвитку професійних навичок працівників, забезпеченню комфортного робочого середовища та впровадженню сучасних технологій для автоматизації кадрових процесів. Важливим аспектом є стратегічний підбір кадрів, що передбачає аналіз потреб підприємства, розробку критеріїв відбору та впровадження ефективних методів оцінювання кандидатів. Залучення

кваліфікованих спеціалістів та їхнє подальше навчання гарантують високий рівень обслуговування та довгостроковий успіх підприємства.

Формування корпоративної культури та командного духу має важливе значення для створення сприятливого робочого клімату, де панує взаємоповага та підтримка. Внутрішні програми мотивації, навчальні тренінги та системи наставництва допомагають працівникам адаптуватися до вимог професії та розвивати лідерські якості. Впровадження механізмів заохочення, які визнають досягнення співробітників, сприяє підвищенню їхньої залученості та продуктивності.

Контроль якості обслуговування та механізми зворотного зв'язку дозволяють аналізувати ефективність роботи персоналу, реагувати на запити клієнтів та впроваджувати корективи відповідно до змін на ринку. Моніторинг продуктивності співробітників через систему показників ефективності допомагає керівництву оперативно коригувати кадрову політику та розробляти стратегії розвитку.

1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом у сфері гостинності

Зарубіжний досвід управління персоналом у сфері гостинності демонструє різноманітні підходи, які сприяють підвищенню ефективності роботи, мотивації співробітників та вдосконаленню сервісу. У міжнародній практиці виділяють кілька основних моделей управління персоналом, які застосовуються у готельно-ресторанному бізнесі.

Класична японська модель управління персоналом набуває дедалі більшого впливу завдяки успіхам японських виробників. Водночас, оскільки ця модель тісно пов'язана з японською культурою, яка має унікальні риси, не всі її елементи можуть бути ефективно адаптовані для управління персоналом в інших країнах. Особливість цієї системи полягає у використанні гнучкого

підходу до групової відповідальності за кінцеві результати роботи, створенні стимулів для працівників та побудові горизонтальних зв'язків.

Головна акцентуація припадає на визначення здібностей і особистих характеристик кожного працівника. Це дозволяє призначати співробітників на відповідні посади, формувати оптимальний перелік їхніх службових обов'язків і повноважень, а також обладнувати робочі місця з урахуванням індивідуальних сильних і слабких сторін. Японська практика відмовляється від традиційного поділу працівників на висококваліфікованих, низькокваліфікованих і некваліфікованих. На початку кар'єри всі співробітники розглядаються як некваліфіковані, але компанія обов'язково інвестує в їхній професійний розвиток

Ще однією характерною рисою японської системи є відсутність чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками. Японські корпорації значною мірою акцентують увагу на формуванні відданості співробітників компанії. Як зазначає Н. Базалійська, японська система управління трудовою діяльністю характеризується колективістською спрямованістю, орієнтацією на інновації, соціальною відповідальністю, централізацією, горизонтальною спеціалізацією та самоконтролем [23].

Варто виділити й специфіку японської практики найму персоналу. Концепція позиттивного працевлаштування є фундаментальним елементом системи, що сприяє формуванню лояльності та відданості працівників. Це, своєю чергою, стимулює підвищення якості виконання ними своїх обов'язків. Позиттєва зайнятість також сприяє зниженню плинності кадрів у компанії, що означає збереження таланту всередині організації та отримання максимального прибутку від інвестицій у людські ресурси.

Американська філософія ведення бізнесу тісно пов'язана з багаторічними традиціями конкурентоспроможності та заохоченням індивідуалізму серед працівників, що спрямовані на досягнення конкретних економічних цілей. Основний акцент у цьому підході робиться на максимізацію прибутку компанії, де рівень доходу працівників часто безпосередньо залежить від результатів

діяльності самої організації. Водночас значний вплив на успіх компанії, оптимізацію процесів підбору персоналу, мотивацію працівників та їхнє залучення в роботу має професійна діяльність спеціалістів із управління персоналом. У США менеджери з персоналу відіграють ключову роль у виконанні широкого спектру важливих і часто рутинних обов'язків. Саме від їхньої здатності якісно виконувати адміністративні завдання та ефективно працювати з документацією залежить загальна організація роботи колективу та спрощення щоденних процесів для всіх працівників.

Сьогодні більшість компаній вже активно інтегрують програмні рішення для автоматизації рутинних процедур у сфері управління персоналом. Проте важливо зазначити, що постійне вдосконалення програмного забезпечення та розширення функціональних можливостей є обов'язковою умовою для адаптації до зростаючих викликів бізнесу. Базовий набір функцій таких систем зазвичай включає ведення баз даних працівників, фінансовий менеджмент для виплати заробітної плати, облік вихідних днів і планування святкових періодів. Однак сучасні американські компанії, які активно розвиваються, часто висувають вимогу впровадження більш складних технологічних рішень. Наприклад, зростає потреба в інструментах для оцінки продуктивності працівників, аналітики їхніх показників або удосконалених методів пошуку талановитих кандидатів [23].

Особливої популярності в останні роки набули підходи до управління, які передбачають оцінку заслуг працівників у межах інноваційної моделі "Pay for Performance" (Оплата за виконання). Поширення цієї системи в американських компаніях демонструє ефективність підвищення мотивації та стимулювання продуктивності персоналу. Основний принцип цієї моделі полягає в тому, що співробітники отримують вищу заробітну плату, якщо вони досягають встановлених виробничих цілей або перевершують очікувані результати. Зазначена концепція, яку також називають оплатою за продуктивність, охоплює програми винагороди працівників залежно від досягнутих показників у їхній діяльності. Компанії, які використовують подібні ініціативи, встановлюють

чіткі критерії оцінки робочих результатів і визначають необхідну поведінку або досягнення, що впливають на потенційне збільшення заробітної плати. Такий підхід не лише сприяє мотивуванню персоналу, але й стимулює зростання загальної ефективності бізнесу через гармонійне поєднання інтересів організації та працівників.

Для отримання додаткових виплат працівники повинні не лише збільшувати обсяги продажів, а й розширювати спектр наданих сервісних послуг. У контексті американської корпоративної культури, менеджери здебільшого зосереджуються на індивідуальних досягненнях і результатах. Система оплати, орієнтована на продуктивність, створює тісний зв'язок між внеском працівника в роботу та розміром його винагороди. Це мотивує співробітників до підвищення власної ефективності, адже більше докладених зусиль і виконання більшого обсягу завдань безпосередньо впливає на збільшення їхнього заробітку. Водночас, керівники часто встановлюють короткотермінові цілі, яких необхідно досягти протягом визначеного періоду часу. Такий підхід сприяє зростанню продуктивності, адже працівники заохочуються виконувати більшу кількість завдань у стислий часовий проміжок. Результатом цих дій стає не лише зростання доходів самих співробітників, а й загальна фінансова вигода для організації [22].

