

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Географічний факультет
Кафедра географії та менеджменту туризму

ВПЛИВ НЕГАТИВНИХ ЧИННИКІВ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІНЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ ГОСПОДОРСТВОМ

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:
студентка IV курсу 412 групи
спеціальності 242 «Туризм»
ОП «Готельно-ресторанний сервіс та
туроперейтинг»
Ляшенко Аліна Ігорівна
Керівник: кандидат географічних наук,
доцент
Брик Степан Дмитрович

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №____

від «____» _____ 202_ р.

Зав. кафедри _____ д. геогр. н., проф. Король О. Д

АНОТАЦІЯ

У дослідженні кваліфікаційної роботи проаналізовано специфіку управління підприємствами готельно-ресторанного господарства в умовах сучасних викликів і негативних чинників. Розкрито теоретичні основи менеджменту в індустрії гостинності, окреслено ключові функції, принципи та методи управління, а також особливості організації операційної діяльності закладів цього сегмента.

Докладно розглянуто аспекти управління персоналом, забезпечення високого рівня якості послуг, мотивації працівників та інтеграції сучасних інформаційних технологій у процеси управління підприємствами сфери гостинності. Особлива увага приділена аналізу впливу таких факторів, як воєнні конфлікти, пандемії, економічна нестабільність та зміни в поведінці споживачів, на функціонування бізнесу в цій галузі.

Визначено основні проблеми й виклики, з якими стикаються представники готельно-ресторанного господарства, а також запропоновано напрямки підвищення ефективності управління в умовах нестабільності. Доведено, що ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності є адаптація до змін у зовнішньому середовищі, впровадження інноваційних технологій, розвиток внутрішнього туризму та вдосконалення кадрової політики.

Ключові слова: готельно-ресторанне господарство, управління, менеджмент, сфера гостинності, персонал, якість послуг, мотивація, інновації, воєнні дії, пандемія, внутрішній туризм, конкурентоспроможність

Abstract

This thesis examines the specific aspects of managing hotels and restaurants in the context of contemporary challenges and adverse factors. It explores the theoretical foundations of management in the hospitality industry, outlines key functions, principles, and management methods, and examines the specific features of organizing operational activities in establishments in this sector.

It examines in detail aspects of human resource management, ensuring high service quality, employee motivation, and the integration of modern information technologies into management processes in the hospitality sector. Particular attention is paid to analyzing the impact of factors such as military conflicts, pandemics, economic

instability, and changes in consumer behavior on the functioning of businesses in this sector.

The main problems and challenges faced by representatives of the hotel and restaurant industry are identified, and directions for improving management effectiveness in conditions of instability are proposed. It is demonstrated that the key factors for ensuring competitiveness are adaptation to external environmental changes, the implementation of innovative technologies, the development of domestic tourism, and the improvement of human resources policies.

Keywords:

hotel and restaurant industry, administration, management, hospitality sector, staff, service quality, motivation, innovation, military operations, pandemic, domestic tourism, competitiveness

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів має супроводжуватися посиланнями на відповідні джерела.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ	7
1.1 Поняття та сутність готельно-ресторанного бізнесу	7
1.2 Основні концепції та моделі управління в сфері гостинності	9
1.3 Функції менеджменту в гостинності	12
1.4 Принципи та методи управління в готельно-ресторанному бізнесі.....	16
1.5 Специфіка управління в сфері гостинності	19
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	24
2.1 Особливості управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі.....	24
2.2 Управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі.....	26
2.3 Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності в сфері гостинності	31
2.4 Вплив інформаційних технологій на систему управління в сфері гостинності	33
РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ.....	38
3.1. Вплив воєнних дій на функціонування готельно-ресторанних підприємств	38
3.2 Наслідки пандемій для сфери гостинності	41
3.3 Зміна потреб і поведінки споживачів у сучасних умовах	44
3.4 Розвиток внутрішнього туризму як фактор підтримки сфери гостинності .	47
ВИСНОВОК.....	54
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми: вона є надзвичайно актуальною з огляду на те, що готельно-ресторанна справа займає ключову позицію в туристичній індустрії та сфері послуг. Цей сегмент забезпечує потреби суспільства у комфортному проживанні, якісному харчуванні та організації дозвілля. Ефективність функціонування підприємств зазначеної галузі значною мірою залежить від якості управлінських рішень, рівня професіоналізму працівників і здатності до адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах підприємства готельно-ресторанного господарства стикаються з низкою серйозних викликів, які ускладнюють їхню діяльність. Серед головних факторів можна виокремити пандемію COVID-19, військові дії на території України, економічну нестабільність, зміну споживчих уподобань і загострення конкуренції. Ці умови вимагають пошуку ефективних механізмів управління, здатних забезпечити стабільність роботи підприємств та їхню адаптацію до нових реалій.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси у готельно-ресторанному секторі. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впливу зовнішніх негативних факторів на систему управління підприємствами галузі.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз впливу несприятливих зовнішніх чинників на управлінські процеси в готельно-ресторанній галузі та виявлення основних напрямів удосконалення управління в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання низки завдань:

- вивчити теоретичні підходи до управління у готельно-ресторанній сфері;
- визначити ключові функції, принципи та методи управління в галузі гостинності;
- дослідити особливості управління персоналом та забезпечення високого рівня послуг;

- оцінити вплив мотивації співробітників на ефективність роботи підприємств;
- вивчити роль сучасних інформаційних технологій у системі управління;
- проаналізувати наслідки пандемій і військових дій для функціонування галузі;
- розглянути зміни споживчих потреб і поведінки клієнтів у нових економічних умовах;
- обґрунтувати перспективи розвитку внутрішнього туризму як інструменту підтримки індустрії гостинності.

У роботі використано низку **методів дослідження**, серед яких аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, методи логічного й статистичного аналізу, а також метод наукового узагальнення.

Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування отриманих висновків для оптимізації управлінських процесів у готельно-ресторанній галузі, підвищення якості послуг та конкурентоспроможності підприємств у сучасних реаліях.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ

1.1 Поняття та сутність готельно-ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанний бізнес є невід'ємною частиною туристичної галузі, спрямованої на задоволення різноманітних туристичних потреб, зокрема проживання, харчування, транспортні послуги, екскурсії та інші види сервісу.

Для успішного розвитку готельно-ресторанної сфери важливо враховувати індивідуальні запити гостей. Ресторан повинен пропонувати не лише смачні страви, а й зважати на культурні вподобання клієнтів. Готель, своєю чергою, має забезпечувати не лише естетичний вигляд і презентабельність, а й створювати оптимальні умови комфорту відповідно до особистих потреб відвідувачів. Також вона охоплює туристичні розваги та екскурсійний сервіс для створення комфортних умов у незнайомому місці. Готельно-ресторанна справа щільно переплетена з туризмом і має важливе значення для формування позитивних спогадів у подорожуючих.

Галузь туризму має унікальну особливість на свою користь: у більшості людей асоціюються їхні враження з приємними подіями та незабутніми моментами життя. Висловлення “туризм” викликає позитивні емоції через його пов'язання з подорожами до нових місць та відпочинком у мальовничих краях.

Особливу увагу заслуговує поняття «гостинність», що лежить в основі готельного та ресторанного бізнесу. Це термін має старовинне коріння та досліджується науковцями вже тривалий час. Англійське слово “hospitality” походить від старофранцузького “хоспис”, яке означало місце прийому подорожуючих. У основі цього терміна лежать такі слова, як host (господар), hospice (притулок) та hotel (палац або будівля палацового типу, призначена для проживання важливих гостей). З давніх часів люди відчували потребу в місцях, де можна було зупинитися, поїсти та відпочити під час подорожей, що стало підґрунтям для виникнення перших прототипів сучасних готелів і ресторанів.

Історія розвитку сфери готельно-ресторанного бізнесу активно прогресувала під час розширення торговельних маршрутів. В Європі цей галузевий розквіт відбувався через інтенсифікацію торгівлі та зростання потреби в місцях для зупинки купців і мандрівників. Наприкінці XIX століття розпочався процес монополізації: почали з'являтися великі компанії, акціонерні товариства та корпорації, що поступово перебрали керівництво численними готелями й ресторанами. Такі організації не лише будували мережі власних закладів у своїх країнах, а й виходили на міжнародний ринок, будуючи готелі та ресторани за кордоном.

Сьогодні готельно-ресторанний сектор залишають одним із найбільш динамічних і перспективних у галузі як в Україні, так і по всьому світу. Постійні зміни на ринку роблять цю галузь цікавою для вивчення, а питання ефективного управління стають надзвичайно важливими для успішної діяльності підприємств у цій сфері. Загалом кажучи, підприємництво може бути описане як процес досягнення економічних цілей шляхом обміну товарами та послугами між учасниками ринку. Готельно-ресторанний сектор відрізняють комплексні послуги в галузях розміщення, харчування та створення комфортного середовища для клієнтів.

Суб'єктами цієї сфери є підприємці та керівники закладів готельного й ресторанного бізнесу, які забезпечують споживачів високоякісними продуктами та послугами. Самим об'єктом є послуги та продукти — усе це пропонується клієнтам і лежить в основу угод на ринку купівлі-продажу. Під послугами мають на увазі широкий спектр видів діяльності та комерційних операцій. Послуга — це дії, які одна сторона пропонує іншій. Вона здебільшого нематеріальна й не призводить до утворення фізичних об'єктів. Послуга є специфічною споживчою цінністю, що створюється в процесі праці. Повна схема обслуговування готелю та ресторану складається з численних етапів, які починаються ще до візиту клієнта і тривають навіть після завершення його перебування, формуючи загальне уявлення про заклад. Саме позитивний досвід відвідування забезпечує лояльність клієнта та сприяє розвитку бізнесу.

Відповідно до їх функціонального призначення послуги, що надаються населенню, поділяються на матеріальні та соціально-культурні. Матеріальні послуги спрямовані на задоволення матеріально-побутових потреб споживачів. Вони охоплюють заходи з відновлення, зміни або збереження споживчих властивостей виробів, виробництво нових товарів за індивідуальними запитами громадян, а також організацію перевезень вантажів і пасажирів. Крім того, матеріальні послуги спрямовані на створення умов для комфортного й ефективного споживання.

Соціокультурна послуга є видом діяльності, спрямованої на задоволення духовних та інтелектуальних потреб споживача, а також на підтримання належного рівня його життєдіяльності. Вона сприяє збереженню й зміцненню здоров'я, духовному та фізичному розвитку особистості й удосконаленню професійних навичок.

1.2 Основні концепції та моделі управління в сфері гостинності

Гостинність є одним із ключових понять, яке відіграє важливу роль як у розвитку суспільства загалом, так і в туристичній галузі зокрема. Ця концепція корениться у глибоких історичних та культурних традиціях: у всіх культурах світу існують моральні принципи щодо щирого прийому гостей та покладання на їхній комфорт і добробут. Гостинність не лише втілює в собі культурний або етичний компонент — вона також є основою для організації сервісу у сфері туризму. Вони мають велике значення як для наукових досліджень, так і для практичного застосування в галузі гостинності, а також відіграють ключову роль в економіці.

Гостинність — це комплексна послуга, що характеризується споживчими властивостями та зумовлює необхідність створення позитивного іміджу підприємства[23]. Успішна репутація компаній свідчить про зростання попиту на їхні послуги та ефективну організацію й професійне управління виробничим процесом. Для створення позитивного іміджу в сфері гостинності необхідно

максимально ефективно використовувати всі наявні ресурси, забезпечуючи найвищу якість обслуговування та чіткість стратегії й концепції управління бізнесом.

