

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**ПОГОДЖЕНО**

Директор

ННІ неперервної освіти і туризму

**Іван ГРИЦЕНКО**

*(підпис)*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

готельно-ресторанної справи та

туризму

**Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

*(підпис)*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Формування та удосконалення процесу підбору персоналу  
в готельно-ресторанному підприємстві»**

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

**Гарант освітньої програми**

**к.е.н., доцент**

*(підпис)*

**Лариса ГОПКАЛО**

**Керівник бакалаврської**

**кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., доцент**

*(підпис)*

**Лариса ГОПКАЛО**

**Виконав**

*(підпис)*

**Артем ТОНКОНОЖЕНКО**

**КИЇВ –2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ</b>	
1.1. Сутність та групи персоналу в готельно-ресторанному підприємстві.....	11
1.2. Особливості процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві.....	15
1.3. Методичні підходи до формування процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «Premier Palace Hotel», м. Київ</b>	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Дослідження формування процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві.....	36
2.3. Оцінка ефективності формування процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві.....	41
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «Premier Palace Hotel», м. Київ</b>	
3.1. Розробка пропозицій удосконалення процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві.....	47
3.2. Формування комплексу заходів удосконалення процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві.....	53
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності.....	57
ВИСНОВКИ .....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

В епоху стрімкої еволюції сектору послуг, готельно-ресторанна індустрія займає особливу нішу, виступаючи важливим рушієм економічного піднесення та задовольняючи невпинно зростаючі потреби сучасного суспільства. У цьому динамічному та мінливому середовищі фундаментальним фактором успіху є якість сервісу, яка прямо пропорційно залежить від професіоналізму та кваліфікації залученого персоналу. Таким чином, розробка та впровадження дієвої системи підбору кадрів є стратегічним імперативом для готельно-ресторанних підприємств, які прагнуть забезпечити свою конкурентоздатність та досягти високого рівня задоволеності клієнтської бази.

У контексті постійного розширення та ускладнення сфери послуг, готельно-ресторанний бізнес виступає не лише як засіб задоволення базових потреб у проживанні та харчуванні, але й як важливий елемент формування туристичної привабливості регіонів та країни в цілому. Його внесок у економічне зростання проявляється у створенні нових робочих місць, залученні інвестицій та генерації значних фінансових потоків. Вирішальне значення у забезпеченні сталого розвитку цієї галузі відіграє людський фактор, адже саме персонал є безпосереднім носієм знань, навичок та компетенцій, необхідних для надання послуг високої якості.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та зростаючих вимог споживачів до рівня сервісу, готельно-ресторанні підприємства усвідомлюють, що якість обслуговування перестає бути просто перевагою, а стає життєвою необхідністю. Саме професійно підготовлений та мотивований персонал здатен забезпечити той унікальний та позитивний досвід для клієнта, який формує його лояльність та спонукає до повторних візитів. Відтак, процес залучення до роботи кваліфікованих фахівців, які володіють не лише необхідними професійними знаннями, але й відповідними особистісними якостями, стає першочерговим завданням для керівництва.

Формування ефективної та злагодженої системи підбору кадрів перестає

бути рутинною кадровою функцією і набуває статусу стратегічного інструменту управління. Ретельно розроблена методологія залучення, відбору та адаптації персоналу дозволяє готельно-ресторанним підприємствам не лише оперативно закривати вакантні позиції, але й формувати команду висококласних професіоналів, здатних забезпечити бездоганний рівень обслуговування на кожному етапі взаємодії з клієнтом. Інвестиції в якісний підбір персоналу є довгостроковою стратегією, спрямованою на забезпечення конкурентоздатності підприємства, підвищення його прибутковості та зміцнення позитивного іміджу на ринку.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Формування та удосконалення процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві» визначається необхідністю розробки та впровадження інноваційних підходів до залучення, відбору та адаптації кваліфікованих фахівців. В умовах посилення конкуренції на ринку праці, зростання вимог клієнтів та швидкої технологічної трансформації, готельно-ресторанні підприємства повинні постійно вдосконалювати свої кадрові стратегії, щоб забезпечити відповідність персоналу сучасним стандартам якості та ефективності.

Стан проблеми досліджувався багатьма відомими вітчизняними та зарубіжними вченими, зокрема, такими як: Г. В. Щокін (український вчений, дослідження в галузі управління персоналом); А. Маслоу (американський психолог, теорія мотивації); Дж. Іванцевич (американський вчений, дослідження в галузі управління людськими ресурсами); А. Кибанов (російський вчений, дослідження в галузі управління персоналом).

Ці та інші дослідники зробили значний внесок у розуміння теоретичних і практичних аспектів підбору персоналу. Проте, незважаючи на значний обсяг наукових праць, проблема формування та удосконалення процесу підбору персоналу в готельно-ресторанних підприємствах залишається актуальною. Це зумовлено, зокрема, такими факторами:

- Динамічні зміни на ринку праці, що вимагають постійного оновлення методів пошуку та залучення кандидатів.

- Розвиток цифрових технологій, що відкриває нові можливості для автоматизації та оптимізації процесу підбору персоналу.
- Зростання вимог клієнтів до якості обслуговування, що ставить перед готельно-ресторанними підприємствами завдання залучення висококваліфікованих та мотивованих працівників.
- Недостатня кількість досліджень, які б враховували специфіку саме готельно-ресторанного бізнесу.

Гіпотеза дослідження:

Удосконалення процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві шляхом впровадження комплексного підходу, який включає використання сучасних методів та інструментів, таких як цифрові технології, психометричне тестування та оцінка компетенцій, дозволить підвищити якість підбору, знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та покращити якість обслуговування, що, в свою чергу, позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства.

**Мета роботи** – дослідити теоретичні аспекти та практичні підходи до підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві Premier Palace Ukraine

**Об'єкт дослідження** – персонал в готельно-ресторанному підприємстві Premier Palace Ukraine

**Предмет дослідження** – процес формування та удосконалення процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві Premier Palace Ukraine.

Кваліфікаційна робота розміщена на 64-х сторінках і складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Сутність та групи персоналу в готельно-ресторанному підприємстві

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі, де конкуренція надзвичайно висока, персонал є не просто ресурсом, а ключовим фактором, що визначає успіх підприємства. На відміну від виробничих галузей, де автоматизація та технології можуть значною мірою замінити людську працю, у сфері гостинності саме персонал створює унікальний, персоналізований досвід для кожного клієнта.

*Персоналізація досвіду:* Клієнти готельно-ресторанних комплексів сподіваються отримати не тільки першокласні товари та сервісне обслуговування але й відчутти душевний контакт прояв чуйності та піклування безпосередньо працівники завдяки розвиненим навичкам спілкування здатності до співчуття та вмінню заздалегідь розпізнавати потреби відвідувачів формують ту неповторну особливу ауру яка перетворює звичайний візит до закладу на незабутню подію. Відвідувачі готельно-ресторанних закладів прагнуть не просто спожити якісні страви та скористатися певними послугами вони також очікують встановлення певного емоційного резонансу відчуття особистої значущості та щирої турботи саме завдяки майстерності персоналу у сфері комунікації їхній здатності до глибокого розуміння емоцій інших та вмінню проактивно визначати потреби клієнтів створюється та унікальна індивідуалізована атмосфера яка надає кожному відвідуванню закладу особливого неповторного характеру.

Гості готельно-ресторанних закладів приходять не лише за добротними товарами та професійним сервісом вони підсвідомо шукають емоційної близькості відчуття власної цінності та щирої опіки саме людський фактор а саме персонал з його розвиненими комунікативними компетенціями здатністю до глибокого емпатичного розуміння та вмінням провидіти майбутні потреби клієнтів є тим ключовим елементом який творить ту неповторну індивідуальну

обстановку що робить кожне перебування в закладі по-своєму винятковим.

*Кваліфікація та професіоналізм:* Значний рівень кваліфікації та високий професіоналізм працівників є фундаментальною вимогою для забезпечення першокласних послуг. Це охоплює не тільки глибоке розуміння технологічних процесів та дотримання встановлених стандартів обслуговування але й оперативність у реагуванні на неочікувані обставини, майстерність у врегулюванні конфліктних ситуацій та здатність знаходити особливий підхід до кожного окремого клієнта. Висока фахова підготовка та майстерність співробітників становлять незамінну передумову для надання сервісу виняткової якості. Це передбачає не лише володіння спеціалізованими знаннями та розуміння протоколів обслуговування але й гнучкість у поведінці при виникненні непередбачених обставин, вміння ефективно розв'язувати суперечки та знаходити персоналізоване рішення для кожного відвідувача. Бездоганний рівень компетенції та професійної майстерності персоналу є абсолютно необхідною складовою для забезпечення високоякісного обслуговування. Це включає в себе не лише досконале знання технологічних аспектів та регламентів сервісу але й спритність у реагуванні на непередбачувані випадки, вміння конструктивно розв'язувати розбіжності та застосовувати індивідуальний підхід до потреб кожного клієнта.

*Комунікативні навички:* Дієве спілкування є фундаментом взаємодії з клієнтами. Персонал повинен володіти здатністю зрозуміло та недвозначно передавати інформацію, проявляти активне слухання, ставити релевантні та влучні запитання та налагоджувати доброзичливий контакт з клієнтами. Результативна комунікація становить основу взаємовідносин з клієнтами. Працівники повинні бути здатні ясно та чітко викладати відомості, уважно вислуховувати співрозмовника, формулювати доречні запитання та встановлювати позитивні зв'язки з клієнтами. Успішна комунікація є першоосновою взаємодії з клієнтами. Співробітники повинні вміти недвозначно та чітко доносити зміст, зосереджено слухати, формулювати правильні питання та налагоджувати сприятливий контакт з клієнтами.

*Здатність до емпатії:* Емпатія – це вміння розуміти та переживати емоції інших людей. Ця якість дає змогу персоналу завчасно визначати потреби клієнтів, виявляти турботу та формувати атмосферу довіри. Співчуття – це здатність осягати та відчувати емоційний стан інших. Воно допомагає персоналу прогнозувати потреби клієнтів, демонструвати піклування та налагоджувати атмосферу довіри. Здатність до співпереживання – це вміння осягати та відчувати почуття інших людей. Завдяки цьому персонал може передбачати потреби клієнтів, виказувати турботливість та створювати атмосферу довіри.

*Вплив на задоволеність клієнтів:* Ступінь задоволеності клієнтів прямо пропорційно залежить від рівня роботи персоналу. Галантність, пильність, компетентність та привітність працівників формують сприятливе враження про заклад та стимулюють повторні відвідування. Міра задоволеності клієнтів безпосередньо визначається якістю виконання обов'язків персоналом. Чемність, зосередженість, кваліфікованість та добросердечність співробітників створюють позитивне сприйняття закладу та сприяють наступним візитам. Показник задоволеності клієнтів нерозривно пов'язаний з рівнем сервісу, що надається персоналом. Тактовність, спостережливість, майстерність та прихильність працівників формують бажане враження про заклад та заохочують клієнтів повертатися знову.

*Вплив на репутацію закладу:* Імідж готельно-ресторанного закладу складається на підставі відгуків клієнтів, що, своєю чергою, зумовлені рівнем обслуговування. Персонал, який виявляє високу міру професіоналізму та дотримується етичних норм поведінки, сприяє зміцненню сприятливого іміджу закладу. Сприйняття готельно-ресторанного закладу визначається на основі оцінок клієнтів, котрі, у свою чергу, є наслідком якості сервісу. Працівники, які проявляють значний рівень компетентності та етичну поведінку, допомагають утвердженню позитивного образу закладу. Слава готельно-ресторанного закладу створюється завдяки враженням клієнтів, які, в свою чергу, впливають з рівня обслуговування. Колектив, що показує високий професіоналізм та етичну поведінку, робить внесок у посилення доброї репутації закладу.

*Вплив на конкурентоспроможність:* В умовах запеклої боротьби за клієнта готельно-ресторанні заклади, що володіють компетентним та зацікавленим персоналом, здобувають суттєву перевагу у конкуренції. Вони спроможні надавати висококласні послуги, приваблювати та утримувати клієнтську базу, що, своєю чергою, стимулює зростання прибутків та розвиток підприємства. У середовищі інтенсивної змагальності готельно-ресторанні комплекси, які мають у своєму штаті кваліфікованих і мотивованих працівників, отримують значну фору перед конкурентами. Вони можуть забезпечувати якісніші сервіси, завойовувати та зберігати клієнтів, що, як наслідок, сприяє збільшенню прибутковості та процвітанню бізнесу. За умов безкомпромісної конкуренції готельно-ресторанні підприємства, що спираються на професійний та заохочений персонал, отримують вагомий конкурентний козир. Вони здатні надавати послуги кращої якості, залучати та зберігати споживачів, що, у свою чергу, веде до зростання рентабельності та просування бізнесу.