Важливим завданням для підприємств є інтеграція молодих спеціалістів у внутрішні процеси компанії. Цей процес координується з допомогою команди менеджерів, яка діє як згуртований механізм. До складу цієї команди входить провідний менеджер з інформаційної політики (*chief knowledge manager*), який відповідає за організацію та подальший напрямок поширення даних у компанії. На плечі менеджера з навчання персоналу (*learning manager*) покладено обов'язки з добору співробітників для підвищення їхньої кваліфікації через системи тренінгів та інших освітніх ініціатив. Своєрідним інтегратором є менеджер з управління інтелектуальним капіталом (*intellectual capital manager*), який займається гармонізацією роботи перших двох фахівців, узагальнюючи дані та оцінюючи ефективність впровадження отриманих знань у виробничі

процеси. Завдяки скоординованій взаємодії цієї команди підприємства досягають більшої ефективності, що позитивно впливає як на окремі бізнес-процеси, так і на розвиток компанії загалом.

Європейська модель управління трудовими відносинами вирізняється своїми унікальними характеристиками, зокрема у Німеччині. Л. Шостак і Є. Болодан відзначають специфіку системи участі працівників в управлінні виробничими процесами, що включає кілька ключових аспектів. По-перше, до складу наглядових рад фірм входять як представники капіталу, так і найманої праці. По-друге, існує концепція "робітника-директора," а також утворюються виробничі ради на підприємствах. Ці ради складаються з працівників і формуються в організаціях, де працює щонайменше 5 постійних найманих співробітників із правом голосу (віком понад 18 років та зі стажем роботи не менше 6 місяців).

Роботодавці, своєю чергою, зобов'язані забезпечувати працівників та виробничу раду необхідною інформацією, розглядати їхні запити та пропозиції, а також враховувати думку ради щодо соціально-економічного розвитку підприємства. Велика увага приділяється програмам професійної перепідготовки за профілем роботи, стажуванню, а також навчання персоналу різних категорій. Поширеною є організація тренінгів для освоєння суміжних посад. Особливий акцент ставиться на розробці посадових інструкцій для ефективного виконання функціональних обов'язків. Крім того, практикуються варіативні форми оплати праці, які залежать від кваліфікації працівника, його досвіду, володіння сучасними методиками роботи та знання іноземних мов [21,с. 334].

У той же час ситуація в Італії демонструє регіональні відмінності у підходах до управління персоналом. Підприємства півночі країни більшою мірою адаптують американські моделі формування кадрової стратегії. Натомість у південних регіонах відсутній систематичний підхід до управління кадрами. Тут часто має місце вплив суб'єктивних факторів, таких як сімейні або дружні зв'язки, під час відбору чи переміщення персоналу. Мотиви для

підвищення кваліфікації працівників здебільшого відсутні. Управління базується переважно на адміністративних методах, тоді як соціально-економічні інструменти застосовуються значно рідше.

Світова практика управління персоналом спрямована на створення ефективного колективу, здатного досягати вагомих результатів завдяки високій мотивації, професіоналізму та відданості працівників своїй справі. Цей підхід ґрунтується на впровадженні сучасних методик роботи з персоналом, які мають на меті забезпечення комфортних умов для продуктивної діяльності, розвиток професійних компетенцій співробітників і підвищення їхньої зацікавленості у спільних досягненнях компанії. Вивчення досвіду провідних країн світу стає важливою складовою вдосконалення управлінських механізмів у національних підприємствах сфери гостинності. Водночас не слід забувати про здобутки вітчизняної практики, а також враховувати специфіку політичного, економічного та культурного середовища країни, що впливає на доцільність і специфіку впровадження інновацій [20, с. 225].

Дослідження міжнародного досвіду управління персоналом у сфері гостинності дозволяє виділити кілька ключових аспектів, характерних для успішних компаній. Серед них важливе місце займає ретельний підбір кадрів із концентрацією уваги на їхніх особистісних рисах, створення сприятливого робочого середовища для підвищення загальної продуктивності, а також забезпечення конкурентної і гідної оплати праці. Також значний акцент робиться на можливостях професійного розвитку працівників: організації навчання, освоєнні нових навичок і сприянні кар'єрному росту. Подібна стратегія не лише довгостроково мотивує персонал, але й істотно підвищує якість обслуговування клієнтів, що сприяє їхньому задоволенню та лояльності.

Реалізація таких змін здатна стати основою сталого розвитку підприємств, які досягають високих результатів у своїй роботі й створюють позитивний імідж серед споживачів. Адаптація елементів зарубіжного досвіду відповідно до місцевих реалій забезпечує удосконалення управлінських

процесів і зміцнення позицій вітчизняних компаній у сфері гостинності в умовах жорсткої конкуренції.

Висновок до розділу 1

Сучасний готельно-ресторанний бізнес потребує впровадження інноваційних технологій у HR-процеси. Цифровізація управління персоналом забезпечує автоматизацію рутинних завдань, зменшує адміністративне навантаження та дозволяє швидко адаптувати співробітників до змін у роботі підприємства. Використання аналітичних платформ, мобільних додатків для комунікації та електронних систем навчання сприяє оптимізації кадрових процесів та забезпечує ефективну взаємодію між департаментами.

Зарубіжний досвід управління персоналом демонструє різні моделі, що використовуються в готельно-ресторанному бізнесі. Японська модель базується на довгостроковому працевлаштуванні, наставництві та корпоративній лояльності. Американська орієнтована на технологічні інновації та гнучкі системи мотивації. Європейський підхід поєднує соціальну відповідальність, розвиток професійних компетенцій та збалансованість між ефективністю бізнесу та комфортними умовами праці.

Ефективне управління персоналом сприяє стабільності роботи підприємства, формуванню згуртованої команди та підвищенню конкурентоспроможності закладу. Використання сучасних технологій, підтримка корпоративної культури, впровадження механізмів мотивації та розвиток персоналу дозволяють підприємствам адаптуватися до ринкових змін, забезпечувати високий рівень сервісу та розширювати можливості для довгострокового розвитку. Успішна реалізація кадрової політики вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, аналітичне управління та інтеграцію міжнародного досвіду.

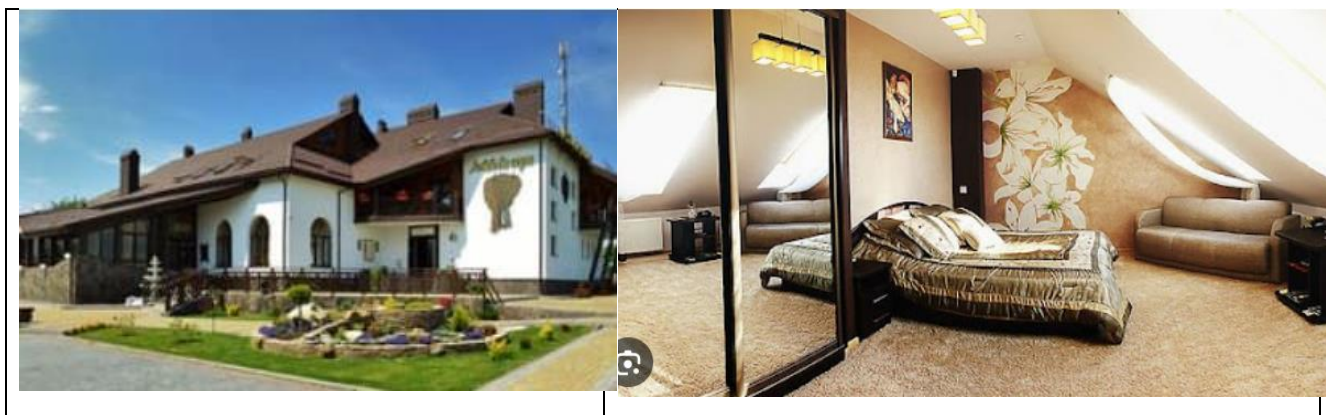
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЛЕЙБОВА ГОРА»

2.1 Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора»

Готельно-ресторанний комплекс «Лейбова гора» — це не просто місце для відпочинку, а справжній центр гастрономічної культури та гостинності в серці Прикарпаття. Він розташований у селі Жураки Богородчанського району Івано-Франківської області, на знаменитому пагорбі Яноша Лейби, який, за легендою, був подарований імператором Францом Йозефом у 1855 році.