Модель гостинності включає чотири основні концепції: гуманітарну, технологічну, функціональну і комерційну, що виявляють взаємовідносини в системі гостинності між гостем (клієнтом), послугою та середовищем гостинності. [23]

Гуманітарна концепція включає вироблення позитивного іміджу готелю на морально-етичному рівні, створення емоційного задоволення клієнта від спілкування з персоналом підприємства. У цьому випадку споживчі властивості готельних послуг пов'язуються з умінням персоналу проявити повагу, уважне ставлення та компетентність; загалом — створити гармонійний, комплексний позитивний імідж готельного продукту.

Технологічна концепція гостинності охоплює процес реалізації гуманітарних принципів обслуговування у поєднанні з комплексом особистих і професійно-кваліфікаційних характеристик обслуговуючого персоналу, матеріально-технічною базою готелю, архітектурно-планувальними особливостями споруди, забезпечення закладу розміщення інформаційними комунікаціями та інформаційною базою даних.

Функціональна концепція характеризує ефективність організації управління процесом обслуговування. Якість обслуговування визначається раціональністю побудови організаційної структури та реалізації принципів управління.

Комерційна концепція пов'язується з отриманням доходів підприємством і визначається стратегією підприємства, побудованою на диверсифікації, інформатизації та екологізації середовища гостинності. Ця концепція безпосередньо залежить від реалізації попередніх принципів моделі гостинності.

Принцип гостинності визнається універсальною концепцією, проте його практичне втілення суттєво варіюється залежно від специфіки різних культур. Відмінності в реалізації цього принципу зумовлені характерними рисами

цивілізаційної моделі, історичним досвідом, географічним розташуванням, а також соціально-економічними й політичними трансформаціями в кожному народі. У межах підприємницько-економічного підходу до трактування поняття «гостинність» у міжнародній практиці було виокремлено три основні регіональні моделі гостинності. [24]

1. Європейська модель гостинності, яка є характерною для розвинених ринків Центральної та Західної Європи, спрямована на зміцнення високої репутації закладів через індивідуалізований підхід до обслуговування клієнтів. Основні риси європейської системи гостинності включають диверсифікацію пропозицій на ринку послуг розміщення, врахування соціальної стратифікації, порівняно низьку місткість номерного фонду, акцент на забезпеченні популярності завдяки високоякісному сервісу, дотримання традиційності та встановлення міжособистісних контактів навіть за умов автоматизації процесів. Крім того, для європейських готелів характерні вишуканість і стильність дизайну інтер'єрів, а також орієнтація на розміщення у історичних центрах міст чи поблизу важливих туристичних об'єктів.

2. Азіатська модель гостинності відчутно відрізняється від європейської та у чистому вигляді зустрічається доволі рідко, здебільшого представлена у великих центрах міжнародного туризму країн мусульманського світу та деяких далекосхідних регіонів. Характерні риси цієї моделі включають високу місткість готелів, значні площі житлових і нежитлових приміщень, добре розвинену інфраструктуру, багатство елементів дизайну як екстер'єру, так і інтер'єру, а також порівняно доступну цінову політику.

3. Американська модель гостинності синтезує елементи європейського та азіатського підходів. Так, готелі класу «люкс», розташовані у центральних районах найбільших міст США, відповідають характеристикам типових європейських закладів: стильний дизайн, невелика місткість та індивідуалізоване обслуговування. Водночас туристичні курорти і центри країни часто забудовані великими готелями, які за зовнішнім виглядом та інфраструктурою нагадують

азіатські комплекси, вирізняючись високою місткістю приміщень, розкішшю та широкою розвитою інфраструктурою.

Таким чином, гостинність — це багатогранне поняття, яке враховує культурно-етичні, технологічні та комерційні чинники. Створення та впровадження моделі гостинності дозволяють підприємствам задовольняти потреби клієнтів, досягати високих результатів і продовжувати розвиватися.

1.3 Функції менеджменту в гостинності

Термін "**функція**", що походить від латинського слова, означає здійснення або виконання. Управлінські функції є окремими видами різнобічної діяльності, які можна аналізувати як з позиції виконавців (зокрема працівників управлінського апарату), так і з точки зору змісту управлінського процесу та характеру виконуваних завдань. У функціях менеджменту органічно поєднуються принципи, методи та сутність управлінської діяльності. Поняття менеджменту є доволі широким і має різні тлумачення. Воно об'єднує в собі доволі різноманітні принципи, ролі, види діяльності та функції.

У прикладному розумінні функції менеджменту розглядають як відносно самостійні напрями управлінських дій, що забезпечують виконання управлінських завдань. Ці функції відображають основний зміст і суть управлінської діяльності на кожному рівні управління.

Також можна зазначити, що функції управління є різноплановими спеціалізованими видами діяльності, які можна аналізувати як через призму виконавців (окремих працівників управлінського апарату), так і з позиції змісту управлінських процесів і специфіки виконуваних завдань.

Одним із ключових питань теорії менеджменту є визначення переліку управлінських функцій. Один із засновників цієї науки, Анрі Файоль, виокремив 5 базових функцій: планування, організацію, розпорядництво, координацію та контроль. Натомість вітчизняні науковці понад 20 років тому запропонували

перелік із шести функцій: планування, організація, координація, стимулювання, регулювання та контроль.

Функції управління є специфічними видами різноманітних робіт, які можна розглядати як з точки зору виконавців (конкретних працівників управлінського апарату), так і з точки зору змісту процесу управління та типу робіт, що виконуються. У функціях управління поєднуються принципи, методи та сфера діяльності. З іншого боку, у прикладному контексті «функції управління» — це термін, який використовується для опису окремих напрямків управлінської діяльності, що забезпечують здійснення управлінських дій. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу процес управління виробництвом послуг включає планування діяльності, організацію роботи відповідних структур (відділів, служб, підрозділів, бюро), стимулювання працівників виробництва послуг і моніторинг результатів діяльності всіх структурних підрозділів.

Функція планування проявляється у вирішенні двох питань: чіткому визначенні цілей діяльності організації та конкретних дій, які виконують працівники організації, щоб досягти цих цілей.

План містить складну соціально-економічну модель майбутнього стану компанії. Незважаючи на те, що підприємства готельного бізнесу використовують єдиний план управління діяльністю, менеджери цих підприємств застосовують різноманітні методи для досягнення визначених цілей і завдань. Відповідні рівні підприємства здійснюють процес планування діяльності. Так, **керівники вищого рівня** відповідають за стратегічне планування. Здійснення **тактичного планування** належить середній ланці управління, яка визначає проміжні цілі для досягнення стратегічних.

Планування як функція управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу залежить від основоположних правил, які визначають процес планування. Це включає:

- Планування повинно включати всі події та ситуації, які впливають на розвиток підприємства; всеосяжність планування означає, що під час складання

планів використовуються найновіші методи, засоби, прийоми, тактика та процедури, щоб забезпечити точні прогнози.

– Основні переваги планування включають ясність: мета та етапи планування повинні бути чіткими й зрозумілими для всіх працівників підприємства; безперервність: планування є постійним процесом, а не лише одним актом; і економічність: витрати на планування не повинні перевищувати прибуток підприємства.

Функція контролю. Поняття «контроль» як функція управління виходить за межі «контролювати». Вона вимагає активної участі менеджера в управлінні. Управлінський контроль — це не просто дія. Це постійний процес, який включає моніторинг виконання стратегічних планів для визначення того, наскільки добре вони виконуються, а також вжиття заходів регулювання, якщо це необхідно. Загалом, контроль — це процес порівняння фактично досягнутих результатів із запланованими. Менеджмент готельних і ресторанних підприємств характеризується широким спектром планів і методів контролю. У бухгалтерському обліку поняття «контроль» використовувалося для опису результатів діяльності підприємств. Невелика кількість теоретиків бізнесу та управлінців використовує цю ідею. Однак у традиційному менеджменті функція контролю визначається як вид діяльності управління, спрямованої на утримання підприємства на шляху стратегічного розвитку шляхом порівняння досягнутих показників діяльності з показниками, встановленими планами.

Функція мотивації — це спонукання учасників виробничого процесу до діяльності для досягнення їхніх особистих цілей і цілей підприємства в цілому.

Створення та використання стимулів для ефективної взаємодії учасників спільної діяльності є частиною функції мотивації. Менеджери готельно-ресторанного бізнесу повинні враховувати й використовувати зв'язок між поняттями «мотиви» та «стимул» у своїй управлінській діяльності, щоб ефективно застосовувати функцію мотивації в сучасних умовах. «Мотив» — це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, а «стимул» — це можливість

отримати матеріальну винагороду за задоволення цих потреб у разі виконання певної роботи.

Оперативне управління забезпечує виконання плану підприємства. Це передбачає постійне й регулярне порівняння фактичних результатів із прогнозованими та відповідні коригування.

«Організація» як функція управління забезпечує впорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної та правової діяльності всіх підприємств готельної та ресторанної промисловості, оскільки дозволяє визначити, хто саме повинен виконувати кожне завдання та які засоби будуть використані для цього. Управління відносинами на кожному підприємстві відбувається через організаційну діяльність, тобто розподіл і об'єднання завдань та компетенцій працівників.

Адміністративно-організаційне управління включає визначення структури підприємства, встановлення зв'язків і розподілу функцій між його підрозділами, надання працівникам апарату управління певних прав і визначення того, за що вони відповідають. Таким чином, функція менеджменту «організація» охоплює структуру взаємовідносин, прав, цілей, ролей, видів діяльності та інших факторів, що виникають у процесі спільної праці людей. З іншого боку, це процес створення та підтримки структури підприємства.

Також для індустрії гостинності важливо розглянути такі основні функції менеджменту, як планування, організація, керівництво (мотивація) та контроль. Взаємозв'язок функцій менеджменту (див рис 1.1) [9]



Рис 1.1 – Процес менеджменту

Організація — прийняття рішень щодо методів та інструментів виконання плану, що передбачають визначення робочих завдань, їх конкретизацію у відділах компанії та розподіл ресурсів між ними.

Лідерство (керівництво) – використання впливу менеджера для мотивації працівників до досягнення цілей організації. Ефективне керівництво передбачає, що всі співробітники організації поділяють її цілі, цінності та культуру, прагнуть досягнення високих результатів у спільній діяльності. Бути лідером – допомагати іншим людям бути лідерами та робити максимум можливого на користь організації.

Контроль – спостереження за діями працівників, точним прямуванням організації за обраним курсом і досягненням поставлених цілей, а також внесенням необхідних коригувань.

Усі ці функції пов'язані між собою та складають єдиний цикл управління. Спочатку визначаються цілі, потім організовується їх виконання, мотивація працівників до досягнення результатів і, нарешті, здійснюється контроль, щоб оцінити ефективність усієї роботи. Важливо розуміти, що планування є важливою функцією, оскільки воно створює основу для всіх інших процесів управління. У той же час організація, лідерство та контроль зосереджені на досягненні тактичних і стратегічних цілей підприємства.

1.4 Принципи та методи управління в готельно-ресторанному бізнесі

У процесі формування та здійснення управління готельно-ресторанним бізнесом слід дотримуватися низки принципів, які сприяють забезпеченню якості та ефективності як управлінських процесів, так і їхнього змісту.

Насамперед варто наголосити, що принцип (лат. *prīncipium* — початок, основа) визначається як: 1) фундаментальне вихідне положення будь-якої

наукової системи, теорії чи ідеології; основа. 2. Специфічна характеристика, закладена в основу організації або реалізації чогось. 3. Внутрішнє переконання, норма чи правило, що слугує орієнтиром у житті та поведінці людини.

Основні принципи управління готельно ресторанним бізнесом можна звести до наступного переліку: [22]

- безперервність - означає постійність та послідовність реалізації управлінського впливу для досягнення намічених цілей;
- цілеспрямованість - орієнтація будь-якої управлінської дії, управлінського Впливу на досягнення цілей готельно-ресторанного бізнесу.