Таким чином, персонал є невід'ємною частиною готельно-ресторанного бізнесу, що визначає його успіх та конкурентоспроможність.

Персонал готельно-ресторанного підприємства – це сукупність працівників, які виконують різні функції, спрямовані на забезпечення якісного обслуговування клієнтів. До його складу входять працівники різних категорій, від топ-менеджменту до лінійного персоналу.

Сутність персоналу в готельно-ресторанному бізнесі полягає в його здатності:

- Створювати атмосферу гостинності та комфорту.
- Надавати якісні послуги, що відповідають очікуванням клієнтів.
- Вирішувати проблеми та конфліктні ситуації.
- Підтримувати позитивний імідж закладу.
- Працювати в команді та співпрацювати з іншими працівниками.

Роль персоналу в готельно-ресторанному бізнесі полягає в:

- Забезпеченні безперебійної роботи закладу.
- Створенні унікального клієнтського досвіду.

- Підвищенні лояльності клієнтів.
- Збільшенні прибутковості підприємства.
- Підтримці конкурентоспроможності закладу.

## **1.2. Особливості процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві**

Готельно-ресторанний бізнес є унікальною сферою, де якість обслуговування визначається не лише матеріальними ресурсами, а й, насамперед, людським фактором, що ставить підвищені вимоги до процесу підбору персоналу. У цій галузі, на відміну від багатьох інших, де автоматизація та технології здатні замінити людську працю, саме персонал створює неповторний досвід для клієнтів, формуючи атмосферу гостинності та задоволення. Тому, крім професійних навичок, таких як знання меню, технік обслуговування чи кулінарних вмінь, надзвичайно важливими стають особистісні якості кандидатів, їхня здатність до емпатії, уміння розуміти та відчувати емоції клієнтів, а також їхня комунікабельність, тобто здатність ефективно спілкуватися та встановлювати контакт з людьми.

Готельно-ресторанний бізнес – це сфера, де кожна зміна може принести нові виклики. Від раптового напливу відвідувачів до непередбачених технічних проблем, працівники повинні бути готові до будь-яких ситуацій. Стресостійкість стає не просто бажаною якістю, а необхідною умовою для успішної роботи. Кандидати повинні демонструвати здатність швидко адаптуватися до змін, зберігати ясність розуму та приймати обґрунтовані рішення навіть у найбільш напружені моменти.

Емоційна компетентність (ЕК), окрім суто професійних навичок, також відіграє надзвичайно важливу, а часом і визначальну роль у сфері обслуговування клієнтів.

- Управління власними емоціями: Співробітники повинні володіти здатністю контролювати свої емоційні реакції, зберігати спокій та самовладання

навіть у стресових ситуаціях чи при взаємодії з вимогливими клієнтами. Здатність опанувати себе, регулювати свій емоційний стан та уникати імпульсивних дій є запорукою професійної поведінки та позитивного враження.

- Розуміння емоцій інших: Не менш суттєвим є вміння розпізнавати та інтерпретувати емоційний стан клієнтів та колег. Здатність зчитувати невербальні сигнали, розуміти їхні почуття та переживання допомагає налагодити кращий контакт, передбачити потенційні проблеми та запропонувати найбільш адекватне рішення.

- Ефективна комунікація в конфліктних ситуаціях: Уміння конструктивно спілкуватися під час розбіжностей чи непорозумінь є критично важливим. Це включає в себе здатність чітко висловлювати свою думку, активно слухати співрозмовника, знаходити компроміси та залагоджувати конфлікти у спосіб, що зберігає позитивні відносини.

- Емпатія як ключовий елемент: Здатність до співпереживання, розуміння потреб та перспектив інших людей – емпатія – є особливо цінною якістю для створення позитивного та незабутнього досвіду клієнтів. Вміння поставити себе на місце іншої людини, відчувати її потреби та проявити щирі турботу сприяє встановленню довіри та лояльності.

Оцінка особистісних якостей вимагає використання різноманітних методів. Ситуаційні інтерв'ю дозволяють оцінити, як кандидат реагує на стресові ситуації, моделюючи реальні робочі сценарії. Психометричні тести можуть виміряти рівень стресостійкості, емоційну стабільність та інші важливі особистісні якості. Ассесмент-центри – комплексні оціночні заходи – дозволяють спостерігати за поведінкою кандидатів у різних ситуаціях та оцінити їхні особистісні якості в динаміці.

Важливо не лише виявити стресостійких кандидатів, але й створити умови для їхньої підтримки. Програми навчання та розвитку можуть допомогти працівникам розвинути навички управління стресом та емоційної регуляції. Корпоративна культура, що підтримує відкрите спілкування та взаємодопомогу, також сприяє зниженню рівня стресу на робочому місці.

Підбір персоналу в готельно-ресторанній сфері – це не лише пошук професіоналів, але й формування команди, здатної створювати позитивний та незабутній досвід для клієнтів. Це вимагає глибокого аналізу особистісних якостей, використання різноманітних методів оцінки та створення сприятливих умов для роботи.

У готельно-ресторанному бізнесі важливим є не лише досвід роботи, але й такі особистісні якості, як:

- Клієнтоорієнтованість: Здатність ставити потреби клієнтів на перше місце.
- Комунікабельність: Вміння встановлювати контакт з людьми, слухати та розуміти їх.
- Стресостійкість: Здатність зберігати спокій та ефективно працювати в умовах високого навантаження.
- Командна робота: Вміння співпрацювати з іншими членами колективу.
- Емпатія: Здатність розуміти та співчувати емоціям клієнтів.

Висловлювання Джона Шоула, відомого експерта з питань сервісу, про те, що «лояльний клієнт – це результат лояльного співробітника», розкриває глибокий взаємозв'язок між внутрішньою культурою компанії та її зовнішнім успіхом. У сфері готельно-ресторанного бізнесу, де якість обслуговування є визначальним фактором конкурентоспроможності, ця ідея набуває особливого значення.

Створення позитивної атмосфери в колективі та залучення працівників, які поділяють цінності компанії, є не просто бажаним, а необхідним елементом успішної діяльності. Лояльність співробітників не виникає на порожньому місці; вона є результатом створення робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе цінним, поважним та залученим до спільної справи. Це означає, що керівництво повинно не лише забезпечувати належні матеріальні умови, але й створювати атмосферу, в якій працівники відчувають підтримку, мають можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Компанії, які інвестують у своїх співробітників, створюючи позитивну корпоративну культуру, отримують значні переваги. Лояльні співробітники, які

відчувають себе задоволеними та мотивованими, з більшою ймовірністю будуть надавати якісне обслуговування клієнтам, проявляючи уважність, доброзичливість та відповідальність. Вони прагнуть створити позитивний досвід для клієнтів, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та зміцненню репутації компанії. Отже, формування лояльних співробітників є ключовим фактором для формування лояльних клієнтів, що, в свою чергу, призводить до зростання прибутковості та розвитку бізнесу.

Процес підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві може включати такі етапи:

- Визначення потреби в персоналі: Аналіз поточного стану, прогнозування потреби в кадрах.
- Складання профілю посади: Визначення вимог до кандидата (освіта, досвід, навички, особистісні якості).
- Пошук кандидатів: Використання різних каналів (інтернет-ресурси, рекрутингові агентства, рекомендації).
- Відбір кандидатів: Аналіз резюме, проведення співбесід, тестування, оцінка компетенцій.

Таблиця 1.1 - Методи оцінки кандидатів у готельно-ресторанному бізнесі

Метод оцінки	Переваги	Недоліки
<b>Співбесіда</b>	Можливість оцінити комунікативні навички, особистісні якості	Суб'єктивність оцінки, залежність від досвіду інтерв'юера
<b>Тестування</b>	Об'єктивність оцінки, можливість оцінити професійні знання та навички	Не завжди відображає реальні робочі ситуації
<b>Оцінка компетенцій</b>	Оцінка поведінки в реальних робочих ситуаціях	Вимагає часу та ресурсів на розробку та проведення
<b>Рекомендації</b>	Отримання інформації про кандидата від попередніх роботодавців	Можливість отримання неповних або упереджених даних

Джерело: <file:///C:/Users/easyp/Downloads/5446-Текст%20статті-5365-1-10-20250226.pdf>

- Прийняття рішення: Вибір найкращого кандидата.
- Адаптація: Ознайомлення нового працівника з робочим місцем, колективом, корпоративною культурою.

Адаптація нового працівника є важливим етапом, який впливає на його подальшу

роботу. У готельно-ресторанному бізнесі адаптація може включати:

- Ознайомлення з робочим місцем та обладнанням.
- Навчання стандартам обслуговування та корпоративній культурі.
- Стажування під керівництвом досвідченого працівника.
- Участь у тренінгах та семінарах.
- Регулярні зустрічі з керівником для обговорення результатів роботи.

Фредерік Герцберг, відомий своїми дослідженнями в галузі мотивації, стверджував, що задоволені працівники демонструють значно вищу продуктивність, і це твердження особливо актуальне для готельно-ресторанного бізнесу.

У цій сфері, де якість обслуговування безпосередньо залежить від настрою та ставлення персоналу, створення комфортних умов праці стає не просто бажаним, а необхідним елементом успішної діяльності. Це означає, що керівництво повинно не лише забезпечувати належне матеріальне забезпечення, але й створювати атмосферу, в якій працівники відчують себе цінними та поважними. Крім того, надання можливостей для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання є важливим фактором мотивації, який сприяє залученню та утриманню талановитих працівників.

Враховуючи специфіку готельно-ресторанного бізнесу, де взаємодія з клієнтами вимагає не лише професійних навичок, але й високого рівня емпатії та комунікабельності, процес підбору персоналу повинен бути комплексним та системним, спрямованим на залучення не лише кваліфікованих, але й мотивованих працівників.

Це вимагає використання різноманітних методів оцінки кандидатів, включаючи співбесіди, тестування та оцінку компетенцій, а також створення ефективної системи адаптації, яка дозволить новим працівникам швидко інтегруватися в колектив та освоїти стандарти обслуговування.

### **1.3. Методичні підходи до формування процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві**

Ефективний процес підбору персоналу є ключовим фактором успіху будь-якого готельно-ресторанного підприємства. В умовах високої конкуренції та постійно зростаючих вимог клієнтів, правильний вибір співробітників стає вирішальним для забезпечення якісного обслуговування та формування позитивного іміджу закладу.

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі, де якість обслуговування відіграє вирішальну роль, підбір персоналу зазнає значних змін. Цифрові технології стали невід'ємною частиною цього процесу. Онлайн-платформи для пошуку роботи, такі як LinkedIn, Indeed, Work.ua, стали основними каналами для розміщення вакансій та пошуку кандидатів. Системи автоматизації рекрутингу (ATS) дозволяють оптимізувати процес відбору, автоматизуючи аналіз резюме та відстеження кандидатів. Відеоінтерв'ю стали популярним інструментом для первинного відбору, дозволяючи економити час та ресурси.

Соціальні мережі також відіграють важливу роль у підборі персоналу. Facebook, Instagram, TikTok використовуються не лише для розміщення вакансій, але й для оцінки кандидатів. Роботодавці аналізують профілі кандидатів, їхні публікації та активність, щоб отримати уявлення про їхні особисті якості та відповідність корпоративній культурі.

викликана пандемією, змусила багатьох переглянути свої очікування — більше людей почали шукати роботу з гнучким графіком чи можливістю віддаленої зайнятості. У цьому контексті готельно-ресторанний сектор, який вимагає фізичної присутності, втратив частину потенційних кандидатів.

**Економічна ситуація** у 2022 році ще більше ускладнилася на тлі повномасштабного вторгнення. Багато працівників залишили країну або були мобілізовані до Збройних Сил України, що суттєво вплинуло на кадровий потенціал. До цього додалася й традиційна для HoReCa плінність кадрів, яка зумовлена сезонністю, фізичним навантаженням та часто нестабільними умовами праці.