Це не просто сім'я ресторанів, яка об'єднує кілька закладів, це простір, де панує своя унікальна атмосфера та концепція. Головний комплекс пропонує гостям не лише комфортне проживання, а й можливість насолодитися вишуканими стравами австрійської, угорської та української кухонь. Заклад славиться своєю гостинністю та високим рівнем сервісу, що робить його ідеальним місцем для проведення весіль, ювілеїв та інших святкових заходів.

Готель «Лейбова гора» знаходиться в красивому куточку природи. З вікон готелю відкривається захоплюючий вид на гори Прикарпаття (рис 2.1)



2.1 Готель «Лейбова гора»

Готельно- ресторанний комплекс «Лейбова Гора» розмістився в цікаво побудованому будинку в стилі шале, чудово поєднує в собі класику і елементи української тематики. Добре продуманий дизайн приміщень дозволяє відчувати себе невимушено і комфортно. Тут є все, що потрібно для відпочинку та проведення незабутніх сімейних свят. Сніданок даного готелю вже входить у вартість номеру. Також, на території готелю працює ресторан та бар. А вид з вікон змушує розслабитися і відволіктися від повсякденних проблем.

Якщо розглядати ресторан «Лейбова гора», то це заклад з стильним інтер'єром, невимушеною атмосферою, та смачними стравами європейської кухні. Тут вам допоможуть створити особливу атмосферу свята, допоможуть скласти святкове меню, щоб Ви змогли задовільнити смакові рецептори кожного гостя (рис 2.2)



Рис 2.2 Ресторан «Лейбова гора»

У меню ресторану пропонують холодні, гарячі страви, закуски, перші та другі страви, страви на мангалі, страви з м'яса та риби, гарніри, салати, десерти та фрукти, смачне морозиво та напої власного виробництва, алкогольні та безалкогольні напої, вино тощо.

У ресторані пропонують відсвяткувати день народження, корпоративи, сімейні свята, веселі та гучні весілля. А на території ресторану є можливість організувати урочисту церемонію розпису.

Окрім основного комплексу, «Лейбова гора» має ще додаткові заклади в Івано-Франківську.

Кав'ярня «Кавоварка» — це місце, де поєднуються аромат свіжозмеленої кави, європейські десерти та тепла атмосфера. Інтер'єр кав'ярні оформлений у сучасному стилі з елементами затишку, що створює комфортну обстановку для гостей. Тут можна насолодитися спокійною музикою, працювати за ноутбуком або просто провести час із друзями. Заклад пропонує широкий вибір кавових напоїв, включаючи класичний еспreso, капучино, лате та альтернативні методи заварювання. Окрім кави, тут можна скуштувати: європейські десерти, свіжий без дріжджовий хліб, гарячі піти, сендвіч-бейгли, sandy-бари (на замовлення), коктейльне та алкогольне меню (рис 2.3)



Рис 2.3 Кав'ярня «Кавоварка»

Кав'ярня працює щодня з 07:30 до 22:00, що дозволяє гостям насолоджуватися кавою як зранку, так і ввечері.

Заклад швидкого харчування «Перше-Друге». Їдальня «Перше-Друге» — це сучасний заклад харчування в Івано-Франківську, який пропонує гостям смачні та ситні обіди в затишній атмосфері. Це місце, де можна швидко та якісно поїсти, не витрачаючи багато часу. Заклад оформлений у сучасному стилі, з комфортними столиками та приємною атмосферою. Тут можна зустрітися з друзями, пообідати під час робочої перерви або просто насолодитися українською та європейською кухнями. У меню представлені:

перші страви (борщ, супи, крем-супи), другі страви (м'ясні та рибні страви, гарніри), салати (свіжі овочеві та традиційні українські салати), напої (узвари, компоти, кава, чай). «Перше-Друге» працює з понеділка по п'ятницю з 10:00 до 18:00, у суботу — з 10:00 до 17:00, а в неділю вихідний. Крім того, їдальня пропонує для своїх гостей доставку обідів, що дозволяє насолоджуватися улюбленими стравами вдома або в офісі.

«Пекарня Лейбової гори». Це затишний заклад у Івано-Франківську, що спеціалізується на випіканні бездріжджового хліба, багетів та вишуканих десертів. Пекарня пропонує широкий вибір хлібобулочних виробів, серед яких: бездріжджовий хліб (гречаний, медово-зерновий, картопляний), багети («Турецький», томатний з базиліком, східний, «Кантрі»), ціабатта, європейські десерти (еклери, макарони, чизкейки), святкові та весільні торти, sandy-бари. Заклад славиться якістю своєї продукції та використовує натуральні інгредієнти. Тут можна не лише придбати свіжу випічку, а й замовити унікальні торти та десерти для особливих подій. Пекарня Лейбової гори працює щодня з 08:00 до 21:00, у вихідні дні графік трохи змінюється: субота – неділя з 09:00 до 19:00.

Ресторан «ШефКлуб» — це сучасний клуб-ресторан у Івано-Франківську, який поєднує авторську кухню та атмосферу гастрономічного клубу, де проходять гасстровечері та зустрічі з запрошеними шеф-кухарями. Інтер'єр ресторану оформлений у стилі арт-деко, з теплими пісочними, золотистими та коричневими відтінками. М'які крісла, меблі з натурального дерева, колони та багаторівневе освітлення створюють елегантну атмосферу. Особливістю закладу є жива кухня, де гості можуть спостерігати за процесом приготування страв. Основу меню складають популярні та авторські страви європейської кухні. Гостям пропонують: холодні та гарячі закуски, салати та перші страви, пасту, гарніри, бургери, страви зі свинини, яловичини, риби, десерти, страви на грилі та в хоспері. Ресторан пропонує широкий вибір напоїв: морс, узвар, лимонад, чай, кава та кавові мікси, фреші, коктейлі та міцний алкоголь, енотека

з понад 100 найменувань вин з різних куточків світу. Заклад працює щодня з 12:00 до 23:00 (рис 2.4)