Реалізація принципів управління готельно-ресторанним бізнесом має бути орієнтована на наступні пріоритети: [22]

1. Забезпечення високої якості продукції та послуг, які надаються підприємствами, а також високого рівня сервісної діяльності.
2. Дотримання концепції ощадливого виробництва з урахуванням логістичного підходу до організації постачання ресурсів та максимальної віддачі всіх видів цінностей.
3. Оптимізація витрат на забезпечення діяльності підприємств готельно-Ресторанної сфери.
4. Безперервне навчання персоналу, підвищення його компетентності та опанування сучасних, актуальних прийомів сервісної діяльності.

Основою методів управління є закони, закономірності й принципи суспільного виробництва, що враховують науково-технічний рівень розвитку підприємства, а також соціальні, правові та психологічні відносини між людьми.

Управлінські процеси спрямовані на людей і їхні інтереси, передусім матеріальні. Тому основною передумовою ефективного використання методів управління є розуміння внутрішніх мотивів, які керують людиною в процесі виконання її виробничих або інших обов'язків. Мотиви діяльності залежно від їхнього характеру можна класифікувати як матеріальні, соціальні чи примусові.

Методи управління персоналом – це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, необхідні для досягнення цілей підприємства.

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується такими основними тенденціями: зміна підходів до менеджменту персоналу, розвиток професійної мобільності та компетентності працівників, акцент на підвищення ефективності управління (як в економічному, так і в соціальному аспектах), а також усвідомлення важливості корпоративної культури.

Принципи ефективного управління персоналом реалізуються через взаємодію та узгодження із загальними методами управління.

У наукових дослідженнях як вітчизняних, так і закордонних фахівців пропонується чималий спектр методів ефективного управління персоналом. Серед них виділяють такі класичні підходи: [19]

– **Адміністративні методи**, що базуються на принципах влади та дисципліни. Вони передбачають підпорядкування об'єкта суб'єкту згідно з встановленою управлінською ієрархією. Ці методи орієнтовані на мотиви поведінки, такі як усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, почуття відповідальності та виробнича культура. Вплив здійснюється через правові норми, інструкції, організаційні схеми, нормування та розпорядження, що є частиною процесу оперативного управління.

– **Економічні методи**, що базуються на використанні економічних стимулів. Такі підходи спрямовані на матеріальне заохочення як колективу в цілому, так і окремих працівників, підвищуючи їхню зацікавленість у досягненні встановлених цілей.

– **Соціально-психологічні методи**, що використовують моральні стимули для праці. Їхнє завдання зосереджене на впливі через психологічні механізми, які перетворюють адміністративні завдання на усвідомлені обов'язки та внутрішню потребу працівника.

Ці методи взаємодіють у межах цілісного підходу до управління, забезпечуючи високу ефективність трудової діяльності.

Із цього можна зробити висновок, що методи управління є ключовими елементами системи менеджменту, адже саме завдяки їм можна проводити дослідження та удосконалювати систему управління підприємством. Також вони забезпечують досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства.

1.5 Специфіка управління в сфері гостинності

У сучасних умовах, особливо післявоєнного відновлення, однією з ключових проблем для підприємств готельно-ресторанного господарства залишається питання побудови ефективної системи управління персоналом. Це пов'язано з тим, що персонал безпосередньо взаємодіє з гостями, а якість цієї взаємодії значною мірою впливає на загальний результат роботи закладу. Іншими словами, саме людина формує перше враження клієнта про сервіс, атмосферу та гостинність.

Варто зазначити, що роботи відомих дослідників, таких як А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор і А. Файоль [30] заклали основу для дослідження поведінки персоналу. Їхні наукові здобутки стали основою для створення нових методів управління персоналом. Багато інших дослідників, вітчизняних і зарубіжних, включаючи Д. Василичева, Л. Гатовського, В. Зайцеву та А. Карпенка [30] продовжує вивчати як загальні проблеми організаційної поведінки, так і питання ефективного управління персоналом у готельно-ресторанному секторі. Однак варто зауважити, що незважаючи на всю увагу, приділену цій темі, не було проведено достатньо досліджень, щоб проаналізувати, як удосконалити систему управління кадрами в цьому бізнесі.

Післявоєнні зміни в управлінні персоналом демонструють кілька важливих тенденцій. По-перше, відбувається зміна традиційних підходів. Сьогодні концепції управління людиною як особистістю та управління людськими ресурсами є актуальними. Це означає, що акцент робиться не лише на функціональних обов'язках працівника, а й на його мотивації, задоволеності

роботою та розвитку його компетенцій. По-друге, велика увага приділяється тому, щоб навчити персонал рухатися, бути мобільним і мати хороші навички. Це важливо, оскільки сучасний ринок праці вимагає гнучкості та швидкої адаптації.

Підвищення ролі корпоративної культури є ще однією важливою тенденцією, яка стає ключовим компонентом успішного функціонування компанії. Організації все частіше розуміють, що співпраця за спільними цілями та цінностями є ефективнішою й стабільнішою.

Сьогодні персонал вважається ключовим компонентом успіху компанії. Таким чином, кадри є важливою складовою сучасної концепції управління підприємством. Інвестиції в людські ресурси розглядаються як довгостроковий спосіб забезпечити стабільний розвиток компанії та підвищити її конкурентоспроможність. Таким чином, управління людьми є життєво важливим для будь-якої організації, особливо в готельному бізнесі, де на якість послуг впливає людський фактор.

Також можна зазначити, що сфера гостинності відрізняється сезонністю та нерівномірним робочим навантаженням. У періоди пікового попиту, такі як святкові дні чи туристичний сезон, працівники стикаються з інтенсивним темпом роботи, що вимагає від них витримки, стійкості та швидкої адаптації. У той же час під час спадів у завантаженості може виникати питання щодо збереження мотивації та ефективності співробітників. Така специфіка диктує потребу у створенні керівництвом сприятливого середовища, заснованого на довірі та підтримці, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною команди. Окрім того, важливо організовувати якісне навчання персоналу, розвивати ефективну систему мотивації, яка враховувала б не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні – такі як оцінка досягнень, перспективи

Для досягнення успіху в умовах конкуренції менеджери повинні переглянути підходи до управління персоналом. На сучасному етапі управління поведінкою працівників є важливішим, ніж просто організація їхньої роботи. У поведінковому підході до управління враховуються соціально-психологічні характеристики, мотиваційні установки та особистісні якості працівників.

Досвід показує, що ефективність праці можна значно підвищити без значних фінансових витрат. Менеджери, які добре знають, як працює кожен працівник, можуть ефективніше мотивувати своїх колег, що покращує загальні результати діяльності підприємства. Практика показує, що компанії, які ставлять на перше місце розвиток людського потенціалу, мають найбільшу стабільність і успіх на ринку.

Але керівники українських готельно-ресторанів не завжди готові повністю використовувати ці методи. Часто бракує навичок, необхідних для ефективної організації роботи; крім того, не вистачає уваги до професійного розвитку персоналу. Сьогоднішні економічні обставини вимагають не лише традиційних управлінських рішень; вони також потребують творчості, гнучкості та готовності до змін.

Крім того, досвід керівника має вирішальне значення. Більше практики означає більшу ймовірність розробки ефективних стратегій управління, кращої організації роботи колективу та підвищення його мотивації до досягнення цілей.

Післявоєнне відновлення вимагає ефективної кадрової політики. Система принципів, стратегій і інструментів, відома як кадрова політика, регулює, як компанії працюють з персоналом, включаючи набір, мотивацію, розвиток і утримання. Такий підхід дозволяє компанії працювати стабільно навіть під час кризи та високої невизначеності. Продумана кадрова політика дозволяє керівництву швидко забезпечити підприємство працівниками, які відповідають вимогам, і формувати дружні команди.

Сфера гостинності відзначається своєю специфікою, насамперед через сезонність і нерівномірний розподіл навантаження. У періоди пікового потоку, такі як святкові дні чи туристичний сезон, працівники зіштовхуються з інтенсивним ритмом роботи, що потребує від них високої витривалості та вміння оперативно адаптуватися до змін. Водночас у спокійніші сезони виникає інша проблема — збереження мотивації та підтримання продуктивності персоналу. У таких умовах велика відповідальність лягає на керівництво, яке має створити атмосферу довіри й підтримки, щоб кожен співробітник відчував себе важливою

частиною команди. Окрім цього, критично важливим завданням є організація якісного навчання для працівників і розроблення мотиваційної системи, що враховує не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні чинники. До них належать визнання досягнень, можливість професійного розвитку, кар'єрного зростання та забезпечення балансу між роботою й особистим життям. Доцільність подібних підходів до управління персоналом підтверджується аналізом зарубіжного досвіду та його порівнянням із поточною вітчизняною практикою.

Критерій	Вітчизняний досвід	Зарубіжний досвід
Сильні риси	Орієнтація на клієнта закладу.	Орієнтація на потреби клієнта, їх вивчення за допомогою ШІ (штучного інтелекту)
	Завдання персоналу – це якісне обслуговування клієнтів.	Забезпечення якісного обслуговування на засадах корпоративної культури.
	Важливість мотивації персоналу.	Важливість мотивації персоналу.
	Розвиток професійних навичок.	Розвиток професійних навичок.
Відмінності	Обмежене інвестування у навчання, яке часто є формальним.	Значні інвестиції у навчання, тренінги, програми розвитку, стажування за кордоном.
	Фокус на короткостроковій мотивації (зарплата).	Фокус на довгостроковій мотивації (кар'єрне зростання, пільги).
	Незначна увага до емоційного інтелекту та наявності комунікативних навичок.	Надання пріоритету розвитку емоційного інтелекту та комунікативним навичкам, використання ШІ для підбору персоналу.
	Значна централізація управління.	Децентралізація управління, надання більшої автономії персоналу.
Мотивація	Переважає матеріальна мотивація.	Матеріальна та нематеріальна мотивація, орієнтовані на кар'єрне зростання, формування затребуваних компетенцій.
Пріоритети у вимогах до компетентності	Професійні навички, знання стандартів обслуговування.	Комунікативні навички, емоційний інтелект, здатність до адаптації.
Якість обслуговування	Залежить від особистих якостей, досвіду персоналу, проте не є стабільною.	Висока якість є стабільною завдяки впровадженню стандартизованого обслуговування.

Таблиця 1 Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері гостинності[30]

В Україні спостерігається поступове впровадження зарубіжних практик, однак цей процес відбувається нерівномірно. Перевага часто надається короткостроковим підходам до навчання, що обмежує стимулюючі фактори мотивації. Якість обслуговування значною мірою залежить від окремих працівників, через що виникають ризики, пов'язані з плинністю кадрів. У той же час закордонний досвід демонструє акцент на системному підході до мотивації, навчання та інновацій, а також на стандартизованому обслуговуванні, як це практикується, наприклад, в ОАЕ чи Японії. Завдяки цьому забезпечуються стабільність і передбачуваність сервісу. В умовах повоєнного відновлення України перспективи вдосконалення управління персоналом у сфері гостинності потребують орієнтації на інтеграцію інновацій у процеси навчання, мотивацію співробітників і підвищення рівня обслуговування.

Висновок до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичну сутність та історичні етапи розвитку готельно-ресторанної індустрії, яка є ключовим елементом туристичного сектору. З'ясовано, що фундаментом цього бізнесу є концепція гостинності, яка пройшла еволюційний шлях: від первісних традицій приймання мандрівників до становлення масштабної комерційної галузі. Розглядаючи сучасні моделі менеджменту, визначено три провідні регіональні підходи, які формують глобальний ринок: європейський, що акцентує увагу на індивідуальному підході та збереженні традицій; азіатський, який вирізняється великими масштабами та досконалою інфраструктурою; американський, орієнтований на глобалізацію й впровадження новітніх технологій. Для ефективного управління підприємствами цієї сфери потрібно впровадження інтегрованого управлінського циклу, що включає чотири основні функції менеджменту: планування, організацію, лідерство та контроль. Їхня реалізація здійснюється за допомогою комплексної системи адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів. Особливості галузі полягають у значній залежності від людського фактора, вираженій сезонності та нерівномірності навантаження. Це ставить перед сучасними менеджерами завдання адаптації традиційних підходів. Натомість популярним рішенням стає відмова від жорсткого адміністративного управління на користь формування корпоративної культури та впровадження гнучких моделей управління поведінкою персоналу.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

2.1 Особливості управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі

Персонал є основною рушійною силою підприємства, яка виступає як трудові ресурси та слугує зв'язком між економічними й технічними чинниками виробничого процесу. Управління персоналом охоплює всі управлінські рішення та дії, які безпосередньо пов'язані з організацією та впливають на працівників компанії чи установи.