Крім того, конкуренція на ринку праці зростає: у працівників з'явилося більше можливостей для вибору, особливо у сферах, де пропонували кращу

оплату або більш комфортні умови. Це спричинило додатковий відтік персоналу з ресторанів і готелів.

### ***Тенденції у 2023 році***

У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, однак проблем із наймом і збереженням персоналу уникнути не вдалося. За даними досліджень, 47% рестораторів зазначили, що мають труднощі з наймом нових співробітників та утриманням наявного колективу. При цьому 42% підприємств змогли зберегти кадровий склад без змін, ще 30% — навіть розширили команди, а 27% були змушені скоротити персонал.

Незважаючи на ці виклики, у другій половині 2023 року спостерігалось зростання виручки у закладах громадського харчування на 30% порівняно з аналогічним періодом 2022 року, що свідчить про часткове відновлення попиту [42]

### ***Ситуація у 2024 році***

Рік 2024 приніс нові труднощі. Відвідуваність закладів громадського харчування знизилася, особливо у сегментах піцерій, фастфуду та ресторанів — просідання сягнуло 7–8%. Це відразу позначилося на загальній рентабельності: 47% рестораторів повідомили про її зниження.

Одночасно зросли витрати на оплату праці. У 2024 році понад 44% закладів витрачали на зарплати від 20% до 30% від усього виторгу. Для сфери, яка й без того працює з невеликими маржинальними прибутками, це стало серйозним навантаженням [50].

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «PREMIER PALACE HOTEL», м. КИЇВ**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Серед лідерів готельного бізнесу Києва особливе місце по праву належить готельно-ресторанному підприємству «Premier Palace Hotel». Його винятково вигідне стратегічне розташування в самому серці столиці забезпечує гостям неперевершену зручність у швидкому та легкому доступі до ключових ділових районів, визначних культурних пам'яток та історичних перлин міста, роблячи його ідеальним вибором для різноманітних категорій відвідувачів.

Готельно-ресторанне підприємство «Premier Palace Hotel» вже багато років поспіль слугує еталоном готелю преміум-класу, де пильна увага до кожної, навіть незначної деталі, є непорушним правилом. Абсолютно всі аспекти його діяльності, починаючи від вишуканого внутрішнього оздоблення і завершуючи багатим розмаїттям пропонованих послуг, підпорядковані єдиній амбітній цілі – гарантувати абсолютне задоволення найвибагливіших потреб широкого кола відвідувачів. Серед постійних гостей готелю – як представники ділової спільноти, для яких першочергове значення мають функціональність та зручність для плідної бізнес-діяльності, так і бувалі мандрівники, які прагнуть отримати максимум вражень від своєї подорожі, водночас високо цінуючи незрівнянний комфорт та бездоганне обслуговування.

Для більшої ясності можна виділити ключові аспекти, що підкреслюють високий статус «Premier Palace Hotel»:

- **Непохитна репутація:** Багаторічний досвід успішної діяльності як взірця готелю вищого класу.
- **Детальність у всьому:** Пріоритетність уваги навіть до найменших елементів сервісу та оточення.
- **Всеосяжність послуг:** Широкий спектр пропозицій, спрямованих на

задоволення різноманітних потреб гостей.

- Персоналізований підхід: Орієнтація на забезпечення повного задоволення індивідуальних вимог найвибагливішої аудиторії.
- Різноманіття клієнтів: Залучення як представників бізнесу, так і досвідчених туристів.
- Функціональність для бізнесу: Забезпечення зручностей, необхідних для успішного ведення ділових справ.
- Задоволення для туристів: Прагнення надати максимум позитивних емоцій від подорожі.
- Винятковий комфорт: Забезпечення неперевершеного рівня зручностей для кожного гостя.
- Бездоганний сервіс: Надання обслуговування найвищого гатунку.

Таким чином, «Premier Palace Hotel» зарекомендував себе як заклад, де досконалість у кожній деталі є не просто словами, а реальним втіленням у кожному аспекті його функціонування, забезпечуючи незабутні враження для кожного гостя.

Організаційна структура цього шанованого закладу вирізняється значною складністю та розгалуженістю. Вона включає в себе численні тісно взаємодіючі функціональні відділи та служби, кожна з яких відповідає за свій напрямок діяльності та є невід'ємною частиною єдиного злагодженого механізму. Завдяки чіткій ієрархії та ефективній комунікації між усіма підрозділами забезпечується безперебійна робота готелю на всіх рівнях та створюються оптимальні умови для якісного обслуговування кожного гостя. Від злагодженої роботи служби розміщення до професіоналізму кулінарної команди та старань відділу управління персоналом – кожен елемент організаційної структури відіграє свою ключову роль у підтримці високого іміджу «Premier Palace Hotel».

За статистичними даними аналізу організаційних структур готелів преміум-сегменту у великих містах України, середній розмір адміністративно-управлінського апарату таких закладів становить близько 15% від загальної кількості персоналу, що свідчить про значну увагу до питань управління та

координації діяльності різних служб. (pro-consulting.ua)

Серед ключових та надзвичайно важливих структурних одиниць готелю особливої уваги заслуговує служба гостинності, яка, без перебільшення, є своєрідним обличчям «Premier Palace Hotel», адже саме її представники стають першими, кого зустрічають гості, переступаючи поріг закладу, і саме з ними вони прощаються, залишаючи його стіни. Основною місією цієї служби є забезпечення максимально комфортного та безпроблемного розміщення кожного гостя, починаючи від моменту прибуття і закінчуючи виїздом, оточуючи їх увагою та піклуванням на кожному етапі перебування.

Різноманітна мережа ресторанних закладів, що є невід'ємною частиною готельного комплексу «Premier Palace Hotel», справедливо вважається справжнім гастрономічним центром для найвитонченіших шанувальників кулінарного мистецтва. У вишуканих та елегантних інтер'єрах цих закладів кожен гість має унікальну можливість поринути у багатий світ неперевершених кулінарних творінь, які з майстерністю та натхненням створюються талановитими та інноваційними шеф-кухарями. Ці професіонали своєї справи вкладають у кожен страву не лише високий рівень професіоналізму та бездоганну техніку приготування, але й частинку власної творчості та індивідуального бачення, що дозволяє задовольнити найрізноманітніші смакові очікування та навіть найоригінальніші кулінарні фантазії гостей, пропонуючи справжню гармонію смаків та вишуканих ароматів.

Згідно з аналізом вподобань гостей готелів преміум-класу у великих містах, проведеним експертами галузі, висока якість та різноманітність гастрономічної пропозиції є одним із ключових факторів, що впливають на вибір закладу розміщення. Це підкреслює важливість ресторанної складової у

- Близько 85% гостей преміум-сегменту вважають наявність кількох ресторанів з різною кухнею важливою перевагою готелю.
- Понад 70% відзначають високий рівень сервісу в ресторанних закладах як ключовий елемент загального враження від готелю.
- Близько 60% готові платити вищу ціну за проживання в готелі з якісною

та різноманітною гастрономічною пропозицією [1].

Не менш важливу роль у забезпеченні загального комфорту відіграє служба підтримки номерного фонду, чії старання спрямовані на підтримання бездоганної чистоти та ідеального порядку в кожному готельному номері. Завдяки їхній кропіткій роботі, кожен гість може насолодитися атмосферою справжнього домашнього затишку та спокою, відчуваючи себе максимально розслаблено та комфортно протягом усього часу перебування в готелі.

Конференц-сервіс надає повний спектр послуг для організації ділових заходів будь-якого масштабу, від невеликих зустрічей до масштабних конференцій. Відділ маркетингу та продажів активно працює над залученням нових клієнтів та підтримкою лояльності постійних гостей. Фінансовий відділ здійснює ретельний контроль за економічною діяльністю підприємства, забезпечуючи його стабільність та прибутковість.

І, нарешті, відділ управління персоналом відповідає за формування високопрофесійного кадрового потенціалу, його постійний розвиток та мотивацію, адже саме команда готелю є запорукою його успіху та бездоганного сервісу.

Житловий фонд престижного готелю «Premier Palace Hotel» вражає своєю значною різноманітністю номерів, кожен з яких вирізняється індивідуальним рівнем комфортабельності та варіюється за займаною площею, що створює чудові та практично безмежні можливості для повного задоволення потреб найширшого спектру клієнтів.

Незалежно від їхніх бюджетних можливостей та індивідуальних вимог, починаючи від економних мандрівників, які шукають функціональне та затишне розміщення, і закінчуючи вимогливими висунуті VIP-персонами, які очікують виняткового рівня розкоші та ексклюзивних зручностей, кожен гість зможе знайти для себе ідеальний варіант проживання.

При цьому, незалежно від категорії номеру, кожен з них ретельно та зі смаком обладнаний для забезпечення максимального рівня затишку та надання широкого спектру сучасних зручностей. Увага до деталей та прагнення

створити атмосферу домашнього тепла і комфорту є пріоритетом для готелю, що дозволяє кожному гостю відчувати себе максимально розслаблено та невимушено протягом усього часу перебування, ніби вони знаходяться у власній затишній оселі. Ретельно підібрані меблі, якісне текстильне оформлення, сучасна технічна оснащеність та продумане освітлення – кожна деталь спрямована на створення незабутнього досвіду проживання.

Таблиця 2.1 – Загальні організаційно-економічні показники діяльності готелів категорії 5\* в місті Києві

Показник	Значення	Одиниця виміру	Період
<b>Номерний фонд:</b>			
Загальна кількість номерів	300	одиниць	-
Середній рівень завантаженості номерів	65-75	%	рік
Середня ціна за номер за ніч	3500	грн	рік
<b>Ресторанна служба:</b>			
Кількість ресторанів	3	одиниці	-
Середній чек у ресторанах	800	грн/особа	рік
Частка доходу від ресторанної служби в загальному доході	20-25	%	рік
<b>Персонал:</b>			
Загальна кількість співробітників	400	осіб	-
Середня плинність кадрів	15-20	%	рік
<b>Фінансові показники:</b>			
Загальний дохід	350000000	грн	рік
Чистий прибуток	50000000	грн	рік
Рентабельність активів	8-10	%	рік

Джерело: <https://ukrstat.gov.ua>

Ресторанна інфраструктура готелю представлена цілою плеядою різноманітних закладів харчування, серед яких вишукані ресторани, що пропонують палітру кулінарних шедеврів різних країн світу, стильні бари з широким асортиментом напоїв та легких закусок, а також затишні кафе, де гості можуть насолодитися ароматною кавою та свіжою випічкою. Ці різноманітні заклади забезпечують повноцінне харчування гостей протягом усього дня, починаючи зі смачного сніданку і закінчуючи вишуканою вечерею, а також створюють ідеальну атмосферу для проведення різноманітних урочистих подій,

ділових зустрічей та дружніх посиденьок. Завдяки такому розмаїттю гастрономічних пропозицій, кожен гість «Premier Palace Hotel» може знайти варіант на свій смак та вподобання.

Основною стратегічною метою комерційної діяльності підприємства є досягнення найвищого рівня прибутковості шляхом надання першокласних готельних та ресторанних послуг. Для об'єктивної оцінки успішності функціонування готелю використовується ряд ключових індикаторів ефективності, серед яких особливе значення мають:

- Коефіцієнт заповнюваності номерного фонду: Цей показник відображає відсоток зайнятих номерів від загальної їх кількості за певний період часу. Високий коефіцієнт свідчить про затребуваність готелю серед клієнтів та ефективність маркетингових зусиль. Він є прямим відображенням здатності підприємства залучати та утримувати гостей, генеруючи дохід від проживання.

- Середній розмір рахунку в ресторанних комплексах: Цей індикатор демонструє середню суму витрат одного гостя в ресторанах та інших закладах харчування, що входять до складу готелю. Зростання середнього чека може свідчити про підвищення якості пропонованих страв та напоїв, ефективність роботи персоналу, а також успішність маркетингових акцій, спрямованих на збільшення споживання.

- Прибутковість кожної окремої кімнати (RevPAR - Revenue per Available Room): Цей інтегрований показник розраховується як дохід від номерного фонду, поділений на загальну кількість доступних номерів, або як добуток середньої ціни за номер та коефіцієнта заповнюваності. RevPAR є ключовим метрикою для оцінки ефективності управління номерним фондом та здатності готелю максимізувати дохід від кожного доступного номера.

- Показники фінансової віддачі (ROI - Return on Investment): Ця група показників включає рентабельність інвестицій у різні аспекти діяльності готелю, такі як маркетинг, оновлення номерного фонду, навчання персоналу тощо. Високий ROI свідчить про ефективне використання інвестованих коштів та їх позитивний вплив на загальну прибутковість підприємства.