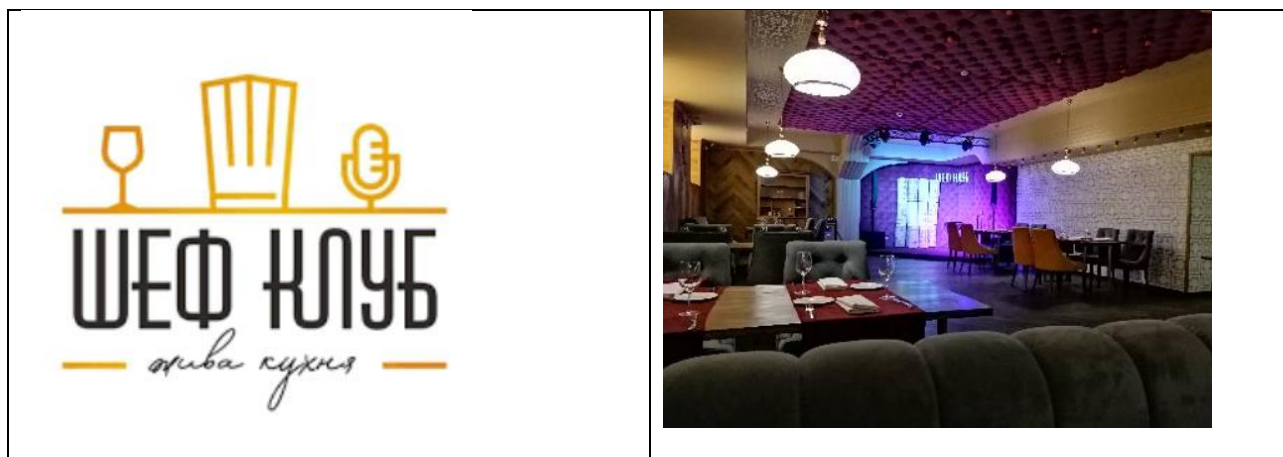


Рис 2.4 «Шеф Куб»

Заклад швидкого харчування «Брамборак». Заклад швидкого харчування «Брамборак» — це унікальне кафе в Івано-Франківську, яке спеціалізується на стравах із картоплі. Його концепція побудована навколо традиційної чеської кухні, де картопля є основним інгредієнтом. Заклад прагне популяризувати картопляні страви, які є не лише смачними, а й поживними. Заклад пропонує швидке, доступне та якісне харчування, орієнтоване на людей, які цінують простоту та автентичність.

Тут можна скуштувати традиційні чеські брамбораки — картопляні млинці, які подаються з різними начинками та соусами. Інтер'єр закладу оформлений у мінімалістичному стилі, з акцентом на натуральні матеріали та теплі кольори. Це створює затишну атмосферу, яка сприяє швидкому, але приємному перекусу. Меню закладу побудоване навколо картоплі, що робить його унікальним серед інших фаст-фудів. Гостям пропонують: картопляні крокети та книдлі, деруни та фрі, чеські брамбораки — традиційні картопляні млинці, оригінальні соуси, які доповнюють смак страв. Їдальня орієнтована на студентів, офісних працівників та туристів, які шукають швидку, смачну та доступну їжу.

2.2 Характеристика організаційної структури та кадрового забезпечення готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора»

Готельно-ресторанний комплекс «Лейбова гора» має чітко структуровану організаційну систему, яка забезпечує ефективне управління та високий рівень обслуговування гостей. Його організаційна структура побудована таким чином, щоб кожен підрозділ виконував свої функції максимально ефективно, а кадрове забезпечення відповідало сучасним стандартам гостинності.

Адміністрація. Центральний орган управління, який займається стратегічним плануванням, фінансами та загальним керівництвом. До адміністрації входять:

- генеральний директор – відповідає за загальну концепцію розвитку комплексу;
- фінансовий директор – контролює бюджет, витрати та фінансові операції;
- менеджери відділів – керують окремими напрямками діяльності.

Готельний відділ. Відповідає за бронювання, поселення гостей, обслуговування номерів та комфорт проживання. До складу входять:

- адміністратори – зустрічають гостей, оформлюють поселення та виселення;
- консьєржі – допомагають гостям з організацією дозвілля;
- покоївки – забезпечують чистоту та порядок у номерах

Ресторанний відділ. Включає кухню, обслуговуючий персонал, бар та організацію заходів. Основні позиції:

- бренд-шеф – розробляє меню та контролює якість страв;
- кухарі – готують страви відповідно до стандартів закладу;
- офіціанти – обслуговують гостей, забезпечуючи високий рівень сервісу;
- бармени – відповідають за приготування напоїв та коктейлів.

Відділ маркетингу та PR. Займається рекламою, просуванням бренду та залученням клієнтів. Основні функції:

- розробка рекламних кампаній;
- організація заходів та акцій;
- взаємодія з партнерами та медіа.

Технічний персонал. Відповідає за підтримку інфраструктури, ремонт та безпеку. До складу входять:

- електрики та сантехніки – забезпечують технічне обслуговування;
- охоронці – гарантують безпеку гостей та персоналу.

HR-відділ. Займається підбором персоналу, навчанням та мотивацією співробітників. Основні завдання:

- рекрутинг – пошук та найм нових працівників;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- розробка системи мотивації.

2.3 Оцінка ефективності існуючої системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора»

Готельно-ресторанний комплекс «Лейбова гора» має ефективну систему управління персоналом, яка спрямована на забезпечення високого рівня обслуговування гостей, оптимізацію внутрішніх процесів та створення комфортних умов праці для співробітників. Оцінка ефективності цієї системи включає аналіз організаційної структури, кадрового забезпечення, мотиваційної політики, рівня кваліфікації персоналу та використання сучасних технологій.

Комплекс функціонує за ієрархічною моделлю управління, що дозволяє чітко розподілити обов'язки між відділами. Основні структурні підрозділи включають адміністрацію, готельний сектор, ресторанний відділ, маркетингову службу, технічний персонал і HR-відділ. Адміністрація комплексу відповідає за стратегічне планування, фінансове управління та загальну координацію роботи всіх відділів. Генеральний директор здійснює контроль за діяльністю комплексу, фінансовий директор – за бюджетом і витратами, а менеджери відділів керують окремими напрямками роботи [19].

Готельний сектор складається з адміністраторів, які займаються бронюванням і розміщенням гостей, консьєржів, що організують дозвілля, та покоївок, які забезпечують чистоту номерів. Ресторанний відділ включає бренд-шефа, який формує концепцію кухні та контролює якість страв, кухарів, відповідальних за їх приготування, офіціантів, що здійснюють обслуговування гостей, та барменів, які готують напої та коктейлі. Відділ маркетингу та PR відповідає за просування комплексу, залучення клієнтів, організацію рекламних кампаній та партнерських заходів. Технічний персонал, що включає електриків, сантехніків та охоронців, забезпечує належний стан інфраструктури та безпеку комплексу. HR-відділ здійснює підбір персоналу, організовує навчання та впроваджує мотиваційні програми для працівників [17].

Ефективність управління персоналом оцінюється за кількома критеріями: рівнем кваліфікації працівників, системою мотивації, впровадженням навчальних програм та рівнем їхньої задоволеності роботою. Мотиваційна система включає як матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальні (кар'єрне зростання, корпоративні заходи, комфортні умови праці). Гостинний комплекс активно використовує сучасні технології, включаючи CRM-системи для бронювання, цифровий маркетинг та контроль якості обслуговування.

Додатково оцінюється якість взаємодії з клієнтами, яка включає стандарти обслуговування, систему збору зворотного зв'язку та механізми вирішення конфліктних ситуацій. Оцінка показує, що управління персоналом у комплексі «Лейбова гора» є ефективним завдяки структурованому підходу до організації кадрів, системі мотивації та високим стандартам обслуговування.