Діяльність з управління персоналом – це цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення можливостей персоналу у відповідність із цілями, стратегією та умовами розвитку організації [34]. Управління сучасним бізнесом означає не лише правильне розподілення цілей і завдань між структурними підрозділами (службами, відділами, бригадами), а й ефективне керівництво кожним працівником. Це дозволяє компанії гармонійно розвиватися та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

- 1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- 2) розвиток руху та компетентність;
- 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
- 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури

Основною метою системи управління персоналом є створення ефективного механізму, який дозволяє підприємствам оперативно забезпечувати себе кваліфікованими працівниками, ефективно використовувати їх потенціал, сприяти професійному зростанню працівників і створювати належні умови соціального захисту для працівників. Іншими словами, система управління

персоналом — це комплекс заходів, спрямованих на розвиток людського капіталу підприємства, а не лише на підбір працівників.

Сьогодні персонал вважається одним із найважливіших факторів успіху компанії. Люди є основою будь-якої організації, і підприємства не можуть досягти своїх цілей і вижити на конкурентному ринку без кваліфікованих і мотивованих працівників. Таким чином, сучасна концепція управління передбачає визначення спеціальної сфери управління, повністю присвяченої роботі з персоналом. Сьогодні інвестування в розвиток людських ресурсів і вдосконалення кадрової політики розглядається як інвестиція в стабільне майбутнє компанії.

Управління персоналом має багато різних завдань. Планування потреб у кадрах, організація найму та відбору персоналу, навчання та розвиток співробітників, забезпечення дотримання стандартів охорони праці, інформаційно-правове забезпечення та багато іншого належать до них. Зазвичай система управління персоналом складається з кількох підсистем для реалізації всіх цих функцій. Ці підсистеми включають підсистему загального лінійного керівництва, підсистему планування, підсистему маркетингу персоналу, підбір і облік кадрів, навчання та розвиток, мотивацію, соціальний розвиток, вдосконалення організації тощо. Це забезпечує комплексний підхід до управління кадрами та дає змогу гнучко реагувати на виклики ринку.

Підсистема загального та лінійного керівництва також включає управління виробничими підрозділами, що дозволяє окремим відділам і підрозділам підприємства ефективно працювати разом.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають, щоб керівники не лише розуміли основи менеджменту, а й постійно розвивалися як професіонали. Підвищення компетенцій, досвіду та практичних навичок керівника є важливим для успішного управління. Практичний досвід допомагає керівникам швидко приймати рішення, вміло організовувати роботу своїх підлеглих і розширювати творчий потенціал команди.

Особливо це стосується керівників готельно-ресторанного бізнесу. Вони повинні бути не лише обізнані в особливостях своєї галузі, а й здатні розробити перспективну кадрову політику.

Кадрова політика – це комплекс ідей, принципів і методів, що використовуються для визначення основних напрямків роботи з персоналом.

Продумана кадрова політика дозволяє підвищити впевненість керівництва та колективу в умовах сучасного ринку, який є нестабільним і часто непередбачуваним. Це також дозволяє збалансувати інтереси працівників і власників компанії.

2.2 Управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі

Управління якістю продукції є надзвичайно важливою складовою загальної системи управління підприємством. Це не просто допоміжний елемент, а одна з ключових функцій, що безпосередньо впливає на досягнення основних цілей підприємства, зокрема на підвищення ефективності виробничих процесів і забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг. Фактично, жодне підприємство не може розраховувати на успіх і стійке становище на ринку в довгостроковій перспективі без ефективного управління якістю.

Багато дій є частиною управління якістю. Це різноманітні операції, стратегії та ресурси, спрямовані не лише на організацію та контроль виробничих процесів, а й на виявлення та усунення факторів, що можуть призвести до незадовільних результатів роботи компанії. Досягнення високої економічної ефективності діяльності компанії є головною метою цих заходів.

Питання якості стає особливо важливим у сфері готельного та ресторанного бізнесу. Розвиток цієї галузі зараз супроводжується постійним підвищенням стандартів обслуговування. У цьому випадку поняття «якість» тісно пов'язане з такими показниками, як ефективність і надійність. Простіше кажучи, якість складається з двох частин: технічної та економічної. Перший формується безпосередньо під час процесу виробництва чи надання послуг і визначається

такими характеристиками, як безвідмовність і надійність. Друга складова – економічна, яка стосується вартості товару або послуги, а також витрат на забезпечення високої якості. Якість послуги в закладах індустрії гостинності найскладніше піддається управлінню та контролю. На думку, складність найчастіше полягає в тому, що працівники підприємств індустрії гостинності сприймають встановлені стандарти якості по-різному.

У сфері гостинності якість послуги є особливо складною для управління та контролю. Це в першу чергу пов'язано з тим, що послуги, на відміну від матеріальних товарів, є нематеріальними та часто суб'єктивними за своєю оцінкою. Практика показує, що співробітники готелів можуть по-різному сприймати й розуміти стандарти якості. Це перешкоджає впровадженню єдиних стандартів і методів обслуговування клієнтів.

Такі ситуації можуть бути наслідком використання застарілих методів управління. Через це персонал часто діє задля отримання схвалення керівництва, а не для досягнення реальних результатів. Подібна поведінка співробітників знижує загальну продуктивність підприємства та не призводить до поліпшення якості послуг.

На мою думку, персонал підприємства є одним із найважливіших елементів, що впливають на якість послуг. Співробітники є обличчям компанії, оскільки безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Таким чином, недостатня професійна підготовка працівників може призвести не лише до зниження якості обслуговування, а й до серйозних кризових ситуацій усередині самого підприємства. У результаті діяльність закладу та його фінансовий стан погіршуються через низький рівень відповідальності персоналу за виконання своїх обов'язків.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сфері готелів і ресторанів полягає в наданні високоякісних товарів і послуг. Лише компанії з високоякісними послугами можуть розраховувати на постійний попит і прихильність клієнтів. Послуги та продукція мають відповідати чинним стандартам і нормативним вимогам, а також очікуванням споживачів. Це дуже

важливо, оскільки сучасні споживачі стають дедалі вибагливішими та очікують на більше.

Зі зростанням рівня життя суспільства та розвитком технологій вимоги до високоякісних товарів і послуг невідмінно зростають. Таким чином, підприємства, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, повинні постійно вдосконалювати свої підходи до управління якістю.

Практичні аспекти реалізації запропонованих концептуальних моделей узагальнено на рисунку 2.1, що ілюструє систему управління якістю послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу як цілісну інтегровану конструкцію управління



Рис 2.1 Система управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі (поєднання системного та процесного підходів) [38].

Ця схема чітко демонструє взаємозв'язки між зовнішнім середовищем, управлінськими рішеннями, основними сервісними процесами та механізмами зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє розглядати якість послуг як контрольований результат злагодженої діяльності компанії. Впровадження подібної системи забезпечує умови для підвищення стабільності сервісу, гнучкої адаптації до змін у споживчих очікуваннях і зміцнення конкурентних переваг підприємств, що працюють у готельно-ресторанній індустрії.

Якість продукції та послуг відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери. Заклад може стати конкурентоспроможним лише тоді, коли його продукція та послуги

залишаються затребуваними. Це досягається завдяки високій якості, що відповідає очікуванням споживачів, чинним стандартам і нормативним вимогам.

Варто зауважити, що вимоги до якості постійно еволюціонують. Їхній рівень зростає разом із прогресом науки і техніки, збільшенням життєвих стандартів та відповідним підвищенням попиту на послуги й продукцію.

Кожний заклад готельно-ресторанного бізнесу зобов'язаний забезпечувати своїм клієнтам бездоганну чистоту, дотримання гігієнічних норм, високий рівень сервісу, а також гарантувати їхню особисту безпеку та збереження майна. На ілюстрації представлено цикл управління відносинами між якісним сервісним агентством і його споживачами



Рис 2.2 Цикл управління взаємовідносинами зі споживачами[37]

Аналізуючи дані рисунка, бачимо, що очікувана якість споживачів повинна бути рівною сприйнятій: якість наданих послуг повинна відповідати внутрішнім і зовнішнім стандартам та вимогам клієнтів, що особливо різко посилюється в умовах високої конкурентності. Для отримання максимального прибутку керівництву слід контролювати якість надання послуг.

У сучасному менеджменті якості сформувалися універсальні моделі, що визначають основні елементи системи управління якістю послуг і можуть бути адаптовані до специфічних особливостей готельного господарства. Серед них поширені моделі «П'ять М» Ф. Котлера і «Петля якості» Е. Демінга [14]

Модель управління «П'ять М» передбачає, що якість послуг досягається через ефективне управління усіма складовими обслуговування в готелі:

- персоналом (MEN);
- обладнанням (MACHINE);
- матеріалами (MATERIAL);
- методами (METHOD);
- навколишнім середовищем, мікрокліматом (MILIEU).

«Петля якості» прийнята за основу в міжнародних стандартах ISO 9000-9004 характеризує етапи життєвого циклу послуги, серед яких:

- маркетинг, проектування послуги;
- матеріально-технічне забезпечення;
- підготовка розроблення технологічного процесу обслуговування;
- контроль якості;
- реконструкція та експлуатація готельно-ресторанного фонду;
- інфраструктура готелю та ресторану;
- технічна допомога в обслуговуванні;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Досвід іноземних і вітчизняних компаній показує, що управління якістю – це складний процес. Він охоплює організаційні, фінансові та соціальні аспекти діяльності готельного бізнесу. Підприємство успішно працює на основі того, наскільки добре воно може задовольнити потреби своїх клієнтів на поточний момент, а також на основі того, наскільки довгостроковою є якість його послуг.

Щоб досягти цього, підприємства повинні налагодити чітко структуровані бізнес-процеси. Це включає, зокрема, поділ усіх процесів на окремі етапи, які легко зрозумілі всім співробітникам; регулярний аналіз діяльності, що допомагає визначати типові робочі сценарії; категоризацію процесів і їхній детальний опис, що дозволяє створювати чіткі інструкції. Після опису всі процеси аналізуються на предмет виявлення слабких місць, таких як порожні чи «критичні» точки або моменти бездіяльності. На основі цього аналізу вдосконалюються процеси, а вже оновлені підходи впроваджуються в практику через тренінги, навчання персоналу та затвердження нових стандартів роботи.

2.3 Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності в сфері гостинності

Керівники завжди прагнуть підвищити ефективність роботи своїх працівників, оскільки від цього залежить успіх усього підприємства. Однак не завжди зрозуміло, як саме можна посилити мотивацію підлеглих для досягнення кращих результатів. Зрештою, мотивація — це складний процес, заснований на внутрішніх потребах і бажаннях людини, а не просто на примусі до виконання роботи.

Мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. [35]. Інакше кажучи, мотивація — це спонукання або внутрішня сила, яка змушує людину діяти певним чином, виконувати обов’язки та досягати визначених цілей. Мотивація визначає напрям і тип діяльності людини. Управління мотивацією є однією з найефективніших стратегій підвищення продуктивності працівників.