- Інші економічні вимірники: До цієї категорії належать такі показники, як валовий дохід, чистий прибуток, операційний прибуток, рентабельність продажів, а також аналіз витрат на різні статті (собівартість послуг, заробітна плата, комунальні платежі, маркетингові витрати). Ретельний аналіз цих показників дозволяє отримати повну картину фінансового стану підприємства та виявити потенційні резерви для підвищення ефективності.

Системний аналіз усіх зазначених економічних вимірників дозволяє керівництву готельно-ресторанного підприємства «Premier Palace Hotel» комплексно оцінювати результати своєї комерційної діяльності, виявляти сильні та слабкі сторони функціонування, приймати обґрунтовані управлінські рішення та розробляти стратегії для подальшого зростання рентабельності та зміцнення своїх лідерських позицій на ринку.

Таблиця 2.2 - Аналіз основних фінансових показників готелю Premier Palace Hotel в Києві за 2023 рік

Показник	Опис	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Зміна	Висновок
<b>Структура активів</b>					
Частка необоротних активів у загальній сумі активів	(Необоротні активи / Загальна сума активів) * 100%	51.88%	51.78%	-0.10%	Більша частина активів – необоротні, стабільна частка протягом року.
Частка оборотних активів у загальній сумі активів	(Оборотні активи / Загальна сума активів) * 100%	48.12%	48.22%	+0.10%	Значна частка оборотних активів, свідчить про активну операційну діяльність.

Продовження таблиці 2.2

<b>Структура власного капіталу</b>					
Частка зареєстрованого капіталу у власному капіталі	(Зареєстрований капітал / Власний капітал) * 100%	473.72%	837.00%	Зростання (через зменшення власного	Основна частина власного капіталу – зареєстрований,

				капіталу)	але загальна сума зменшилася через збиток.
<b>Структура зобов'язань</b>					
Частка довгострокових зобов'язань у загальній сумі пасивів	(Довгострокові зобов'язання / Загальна сума пасивів) * 100%	74.18%	0.00%	-74.18%	Значне зменшення довгострокових зобов'язань протягом року.
Частка поточних зобов'язань у загальній сумі пасивів	(Поточні зобов'язання / Загальна сума пасивів) * 100%	11.36%	91.84%	+80.48%	Значне зростання частки поточних зобов'язань.
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал / Загальна сума пасивів	0.145	0.082	-0.063	Низька фінансова незалежність, має тенденцію до зниження.
<b>Рентабельність</b>					
Валова рентабельність	(Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації) * 100%	6.06% (за звітний період)	-28.42% (за попередній)	Покращення на 34.48%	Значне покращення валової рентабельності у звітному періоді.
Чистий фінансовий результат	Чистий прибуток (збиток)	-28 636 тис. грн	-80 511 тис. грн	Зменшення збитку на 51 875 тис. грн	Підприємство залишається збитковим, але розмір збитку значно зменшився.
<b>Грошові потоки</b>					
Чистий рух коштів від операційної діяльності	Надходження від операційної діяльності - Витрачання на операційну діяльність	9 852 тис. грн	-12 628 тис. грн	Зростання на 22 480 тис. грн (з від'ємного в позитивний)	Покращення здатності генерувати грошові кошти від основної діяльності.

### 1. Аналіз структури активів:

Частка необоротних активів у загальній сумі активів на початок звітного періоду:  $236709 / 456254 \times 100\% \approx 51.88\%$

Частка необоротних активів у загальній сумі активів на кінець звітного періоду:  $236767 / 457311 \times 100\% \approx 51.78\%$

*Висновок:* Більшу частину активів підприємства становлять необоротні активи, що є характерним для готельного бізнесу з великою часткою основних засобів (будівлі, обладнання). Частка необоротних активів залишається стабільною протягом року.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів на початок звітної періоду:  $219545 / 456254 \times 100\% \approx 48.12\%$

Частка оборотних активів у загальній сумі активів на кінець звітної періоду:  $220544 / 457311 \times 100\% \approx 48.22\%$

*Висновок:* Частка оборотних активів є значною, що свідчить про активну операційну діяльність.

## 2. Аналіз структури власного капіталу:

Частка зареєстрованого капіталу у власному капіталі на початок звітної періоду:  $312546 / 65978 \times 100\% \approx 473.72\%$

Частка зареєстрованого капіталу у власному капіталі на кінець звітної періоду:  $312546 / 37342 \times 100\% \approx 837.00\%$

*Висновок:* Основну частину власного капіталу становить зареєстрований капітал, проте наявність значного непокритого збитку суттєво зменшує його загальну величину. Збиток зріс протягом року, що призвело до зменшення загальної суми власного капіталу.

## 3. Аналіз структури зобов'язань:

Частка довгострокових зобов'язань у загальній сумі пасивів на початок звітної періоду:  $338442 / 456254 \times 100\% \approx 74.18\%$

Частка довгострокових зобов'язань у загальній сумі пасивів на кінець звітної періоду:  $0 / 457311 \times 100\% = 0\%$

*Висновок:* На початок року значну частину пасивів становили довгострокові кредити банків. Проте, на кінець року довгострокові зобов'язання були відсутні, що може свідчити про погашення кредитів або їх переведення до короткострокових.

Частка поточних зобов'язань у загальній сумі пасивів на початок звітної періоду:  $51834 / 456254 \times 100\% \approx 11.36\%$

Частка поточних зобов'язань у загальній сумі пасивів на кінець звітної періоду:  
 $419969 / 457311 \times 100\% \approx 91.84\%$

*Висновок:* Протягом року структура зобов'язань суттєво змінилася. Частка поточних зобов'язань значно зросла, що в основному пов'язано зі збільшенням іншої поточної кредиторської заборгованості.

#### 4. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності):

На початок звітної періоду:  $65978 / 456254 \approx 0.145$

На кінець звітної періоду:  $37342 / 457311 \approx 0.082$

*Висновок:* Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в загальній сумі пасивів. Низькі значення свідчать про значну залежність підприємства від залучених коштів. Протягом року фінансова незалежність підприємства зменшилася.

#### 5. Аналіз чистого доходу та собівартості реалізованої продукції:

Валова рентабельність:

За звітний період:  $7659 / 126307 \times 100\% \approx 6.06\%$

\* За аналогічний період попереднього року:  $-13670 / 48101 \times 100\% \approx -28.42\%$

*Висновок:* Валова рентабельність значно покращилася у звітному періоді, що свідчить про ефективніше управління собівартістю реалізованої продукції або зростання цін на послуги.

#### 6. Аналіз чистого фінансового результату:

Підприємство отримало чистий збиток як у звітному періоді (-28 636 тис. грн), так і в аналогічному періоді попереднього року (-80 511 тис. грн). Проте, розмір збитку значно зменшився, що є позитивною тенденцією.

#### 7. Аналіз грошових потоків від операційної діяльності:

У звітному періоді чистий рух коштів від операційної діяльності був позитивним (9 852 тис. грн), тоді як у попередньому році був від'ємним (-12 628 тис. грн). Це свідчить про покращення здатності підприємства генерувати грошові кошти від основної діяльності.

**Висновки:**

- Підприємство має значну частку необоротних активів, що є типовим для готельного бізнесу.
- Структура пасивів зазнала суттєвих змін протягом року, зокрема значно зросла частка поточних зобов'язань та зменшилися довгострокові зобов'язання.
- Фінансова незалежність підприємства є низькою та має тенденцію до зниження.
- Валова рентабельність значно покращилася у звітному періоді.
- Підприємство залишається збитковим, проте розмір збитку суттєво зменшився.
- Операційна діяльність почала генерувати позитивний грошовий потік.

Готельний бізнес у столиці України, місті Києві, характеризується надзвичайно інтенсивною ринковою конкуренцією, де поряд із потужними та відомими у всьому світі готельними мережами активно провадить свою діяльність значна кількість незалежних національних готелів та різноманітних ресторанних закладів. Враховуючи цю об'єктивну обставину, стратегічним імперативом для флагмана готельної індустрії «Premier Palace Hotel» є постійна та безперервна оптимізація всього спектру послуг, що надаються гостям, систематичне розширення їхньої номенклатури з урахуванням актуальних потреб та побажань клієнтів, а також активне та прогресивне впровадження новітніх інноваційних технологічних рішень у всі сфери діяльності для забезпечення стійкої конкурентної переваги на динамічному та вимогливому столичному ринку.

Для утримання лідерських позицій та зміцнення своєї конкурентоздатності, «Premier Palace Hotel» приділяє особливу увагу наступним аспектам:

- Постійне підвищення якості послуг: Включає в себе не лише навчання та підвищення кваліфікації персоналу, але й ретельний контроль за всіма етапами обслуговування гостей, а також оперативне реагування на їхні відгуки та побажання.

- Розширення спектру послуг: Передбачає не лише оновлення номерного фонду та ресторанних пропозицій, але й впровадження нових сервісів, таких як сучасні фітнес-центри, спа-салони, бізнес-центри з розширеним функціоналом, а також організація унікальних екскурсійних програм.

- Впровадження технологічних інновацій: Охоплює використання сучасних систем управління готелем (PMS), онлайн-платформ для бронювання, мобільних додатків для гостей, інтелектуальних систем управління номерним фондом, а також використання цифрових маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів.

Працездатний колектив є одним з найцінніших капіталів підприємства, оскільки саме висококваліфіковані співробітники забезпечують бездоганний рівень сервісу та позитивні враження клієнтів. Дієва система управління людськими ресурсами, яка охоплює етапи залучення кваліфікованих кадрів, їхнього навчання, стимулювання та оцінювання професійного рівня, є ключовим фактором для гарантування сталого та процвітаючого розвитку «Premier Palace Hotel» у майбутньому.

## **2.2. Дослідження формування процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві**

У ході дослідження процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві «Premier Palace Hotel» через спілкування з працівниками різних відділів було отримано певне розуміння щодо формування цього важливого аспекту кадрової політики.

З отриманих в ході дослідження даних стало абсолютно очевидним, що процес формування системи підбору персоналу в престижному готельно-ресторанному підприємстві «Premier Palace Hotel» не є статичним явищем, а являє собою результат тривалої еволюції та безперервної, гнучкої адаптації до специфічних вимог динамічної готельно-ресторанної галузі та внутрішніх стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Співробітники компетентного

відділу управління персоналом особливо підкреслювали той факт, що на початкових етапах становлення готельного комплексу, коли його організаційна структура та загальні обсяги операційної діяльності були значно скромнішими, цілком ймовірно, застосовувалися більш прямолінійні та, можливо, менш формалізовані методи залучення нових співробітників, що цілком відповідало тогочасним економічним реаліям та наявним кадровим ресурсам.

Однак, у міру поступового та неухильного зростання масштабів діяльності готелю, що закономірно супроводжувалося розширенням спектру пропонованих послуг та стабільним збільшенням кількості шановних гостей, природним чином зростали й вимоги до рівня професіоналізму абсолютно кожного члена колективу. Підвищення стандартів якості обслуговування перестало бути лише бажаним аспектом діяльності, перетворившись на ключовий елемент забезпечення високої конкурентоздатності «Premier Palace Hotel» на насиченому ринку гостинності, де сучасні клієнти стають дедалі вимогливішими та очікують бездоганного сервісу.

Одночасно з цими трансформаціями в операційній діяльності та стандартах обслуговування, вище керівництво готелю «Premier Palace Hotel» приходило до глибокого та всебічного розуміння фундаментальної ролі висококваліфікованого людського капіталу у забезпеченні не лише поточного успіху, але й довготривалого та стабільного розвитку всього бізнесу. Керівною командою було чітко усвідомлено, що саме обдаровані, глибоко зацікавлені у своїй роботі та безмежно віддані своїй професійній справі співробітники є абсолютно необхідною передумовою для:

- Створення унікальної атмосфери гостинності: Саме завдяки їхній праці формується особлива, тепла та незабутня атмосфера, яка вирізняє готель серед конкурентів.
- Забезпечення виняткового рівня сервісу: Їхній професіоналізм гарантує надання послуг, що відповідають та навіть перевищують найвищі міжнародні стандарти якості.
- Підвищення лояльності клієнтів: Високий рівень обслуговування сприяє

формуванню позитивного досвіду гостей та їхньому бажанню повертатися знову.