Висновок до розділу 2

Аналіз показав, що «Лейбова гора» має чітко структуровану організаційну систему, яка забезпечує ефективне управління та високий рівень обслуговування гостей. Комплекс функціонує за ієрархічною моделлю

управління, що дозволяє чітко розподілити обов'язки між адміністрацією, готельним сектором, ресторанним відділом, маркетинговою службою, технічним персоналом і HR-відділом. Кожен підрозділ виконує свої функції максимально ефективно, що сприяє стабільності роботи закладу.

Кадрове забезпечення комплексу відповідає сучасним стандартам гостинності. Персонал проходить регулярне навчання та підвищення кваліфікації, що позитивно впливає на якість обслуговування. Впроваджена система мотивації, яка включає як матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальні (кар'єрне зростання, корпоративні заходи, комфортні умови праці). Це сприяє збереженню стабільної команди та підвищенню рівня сервісу [3, с. 111].

Оцінка ефективності управління персоналом показала, що комплекс активно використовує сучасні технології, включаючи CRM-системи для бронювання, цифровий маркетинг та контроль якості обслуговування. Важливим аспектом є взаємодія з клієнтами, яка включає стандарти обслуговування, систему збору зворотного зв'язку та механізми вирішення конфліктних ситуацій.

Таким чином, управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Лейбова гора» є ефективним, завдяки структурованому підходу до організації кадрів, системі мотивації та високим стандартам обслуговування. Використання сучасних технологій, підтримка корпоративної культури та впровадження механізмів мотивації дозволяють підприємству адаптуватися до ринкових змін, забезпечувати високий рівень сервісу та розширювати можливості для довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «ЛЕЙБОВА ГОРА»

3.1 Проблеми в процесі управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора»

Готельно-ресторанний комплекс «Лейбова гора» має добре організовану систему управління персоналом, яка забезпечує високу якість обслуговування гостей та ефективність внутрішніх процесів. Проте, як і будь-яке підприємство у сфері гостинності, він стикається з низкою проблем, які впливають на продуктивність співробітників, рівень задоволеності клієнтів та загальну стабільність бізнесу. Однією з найсерйозніших кадрових проблем є висока плинність кадрів, що зумовлено сезонними коливаннями попиту, недостатніми можливостями кар'єрного зростання та рівнем заробітної плати, який може бути менш конкурентним порівняно з іншими галузями. Це призводить до додаткових витрат на навчання нових працівників та негативно позначається на стабільності роботи комплексу.

Ще однією значною проблемою є недостатня комунікація між відділами, що створює труднощі у взаємодії адміністрації, готельного та ресторанного персоналу, а також технічної служби. Відсутність чітких функціональних обов'язків спричиняє розмитість відповідальності, що знижує ефективність робочого процесу. Крім того, заклад стикається з нестачею кваліфікованих кадрів, особливо серед кухарів, офіціантів та адміністраторів, що безпосередньо впливає на рівень сервісу та швидкість обслуговування гостей [16].

Мотивація персоналу також є критично важливою для стабільної роботи комплексу, проте її рівень може бути недостатнім через відсутність внутрішньої системи заохочення, низький рівень соціальних гарантій, таких як медичне страхування чи корпоративні заходи, а також високий рівень

емоційного навантаження, який часто призводить до професійного вигорання співробітників. Недостатня підтримка з боку керівництва, відсутність механізмів визнання досягнень працівників та обмежені можливості для самореалізації можуть знижувати рівень залученості персоналу та негативно впливати на продуктивність роботи.

Крім того, існують проблеми, пов'язані із технологічними аспектами управління персоналом. Відсутність автоматизованих HR-систем ускладнює контроль ефективності роботи співробітників, ускладнює процес адаптації нових працівників та прогнозування кадрових потреб. Також спостерігається недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, що уповільнює інтеграцію сучасних технологій в управління персоналом. Використання аналітичних інструментів для оцінки продуктивності співробітників та їхньої залученості до корпоративної культури залишається недостатньо розвиненим [2, с. 204].

Для покращення управління персоналом у «Лейбовій горі» необхідно розробити комплексну мотиваційну систему, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, такі як премії, кар'єрне зростання, корпоративні заходи та індивідуальні програми розвитку. Важливим напрямом є оптимізація комунікації між відділами шляхом впровадження внутрішніх платформ для обміну інформацією та проведення регулярних зустрічей. Використання сучасних технологій автоматизації кадрових процесів, зокрема цифрових систем управління персоналом та аналітичних інструментів, дозволить ефективніше управляти ресурсами та покращити продуктивність співробітників. Також варто підвищити рівень соціальних гарантій для працівників, включаючи медичне страхування, корпоративні заходи, підтримку професійного розвитку та навчання [15].

Таким чином, вирішення зазначених проблем сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню загальної продуктивності роботи комплексу. Завдяки інтеграції сучасних HR-технологій, розробці системи мотивації та покращенню внутрішньої організації роботи «Лейбова гора» зможе ще більше підвищити

рівень обслуговування гостей та створити сприятливе робоче середовище для співробітників.

Таким чином, удосконалення процесу управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Лейбова гора» потребує комплексного підходу, що включає оптимізацію кадрової політики, покращення мотиваційної системи, впровадження сучасних технологій та розвиток корпоративної культури. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню загального рівня сервісу, що позитивно вплине на конкурентоспроможність комплексу та його довгостроковий розвиток. Завдяки інтеграції сучасних HR-технологій, розробці системи мотивації та покращенню внутрішньої організації роботи «Лейбова гора» зможе ще більше підвищити рівень обслуговування гостей та створити сприятливе робоче середовище для співробітників.

3.2 Практичні пропозиції удосконалення процесу управління персоналом готельно-ресторанних комплексі «Лейбова гора»

Готельно-ресторанний комплекс «Лейбова гора» може значно покращити управління персоналом, впроваджуючи нові підходи до організації роботи, мотивації співробітників та використання сучасних технологій. Одним із ключових напрямів удосконалення є розширення системи внутрішнього навчання, що дозволить персоналу постійно вдосконалювати свої навички та адаптуватися до змін у сфері гостинності. Запровадження регулярних тренінгів, майстер-класів із провідними шеф-кухарями та менеджерами, а також онлайн-курсів допоможе співробітникам підвищити свою кваліфікацію та покращити якість обслуговування гостей [13, с. 19].

Ще одним важливим аспектом є оптимізація кадрового планування, що включає впровадження гнучких графіків роботи, врахування побажань персоналу та аналіз ефективності розподілу трудових ресурсів. Використання спеціалізованих програм для автоматичного розподілу змін дозволить уникнути

перевантаження працівників та забезпечити рівномірне навантаження на всіх членів команди. Це сприятиме зниженню рівня стресу серед персоналу та підвищенню їхньої продуктивності [1, с. 125].

Автоматизація внутрішніх процесів також відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління персоналом. Впровадження електронних систем управління змінами, контролю якості обслуговування та внутрішньої комунікації дозволить значно скоротити час на адміністративні завдання та покращити координацію між відділами. Використання CRM-систем для управління персоналом допоможе керівництву оперативно відстежувати продуктивність співробітників, аналізувати їхні сильні сторони та визначати потреби у додатковому навчанні.