Одним із найважливіших напрямів у системі управління персоналом будь-якого підприємства є мотивація працівників. Він реалізується разом зі стимулюванням праці, тобто створенням середовища, в якому працівники відчують бажання ефективно виконувати свої обов’язки. Процеси мотивації та стимулювання тісно пов’язані між собою. Мотивація зосереджується на внутрішніх спонуканнях працівника, а стимулювання — на зовнішніх впливах, таких як система премій, нагород або соціальних пільг.

Рідко є лише одна причина поведінки людини. У більшості випадків на її дії впливає широкий спектр мотивів. Ці мотиви можуть бути як економічними (потреба в доходах), так і соціальними чи психологічними (потреба у визнанні, кар’єрному зростанні, безпеці тощо). Умови роботи, рівень заробітної плати, стосунки в колективі, корпоративна культура та навіть особливі обставини кожного співробітника можуть вплинути на мотивацію працівника.

У сфері гостинності є певні особливості мотивації праці. У цій галузі персонал має тісний зв’язок із клієнтами, що вимагає не лише професійних навичок, а й високого рівня емоційної віддачі. Таким чином, для працівників

готельно-ресторанного бізнесу надзвичайно важливо отримувати як матеріальні винагороди, такі як зарплата, премії та бонуси, так і нематеріальні винагороди, такі як похвала, навчальні можливості та перспективи кар'єрного зростання. Світовий досвід показує, що підприємства цієї сфери досягають значно кращих результатів на ринку послуг, якщо приділяють належну увагу мотивації своїх працівників і визнають їхній трудовий потенціал.

Основні завдання, що ставить перед собою система мотивації відображені на рис 2.3



Рис 2.3 Завдання мотивацій[35].

У сфері управління працівниками підприємства система мотивації персоналу є надзвичайно важливим інструментом, оскільки вона дозволяє створювати позитивний робочий клімат і впливати на якість та результативність праці працівників. Основні стратегічні та тактичні цілі компанії мають бути тісно пов'язані з цією системою. Коли керівництво використовує його, це може допомогти працівникам сформувати бажану модель поведінки, яка підвищить продуктивність праці, збільшить зацікавленість працівників у своїй роботі та, що найважливіше, зміцнить їхню відданість компанії.

Система мотивації повинна включати різноманітні ресурси, щоб впливати на мотивацію персоналу. Ці інструменти умовно належать до двох основних категорій: матеріальних і нематеріальних. Заробітна плата, премії, надбавки, дивіденди та інші форми фінансової підтримки є прикладами матеріальних стимулів. Інші види заохочень, такі як нематеріальні стимули, мають значний вплив на мотивацію, хоча не виплачуються безпосередньо. Підтримка може

включати медичне страхування, організоване харчування, компенсацію транспортних витрат, поліпшення умов праці, планування навчання та професійного розвитку тощо. Оскільки мотиваційні потреби мають ієрархічну структуру, керівники повинні обирати інструменти мотивації відповідно до потреб своїх працівників.

Варто підкреслити, що для того, щоб система мотивації працювала ефективно, необхідно добре знати, що мотивує працівників до роботи. Цей принцип має бути основою для створення системи мотивації компанії. Такий тип системи також має бути надзвичайно гнучким і здатним легко адаптуватися до різних типів працівників.

Регулярний аналіз ефективності мотиваційної системи є важливим, оскільки він дозволяє визначити, чи відчуває персонал вплив заходів, що мотивують його, і чи відповідають реакції працівників очікуванням керівництва. Оскільки кожна мотиваційна програма має витрати, важливо також враховувати економічний ефект.

2.4 Вплив інформаційних технологій на систему управління в сфері гостинності

Сьогодні гостинність є однією з найважливіших сфер соціально-економічного розвитку багатьох країн світу. Цей сектор не лише сприяє економічному зростанню, а й має значний вплив на платіжні баланси держав, визначаючи їхні зовнішньоекономічні зв'язки. Сфера послуг значно розширилася, виходячи за межі окремих держав завдяки глобалізації та посиленню міжнародного співробітництва.

Інформаційні технології є однією з найважливіших складових сучасного готельно-ресторанного бізнесу. Оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність роботи установ, вони стали важливою складовою ефективного управління. Це стосується як функціонування підприємства в цілому, так і повсякденної діяльності працівників або менеджерів. У сучасних конкурентних

умовах саме застосування сучасних ІТ-рішень вирішує, чи зможе компанія вижити, залишитися на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

Інформаційні технології (ІТ) – це системно організована сукупність методів і засобів реалізації операцій збирання, реєстрації, передачі, накопичення, пошуку, обробки і захисту інформації на базі застосування розвиненого програмного забезпечення, використання засобів обчислювальної техніки і зв'язку, а також способів, за допомогою яких інформація надається тим, хто її потребує, для вирішення завдань управління. [10].

З часу впровадження цих технологій у готельному бізнесі було пройдено значний шлях удосконалення. З іншого боку, використання ІТ у сфері гостинності в Україні почалося лише в середині 90-х років, коли стало зрозуміло, що автоматизація процесів є необхідною для надання високоякісних послуг. За останні десятиліття науково-технічний прогрес значно вплинув на сектор гостинності.

З розвитком ринку послуг зростає й попит на інновації. Готельні підприємства намагаються вдосконалити свої бізнес-процеси за допомогою нових технологій управління та обслуговування клієнтів. Використання інтернет-технологій, які дозволяють отримувати інформацію про готелі та клієнтів у режимі реального часу, є однією з найбільш поширених інновацій. Операція Fidelio та система Vision Hotel (VHS) є одними з найвідоміших систем в Україні, які дозволяють автоматизувати значну частину управлінських процесів.

Традиційно виділяють такі інформаційні технології в готельно-ресторанному бізнесі:

- Глобальні розподільчі системи;
- Системи бронювання та резервування;
- Послуги інтернету та мобільні системи зв'язку;
- Комплексні автоматизовані системи управління підприємством;
- Спеціалізовані та універсальні програмні продукти

Індустрія гостинності настільки багатолика та багатогранна, що вимагає застосування найрізноманітніших інформаційних технологій, починаючи від

розробки спеціалізованих програмних засобів, що забезпечують автоматизацію роботи окремого готелю та ресторану, до використання глобальних комп'ютерних мереж

Різноманіття вживаних в сфері гостинності інформаційних технологій наведено на рис 2.4



Рис 2.4 Системи інформаційних технологій [10].

Інформаційно-технічна революція змінила бізнес. Сьогодні легше і швидше створювати та продавати пакети послуг споживачам, вирішувати проблеми фінансово-операційного управління, планування маркетингу, підвищувати конкурентоспроможність і збільшувати кількість продажів, якщо використовувати можливості технічного обміну.

Неминучим і незамінним є впровадження автоматизованих інформаційних систем управління, щоб швидко й без помилок контролювати операції та забезпечувати повноцінний аналіз поточної ситуації, швидкості й повноти обслуговування гостей у фронт-офісі. Це необхідно для забезпечення високої економічної ефективності та якості послуг.

Оскільки ці напрямки взаємодіють між собою, вони є важливими компонентами інформаційної екосистеми підприємства. Інформаційна революція змінила бізнес. Сучасні технічні можливості дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, швидко відповідати на запити клієнтів, підвищувати якість послуг і загалом зміцнювати позиції на ринку. Сьогодні особливо важливі автоматизовані інформаційні системи управління, без яких важко уявити ефективну роботу готелю чи ресторану.

Фази використання інформаційних технологій:

- Автоматизація;
- Інформатизація (характеризується суттєвим впливом користувача на конструкцію автоматизованих систем);
- Комунікація (прогресивна фаза, коли комп'ютери об'єднані в мережі, їх використання характеризується співпрацею між користувачами, а інформатика стає частиною наявної інфраструктури).

Впровадження сучасних технологій вимагає значних інвестицій, але ці витрати виправдовуються, оскільки якість обслуговування покращується, спектр послуг розширюється та клієнти стають більш лояльними. Це робить бізнес більш гнучким і конкурентоспроможним, одночасно знижуючи витрати.

Використання системи інформаційних технологій кожною ланкою індустрії гостинності має значення для всіх інших учасників цього процесу. З вищевикладеного стає ясно, що в індустрії гостинності функціонує система взаємозалежних інформаційно-комунікаційних технологій. Усе це дозволяє розглядати галузь як високоінтегровану послугу, що робить її ще більш сприйнятливою до застосування інформаційних технологій в організації та керуванні.()

Індустрія гостинності отримує користь від розвитку та вдосконалення інформаційних технологій, які сприяють створенню нових туристичних продуктів і підвищенню якості роботи.

Висновок до розділу 2

У другому розділі основна увага приділяється практичним інструментам, які сприяють підвищенню продуктивності підприємств шляхом раціонального використання їхніх внутрішніх ресурсів. З особливим акцентом зазначено, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором формування конкурентних переваг у сфері гостинності. Адже рівень лояльності клієнтів значною мірою залежить від якості взаємодії працівників із гостями. Сучасна

політика управління кадрами повинна будуватися на багатокомпонентних системах мотивації, які органічно поєднують матеріальні стимули зі створенням комфортного психологічного середовища, а також сприяють професійному розвитку співробітників та забезпечують сприятливі умови для їхньої кар'єрної реалізації.

Високі стандарти якості обслуговування передбачають впровадження уніфікованих процедур на всіх етапах взаємодії з клієнтами — від бронювання до моменту від'їзду гостя. У сучасному конкурентному середовищі цифровізація стає невід'ємним елементом функціонування бізнесу. Інтеграція передових інформаційних технологій, таких як CRM-системи, автоматизовані платформи для адміністрування діяльності готелів або закладів харчування, а також безконтактні сервіси, дозволяє суттєво спрощувати виконання рутинних завдань, мінімізувати людські помилки, оптимізувати витрати й водночас підвищувати якість і оперативність обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

3.1. Вплив воєнних дій на функціонування готельно-ресторанних підприємств

Ресторанний і готельний бізнес є невід’ємною складовою сфери гостинності в Україні. Однак повномасштабне вторгнення російської Федерації завдало серйозного удару по туристичному сектору, зокрема готельно-ресторанній галузі, яка й без того сильно постраждала внаслідок пандемії попередніх років. У цей складний період підприємства змушені стикатися з новими викликами та шукати способи адаптації. Ситуація на ринку гостинності в Україні значною мірою залежить від регіональних особливостей. З початком повномасштабного вторгнення значна частина закладів цієї сфери була змушена тимчасово припинити свою діяльність через загрози безпеці, брак клієнтів, технічні труднощі або ж руйнування внаслідок обстрілів.

Головною комерційною метою сьогодні є саме виживання, оскільки частина закладів зазнала фізичного руйнування.

Заклади гостинності, безперечно, не можуть уникнути негативного впливу війни. Однак вони здатні звести його наслідки до мінімуму шляхом оптимізації ключових бізнес-процесів. Головний пріоритет у цьому контексті — забезпечити виживання бізнесу та уникнути повної втрати грошового потоку. Необхідно ретельно аналізувати й контролювати витрати та доходи значно частіше, ніж раніше.

Що стосується прибутковості, то в нинішніх умовах її підвищення може стати менш актуальним завданням. Натомість основними цілями мають бути збереження самого підприємства, підтримка працівників і утримання частки ринку.

Незважаючи на серйозний спад у перші місяці війни, нині більшість закладів харчування в західних і центральних регіонах відновила продажі до

довоєнного рівня. Аналіз показав, що головними викликами для підприємств сфери гостинності стали: руйнування об'єктів, порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення, зростання собівартості товарів і відтік кваліфікованих кадрів за кордон. Успішна адаптація закладів до змін стала можливою завдяки поєднанню двох ключових принципів — системності та гнучкості. Системний підхід передбачає чітке розуміння стратегічних цілей, надійний контроль, прозорі внутрішні процеси та ефективну аналітику, тоді як гнучкість забезпечує швидке ухвалення творчих і нестандартних рішень у мінливих умовах.