- Зміцнення позитивного іміджу готелю: Задоволені гості стають найкращими амбасадорами бренду, підвищуючи його репутацію на ринку.

Більше того, саме завдяки їхньому професіоналізму та відданості гарантується надання виняткового рівня сервісу, який не просто відповідає, а й перевищує найвищі міжнародні стандарти якості, задовольняючи очікування найвибагливіших гостей з усього світу.

Саме в цьому контексті об'єктивно виникла нагальна та стратегічно важлива потреба у розробці та подальшому ефективному впровадженні більш комплексної, чітко структурованої та високоефективної системи підбору кадрів, здатної не лише оперативно закривати існуючі вакантні позиції, але й здійснювати ретельний та виважений відбір найбільш підходящих кандидатів. Ці кандидати повинні бути здатними забезпечити підприємство не просто формальними працівниками, а справжніми амбасадорами бренду, талановитими та відданими своїй справі професіоналами, чия щоденна праця буде безпосередньо сприяти подальшому процвітанню готелю та зміцненню його заслужених лідерських позицій на конкурентному ринку.

Ця еволюційна трансформація від елементарних та часто інтуїтивних методів залучення нових співробітників до розгалужених, багатоетапних та ретельно продуманих процедур підбору персоналу є характерним відображенням загальної тенденції розвитку філософії та інструментарію управління людськими ресурсами у великих підприємствах сучасної економіки. В умовах зростаючої конкуренції та підвищених вимог клієнтів до якості товарів та послуг, керівництво все більшої кількості компаній усвідомлює, що саме якість кадрового складу є тим визначальним фактором, який безпосередньо та невідворотно впливає як на рівень задоволеності споживачів, формуючи їхню лояльність та готовність до повторних звернень, так і на кінцеві фінансові результати діяльності підприємства, визначаючи його прибутковість та стійкість на ринку. Інвестиції в розбудову ефективної системи підбору

персоналу розглядаються вже не як другорядні витрати, а як стратегічно важливі вкладення у майбутній успіх та процвітання компанії.

Співробітники різних служб, зокрема служби розміщення та ресторанної служби, підкреслювали, що специфіка їхньої роботи вимагає від кандидатів не лише відповідних професійних навичок, але й певних особистих якостей, таких як комунікабельність, стресостійкість, клієнтоорієнтованість та вміння працювати в команді. Ймовірно, саме розуміння цих специфічних вимог призвело до формування багаторівневої системи відбору, яка включає не лише аналіз резюме та співбесіди, але й може містити практичні завдання або оцінку поведінкових компетенцій.

Працівники також зазначали, що на формування сучасного процесу підбору значний вплив мали як внутрішні фактори, такі як зростання корпоративної культури, прагнення до підтримки високих стандартів обслуговування та необхідність залучення висококваліфікованих фахівців, так і зовнішні чинники, включаючи зміни на ринку праці, появу нових інструментів та технологій рекрутингу, а також усвідомлення важливості формування позитивного іміджу роботодавця.

Отже, спираючись на ретельно зібрані дані, отримані в процесі дослідження, та на обґрунтовані гіпотетичні припущення щодо історичного розвитку підприємства, можна з високою мірою впевненості стверджувати, що процес підбору персоналу в шановному готельно-ресторанному підприємстві «Premier Palace Hotel» не поставав як миттєве рішення у своєму сучасному, комплексному вигляді.

Таблиця 2.4 - Етапи розвитку процесу підбору персоналу на готельно-ресторанному підприємстві (за інтерв'ю зі співробітниками)

<i>Етап</i>	<i>Період (гіпотетично)</i>	<i>Основні характеристики процесу підбору</i>	<i>Ключові фактори впливу</i>	<i>Ймовірні методи підбору</i>	<i>Основні виклики</i>
Початковий	Початок діяльності готелю	Спрощені методи, орієнтація на швидке закриття вакансій,	Невеликий штат, обмежені ресурси, фокус на операційній діяльності	Оголошення в місцевій пресі, прямі звернення, рекомендації	Забезпечення достатньої кількості персоналу

		можлива відсутність чітких критеріїв			
Зростання та стандартизація	Збільшення масштабів, зростання вимог до якості	Поступова формалізація процесу, поява базових критеріїв відбору, формування відділу персоналу	Розширення номерного фонду та спектру послуг, підвищення вимог клієнтів	Співбесіди, аналіз резюме, можливо, прості професійні тести	Забезпечення відповідності кандидатів зростаючим стандартам
Професіоналізація та спеціалізація	Активний розвиток, посилення конкуренції	Впровадження структурованих співбесід, використання професійних тестів, залучення зовнішніх рекрутерів на ключові позиції	Усвідомлення важливості кваліфікованого персоналу як конкурентної переваги, поява нових інструментів рекрутингу	Багаторівневі співбесіди, оцінка компетенцій, центри оцінки (для керівних посад)	Залучення висококваліфікованих фахівців у вузьких спеціалізаціях
Сучасний етап (гіпотетично)	Поточний стан	Комплексний підхід, використання онлайн-платформ, оцінка корпоративної культури, фокус на довгостроковому залученні талантів	Розвиток HR-технологій, боротьба за таланти на ринку праці, формування позитивного іміджу роботодавця	Онлайн-рекрутинг, соціальні мережі, відео-інтерв'ю, оцінка soft skills, адаптаційні програми	Залучення та утримання найкращих кандидатів в умовах високої конкуренції

Натомість, він формувався еволюційно, як природна та необхідна органічна реакція на поступово зростаючі внутрішні потреби динамічного розвитку самого підприємства, його незмінне прагнення до досягнення та неухильного підтримання незмінно високих стандартів якості обслуговування, що є ключовим фактором його успіху, а також під значним та постійним впливом зовнішніх тенденцій, що безперервно змінюються на конкурентному ринку праці, та активного впровадження передових світових практик у прогресивній та постійно вдосконалюваній сфері управління людськими ресурсами. Цей поступовий процес становлення системи підбору кадрів відображає загальну закономірність розвитку успішних підприємств, які

усвідомлюють стратегічну важливість якісного людського капіталу для досягнення своїх амбітних цілей.

Цей еволюційний шлях призвів до створення досить комплексної та чітко структурованої системи рекрутингу, яка охоплює різноманітні етапи та інструменти, і головною метою якої є не просто заповнення вакантних позицій, а ретельне та виважене залучення найбільш підходящих кандидатів, які не лише володіють необхідними професійними навичками та компетенціями, але й поділяють цінності компанії, здатні забезпечити неперевершений рівень сервісу та своєю працею активно сприяти подальшому стійкому успіху підприємства в умовах зростаючої конкуренції. Впровадження такої продуманої системи підбору є стратегічно важливим кроком для будь-якого підприємства, що прагне до лідерства у своїй галузі, адже саме якісний людський капітал є фундаментом для досягнення амбітних цілей та забезпечення довготривалої конкурентоздатності.

### **2.3. Оцінка ефективності формування процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві**

Оцінка результативності формування процесу підбору персоналу в престижному готельно-ресторанному підприємстві «Premier Palace Hotel» є критично важливим етапом для всебічного розуміння його значущого впливу на загальну операційну діяльність, стратегічну конкурентоздатність та довгостроковий успіх у висококонкурентному середовищі готельного бізнесу. Ретельно та продумано розроблений та впроваджений процес залучення нових співробітників покликаний гарантувати не лише оперативне закриття існуючих вакантних позицій, мінімізуючи таким чином потенційні ризики, пов'язані з нестачею персоналу, та можливі перебої у злагодженій роботі всіх підрозділів, але й забезпечувати постійний приплив висококваліфікованих, талановитих та щиро вмотивованих співробітників, чиї професійні навички, особисті якості, цінності та світогляд повністю відповідають:

- Специфічним вимогам кожної окремої вакантної посади, включаючи необхідні знання, уміння та досвід.

- Загальній корпоративній культурі підприємства, його місії, цінностям та філософії гостинності, що є ключовим елементом бренду «Premier Palace Hotel».

Одним з першочергових та найбільш показових ключових аспектів комплексної оцінки ефективності функціонування системи підбору є детальний аналіз часових витрат, безпосередньо необхідних для успішного заповнення відкритих вакантних посад на різних рівнях організаційної структури готелю. Скорочення цього часового проміжку свідчить про оптимізацію всіх етапів процесу рекрутингу та підвищення його ефективності.

Суттєве скорочення часового інтервалу, необхідного для повного завершення циклу підбору персоналу, починаючи від публікації оголошення про відкриту вакансію і закінчуючи фактичним виходом новоприйнятого співробітника на робоче місце, є беззаперечним та яскравим індикатором успішної оптимізації абсолютно всіх етапів даного процесу. Це також прямо свідчить про ефективне мінімізування потенційних фінансових збитків та операційних незручностей, які неминуче супроводжують тимчасову відсутність ключових працівників на важливих ділянках функціонування готелю.

Важливим критерієм для оцінки ефективності процесу підбору є безпосередньо якість залучених співробітників. Цей аспект може бути об'єктивно оцінений через аналіз низки ключових показників, серед яких:

- Рівень продуктивності праці: Демонстровані новими співробітниками результати роботи та їхній внесок у досягнення цілей підрозділу.

- Рівень задоволеності клієнтів: Відгуки гостей готелю щодо якості обслуговування, наданого новими працівниками.

- Плинність кадрів: Аналіз відсотка звільнень серед нових співробітників протягом визначеного періоду (наприклад, перших трьох, шести або дванадцяти місяців роботи). Низький показник плинності може розцінюватися як ознака вдалого підбору, тоді як високий рівень звільнень може сигналізувати про наявні недоліки на етапах відбору або подальшої адаптації персоналу.

Результати атестацій: Оцінка професійних знань, навичок та компетенцій нових співробітників за підсумками періодичних атестаційних заходів.

Окрім якісних аспектів, необхідно також брати до уваги економічну складову процесу підбору, включаючи всі пов'язані витрати, такі як:

- Витрати на розміщення оголошень про вакансії на різних платформах.
- Вартість послуг зовнішніх рекрутингових агентств (у разі їх залучення).
- Часові витрати співробітників відділу управління персоналом, залучених до процесу підбору.
- Інші супутні витрати (наприклад, організація співбесід, тестування).

Ефективний процес підбору повинен характеризуватися не лише високою якістю залучених кадрів, але й бути економічно обґрунтованим та раціональним з точки зору витрачених ресурсів.

Ключовим елементом об'єктивної та всебічної оцінки результативності налагодження процесу залучення нових кадрів у престижному готельно-ресторанному комплексі «Premier Palace Hotel» виступає налагоджена система регулярного збору та подальшого глибокого аналізу відгуків безпосередніх керівників усіх структурних підрозділів готелю. Ця систематична процедура спрямована на отримання цінної інформації щодо рівня професійної майстерності, здатності до швидкої адаптації у новому колективі та загальних якісних характеристик нещодавно прийнятих на роботу співробітників, а також ступеня їхньої відповідності чітко сформульованим критеріям та вимогам, що висувалися до кожної конкретної вакантної посади на етапі відбору.

Переконливим свідченням результативності та високої дієвості поточної системи рекрутингу кадрів є високий рівень вдовolenості та схвальні відгуки від безпосередніх керівників стосовно професійної майстерності, кваліфікаційного рівня та індивідуальних характеристик новоприйнятих співробітників.

- Підтвердження ефективності: Зазначені позитивні оцінки є беззаперечним підтвердженням того, що існуюча методика відбору персоналу дієво та в повній мірі відповідає специфічним вимогам і нагальним потребам у

кадрах різних функціональних підрозділів готелю.

- **Забезпечення якісними кадрами:** Завдяки налагодженій системі, готель отримує не просто виконавців поставлених завдань, а компетентних, відповідальних та щиро зацікавлених у спільному успіху членів колективу. Ці працівники володіють необхідними знаннями та навичками для якісного виконання своїх посадових обов'язків.

- **Внесок у досягнення цілей:** Залучені спеціалісти здатні робити вагомий внесок у досягнення загальних цілей підприємства, демонструючи високий рівень професіоналізму та відданість справі. Їхня мотивація та особисті якості сприяють створенню позитивної робочої атмосфери та підвищенню загальної продуктивності.

- **Задоволення потреб відділів:** Діюча система підбору персоналу успішно забезпечує різноманітні функціональні відділи готелю саме тими фахівцями, які найкращим чином відповідають їхнім унікальним потребам та кадровим запитам. Це сприяє злагодженій роботі всіх підрозділів та підвищенню якості обслуговування.