Реформування системи комунікації між персоналом та керівництвом є ще одним важливим напрямом удосконалення. Запровадження внутрішніх месенджерів, регулярних зустрічей та механізмів зворотного зв'язку дозволить співробітникам швидко отримувати необхідну інформацію, обмінюватися досвідом та оперативно вирішувати робочі питання. Це сприятиме покращенню взаємодії між різними відділами та підвищенню загальної ефективності роботи комплексу [12, с. 51].

Запровадження програм менторства допоможе новим співробітникам швидше адаптуватися до корпоративної культури та освоїти професійні навички. Досвідчені працівники можуть виступати наставниками для новачків, що сприятиме швидкому входженню в робочий процес та зниженню рівня плинності кадрів. Крім того, варто розглянути можливість створення внутрішніх навчальних програм, які дозволять співробітникам розвивати свої компетенції та отримувати нові знання безпосередньо на робочому місці.

Розширення соціальних гарантій також є важливим фактором підвищення мотивації персоналу. Запровадження додаткових бонусів, таких як страхування здоров'я, корпоративні подорожі та підтримка персоналу в екстрених ситуаціях, сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників та їхньої лояльності до компанії. Крім того, варто розглянути можливість впровадження

програм підтримки психологічного здоров'я, що допоможе співробітникам ефективно справлятися зі стресом та підтримувати високу якість обслуговування гостей.

Таким чином, удосконалення управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Лейбова гора» потребує комплексного підходу, що включає розширення системи навчання, оптимізацію кадрового планування, автоматизацію внутрішніх процесів, реформування комунікації, запровадження програм менторства та розширення соціальних гарантій. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню загального рівня сервісу, що позитивно вплине на конкурентоспроможність комплексу та його довгостроковий розвиток.

Висновки до розділу 3

Дослідження показало, що, незважаючи на загальну ефективність кадрової політики, заклад стикається з низкою викликів, які впливають на продуктивність працівників, рівень мотивації та якість обслуговування гостей. Висока плинність кадрів залишається однією з ключових проблем, що зумовлена сезонними коливаннями попиту, недостатніми можливостями кар'єрного зростання та рівнем заробітної плати, який може бути менш конкурентним порівняно з іншими галузями. Це призводить до додаткових витрат на навчання нових працівників та негативно позначається на стабільності роботи комплексу. Крім того, недостатня комунікація між відділами створює труднощі у взаємодії адміністрації, готельного та ресторанного персоналу, а також технічної служби, що може впливати на загальну ефективність роботи.

Для вирішення цих проблем було запропоновано низку практичних заходів. Оптимізація кадрової політики передбачає вдосконалення процесу рекрутингу, впровадження програм наставництва та створення кадрового

резерву для швидкого заповнення вакансій. Покращення мотиваційної системи включає запровадження гнучкої системи преміювання, розширення соціальних гарантій та впровадження механізмів внутрішнього заохочення. Автоматизація внутрішніх процесів дозволить покращити управління персоналом, зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність роботи.

Також важливим напрямом є розвиток корпоративної культури, що сприятиме формуванню стабільної та згуртованої команди. Проведення внутрішніх навчальних семінарів, тимблдінгів та мотиваційних заходів допоможе підвищити рівень довіри між співробітниками та покращити їхню взаємодію. Важливим аспектом є впровадження механізмів зворотного зв'язку, які дозволять працівникам висловлювати свої пропозиції щодо покращення робочих процесів та умов праці [11, с.54].

Крім того, варто звернути увагу на психологічну підтримку персоналу, оскільки робота у сфері гостинності часто супроводжується високим рівнем емоційного навантаження. Запровадження програм управління стресом, тренінгів з емоційної стійкості та консультацій з психологами допоможе працівникам краще адаптуватися до робочих викликів та підтримувати високу якість обслуговування гостей. Також варто розглянути можливість впровадження гнучких графіків роботи, що дозволить співробітникам ефективніше балансувати професійні та особисті обов'язки.

Ще одним важливим напрямом є підвищення рівня професійної підготовки персоналу. Впровадження системи безперервного навчання, проведення майстер-класів з провідними експертами галузі, внутрішні тренінги та стажування сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників та їхній готовності до змін у ринкових умовах. Використання digital-навчання дозволить співробітникам отримувати нові знання онлайн у зручному форматі, що сприятиме їхньому професійному розвитку.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах є ключовим аспектом їхнього функціонування, оскільки ефективна кадрова політика безпосередньо впливає на якість сервісу, рівень задоволеності гостей та стабільність бізнесу. Дослідження на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора» дозволило проаналізувати всі основні аспекти управління персоналом, виявити сильні сторони кадрової системи та окреслити проблеми, які потребують вдосконалення.

Загалом, управління людськими ресурсами в закладах гостинності базується на комплексному підході, який включає стратегічний підбір кадрів, розвиток корпоративної культури, ефективну систему мотивації, організацію робочих процесів, контроль якості та адаптацію до змін. Стратегічний підхід до формування команди є критично важливим, адже якість роботи персоналу визначає рівень обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність закладу. Важливою складовою є аналіз кадрових потреб, створення профілю ідеального кандидата та впровадження сучасних методів оцінювання працівників. Окрім традиційних співбесід, доцільно використовувати психометричні тестування, кейсові завдання та assessment center, які дозволяють комплексно оцінити потенціал кандидатів.

Після прийняття на роботу важливим етапом є процес адаптації нових співробітників, який включає навчальні програми, наставництво та підтримку з боку керівників. Це сприяє швидкому включенню працівників у робочий ритм і знижує рівень плинності кадрів. Також необхідно регулярно контролювати ефективність кадрової політики через моніторинг продуктивності співробітників, оцінку рівня їхньої задоволеності та аналіз показників, таких як якість обслуговування клієнтів і коефіцієнт плинності кадрів.

Окрему роль у кадровій системі відіграє мотивація працівників. Вона поділяється на матеріальну та нематеріальну складову, і обидві є важливими для забезпечення стабільної роботи персоналу. Матеріальна мотивація включає

конкурентоспроможну заробітну плату, премії та систему бонусів. Проте нематеріальні фактори, такі як кар'єрний розвиток, створення сприятливого колективного середовища, гнучкий графік роботи та корпоративна культура, також мають великий вплив на залученість працівників. Важливим аспектом є внутрішні заохочувальні механізми, такі як програми лояльності, нагородження «Кращий працівник місяця», корпоративні заходи та системи зворотного зв'язку, які сприяють формуванню позитивної атмосфери в колективі.

Аналіз управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Лейбова гора» показав, що заклад має чітку організаційну структуру, яка включає адміністрацію, готельний сектор, ресторанний відділ, маркетингову службу, HR-відділ та технічний персонал. Кожен із цих підрозділів виконує свої функції, що сприяє стабільності роботи комплексу. Зокрема, адміністрація займається стратегічним плануванням і фінансовим управлінням, готельний сектор забезпечує комфорт проживання гостей, а ресторанний відділ відповідає за якість обслуговування та організацію заходів. Маркетингова служба розробляє рекламні кампанії, залучає клієнтів та підтримує бренд закладу. HR-відділ виконує функції підбору персоналу, організовує навчання та впроваджує мотиваційні програми

Попри позитивні аспекти, комплекс стикається з низкою проблем, серед яких висока плинність кадрів, недостатня комунікація між підрозділами, нестача кваліфікованих працівників, а також обмежені можливості для кар'єрного зростання персоналу. Висока плинність кадрів є характерною проблемою для сфери гостинності через сезонні коливання попиту та нестабільність умов праці. Це призводить до додаткових витрат на навчання нових співробітників і негативно впливає на стабільність роботи підприємства. Недостатня комунікація між відділами також є значним викликом, оскільки відсутність чітких функціональних обов'язків може спричинити розмитість відповідальності та зниження ефективності роботи.