В умовах кризи раціональний підхід до управління бізнесом стає ключовим фактором забезпечення стабільності та виживання готельно-ресторанних комплексів на українському ринку. Виділяють чотири основні напрями, які дозволяють підвищити ефективність роботи таких закладів у періоди кризових явищ, забезпечити їхню присутність на ринку та зміцнити конкурентні позиції.

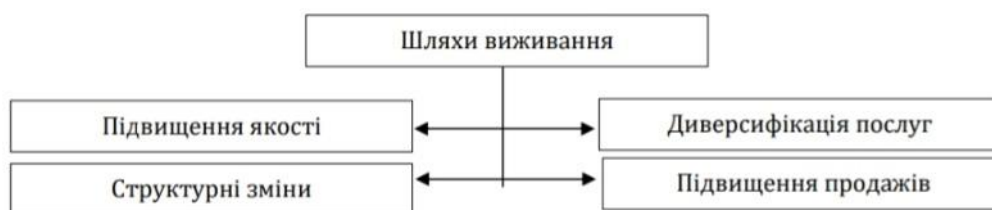


Рис. 3.1 Шляхи виживання підприємств готельно-ресторанної індустрії в умовах війни[4].

Повномасштабне вторгнення посприяло скороченню туристичного потоку, підризу довіри клієнтів і посиленню економічної нестабільності, що значно вплинули на фінансовий стан підприємств туристичного сектору. Велика кількість компаній опинилася в зоні бойових дій, що змусило їх або перемістити свою діяльність або повністю її припинити. Це, у свою чергу, знизило загальний обсяг наданих послуг у сфері тимчасового розміщення на території країни (рис. 3.2). Додатково втрати іноземних туристів та скорочення внутрішнього туризму

призвели до істотного зниження прибутків, що суттєво обмежило можливість інвестування у відновлення та модернізацію туристичної інфраструктури.

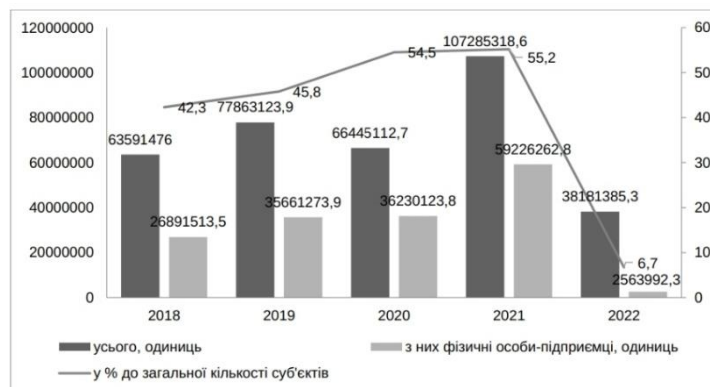


Рис. 3.2 Обсяг реалізованих послуг закладами тимчасового розміщування та харчування в Україні протягом 2018–2022 рр. [1].

Наразі готельно-ресторанний сектор України переживає серйозні випробування, оскільки військові дії стають дедалі руйнівнішими. Російські війська застосовують тактику «вогняного валу» і регулярно завдають ракетних ударів, що створює значний тиск на галузь. Незважаючи на численні негативні фактори ззовні, варто відзначити, що цей сектор демонструє помітний рівень стійкості, що дозволяє багатьом підприємствам продовжувати свою діяльність і залишатися на ринку.

Військові дії спричинили суттєві втрати у сфері готельно-ресторанного бізнесу як з погляду кількості закладів, так і з погляду на їхнє фінансове становище. У цьому контексті важливо звернути увагу на найбільш визначальні зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність та здатність галузі адаптуватися до наслідків війни (див. табл. 2)

Таблиця 2 Чинники впливу на стійкість готельно-ресторанної індустрії в Україні[1].

Чинник	Характеристика
Безпека працівників та гостей	Висока імовірність штрафів за порушення стандартів безпеки вимагає витрат на заходи безпеки, такі як, наприклад, наймання додаткового охоронного персоналу, обладнання для забезпечення безпеки, підвищення тренування персоналу з питань безпеки тощо.
Відновлення репутації	Відновлення довіри клієнтів після негативного впливу війни вимагає інвестицій у маркетингові та PR-кампанії для відновлення позитивного іміджу та привернення нових клієнтів.
Державна підтримка	Така підтримка передбачає надання допомоги та стимулів для забезпечення стійкості та виживання підприємств.
Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності	Загострення економічної нестабільності, зниження купівельної спроможності та загального знецінення валют, що призводить до зменшення прибутку підприємств та необхідності впровадження стратегій економії коштів. Включає аналіз економічних тенденцій, розробку планів мінімізації витрат, оптимізацію процесів виробництва тощо.
Енергетичне забезпечення	Наразі блекаути та перебої з енергопостачанням призводять до тимчасового припинення роботи закладів. Тому важливим є використання альтернативних джерел енергії, проте це може бути витратно та менш ефективно з погляду надійності та якості обслуговування.
Зменшення туристичного потоку	Зменшення туристичного потоку призводить до недостатнього заповнення готелів і ресторанів, що впливає на їх доходи та фінансову стабільність.
Зміна у потребах клієнтів	Підприємствам необхідно адаптуватися до нових психологічних потреб споживачів, інвестуючи в технології, які забезпечують безпеку, зручність та особливості, що відповідають побажанням клієнтів.
Зміни у правовому середовищі	Зміни у правовому середовищі обумовлені не лише податковою політикою та нормативними актами, але й регулюються вимогами, що керують фінансовими стратегіями та планами.
Обмеження руху та постачання продуктів	Такі обмеження впливають на доступність сировини для ресторанів та готелів. У такому випадку наслідками є підвищення цін на сировину та постачання, що обумовлює високі витрати підприємства.
Пошкодження готельно-ресторанної інфраструктури	Пошкодження готельних та рестораних будівель внаслідок війни призводить до серйозних витрат на їх відновлення та ремонт, що має вплив на ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

Загалом усі заклади індустрії гостинності повинні усвідомити, що в умовах війни ключовим стає не стільки досягнення рентабельності, скільки збереження самого бізнесу. Повномасштабна війна в Україні стала серйозним випробуванням для багатьох секторів економіки, серед яких і сфера гостинності опинилася в числі найбільш вразливих. На жаль, далеко не всі заклади харчування та розміщення змогли подолати це випробування як у фізичному, так і у фінансовому сенсі. Нині ефективність бізнесу вимірюється насамперед здатністю уникнути збитків і потреби в дотаціях.

3.2 Наслідки пандемій для сфери гостинності

Розповсюдження та карантинні обмеження, пов'язані з інфекційною хворобою COVID-19, мали істотний негативний вплив на готельно-ресторанний бізнес. З початком запровадження карантинних заходів у багатьох країнах світу діяли обмеження на поїздки. Станом на 1 червня 2020 року 156 урядів повністю закрили свої кордони для міжнародного туризму. Це спричинило значне скорочення доходів у туристичній галузі, охоплюючи як в'їзний, так і внутрішній туризм.

Під час найбільш критичного періоду кризи більшість туристичних компаній, готелів та інших закладів розміщення була змушена припинити роботу. Ресторани та заклади громадського харчування також або повністю закрилися, або працювали за умов суворих обмежень. З відновленням діяльності всі підприємства туристичної галузі, включаючи готелі та ресторани, функціонують із суттєво обмеженими ресурсами та можливостями.

Ресторани, кафе, пекарні та інші заклади цього сектору в умовах боротьби з пандемією були змушені адаптувати свої підходи до роботи з клієнтами. Щоб зберегти свій імідж, утримати аудиторію постійних відвідувачів і залишатися конкурентоспроможними у ресторанній сфері, багато підприємств переглянули та перебудували основні бізнес-процеси, зробивши акцент на форматі адресної доставки.

Невід'ємною складовою діяльності закладів ресторанного й готельного господарства сьогодення та найближчого майбутнього стає інтеграція цифрових технологій у сферу гостинності. Їхнє впровадження зумовлено необхідністю мінімізувати фізичні контакти, особливо в умовах пандемії COVID-19. До таких рішень належать: використання службових роботів, впровадження безконтактних платежів через Apply Pay або банківські картки з NFC-технологією, цифрові меню, доступ до яких забезпечується через QR-коди на особистих гаджетах, організація безконтактних розрахунків, електронні «чайові», системи безключового доступу, безконтактні ліфти й інші подібні розробки.

Готельна індустрія, опинившись у непростій ситуації через запровадження карантинних заходів, була змушена адаптуватися до нових реалій і внести суттєві зміни до внутрішньої та зовнішньої політики. Серед ключових заходів — скорочення персоналу, оптимізація чисельності працівників, зменшення видатків на премії, надання неоплачуваних відпусток, урізання додаткових витрат, зокрема капітальних ремонтів, а також скорочення бюджетів на маркетингові кампанії.

Очевидною стала потреба в посиленні заходів з охорони здоров'я та забезпечення безпеки для гостей і співробітників. У відповідь на це були розроблені спеціальні протоколи, спрямовані на мінімізацію ризику зараження

вірусом. Наприклад, Hilton упровадив програму CleanStay у партнерстві з виробником антисептиків Lysol і науковцями Mayo Clinic. Своєю чергою, IHG вдосконалив уже існуючу програму «Шлях чистоти», співпрацюючи з компаніями Ecolab та Diversey.

Карантинні обмеження суттєво вплинули на процес цифрової трансформації у сфері готельного бізнесу. Це зокрема проявилось у запровадженні електронного документообігу, а також у зростанні частки онлайн-бронювань через зовнішні сервіси, яка досягла 50% . Для забезпечення стабільності та розвитку готельного бізнесу навіть в умовах скорочення кількості потенційних клієнтів важливо грамотно сформулювати стратегію управління. Її основою має стати чітке і зважене оцінювання співвідношення ціни та якості пропонованих послуг

Чинники, які обмежують розвиток внутрішнього туризму в Україні в період пандемії: [13]

- страх туристів та невизначеність через коронавірус;
- зменшення купівельної спроможності населення через карантин;
- зменшення витрат населення через прагнення до заощаджень;
- коливання курортно-рекреаційного сезону
внаслідок упровадження обмежувальних заходів;
- значний показник українців, які подорожують,
не користуються послугами готелів;
- стереотип щодо гіршої якості послуг відносно
їх вартості порівняно з відпочинком за кордоном;
- недостатньо розвинена інфраструктура транспорту;
- відсутність інноваційного туристичного продукту, який би відповідав
змінам попиту потенційних туристів

Ресторанно-готельний бізнес суттєво постраждав внаслідок пандемії COVID-19. За період поширення вірусу частка цього сектору у ВВП України скоротилася на 82%, а рівень зайнятості у галузі зменшився на 64%. Ця криза

стала своєрідною перевіркою на гнучкість і ефективність функціонування індустрії в екстремальних умовах.

У майбутньому представникам готельно-ресторанного бізнесу потрібно переглянути підходи до розвитку, зосередившись на сучасних стратегіях. Зокрема, важливо приділити увагу оптимізації роботи з персоналом, підвищенню санітарних і гігієнічних стандартів, а також удосконаленню маркетингових і управлінських процесів. Крім того, впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств дозволить підняти сектор на якісно новий рівень і зміцнити його конкурентоспроможність

3.3 Зміна потреб і поведінки споживачів у сучасних умовах

У сучасних умовах поведінка споживачів у сфері гостинності та туризму зазнає значних змін, спричинених комплексом взаємопов'язаних факторів. Одним із ключових чинників є стрімке впровадження інформаційних технологій, які радикально змінюють способи комунікації, механізми ухвалення рішень і очікування клієнтів. Сучасний споживач віддає перевагу швидкості, комфорту та персоналізованому підходу. Завдяки цифровим платформам, мобільним додаткам та онлайн-сервісам користувачі отримали можливість самостійно планувати подорожі, бронювати необхідні послуги у будь-який зручний час і з будь-якої локації. Крім того, доступ до досвіду інших через відгуки в інтернеті допомагає їм ухвалювати більш обґрунтовані рішення.