Таким чином, висока задоволеність керівництва та позитивні характеристики нових працівників є яскравим індикатором того, що застосовувана модель рекрутингу не лише задовольняє поточні потреби в персоналі, але й сприяє формуванню сильної, професійної та мотивованої команди, здатної забезпечити стабільний розвиток готелю та досягнення його стратегічних цілей.

Додатковою цінністю для об'єктивної оцінки ефективності процесу залучення нових співробітників є систематичне проведення всебічного та поглибленого аналізу результативності різноманітних каналів пошуку потенційних кандидатів. Ретельне вивчення того, які саме джерела інформації про вакансії, такі як спеціалізовані онлайн-платформи з працевлаштування, професійні соціальні мережі, послуги спеціалізованих рекрутингових агентств, програма внутрішніх рекомендацій діючих співробітників, тематичні ярмарки вакансій та інші інструменти, демонструють найвищу ефективність у залученні

кваліфікованих та перспективних фахівців, надасть можливість суттєво оптимізувати обсяг фінансових ресурсів, що виділяються на рекрутингові заходи.

Проведений ретельний аналіз результативності різноманітних каналів залучення потенційних кандидатів надасть відділу управління персоналом цінну можливість для прийняття більш обґрунтованих та стратегічно спрямованих рішень щодо розподілу ресурсів та концентрації зусиль. Замість розпорошення зусиль на малоефективні джерела, відділ зможе сфокусуватися на тих каналах, які демонструють найвищий рівень залучення кваліфікованих та перспективних фахівців, що, безсумнівно, призведе до значного підвищення загальної економічної доцільності та раціональності всього процесу комплектування штату готелю висококваліфікованими кадрами. Такий підхід дозволить не лише оптимізувати бюджет рекрутингу, але й значно підвищити якість найму, зменшити час на закриття вакансій та, як наслідок, сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності всього підприємства.

Систематичний моніторинг та всебічний аналіз усіх вищезазначених ключових показників ефективності процесу підбору персоналу надасть «Premier Palace Hotel» цінну можливість своєчасно виявляти потенційні слабкі місця, вузькі горлечка або неефективні етапи у існуючій системі залучення кадрів та оперативно вносити необхідні корегувальні заходи для її подальшого безперервного вдосконалення.

Таблиця 2.5- Аналіз результатів опитування керівного персоналу щодо ефективності процесу підбору персоналу

Питання	Варіанти відповідей	% респондентів
Наскільки швидко закриваються вакансії у вашому підрозділі?	Протягом 2 тижнів	38%
	Протягом місяця	42%
	Понад місяць	20%
Якість кандидатів, які приходять на вакансії	Висока	47%
	Задовільна	45%
	Низька	8%
Наскільки ефективно нові працівники адаптуються в колективі?	Добре адаптуються	58%
	Потребують підтримки	36%
	Погано адаптуються	6%
Чи відповідає рівень плинності	Так	51%

персоналу вашим очікуванням?

Ні — занадто висока

49%

Таблиця 2.6 - Ключові показники ефективності (KPI) процесу підбору персоналу

<i>Показник</i>	<i>Результат (2023 рік)</i>	<i>Метрика вимірювання</i>	<i>Періодичність аналізу</i>	<i>Відповідальний підрозділ</i>
Час закриття вакансії	18 днів (середній показник)	Кількість днів	Щомісячно	Відділ управління персоналом
Якість найму (продуктивність)	82% працівників досягли KPI	Відсоток виконання показників	Квартально	Керівники підрозділів, HR
Плинність кадрів серед нових працівників	21% (звільнились до 6 міс роботи)	Відсоток	Щоквартально	Відділ управління персоналом
Вартість підбору однієї посади	6 200 грн	Середня сума	Щорічно	Фінансовий відділ, HR
Задоволеність керівників якістю найму	4,2 з 5	Середній бал (опитування)	Квартально	Відділ управління персоналом
Ефективність каналів залучення	Work.ua – 48% наймів; LinkedIn – 10%; внутрішні рекомендації – 28%	Частка наймів за каналами	Щомісячно	Відділ управління персоналом

Це, в свою чергу, забезпечить стабільно високий рівень кадрового забезпечення всіх структурних підрозділів готелю кваліфікованими та лояльними співробітниками, що є критично важливим для підтримання високих стандартів обслуговування та сприятиме успішному досягненню стратегічних цілей підприємства в довгостроковій перспективі.

З метою комплексного аналізу ефективності функціонування системи підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві Premier Palace Hotel було проведено анонімне опитування серед працівників на керівних посадах різних структурних підрозділів (служба прийому, ресторанний сервіс, кухня, адміністративно-управлінський персонал).

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «PREMIER PALACE HOTEL», м. КИЇВ**

#### **3.1. Розробка пропозицій удосконалення процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві**

Враховуючи проведені дослідження формування та оцінки ефективності процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві «Premier Palace Hotel», наступним логічним кроком є розробка конкретних та обґрунтованих пропозицій щодо його подальшого удосконалення. Ці пропозиції спрямовані на оптимізацію існуючих етапів, впровадження новітніх підходів та інструментів, а також підвищення загальної ефективності залучення кваліфікованих та мотивованих співробітників, що відповідатимуть високим стандартам підприємства та сприятимуть його подальшому розвитку.

Одним з першочергових та ключових напрямів удосконалення існуючого процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві «Premier Palace Hotel» є всебічна оптимізація етапу первинного відбору потенційних кандидатів. Ця оптимізація може бути ефективно досягнута шляхом впровадження низки взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення точності та швидкості відсіювання невідповідних заявок та ідентифікацію найбільш перспективних претендентів на ранніх стадіях процесу.

Щодо таких заходів:

- Розробка та впровадження більш чітких та деталізованих критеріїв оцінки резюме та супровідних листів: Це включає визначення ключових кваліфікаційних вимог, досвіду роботи, навичок та компетенцій, які є критично важливими для кожної конкретної посади. Використання формалізованих чек-листів та матриць оцінки дозволить стандартизувати процес розгляду заявок та мінімізувати суб'єктивність.
- Впровадження та ефективне використання автоматизованих систем

обробки великої кількості заявок (ATS - Applicant Tracking System): Сучасні ATS не лише автоматизують процес збору та зберігання резюме, але й надають потужні інструменти для їхнього аналізу за заданими ключовими словами та критеріями, автоматично відбираючи найбільш релевантні кандидатури для подальшого розгляду.

- Застосування комплексних онлайн-тестувань для попередньої оцінки базових професійних знань та ключових навичок кандидатів ще до етапу проведення особистих співбесід: Це можуть бути тести на знання іноземних мов, професійні знання в сфері готельно-ресторанного бізнесу (наприклад, стандарти обслуговування, знання кулінарних технологій), а також оцінка когнітивних здібностей та особистісних якостей, важливих для успішної роботи в команді та обслуговування клієнтів.

Впровадження зазначених заходів дозволить готельно-ресторанному підприємству «Premier Palace Hotel» досягти значного прогресу в оптимізації первинного етапу відбору, що, в свою чергу, призведе до:

- Значного скорочення часу, витраченого співробітниками відділу управління персоналом на розгляд великої кількості нерелевантних кандидатур.
- Звільнення цінних часових ресурсів для більш глибокого та якісного опрацювання профілів найбільш перспективних претендентів.
- Підвищення загальної ефективності всього процесу підбору, оскільки основна увага буде зосереджена на кандидатах, які максимально відповідають вимогам вакантних посад та корпоративній культурі підприємства.

Другим важливим напрямом є вдосконалення процесу співбесід. Замість стандартних питань рекомендується впровадження структурованих ситуаційних та поведінкових інтерв'ю, які дозволять більш глибоко оцінити практичні навички, особисті якості та потенційну поведінку кандидатів у реальних робочих ситуаціях, характерних для готельно-ресторанної сфери. Залучення до процесу співбесід безпосередніх керівників майбутніх

співробітників також сприятиме більш точному визначенню відповідності кандидата вимогам конкретного підрозділу та корпоративній культурі команди.

Третім важливим напрямом удосконалення процесу підбору персоналу в «Premier Palace Hotel», що заслуговує на особливу увагу, є активне та всебічне використання сучасних digital-інструментів і можливостей соціальних мереж для ефективного залучення потенційних кандидатів. В умовах зростаючої популярності онлайн-комунікацій та значної присутності кваліфікованих фахівців у цифровому просторі, розширення присутності підприємства на різноманітних професійних онлайн-платформах, стратегічне використання таргетованої реклами в соціальних мережах, а також активний розвиток власного привабливого бренду роботодавця в онлайн-середовищі відкриває нові перспективи для залучення ширшого кола потенційних кандидатів, включаючи так званих пасивних пошукачів, які на даний момент можуть не перебувати в активному пошуку роботи, але володіють цінними професійними знаннями, навичками та досвідом у відповідній галузі.

Для ефективної реалізації цього напрямку рекомендується вжити наступних конкретних заходів:

- **Активне використання професійних онлайн-платформ для пошуку роботи:**

- Регулярне розміщення актуальних вакансій на провідних національних та міжнародних платформах, спеціалізованих на готельно-ресторанній індустрії.

- Проактивний пошук потенційних кандидатів у базах даних цих платформ за ключовими навичками та досвідом.

- Використання платних інструментів для підвищення видимості вакансій та залучення більшої кількості релевантних відгуків.

- **Стратегічне використання соціальних мереж:**

- Створення та активне ведення корпоративних сторінок «Premier Palace Hotel» у популярних соціальних мережах (LinkedIn, Facebook, Instagram тощо) з метою публікації інформації про вакансії, корпоративну культуру, досягнення

співробітників та інші аспекти, що формують позитивний імідж роботодавця.

- Запуск таргетованих рекламних кампаній, спрямованих на залучення кандидатів з певними професійними навичками та досвідом, використовуючи можливості географічного та демографічного націлювання.

- Взаємодія з потенційними кандидатами через соціальні мережі, відповіді на їхні запитання та коментарі.

- **Розвиток власного бренду роботодавця в онлайн-просторі:**

- Створення привабливої сторінки "Кар'єра" на офіційному вебсайті готелю з детальною інформацією про вакансії, переваги роботи в «Premier Palace Hotel», відгуками співробітників та процесом подачі заявок.

- Публікація цікавого та релевантного контенту про життя компанії, можливості для навчання та розвитку, корпоративні заходи та соціальні ініціативи з метою залучення уваги потенційних кандидатів.

- Заохочення діючих співробітників до публікації позитивних відгуків про роботу в готелі на професійних платформах та в соціальних мережах.

- Участь у онлайн-форумах та професійних спільнотах, де потенційні кандидати обговорюють питання кар'єри та розвитку в готельно-ресторанній сфері.

Реалізація цих заходів дозволить «Premier Palace Hotel» значно розширити охоплення потенційних кандидатів, залучити до процесу підбору не лише активних, але й пасивних пошукачів, які можуть володіти унікальними знаннями та досвідом, необхідними для подальшого успішного розвитку підприємства.

Четвертим надзвичайно важливим аспектом оптимізації процесу управління людськими ресурсами в «Premier Palace Hotel» є всебічний розвиток та постійне вдосконалення програми адаптації нових співробітників. Впровадження комплексної та структурованої програми адаптації, яка б включала в себе обов'язкові ознайомчі тренінги, індивідуальну менторську підтримку з боку досвідчених колег та налагодження системи регулярного зворотного зв'язку протягом перших кількох місяців їхньої роботи в готелі,

матиме суттєвий позитивний вплив на:

- Швидшу та ефективнішу інтеграцію нових працівників у існуючий колектив: Забезпечення новачків необхідною інформацією про корпоративну культуру, правила внутрішнього розпорядку, особливості роботи різних підрозділів та налагодження неформальних контактів з колегами сприятиме їхньому швидкому включенню в робочий процес та формуванню почуття приналежності до команди.

- Значне підвищення рівня задоволеності нових співробітників своєю роботою: Чітке розуміння своїх обов'язків, підтримка з боку керівництва та колег, а також відчуття причетності до спільної справи сприятимуть підвищенню мотивації та лояльності новачків.

- Суттєве зниження рівня плинності кадрів на початковому етапі: Ефективна адаптаційна програма допомагає новим співробітникам подолати перші труднощі, відчуття підтримку та впевненість у своїх силах, що значно зменшує ймовірність їхнього звільнення протягом першого року роботи.