Для вирішення цих проблем було розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом. Зокрема, одним із ключових напрямів є

розширення внутрішньої системи навчання, що дозволить працівникам постійно вдосконалювати свої навички та адаптуватися до змін у сфері гостинності. Важливими кроками також є впровадження гнучких графіків роботи, використання сучасних HR-технологій для автоматизації кадрових процесів, реформування комунікаційної системи та запровадження програм менторства. Це дозволить новим працівникам швидше адаптуватися до корпоративної культури закладу та освоїти професійні навички.

Крім того, важливим напрямом вдосконалення є розширення соціальних гарантій для персоналу, включаючи медичне страхування, корпоративні заходи, психологічну підтримку та програми розвитку кар'єри. Впровадження механізмів зворотного зв'язку, таких як індивідуальні зустрічі з керівництвом, внутрішні опитування та відкриті канали для обговорення робочих питань, сприятиме підвищенню рівня задоволеності співробітників та зміцненню корпоративної культури.

Таким чином, управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі потребує комплексного підходу, який включає стратегічне планування, мотиваційні програми, вдосконалення комунікації між підрозділами та впровадження сучасних технологій. На прикладі «Лейбової гори» можна побачити, що системне управління людськими ресурсами сприяє стабільності закладу, високій якості сервісу та конкурентоспроможності на ринку. Використання новітніх управлінських методик та інноваційних HR-рішень дозволить підприємству зберігати високий рівень обслуговування, зміцнювати корпоративну культуру та забезпечувати довгострокову стабільність бізнесу. Реалізація рекомендованих заходів сприятиме покращенню ефективності роботи персоналу, зниженню рівня плинності кадрів та загальному розвитку підприємства, що позитивно позначиться на його позиціях у сфері гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київський ун-т туризму, економіки і права. Київ. Знання України, 2018. 351 с.
2. Антошкова Н.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення». Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. С. 203–205.
3. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2018. 280 с.
4. Бовш Л. Геокарта клієнтського середовища ресторану: наукове обґрунтування. *Товари і ринки*. 2021. № 1. С. 76-85
5. Босовська, М. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Сер. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 113-132
6. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 14, № 2. С. 100-110
7. Борщевський П., Сичевський М. Харчова промисловість України: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Економіка України*. 2019. № 8. С.45-4
8. Барановська М. І. Міжнародний маркетинг [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://westudents.com.ua/knigi/284-mjnarodniy-marketing-baranovska-m.html>
9. Безрукова Н.В. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях . *Ефективна економіка*. 2018. № 2 С. 1- 2.

10. Воронюк Т.А. Загальні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні в умовах сьогодення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 112–115.
11. Мельник Д.О., Харченко Т.О. Бренд та брендинг у сучасному маркетингу. *Брендменеджмент: маркетингові технології: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції КНТЕУ*, Київ, 11 бер. Київ, 2021. С. 54-55.
12. Чернишова Л.О. Брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23 С. 51 – 55.
13. Шедякова Т.Є. Міжнародний брендинг – еволюційний елемент світової економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. №34 С. 18 – 22
14. American Marketing Association. Marketing Dictionary [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://marketingresourcedirectory.marketing>
15. Blythe J. Essentials of Marketing. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall, 2005. 375 p.
16. BRANDZ™ TOP 100 Mostvaluableglobalbrands 2020. URL: https://www.brandz.com/admin/uploads/files/2020_BrandZ_Global_Top_100_Report.pdf (дата звернення: 30.11.2020)
17. Brassington F., Pettitt S. Essentials of Marketing. 4th ed. Harlow: Prentice Hall, 2006. 1260 p.
18. Buckley, P.J. and M.C. Casson. «A Long-run Theory of the Multinational Enterprise.» In *The Future of the Multinational Enterprise*, eds. P.J. Buckley and M.C. Casson, 32-65. London: Macmillan, 1976.
19. De Chernatony L., McDonald M. *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. 3rd ed. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2003. 467 p.
20. Easey M. *Fashion Marketing*. 3rd ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2009. 278 p.

21. Friedman T. The World is Flat: a Brief History of the Twenty-first Century. New York: FSG, 2005. 488 p.
22. Ghemawat P. Strategy and the business landscape. Pearson, 2010. 356 p.
23. Ghemawat P. The Cosmopolitan Corporation // Harvard Business Review. URL: <http://hbr.org/2011/05/the-cosmopolitan-corporation/ar/1>.
24. Ghemawat P., Altman S. Depth Index of Globalisation. IESE Business School, 2013. 134 p.
25. Hymer, Stephen Herbert. «The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations.» American Economic Association Papers and Proceedings (1970): C. 441-448. 105
26. Khermouch G., Holmes S., Ihlwan M., The best global brands [in:] Businessweek Magazine 2001, US Edition, August 6. P.51-56.
27. Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management. 7th ed. Wiley, 2016. 700 p.
28. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. Principles of Marketing. Fourth European Edition. Pearson Education, Limited, 2007 – 954 p.
29. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980.
30. Yorkston A. E., Nunes C. J., Matta Sh. The Malleable brand: The role of implicit theories in evaluating brand extensions // Journal of Marketing. - 2010. - Vol. 74 (January). - P. 80-93.
31. Сайт сім'ї ресторанів «Лейбова гора» URL: <https://leybovafamily.com.ua/>
(дата звернення: 08.05.2025)

РЕЦЕНЗІЯ

На кваліфікаційну роботу

«Вдосконалення процесу управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора»»

Здобувача Халаменди Володимира Ігоровича

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(код, найменування спеціальності)

Обсяг проекту 45 сторінок

Кількість аркушів креслень

Кількість пояснювальної записки

а) короткий зміст проекту (роботи) завданню: у кваліфікаційній роботі розглянуто процес управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Лейбова гора». Дослідження охоплює теоретичні аспекти менеджменту персоналу, аналіз поточної кадрової системи підприємства та пропозиції щодо її вдосконалення. Автор зосередився на виявленні проблем у сфері управління персоналом та розробив практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи кадрової служби.

б) висновок про відповідність проекту (роботи) завданню: робота в цілому відповідає поставленому завданню, розкриває основні положення теми, передбачені індивідуальним завданням, та демонструє здатність студента працювати з професійною літературою, проводити аналіз практичної діяльності підприємства та формулювати висновки.

в) характеристика виконання кожного розділу дипломного проекту (роботи), рівень відповідності останнім досягненням науки та техніки і передовим методам роботи. Розділ 1 – охоплює теоретичні засади управління персоналом у готельно-ресторанній сфері, подано загальне розуміння функцій HR-менеджменту. Матеріал викладено коректно, але частково поверхнево. Розділ 2 – представлено характеристику об'єкта дослідження, його структуру та чинну кадрову систему. Проведено первинний аналіз, але він потребує поглиблення. Розділ 3 – запропоновано конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом, однак частина з них сформульована загально, без достатнього обґрунтування сучасними практиками HR-менеджменту.