До факторів, які свідомо й підсвідомо впливають на зміну поведінки сучасного споживача, можна віднести: []

- 1) інформатизацію суспільства;
- 2) зміни в умовах праці й життя, які пов'язані з пандемією, політичною й економічною кризою;
- 3) потребу в оперативному прийнятті стратегічних рішень щодо зайнятості, місця проживання, змін у розвитку бізнесу

Інформатизація суспільства суттєво вплинула на зміну свідомості сучасного споживача. Люди, як усвідомлено, так і підсвідомо, прагнуть до самовираження

та самореалізації, мотивовані бажанням пізнати закони природи і суспільства. Сьогодні споживачі дедалі частіше оцінюють товари не лише за їхніми характеристиками або зовнішнім виглядом, а й за тим, наскільки вони допомагають задовольнити їхню глибинну потребу в самовираженні. Коли йдеться про товари для задоволення базових "фізіологічних" потреб, ключовими критеріями вибору стають економія часу й коштів. Основна споживча властивість таких продуктів полягає в їхній економичності. Що ж стосується товарів, які забезпечують безпеку та комфорт, то тут головну роль відіграють якість, надійність, екологічність, чистота та рівень обслуговування. Зазвичай купують найякісніші товари та послуги, оскільки вони виявляються вигіднішими в довгостроковому використанні. Товари, спрямовані на задоволення вищих потреб людини, мають свої унікальні особливості. Їх відзначають індивідуальний підхід у виробництві, різноманітність і постійне оновлення. Головною споживчою цінністю таких товарів є високий рівень інноваційно-креативної диференціації. Різноманітність цих продуктів зумовлена унікальністю смаків і цінностей кожної окремої особистості. Цікаво, що споживач нині прагне знайти у товарах баланс трьох ключових характеристик: економичності, якості та креативності. Проте залежно від ситуації та пріоритетів одна з цих властивостей завжди ставиться на перше місце, визначаючи остаточний вибір. Це можна розглянути на рисунку



Рис 3.3 Задоволення комплексу потреб споживачів готельно-ресторанних послуг

Споживання туристичних послуг можна віднести до категорії складної або невпевненої споживчої поведінки. Ця характеристика відіграє ключову роль під час розробки маркетингових стратегій для їх просування. Як в онлайн-середовищі, так і в офлайн-середовищі важливо забезпечити максимально

високий рівень інформаційної підтримки, роблячи акцент на прозорості, доступності та логічності подання інформації.

Основні характеристики споживчої поведінки, які знайшли своє відображення в поведінкових моделях:[21]

1. Поведінка споживача є цілеспрямованою та раціональною. Те, що здається ірраціональним для продавця, є логічним і зрозумілим для споживача.
2. Споживач має свободу вибору. Комунікаційний потік, спрямований на нього, переробляється вибірково.
3. Поведінка споживача є процесом, що складається з певних етапів, які не завжди є послідовними.
4. На поведінку споживача можна впливати на різних етапах через точки контакту.
5. Споживача треба «виховувати» та «навчати». Часто споживачі діють всупереч власним інтересам через брак інформації та знань

Також у поведінці споживачів у туризмі є поведінковий підхід, що передбачає поетапний процес ухвалення рішень, зокрема складних і ризикованих, і базується на аналізі вибору та його наслідків. Це можна розглянути на рисунку.

Відмінні характеристики споживчої поведінки в туризмі	Високий рівень зобов'язань та залучення в процес покупки
	Високий рівень ризику та незахищеності, пов'язаний з невідчутністю послуги
	Тривалий процес прийняття рішення, подовжена стадія Pre-Purchasing period
	Сильний вплив референтних груп та родини
	Високий рівень емоційності
	Високий рівень інформаційного пошуку

3.4. Відмінні характеристики споживчої поведінки в туризмі[21]

У кризові та воєнні часи поведінка споживачів щодо витрат на послуги гостинності, туризму та створення нових вражень набуває особливої форми. Вона менш нагадує стандартну споживчу активність і більше відображає глибокі психологічні потреби: прагнення знайти емоційне розвантаження, повернути хоча б короткочасне відчуття нормальності й втекти, хоча б ненадовго, від реальності. Особливої уваги заслуговує той факт, що у багатьох випадках, навіть за

обмеженого бюджету, мотивація витратити кошти на подібні послуги зумовлюється бажанням формувати позитивні спогади "незважаючи ні на що". Це найбільш помітно серед сімей із дітьми, де прагнення подарувати моменти радості близьким стає пріоритетом, незважаючи на складні життєві обставини. Додатково, споживання в такі періоди часто супроводжується прагненням підтримати економіку або місцевий бізнес. Воно також може виражати потребу в відчутті єдності та солідарності, що стає важливим елементом соціальної поведінки в часи кризових викликів

Споживачі дедалі більше зважають на прозорість діяльності бізнесу та його соціальну відповідальність. Зростає популярність закладів, які відкрито звітують про підтримку армії, допомогу переселенцям або волонтерську діяльність. Таким чином, патріотичне споживання в галузі HoReCa стає не лише джерелом економічної підтримки, а й способом демонстрації громадянської солідарності.

Глобальні події, зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, значно змінили повсякденне життя українців. Це невідворотно позначилося і на їхніх споживчих звичках як у загальному аспекті, так і в галузях туризму та гостинності зокрема. У період постійної нестабільності поведінка споживачів стала раціональнішою й обережнішою. Першочергову увагу тепер приділяють базовим потребам, а вибір товарів і послуг дедалі більше визначається відчуттям безпеки, стабільності та довіри.

Зміщуються й пріоритети: зростає потреба в емоційному відновленні та внутрішньому комфорті. Це спричинило підвищений інтерес до коротких подорожей, внутрішнього туризму та оздоровчих програм. Одночасно з цим цифрові технології стали невід'ємним елементом взаємодії зі сферою послуг, формуючи нові стандарти якості обслуговування та комунікації.

Сучасний туризм та гостинність виконують значно ширшу роль, ніж просто розвага чи рекреація

3.4 Розвиток внутрішнього туризму як фактор підтримки сфери гостинності

Однією з ключових проблем сучасного туристичного сектору залишається низький рівень його адаптації до нових реалій. Зокрема, у готелях відсутні укриття, бракує кваліфікованих кадрів, а цифрові сервіси залишаються недостатньо розвиненими. Окрім цього, галузь стикається з необхідністю оновлення транспортно-логістичних рішень, впровадження нових стандартів безпеки та організації ефективної інформаційної підтримки, що сприятиме підвищенню довіри клієнтів. За таких умов внутрішній туризм в Україні потребує комплексного підходу, який включає гнучкі ініціативи з боку бізнесу та державну політику, орієнтовану на підтримку регіонів, стимулювання попиту й модернізацію туристичної інфраструктури.

Внутрішній туризм є важливим чинником у забезпеченні стійкого попиту на послуги готельно-ресторанного сектору, особливо в умовах обмеженого виїзного туризму та скорочення міжнародних туристичних потоків. В останні роки ця тенденція набула значної актуальності в Україні. Через втрату іноземної клієнттури більшість закладів HoReCa була змушена адаптувати свою діяльність до потреб внутрішнього ринку. Українці, які обрали подорожі всередині країни, дали потужний імпульс розвитку індустрії, збільшивши завантаженість готелів, хостелів, агросадиб і ресторанів у відносно безпечних регіонах.

Особливого впливу цей тренд набув у західних регіонах України, зокрема у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській та Чернівецькій областях. Туристичні потоки в цих регіонах, особливо під час літнього та зимового сезонів, не лише сприяли збереженню робочих місць у сфері гостинності, а й стали рушійною силою для розбудови необхідної інфраструктури. Готелі оперативно адаптували свої послуги до потреб нової аудиторії, що включає сім'ї з дітьми, внутрішньо переміщених осіб, волонтерів і бізнес-клієнтів. Ресторани зосередили увагу на створенні меню, яке відповідало місцевим смакам, пропонувало доступні ціни та забезпечувало комфорт гостей. Таким чином, внутрішній туризм став своєрідним підґрунтям для стабілізації та розвитку готельно-ресторанної сфери в цих областях.

У південних і східних регіонах України, які завжди були популярними центрами морського відпочинку, зокрема, в Одещині, Миколаївщині та Херсонщині, готельно-ресторанна галузь опинилася в стані глибокої кризи. Причинами цього стали воєнні дії, масштабні руйнування інфраструктури та втрата туристичної привабливості. Різке скорочення кількості внутрішніх туристів практично до нуля змусило багато готелів і сезонних закладів харчування закритися.

Багатьом може здатися, що туризм під час війни — поняття суперечливе, але він не лише існує, а й активно розвивається, підтримуючи економіку через сплату податків і потребує систематичного менеджменту на рівні держави, регіонів і громад. Усе це необхідно для формування міцного підґрунтя, аби туристична галузь у майбутньому змогла стати одним із ключових стовпів відновлення української економіки після закінчення війни.

До основних тенденцій відновлення в галузі можливо віднести: [28]

1. Зростання інтересу до оздоровчого туризму в санаторіях та рекреаційних комплексах.
2. Підвищений попит на індивідуальні та сімейні подорожі, зниження популярності групових турів.
3. Важливість надійної інфраструктури: електропостачання, водопроводів, стабільного зв'язку та укриттів.
4. Короткострокове планування поїздок за день-два

За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), навіть у складний воєнний час попит на місця для проживання в сезон залишається настільки високим, що їх часто не вистачає. Це стимулює продовження будівництва нових відпочинкових комплексів. Згідно з даними Forbes, наразі в Україні споруджують понад 80 готелів — більше, ніж напередодні чемпіонату Євро-2012.

Внутрішній туризм за період повномасштабного вторгнення став основою, на якій тримається туристична сфера країни. Подорожі Україною сьогодні — це не лише спосіб відпочинку, а й можливість фізичного та психологічного відновлення як для воїнів і їхніх сімей, так і для цивільного населення. Окрім цього, туризм є дієвим методом підтримки національної економіки, яка наразі функціонує виключно для забезпечення оборони держави.

Одним із ключових викликів у розвитку внутрішнього туризму є відсутність всеосяжної державної стратегії. Хоча існують окремі програми та декларації, на національному рівні поки не сформовано чіткої й продуманої системної концепції. Регіони здебільшого працюють незалежно, без належної координації, фінансової підтримки чи потужної маркетингової стратегії. Крім того, все ще бракує єдиного цифрового ресурсу, який би інтегрував туристичні маршрути, інформацію про заходи, заклади HoReCa та логістику. У результаті це значно ускладнює для громадян планування поїздок.

Окремо варто зазначити серйозний кадровий дефіцит у сфері готелів і ресторанів. Чимало кваліфікованих працівників виїхали за кордон або змінили професію, тоді як підготовка нових кадрів потребує значних витрат часу й ресурсів. Водночас система професійної освіти у сфері туризму та гостинності не завжди відповідає сучасним викликам ринку. Це знижує загальний рівень обслуговування, що негативно позначається на споживчому досвіді та формує недовіру до вітчизняного туристичного продукту.

Не можна оминати увагою й низьку купівельну спроможність значної частини населення. Під впливом інфляції, підвищення цін і нестабільних доходів багато українців змушені відкладати подорожі або обирати мінімальні бюджетні варіанти відпочинку. Це звужує можливості для розвитку середнього та преміального сегментів ринку готельно-ресторанного бізнесу, гальмує інвестиції в оновлення номерного фонду, підвищення якості послуг і розширення їхнього спектра.

Проблеми внутрішнього туризму та галузі HoReCa в Україні здебільшого мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх вирішення.