П'ятим стратегічно важливим напрямом є запровадження системи систематичної та регулярної оцінки ефективності всього процесу підбору персоналу. Постійний та всебічний аналіз ключових метрик, що відображають різні аспекти рекрутингу, таких як:

- Середній час закриття вакантної посади: Вимірювання періоду від моменту оголошення вакансії до виходу нового співробітника на роботу.
- Загальна вартість найму одного співробітника: Врахування всіх витрат, пов'язаних з процесом підбору (реклама, послуги агентств, час HR-менеджерів тощо).
- Якість найнятих співробітників: Оцінка їхньої продуктивності праці протягом певного періоду, рівня задоволеності клієнтів наданим ними сервісом та показників плинності кадрів серед новачків.
- Зворотний зв'язок від керівників структурних підрозділів: Отримання інформації про рівень професіоналізму, адаптованість та відповідність нових співробітників вимогам посади.

- Зворотний зв'язок від самих нових співробітників: Оцінка їхнього досвіду проходження процесу підбору та адаптації.

Регулярний аналіз цих ключових показників дозволить керівництву відділу управління персоналом своєчасно виявляти потенційні слабкі місця, неефективні етапи або проблемні зони в існуючій системі підбору та оперативно вносити необхідні корегувальні заходи для її подальшого постійного удосконалення, забезпечуючи таким чином залучення найбільш кваліфікованих та мотивованих кадрів, здатних підтримувати високі стандарти «Premier Palace Hotel» та сприяти його подальшому успішному розвитку.

Реалізація запропонованих комплексних заходів та стратегічних ініціатив надасть готельно-ресторанному підприємству «Premier Palace Hotel» вагому можливість суттєво оптимізувати та значно підвищити загальну ефективність існуючого процесу підбору персоналу на всіх його етапах. Це, в свою чергу, забезпечить стабільне залучення до колективу висококваліфікованих, талановитих та щиро мотивованих співробітників, чий професіоналізм, особисті якості та рівень відповідальності повністю відповідатимуть високим стандартам, що традиційно підтримуються в підприємстві, а також сприятимуть його подальшому безперешкодному та успішному розвитку в умовах жорсткої конкурентної боротьби на динамічному ринку готельних та ресторанних послуг. Впровадження цих удосконалень дозволить не лише оптимізувати витрати на рекрутинг, але й якісно покращити кадровий потенціал, що є ключовим фактором для забезпечення високого рівня сервісу та задоволеності клієнтів, а отже, і для зміцнення лідерських позицій «Premier Palace Hotel» на ринку.

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо удосконалення процесу підбору персоналу ґрунтуються не лише на сучасних практиках HR-менеджменту, а й на специфіці функціонування готельно-ресторанного бізнесу. Їх реалізація дозволить не лише зменшити часові та фінансові витрати, пов'язані з рекрутингом, а й забезпечити системний підхід до залучення персоналу, формування кадрового резерву, зниження плинності кадрів і підвищення якості

обслуговування клієнтів. Кожен із запропонованих заходів має стратегічне значення, оскільки спрямований на підвищення лояльності працівників, стабілізацію колективу та зміцнення реноме «Premier Palace Hotel» як престижного роботодавця.

### **3.2. Формування комплексу заходів удосконалення процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві**

З метою успішного впровадження розроблених рекомендацій, спрямованих на оптимізацію та підвищення ефективності процесу залучення нових співробітників у готельно-ресторанному підприємстві «Premier Palace Hotel», виникає нагальна потреба у формуванні деталізованого та чітко структурованого комплексу взаємопов'язаних заходів.

Цей комплекс повинен всебічно охоплювати всі без винятку ключові стадії процесу рекрутингу, починаючи від первинного пошуку кандидатів і завершуючи їхньою успішною адаптацією в колективі, а також чітко визначати конкретні кроки для реалізації кожної пропозиції, встановлювати відповідальних осіб за їхнє виконання та прогнозувати очікувані результати від впровадження цих змін. Таким чином, створення такого комплексного плану дій стане дорожньою картою для успішної модернізації системи підбору персоналу в готелі.

#### **1. Оптимізація етапу первинного відбору:**

- Розробка та затвердження деталізованих профілів вакантних посад: Визначення ключових кваліфікаційних вимог, необхідного досвіду, навичок (hard & soft skills) та особистісних якостей для кожної посади. Відповідальний: Керівники відповідних підрозділів спільно з відділом управління персоналом.  
Очікуваний результат: Чітке розуміння критеріїв відбору для кожної вакансії.
- Впровадження автоматизованої системи обробки резюме (ATS): Вибір та інтеграція ATS, налаштування фільтрів та ключових слів для автоматичного відбору релевантних резюме.

Відповідальний: Відділ інформаційних технологій спільно з відділом управління персоналом.

Очікуваний результат: Зменшення часу на первинний розгляд резюме, підвищення якості відбору.

- Розробка та впровадження онлайн-тестувань: Створення або адаптація існуючих тестів для оцінки професійних знань, навичок та когнітивних здібностей кандидатів.

Відповідальний: Відділ управління персоналом спільно з керівниками відповідних підрозділів.

Очікуваний результат: Попередня оцінка кандидатів до етапу співбесіди, підвищення ефективності співбесід.

## **2. Вдосконалення процесу співбесід:**

- Розробка структурованих сценаріїв співбесід: Підготовка стандартизованих питань для кожної посади, включаючи ситуаційні та поведінкові питання.

Відповідальний: Відділ управління персоналом спільно з керівниками відповідних підрозділів.

Очікуваний результат: Забезпечення об'єктивності та порівнянності оцінки кандидатів.

- Залучення безпосередніх керівників до співбесід: Організація співбесід за участю керівників підрозділів, де працюватиме майбутній співробітник.

Відповідальний: Відділ управління персоналом, керівники відповідних підрозділів.

Очікуваний результат: Краще розуміння відповідності кандидата вимогам команди та специфіці роботи.

- Впровадження методик оцінки soft skills: Використання технік оцінки комунікативних навичок, вміння працювати в команді, стресостійкості та клієнтоорієнтованості кандидатів під час співбесід.

Відповідальний: Відділ управління персоналом.

Очікуваний результат: Залучення кандидатів з розвиненими міжособистісними навичками.

### **3. Активізація digital-інструментів та соціальних мереж:**

- Розробка стратегії присутності в онлайн-просторі для рекрутингу: Визначення ключових платформ, розробка контент-плану для публікацій про вакансії та бренд роботодавця.  
Відповідальний: Відділ маркетингу спільно з відділом управління персоналом.  
Очікуваний результат: Розширення охоплення потенційних кандидатів.
- Проведення таргетованих рекламних кампаній: Налаштування та запуск рекламних оголошень про вакансії в соціальних мережах та на професійних онлайн-платформах.  
Відповідальний: Відділ маркетингу.  
Очікуваний результат: Залучення релевантних кандидатів.
- Розвиток бренду роботодавця в онлайн-середовищі: Створення позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця через публікації, відгуки співробітників та участь у онлайн-заходах. Відповідальний: Відділ маркетингу спільно з відділом управління персоналом.  
Очікуваний результат: Підвищення привабливості компанії для потенційних кандидатів.

### **4. Вдосконалення процесу адаптації:**

- Розробка та затвердження структурованої програми адаптації: Створення детального плану адаптаційних заходів для нових співробітників на перші місяці роботи.  
Відповідальний: Відділ управління персоналом спільно з керівниками відповідних підрозділів.  
Очікуваний результат: Швидка інтеграція нових співробітників, підвищення їхньої задоволеності.
- Призначення менторів для нових співробітників: Забезпечення підтримки та наставництва з боку досвідчених колег.  
Відповідальний: Керівники відповідних підрозділів.  
Очікуваний результат: Покращення процесу навчання та адаптації новачків.
- Запровадження системи регулярного зворотного зв'язку з новими

співробітниками: Проведення регулярних зустрічей для обговорення їхнього прогресу, проблем та надання необхідної підтримки. Відповідальний: Відділ управління персоналом, керівники відповідних підрозділів.

Очікуваний результат: Своєчасне виявлення та вирішення проблем, зниження плинності кадрів на початковому етапі.

### **5. Систематична оцінка ефективності:**

- Визначення ключових метрик ефективності процесу підбору (KPIs): Встановлення цільових значень для часу закриття вакансій, вартості найму, плинності нових співробітників, рівня задоволеності керівників та новачків.

Відповідальний: Відділ управління персоналом.

Очікуваний результат: Вимірювання ефективності процесу підбору.

- Регулярний моніторинг та аналіз KPIs: Збір даних, їхній аналіз та підготовка звітів про ефективність процесу підбору.

Відповідальний: Відділ управління персоналом.

Очікуваний результат: Виявлення тенденцій та проблемних зон.

- Проведення опитувань серед керівників та нових співробітників: Збір зворотного зв'язку щодо якості процесу підбору та адаптації. Відповідальний: Відділ управління персоналом.

Очікуваний результат: Отримання якісної інформації для подальшого вдосконалення.

- Внесення коректив до процесу підбору на основі результатів оцінки: Розробка та впровадження заходів для усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності.

Відповідальний: Відділ управління персоналом спільно з керівниками відповідних підрозділів.

Очікуваний результат: Постійне вдосконалення процесу підбору.

Виходячи з результатів опитування менеджерів готелю, аналізу поточного стану і враховуючи світові HR-тренди, прогнозується наступне покращення процесу підбору персоналу в готелі (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Прогнозоване покращення показників процесу підбору

## персоналу в готелі «Premier Palace Hotel» (м. Київ)

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Джерело/Обґрунтування
Час закриття вакансій	18 днів	12 днів	Скорочення завдяки ATS, чек-листам і попередньому тестуванню
Рівень плинності серед нових працівників (до 6 міс.)	21%	12–15%	Через вдосконалену адаптацію, менторську підтримку
Вартість одного найму	6200 грн	4800–5000 грн	За рахунок автоматизації, онлайн-реклами замість агентств
Якість найму (досягнення КРІ новачками)	82%	90–92%	Завдяки структурованим співбесідам і оцінці soft skills
Задоволеність керівників якістю найму	4,2 з 5	4,6–4,8 з 5	Підвищення відповідності кандидатів вимогам підрозділів

Очікуваний економічний ефект у короткостроковій перспективі (1 рік) — економія до 250–300 тис. грн на витратах, пов'язаних з повторним наймом, навчанням та втраченою продуктивністю. У довгостроковій перспективі (2–3 роки) очікується зростання доходів підприємства за рахунок покращення якості сервісу, збільшення середнього чеку та підвищення повторної лояльності клієнтів. Реалізація цього комплексу заходів дозволить готельно-ресторанному підприємству «Premier Palace Hotel» створити ефективну та сучасну систему підбору персоналу, яка забезпечить залучення талановитих та відданих своїй справі професіоналів, здатних підтримувати високі стандарти сервісу та сприяти подальшому розвитку підприємства.

### 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Удосконалення процесу підбору персоналу на готельно-ресторанному підприємстві «Premier Palace Hotel» потребує не лише адміністративного переосмислення підходів до управління персоналом, а й чітких економічних розрахунків. Упровадження нових інструментів і практик неможливе без

попередньої оцінки витрат і передбачуваного економічного ефекту. З огляду на це, важливо проаналізувати потенційні витрати та вигоди від запровадження запропонованих заходів.

Ключові напрямки змін включають: впровадження системи ATS, розвиток цифрових каналів рекрутингу, створення програми адаптації нових працівників і підвищення кваліфікації персоналу HR-відділу. У таблиці 3.2 наведено прогноз основних витрат, а також очікувану економічну вигоду протягом першого року реалізації проєкту.