г) негативні особливості виконання проекту (роботи). Недостатній рівень аналітичної глибини у другому розділі. Частина практичних пропозицій не має чітких розрахунків або конкретних прикладів. Стилiстичні та мовні недоліки, місцями порушення логіки викладу.

д) позитивні особливості. Актуальність обраної теми. Чітка структура роботи. Орієнтація на вирішення конкретних управлінських проблем реального підприємства.

е) оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки до проекту (роботи) Оформлення відповідає базовим вимогам до кваліфікаційних робіт. Ілюстрації є та таблиці відсутні, рисунки не мають достатнього коментаря в тексті.

е) відгук про проект (роботу) загалом. Робота відповідає тематиці, завданням і методологічним вимогам. Автор проявив здатність до самостійної роботи, але потребує подальшого вдосконалення навичок аналітичного мислення та професійного викладення матеріалу.

ж) інші зауваження немає

з) оцінка проекту (роботи). «Добре»

Рецензію склав

Виконавчий директор

сім'ї ресторанів

«Лейбова Гора»

(посада, місце роботи.)

«02» червня 2025 р.



(підпис)

Андрій КОДАК
(прізвище, ім'я, по батькові)

Відгук
на кваліфікаційну роботу
«Вдосконалення процесу управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Лейбова гора»»
для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
студента спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Халаменди Володимира Ігоровича

(ППП студента)

Кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі вдосконалення процесу управління персоналом у закладах сфери гостинності, що має важливе значення для підвищення ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

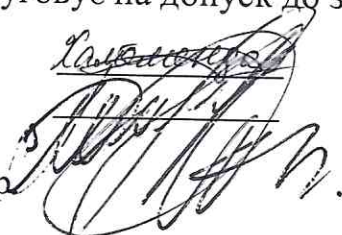
Метою дослідження визначено аналіз та розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Лейбова гора». У межах поставленої мети автором виконано низку завдань: розкрито теоретичні засади управління персоналом, охарактеризовано організаційну структуру та кадрову політику закладу, здійснено оцінку ефективності поточної системи управління персоналом, виявлено проблеми та запропоновано шляхи їх подолання. Позитивною стороною роботи є наявність логічної структури, достатньо повне висвітлення теоретичних аспектів теми та орієнтація на практичне застосування результатів.

Разом з тим, у роботі наявні окремі недоліки. Зокрема, у деяких розділах спостерігається повторення теоретичного матеріалу без достатньої глибини його критичного осмислення. Частина практичних пропозицій потребує детальнішого обґрунтування з урахуванням сучасних тенденцій у сфері HR-менеджменту. У тексті місцями трапляються стилістичні неточності та окремі порушення норм академічного оформлення.

Загалом, кваліфікаційна робота виконана на достатньому рівні, відповідає вимогам, які висуваються до таких досліджень, і свідчить про здатність автора до самостійної науково-практичної діяльності. Оцінка кваліфікаційної роботи – «достатньо». Робота заслуговує на допуск до захисту.

Студент
Науковий керівник

«30» травня 2025 р.



Володимир ХАЛАМЕНДА
Михайло ПОДОЛЯН



Звіт подібності

метадані

Назва організації

King Danylo University

Заголовок

Халаменда Володимир Ігорович_ГРС_2021 – копія

Автор

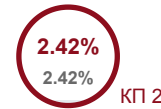
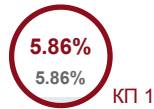
Халаменда Володимир ІгоровичНауковий керівник / Експерт

підрозділ

King Danylo University

Обсяг знайдених подібностей

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

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

9321

Кількість слів

78181

Кількість символів

Тривога

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

Заміна букв		12
Інтервали		0
Мікропробіли		29
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		36

Подібності за списком джерел

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

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Міжнародний туризм: сучасний стан, виклики та перспективи 6/11/2024 King Danylo University (King Danylo University)	82 0.88 %
2	http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2015/05/TEZI_II-postran_.pdf	52 0.56 %

3	Брендинг та рекламна стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства в медіапросторі Прикарпаття (на прикладі курорту Буковель) 6/6/2024 King Danylo University (King Danylo University)	34 0.36 %
4	https://karpaty.rocks/leybova-gora	32 0.34 %
5	Міжнародний туризм: сучасний стан, виклики та перспективи 6/11/2024 King Danylo University (King Danylo University)	26 0.28 %
6	https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/20320/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%92%D0%B0%D1%80%D1%88%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B4%D0%B7%D0%B5.docx	20 0.21 %
7	Сучасні системи бронювання в готельному бізнесі 5/28/2024 King Danylo University (King Danylo University)	19 0.20 %
8	https://www.stud24.ru/management/organzacya-upravlnnya-personalom-pdprimstva/136452-400577-page2.html	17 0.18 %
9	https://karpaty.rocks/leybova-gora	17 0.18 %
10	https://www.stud24.ru/management/organzacya-upravlnnya-personalom-pdprimstva/136452-400577-page2.html	16 0.17 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

з домашньої бази даних (2.37 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Міжнародний туризм: сучасний стан, виклики та перспективи 6/11/2024 King Danylo University (King Danylo University)	156 (6) 1.67 %
2	Брендинг та рекламна стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства в медіапросторі Прикарпаття (на прикладі курорту Буковель) 6/6/2024 King Danylo University (King Danylo University)	46 (2) 0.49 %
3	Сучасні системи бронювання в готельному бізнесі 5/28/2024 King Danylo University (King Danylo University)	19 (1) 0.20 %

з програми обміну базами даних (0.17 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	ФЕБА_2024_075_Петричук_2 7/11/2024 Ukrainian national aviation university (Ukrainian national aviation university)	10 (1) 0.11 %
2	Turbiznes_2018_Gaponenko_Maliarenko.doc 2/6/2018 V. N. Karazin Kharkiv National University (ККНУ) (ННІ КІМВ та ТБ - кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу)	6 (1) 0.06 %

з Інтернету (3.32 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://karpaty.rocks/leybova-gora	85 (5) 0.91 %
2	http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2015/05/TEZI_II-postran_.pdf	52 (1) 0.56 %
3	https://www.stud24.ru/management/organzacya-upravlnnya-personalom-pdprimstva/136452-400577-page2.html	42 (3) 0.45 %
4	https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/20320/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%92%D0%B0%D1%80%D1%88%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B4%D0%B7%D0%B5.docx	39 (3) 0.42 %
5	https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/389.pdf	25 (2) 0.27 %
6	https://d.conf.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/13035/10956	16 (2) 0.17 %
7	http://cba.org.ua/images/MANUALS/monog_34.pdf	12 (1) 0.13 %
8	https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/27636/320-322.pdf?sequence=1	11 (1) 0.12 %
9	https://business-broker.com.ua/blog/iak-pidvyshchyty-motyvatsiiu-komandy-restoranu-efektyvni-pidkhodytakrashchi-stratehii/	10 (1) 0.11 %
10	http://dp.knute.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8928/%D0%9E%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%81%20%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BC%20%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%96%D0%B9%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf?sequence=1	9 (1) 0.10 %
11	http://megalib.com.ua/content/4799_3_Fynkcij_vikonavchoi_vladi.html	8 (1) 0.09 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------