Безпека, розвинена інфраструктура, якісна професійна підготовка кадрів, належна державна підтримка та економічна стабільність – це п'ять ключових напрямів, у яких держава, бізнес і громадянськість мають спільно зосередити свої зусилля, аби забезпечити стійке відновлення та розвиток туристичної сфери.

У сучасних умовах внутрішній туризм виконує не лише рекреаційну функцію, а й набуває стратегічного значення як засіб економічної стабілізації, підтримки регіонів і відновлення сектора гостинності. Для того щоб внутрішній туризм став дієвим джерелом пожвавлення готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa), необхідно розробити чітку систему стимулів, яка комплексно охоплюватиме споживачів, бізнес і органи місцевого самоврядування (на рис 3.5)

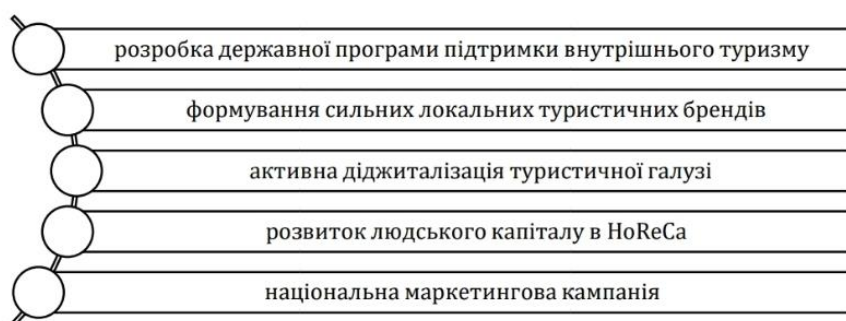


Рис 3.5 Стратегічні напрями підтримки внутрішнього туризму України[28]

Попри виклики війни та економічні труднощі, внутрішній туризм в Україні має вагомий потенціал для зростання і здатен стати рушійною силою післявоєнного відновлення країни. Для досягнення цієї мети доцільно спрямувати ресурси на створення інноваційних туристичних продуктів, модернізацію інфраструктури, підтримку місцевих ініціатив і впровадження екологічно відповідальних підходів. Особливу увагу слід приділити розвитку екотуризму, гастрономічного туризму та стимулюванню діяльності малих підприємств у цій сфері. Активне залучення туристів як з усіх куточків України, так і з-за кордону може стати фундаментом сталого розвитку цієї галузі.

Для успішного перезапуску внутрішнього туризму необхідно активно використовувати сучасні технології, ефективні маркетингові кампанії та досвід країн, які вже пройшли шлях відновлення після воєнних потрясінь. Водночас

важливо сприяти розвитку сталого туризму, що забезпечить збереження природних ресурсів і культурного багатства країни. Цей підхід забезпечить довготривалий розвиток туристичної індустрії та зробить її важливим чинником економічного й соціального відродження України.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі проведено всебічний аналіз функціонування підприємств готельно-ресторанного сектору в умовах безпрецедентних зовнішніх криз, спричинених наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Дослідження продемонструвало масштабний вплив цих факторів на галузь, що виявився у значних фінансових втрат, руйнуванні інфраструктури, порушенні логістичних процесів, масовому скороченні кваліфікованих працівників і різкому зменшенні туристичних потоків як на міжнародному, так і на внутрішньому рівнях. Крім того, карантинні обмеження попередніх років змусили бізнес оперативно адаптуватися, стимулюючи перехід до використання безконтактних технологій і цифрових рішень.

Установлено, що в умовах воєнного стану підприємства HoReCa змінюють пріоритети, зосереджуючи зусилля не лише на отриманні прибутків, а перш за все — на фізичному та фінансовому виживанні, збереженні робочих місць і утриманні конкурентних позицій на ринку. Для успішної адаптації до екстремальних обставин управлінські команди закладів змушені поєднувати системний підхід з максимальною гнучкістю, регулярно аналізувати витрати в кризовій ситуації, розширювати спектр послуг і оптимізувати внутрішню організацію роботи.

Важливим аспектом дослідження стала оцінка змін у споживчій поведінці. Українці продемонстрували більше прагнення до раціональності у витратах, висувуючи на перший план потребу в почутті безпеки, стабільності та емоційному відновленні. Набув поширення феномен патріотичного і соціально відповідального споживання: дедалі більше клієнтів віддають перевагу закладам, які демонструють підтримку Збройним Силам України, допомагають внутрішньо переміщеним особам або залучені до волонтерської діяльності. Таким чином,

здолання нинішніх викликів і перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії безпосередньо залежать від спроможності бізнесу оперативно реагувати на трансформації споживчих запитів, застосовувати антикризові заходи та проявляти активну громадянську позицію.

ВИСНОВОК

У ході проведеного дослідження було проаналізовано як теоретичні, так і практичні аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного господарства з урахуванням впливу різних негативних чинників.

Встановлено, що цей сектор є невід'ємною складовою гостинності та туристичної індустрії, а його успішне функціонування безпосередньо залежить від якості менеджменту, компетентності персоналу, високого рівня обслуговування та здатності до оперативної адаптації в умовах змін зовнішнього середовища.

Дослідження охопило ключові функції менеджменту, основні принципи й методи управління, а також унікальні характеристики організаційних процесів підприємств сфери гостинності. Виявлено, що сучасна управлінська система має ґрунтуватися на інтеграції адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів впливу, з особливим акцентом на специфіку роботи з людським ресурсом.

Якісне управління кадрами визначено пріоритетним фактором підвищення ефективності діяльності підприємств. Професійне навчання персоналу, впровадження дієвих мотиваційних систем, розвиток сприятливої корпоративної культури та забезпечення постійного вдосконалення співробітників безпосередньо сприяють підвищенню якості обслуговування та конкурентоспроможності закладів.

Аналіз також виявив, що інтеграція сучасних інформаційних технологій та інноваційних рішень позитивно впливає на управлінські процеси в готельно-ресторанному бізнесі. Використання цих інструментів дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, налагодити ефективну комунікацію з клієнтами та раціональніше використовувати ресурси.

Окремо акцентовано увагу на сучасних викликах, що впливають на підприємства сфери гостинності. Пандемія COVID-19 і наслідки воєнних дій стали одними з головних негативних чинників останніх років. Вони призвели до

зниження туристичних потоків, суттєвого скорочення доходів, виникнення кадрових труднощів і потреби в екстреній адаптації до нових реалій.

Також встановлено, що зміна потреб і поведінки споживачів диктує необхідність постійного вдосконалення сервісу, впровадження цифрових новацій і розширення спектра послуг. Активний розвиток внутрішнього туризму визначено важливим елементом підтримки та поступового відновлення діяльності готельно-ресторанних підприємств в умовах нестабільної економіки.

Таким чином, забезпечення сталого розвитку цього сектора можливе за умов активного впровадження сучасних управлінських підходів, розвитку людського капіталу, інтеграції інновацій і гнучкої адаптації до змін. Здійснення таких заходів дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємств і забезпечити їхнє процвітання в умовах динамічного ринкового середовища

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. ВІЙНА ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СФЕРА: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ
URL:file:///C:/Users/Admin/Documents/4049-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3961-1-10-20240614%20(2).pdf
2. ВПЛИВ ВІЙНИ НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ
URL: https://tourlib.net/statti_ukr/danylenko-kulchycka2.htm
3. ВПЛИВ ВІЙНИ НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ
URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1190/1122>
4. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні
URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1153/1022>
5. ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННУ ІНДУСТРІЮ УКРАЇНИ
URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2114/2043>
6. ВПЛИВ COVID-19 НА ЕКОНОМІЧНЕ СТАНОВИЩЕ ГОТЕЛЬНО РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
URL:file:///C:/Users/Admin/Documents/295-Article%20Text-868-1-10-20220313.pdf
7. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0052750.pdf?utm_source=chatgpt.com
8. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС: МЕНЕДЖМЕНТ НЕЧАЮК Л.І., ТЕЛЕШ Н.О.
URL https://tourlib.net/books_ukr/nechauk42.htm
9. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗМІНИ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ В СФЕРІ ГОСТИНОСТІ ТА ТУРИЗМУ
[URL:file:///C:/Users/Admin/Documents/DOSLIDZENNA_ZMINI_POVEDINKI_SPOZIVACIV_V_SFERI_GOS.pdf](file:///C:/Users/Admin/Documents/DOSLIDZENNA_ZMINI_POVEDINKI_SPOZIVACIV_V_SFERI_GOS.pdf)
10. Жилінський О.О., Гейдарова О.В Інформаційні технології в управлінні закладами індустрії гостинності: матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 26 травня 2023 року) С 45-46
11. ЗНАЧЕННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ГОСПОДАРЧІЙ СИСТЕМІ РЕГІОНУ
URL https://tourlib.net/statti_ukr/kachala.htm
12. ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ АНТИКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ
URL:<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/45d036fc-4fcb-47e0-ab34-d563811a9ee7/content>
13. ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ В УМОВАХ COVID-19: СВІТОВА ПРАКТИКА ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

URL:<https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a3de0e7e-ed22-43ff-ac65-6e699c6a7485/content>

14. ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

URL <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3819/3739>

15. Л. М. Мільман, А. В. Корюгін Цифровий маркетинг у розвитку діяльності суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії. 2023 С 89-92

16. Лекція дисципліни «Менеджмент» Державний університет «Житомирська політехніка» 7 с.

17. Лисюк Т. В., Терещук О. С., Пасічник М. П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО Випуск # 40 / 2022

18. Менеджмент готельно-ресторанного господарства

URL:<https://studfile.net/preview/5462227/page:42/>

19. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

URL:<https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Falchenko-O.-O.-2.pdf>

20. МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ГОТЕЛЬНИХ І РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ КРИЗИ Й ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

URL:[file:///C:/Users/Admin/Documents/Model_povedinki_spozivaciv_gotelnih_i_restorannih_%20\(1\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Documents/Model_povedinki_spozivaciv_gotelnih_i_restorannih_%20(1)%20(1).pdf)

21. МОДЕЛІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ В ТУРИЗМІ

URL <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-12-02/2024-16-12-02>

22. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ПОСЛУГ

URL <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/897387a6-bc2e-4837-9f70-d0981f783f04/content>

23. Організація готельного господарства конспект лекцій

URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15564/1/organizaciya-gotel'nogo-gospodarstva-konspekt-bakalavr-241.pdf>

24. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

URL <https://studfile.net/preview/5083898/page:3/>

25. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

URL <file:///C:/Users/Admin/Documents/194-Article%20Text-363-1-10-20200708.pdf>

26. Поворознюк, І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг Тернопіль: «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 3. – С. 204-212

27. Розвиток внутрішнього туризму в умовах сучасних викликів: аналіз світового досвіду та перспективи для України в період війни та поствоєного відновлення

URL:<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2354/2404>

28. Розвиток внутрішнього туризму в Україні як основа відродження готельно-ресторанної сфери

URL: [file:///C:/Users/Admin/Documents/ese128%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Documents/ese128%20(1).pdf)

29. Специфіка управління персоналом на вітчизняних підприємствах готельно-ресторанного господарства
URL: https://tourlib.net/statti_ukr/glotov.htm
30. СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД
URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/26876885-ec9d-4df5-a758-b2a41d3f0280/content>
31. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА
URL <https://eprints.zu.edu.ua/44056/1/1.pdf>
32. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства
URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bulgakova.htm
33. СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ
URL <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27716.pdf>
34. ТОМАЛЯ Т. С Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу Вісник Хмельницького національного університету 2017, № 2, Том 2
35. Туніна Г. Ігнатюк В. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, 2023, С 75-83.
36. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086>
37. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ
URL https://tourlib.net/statti_ukr/tomalya.htm
38. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: СИСТЕМНИЙ ТА ПРОЦЕСНИЙ ПІДХОДИ
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7258/7217>