Таблиця 3.2. Прогноз витрат та економічного ефекту під впровадження HR-стратегії

<i>Стаття витрат / економічного ефекту</i>	<i>Орієнтовна сума, тис. грн/рік</i>	<i>Примітка</i>
<b>Витрати</b>		
Ліцензія на ATS	300	Річна підписка на хмарне рішення середнього рівня
Впровадження та налаштування ATS	150	Одноразові витрати
Навчання персоналу користуванню ATS	50	Внутрішні тренінги + зовнішній експерт
Онлайн-тестування (створення/ліцензія + адміністрування)	100	Власна платформа або стороннє рішення
Розширення HR-присутності в соцмережах	120	Створення контенту + рекламні кампанії
Програма адаптації персоналу (розробка + тренінги)	90	Навчальні матеріали + оплата менторів
Підвищення кваліфікації HR-фахівців	60	Курси, конференції, сертифікація
<b>Загальні прогнозні витрати</b>	<b>870</b>	
<b>Економічний ефект (приблизні вигоди)</b>		
Зменшення витрат на повторний найм завдяки зниженню плинності	300	При зниженні плинності на 10%
Зменшення витрат часу HR-персоналу завдяки автоматизації	150	Оптимізація до 20% завантаженості
Підвищення продуктивності завдяки кращому підбору	250	Орієнтовно 5–7% зростання ефективності персоналу
Покращення сервісу та зростання лояльності клієнтів	200	Прогнозне зростання доходів на 2–3%
<b>Загальна економічна вигода</b>	<b>900</b>	
<b>Прогнозний ефект: Економія – 30 тис. грн / прибуток + 900 тис.</b>		

Як показує аналіз, очікувана річна вигода перевищує витрати на реалізацію заходів, що свідчить про їхню економічну доцільність. У перший рік реалізації проєкту можливо досягти чистого економічного ефекту у розмірі близько 180 тис. грн, не враховуючи потенційного кумулятивного ефекту в наступні роки.

Зокрема, зниження плинності персоналу дозволяє уникнути витрат на повторний пошук, адаптацію та навчання нових працівників. Відомо, що заміна одного працівника може обходитись у суму, еквівалентну кільком місячним зарплатам, а подекуди — і річному окладу (джерело: [shrm.org](http://shrm.org)). Упровадження ATS допомагає скоротити кількість непродуктивних відгуків, зменшити час на кожен етап відбору та знизити навантаження на HR-відділ.

Підвищення якості обслуговування та залучення клієнтоорієнтованих, кваліфікованих працівників безпосередньо впливають на задоволеність гостей. У довгостроковій перспективі це забезпечує не лише зростання доходів, але й покращення репутації готелю на ринку. Таким чином, запропоновані заходи мають не лише управлінську логіку, а й переконливе економічне підґрунтя. Вони дозволяють підприємству не просто закрити кадрові потреби, а сформувати ефективну та стабільну систему залучення й утримання персоналу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності «Premier Palace Hotel» в умовах складного ринку праці.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження процесу підбору персоналу в готельно-ресторанному підприємстві «Premier Palace Hotel» (м. Київ) дозволило виявити ключові проблеми, запропонувати шляхи їх вирішення та обґрунтувати економічну доцільність запланованих змін.

### **1. Теоретичні аспекти підбору персоналу в готельно-ресторанному бізнесі**

– персонал є основним активом у сфері гостинності, оскільки якість обслуговування безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та репутацію закладу.

– сучасні hr-тренди включають:

– використання автоматизованих систем відбору (ats) для ефективного скринінгу резюме;

– застосування ситуаційних та поведінкових інтерв'ю для оцінки soft skills;

– активний рекрутинг через соціальні мережі та професійні платформи;

– розвиток корпоративного бренду роботодавця для залучення пасивних кандидатів.

### **2. Аналіз поточного стану підбору персоналу в «Premier Palace Hotel»**

• Підприємство стикається з підвищеною плинністю кадрів (особливо серед новачків), що збільшує витрати на повторний найм.

• Основними проблемами є:

○ недостатня стандартизація критеріїв відбору;

○ ручний аналіз резюме, що забирає багато часу;

○ відсутність структурованої адаптації, що призводить до швидкого звільнення нових співробітників.

• У 2022–2023 роках спостерігалось зростання витрат на рекрутинг при одночасному зниженні якості найму.

### **3. Основні напрями вдосконалення процесу підбору**

Запропоновані заходи охоплюють п'ять ключових напрямів:

### **3.1. Оптимізація первинного відбору**

- Впровадження ATS (Applicant Tracking System) для автоматизації аналізу резюме.
- Розробка чек-листів і матриць оцінки для об'єктивного відбору.
- Використання онлайн-тестувань (знання мов, професійні навички) для попередньої оцінки кандидатів.

#### **Результат:**

Скорочення часу закриття вакансій з 18 до 12 днів.

Зниження навантаження на HR-відділ.

### **3.2. Вдосконалення співбесід**

- Перехід на структуровані інтерв'ю (поведінкові та ситуаційні питання).
- Залучення керівників підрозділів до оцінки кандидатів.
- Оцінка soft skills (комунікативність, клієнтоорієнтованість, стресостійкість).

#### **Результат:**

Підвищення якості найму (до 90–92% відповідності KPI).

Зростання задоволеності керівників (4,6–4,8 / 5).

### **3.3. Digital-рекрутинг і бренд роботодавця**

- Активна присутність у LinkedIn, Facebook, Instagram з публікаціями про вакансії та корпоративне життя.
- Таргетована реклама для залучення пасивних кандидатів.
- Розвиток сторінки «Кар'єра» на сайті готелю.

#### **Результат:**

Збільшення охоплення цільової аудиторії. Скорочення витрат на рекрутинг (з 6200 до 4800–5000 грн на одного найнятого).

### **3.4. Система адаптації нових співробітників**

- Розробка структурованої програми адаптації (тренінги, менторство).
- Регулярний зворотній зв'язок протягом перших 3–6 місяців.

#### **Результат:**

Зниження плинності серед новачків (з 21% до 12–15%).

### **3.5. Оцінка ефективності рекрутингу**

- Введення КРІ (час закриття вакансій, вартість найму, якість адаптації).
- Регулярні опитування керівників і співробітників.

#### **Результат:**

Постійне вдосконалення процесу на основі даних.

### **4. Економічне обґрунтування**

- Витрати на впровадження (ATS, тестування, адаптація) – 870 тис. грн/рік.
- Очікувана економія – 900 тис. грн/рік за рахунок:
  - зниження плинності (300 тис. грн);
  - скорочення витрат часу HR (150 тис. грн);
  - підвищення продуктивності (250 тис. грн);
  - зростання доходів через покращення сервісу (200 тис. грн).
- Чистий ефект: +30 тис. грн у перший рік, з подальшим зростанням.

### **5. Висновки**

Оптимізація підбору персоналу в «Premier Palace Hotel» дозволить скоротити витрати на рекрутинг також підвищити якість найму та зменшити плинність кадрів. Ключовими інноваціями стануть: автоматизація (ATS, онлайн-тести), структуровані співбесіди, активний digital-рекрутинг, програма адаптації.

Очікувані довгострокові переваги: зростання лояльності клієнтів, зміцнення іміджу готелю як роботодавця.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Офіційне інформаційне агенство України [Електронний ресурс] -

<https://interfax.com.ua>

2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] -

<https://ukrstat.gov.ua>

3. Організація готельного господарства: підруч.

<https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a81b28f3-7f4c-49bd-8549-2f1e47fa096c/content>

4. Hotel and Restaurant Business: Current Status, Financial Provision, Investment Attractiveness and Prospects for Further Development in Ukraine

[https://www.researchgate.net/publication/342756896\\_Hotel\\_and\\_Restaurant\\_Business\\_Current\\_Status\\_Financial\\_Provision\\_Investment\\_Attractiveness\\_and\\_Prospects\\_for\\_Further\\_Development\\_in\\_Ukraine](https://www.researchgate.net/publication/342756896_Hotel_and_Restaurant_Business_Current_Status_Financial_Provision_Investment_Attractiveness_and_Prospects_for_Further_Development_in_Ukraine)

5. Код ЄДРПОУ 21660999 - ГОТЕЛЬ ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ [Електронний ресурс].

– Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21660999/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21660999/)

6. Мережа готелів «Premier» [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://www.phnr.com/ua/our-hotels>

7. Офіційна сторінка у Instagram готелю «Premier Palace» [Електронний ресурс].

– Режим доступу: [https://www.instagram.com/premier\\_palace\\_hotel/](https://www.instagram.com/premier_palace_hotel/)

8. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ГОТЕЛЬ "ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ"[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/smida/21660999?year=2020>

9. INTERNATIONAL HOTEL & RESTAURANT BUSINESS TRENDS

<https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/b516e1d1e32303b10af92fe6105a7055.pdf>

10. The influence of Covid-19 on the development of hotel and restaurant business in Ukraine <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15478>

11. Друкер, Пітер Ф. "Практика менеджменту" ("The Practice of Management").

12. Тейлор, Фредерік Вінслов. "Принципи наукового менеджменту" ("The Principles of Scientific Management") [Електронний ресурс] -

[https://archive.org/stream/InternationalHeraldTribune1996FranceEnglish/May%202%201996%2C%20International%20Herald%20Tribune%2C%20%2335200%2C%20France%20%28en%29\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/InternationalHeraldTribune1996FranceEnglish/May%202%201996%2C%20International%20Herald%20Tribune%2C%20%2335200%2C%20France%20%28en%29_djvu.txt)

13. Ульріх, Дейв. "Чемпіони людських ресурсів" ("Human Resource Champions") [Електронний доступ] - <https://www.scribd.com/doc/38807129/Human-Resource-Champions>
14. Eco!efficiency: ефективний шлях до вищих досягнень [Електронний ресурс] - <https://www.kaercher.com/ua-uk/professional/eco-efficiency.html>
15. Грішнова, Олена А. "Економіка праці та соціально-трудова відносини" [Електронний ресурс] - <https://repository.ldufk.edu.ua/items/3710376a-feb8-4cdd-955c-dd368758b37b>
16. Салліван, Джон. "The Talent Trifecta: How to Create a High-Performance Workforce".
17. Готельно-ресторанна справа для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності [Електронний ресурс] - [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-10/Навчальний%20посібник%20\\_Готельно-ресторанна%20справа\\_%202023.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-10/Навчальний%20посібник%20_Готельно-ресторанна%20справа_%202023.pdf)
18. Друкер, Пітер Ф. "Практика менеджменту". [Електронний ресурс] - [worldbank.org.ua/5032-kniga-praktika-menedzhmentu.html](http://worldbank.org.ua/5032-kniga-praktika-menedzhmentu.html)
19. Fitz-enz, Яс. "The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance".
21. Українська консалтингова компанія, може мати аналітичні звіти щодо готельно-ресторанного бізнесу - <https://pro-consulting.ua/>
22. <https://search.ebscohost.com/>
23. Соціальна мережа для науковців, де можна знайти статті та зв'язатися з авторами - <https://www.researchgate.net/>
24. Платформа для обміну науковими роботами - <https://www.academia.edu/>
25. Каталог наукових журналів відкритого доступу - <https://doaj.org/>
26. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського: <http://www.nbu.gov.ua/>
27. Українська асоціація управління персоналом (HR Ukraine): <https://hrliga.com/>
28. Федерація готельєрів і рестораторів України: <https://fhr.com.ua/>
29. UNWTO (United Nations World Tourism Organization): <https://www.unwto.org/>

30. WTTC (World Travel & Tourism Council): <https://wttc.org/>
31. Gratton, Lynda. "The Future of Work: How the New Realities of Business Will Transform Your Organization, Your Management, and Your Job".
32. Pink, Daniel H. "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us".
33. Deloitte - Human Capital: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/topics/human-capital-trends.html>
34. Gartner - Human Resources: <https://www.gartner.com/en/human-resources>
35. PwC - Human Resources: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/human-resources.html>
36. Bratton, John. "International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context".  
[https://www.researchgate.net/publication/265487107\\_International\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Managing\\_People\\_in\\_a\\_Multinational\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/265487107_International_Human_Resource_Management_Managing_People_in_a_Multinational_Context)
37. Pfeffer, Jeffrey. "Human Equation: Building Profits by Putting People First".  
<https://www.strategy-business.com/article/15825>
38. Truss, Catherine, Gratton, Lynda, Hope-Hailey, Veronica, Stiles, Philip, & Guest, David E. "Human Resource Management in the Multinational Enterprise".  
[https://www.researchgate.net/publication/38176140\\_Soft\\_and\\_Hard\\_Models\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management\\_A\\_Reappraisal](https://www.researchgate.net/publication/38176140_Soft_and_Hard_Models_of_Human_Resource_Management_A_Reappraisal)
39. Визначення ефективності системи підбору персоналу Федоряк, Р. М. Гончаров, Ю. В. - <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1863>
40. «Управління персоналом та економіка праці» Шлагов В. Д. - <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/de9c3240-3c1a-43a0-9fd1-5950b662f719/content>
41. ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ Немченко Р. В. - [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31743/1/Немченко\\_T.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31743/1/Немченко_T.pdf)
42. ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ - <https://studfile.net/preview/5260382/>