

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету



Віра ЦИРУЛЬНІКОВА

(ім'я і прізвище)

«11» листопада 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри



Лариса ШАРАН

(ім'я і прізвище)

«11» листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код та назва спеціальності)

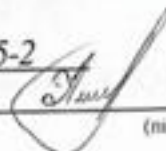
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Оптимізація управління персоналом готельного підприємства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-2

Бачурська Аліна Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)



(підпис)

Керівник Бондар Наталія Петрівна

(ім'я і прізвище)



(підпис)

Рецензент Ірина Мельник

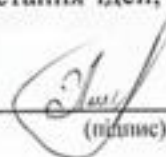
(ім'я і прізвище)



(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач



(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

“ 04 ” грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бачурської Аліни Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оптимізація управління персоналом готельного підприємства»

керівник роботи Бондар Наталія Петрівна, к.т.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “04” грудня 2024 року № 991-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 27 січня 2025 року






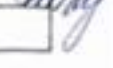
3. Вихідні дані до роботи оптимізація управління персоналом готельного підприємства, готель «Франція», м. Вінниця

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ; Розділ 1 Готельний бізнес у м. Вінниця: стан, виклики, перспективи; Розділ 2 Характеристика готелю «Франція»; Розділ 3 Оптимізація управління персоналом готелю «Франція»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бондар Н.П., доцент	 4.12.24 р.	16.12.24 р. 
Розділ 2	Бондар Н.П., доцент	 17.12.24 р.	02.01.25 р. 
Розділ 3	Бондар Н.П., доцент	 03.01.25 р.	21.01.25 р. 

7. Дата видачі завдання 4 грудня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1. ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС У М. ВІННИЦЯ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ	4.12-16.12.2024 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЮ «ФРАНЦІЯ»	17.12.2024-02.01.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ФРАНЦІЯ»	03.01-21.01.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.	22.01-25.02.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	27.02.2025 р.	Виконано

Здобувач



Аліна БАЧУРСЬКА

Керівник роботи



Наталія БОНДАР

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Бачурської Аліни Олегівни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

заочна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа,
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: «Оптимізація управління персоналом готельного підприємства»

Керівник роботи: Бондар Наталія Петрівна, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” лютого 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти оптимізації управління персоналом на прикладі готелю «Франція» (м. Вінниця). Проведено комплексний аналіз стану готельного бізнесу у м. Вінниця, досліджено динаміку його розвитку протягом 2020-2024 років та виявлено основні проблеми галузі.

Здійснено детальний аналіз діяльності готелю «Франція», включаючи вивчення організаційної структури, особливостей управління персоналом та спектру послуг, що надаються. Особливу увагу приділено оцінці ефективності існуючої системи управління персоналом підприємства.

На основі проведеного дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю. Запропоновано впровадження сучасних технологій в процес управління персоналом та проведено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом не лише в готелі «Франція», але й в інших готельних підприємствах м. Вінниці.

Ключові слова: готельний бізнес, управління персоналом, оптимізація, ефективність, готель «Франція», Вінниця, система управління, готельні послуги, кадрова політика, інновації в управлінні.

ABSTRACT

The qualification work investigated the theoretical and practical aspects of optimizing human resources management using the example of the «France Hotel» (Vinnytsia). A comprehensive analysis of the state of the hotel business in Vinnytsia was conducted, the dynamics of its development during 2020-2024 were studied, and the main problems of the industry were identified.

A detailed analysis of the activities of the France Hotel was carried out, including a study of the organizational structure, features of personnel management and the range of services provided. Particular attention was paid to assessing the effectiveness of the existing personnel management system of the enterprise.

Based on the research, a set of practical recommendations was developed to improve the hotel's personnel management system. The introduction of modern technologies into the personnel management process was proposed and the effectiveness of the proposed measures was assessed.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the developed recommendations to improve the efficiency of personnel management not only in the France Hotel, but also in other hotel enterprises in Vinnytsia.

Keywords: hotel business, personnel management, optimization, efficiency, hotel «France», Vinnytsia, management system, hotel services, personnel policy, innovations in management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС У М. ВІННИЦЯ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ	
1.1 Типи та спеціалізація закладів готельного господарства	9
1.2 Динаміка розвитку готельного бізнесу протягом 2020-2024 років	13
1.3 Аналіз проблем і викликів для готельного господарства м. Вінниця.....	15
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЮ «ФРАНЦІЯ»	
2.1 Загальна відомості	
2.1.1 Юридична інформація	18
2.1.2 Структура підприємства та персонал.....	22
2.1.3 Характеристика послуг	23
2.2 Оцінка ефективності існуючої системи управління персоналом готелю «Франція».....	26
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ФРАНЦІЯ»	
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.....	31
3.2. Впровадження сучасних технологій в процес управління персоналом.....	32
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	46

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку готельного бізнесу особливої актуальності набуває проблема ефективного управління персоналом. Готельна індустрія, як одна з найбільш динамічних галузей сфери послуг, потребує постійного вдосконалення методів та підходів до управління людськими ресурсами. Успішність готельного підприємства безпосередньо залежить від якості обслуговування гостей, яке, в свою чергу, визначається професіоналізмом та мотивацією персоналу.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг, саме персонал стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління персоналом дозволяє не лише підвищити якість обслуговування гостей, але й оптимізувати витрати підприємства, покращити його фінансові показники та зміцнити позиції на ринку.

Проблеми управління персоналом у готельному бізнесі досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: А.В. Виноградська, Л.І. Нечаюк, Х.Й. Роглев, Т.І. Ткаченко, які розглядали особливості організації роботи персоналу в готелях; Г.Б. Мунін, О.О. Гаца, М.Г. Бойко, які досліджували питання підвищення ефективності управління готельними підприємствами; Ф. Котлер, Дж. Уокер, які вивчали специфіку менеджменту в індустрії гостинності [1].

Метою кваліфікаційної роботи є оптимізація управління персоналом готельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити та систематизувати типологію та спеціалізацію закладів готельного господарства м. Вінниці.
2. Проаналізувати динаміку розвитку готельного бізнесу м. Вінниці за період 2020-2024 років, визначити ключові тенденції та фактори впливу.
3. Виявити та охарактеризувати основні проблеми та виклики, що постають перед готельним господарством м. Вінниці в сучасних умовах.
4. Провести комплексний аналіз діяльності готелю «Франція», включаючи:
 - вивчення юридичних аспектів діяльності підприємства
 - аналіз організаційної структури та кадрового складу

- оцінку спектру послуг, що надаються
5. Здійснити оцінку ефективності існуючої системи управління персоналом готелю «Франція», виявити її сильні та слабкі сторони.
 6. Розробити конкретні заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю «Франція» з урахуванням сучасних вимог та специфіки підприємства.
 7. Запропонувати інноваційні технологічні рішення для оптимізації процесів управління персоналом.
 8. Провести оцінку ефективності запропонованих заходів та розробити рекомендації щодо їх практичного впровадження.

Предмет дослідження – готель «Франція», оптимізація управління.

Об'єкт дослідження – система оптимізації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо оптимізації системи управління персоналом можуть бути використані в практичній діяльності готельних підприємств для підвищення ефективності їх роботи та конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 1.

ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС У М. ВІННИЦЯ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

1.1 Типи та спеціалізація закладів готельного господарства

Місто Вінниця є важливим туристичним та діловим центром України, що зумовлює активний розвиток готельно-ресторанної інфраструктури. Заклади готельно-ресторанного господарства міста представлені різноманітними типами та спеціалізаціями, які задовольняють потреби як місцевих жителів, так і гостей міста.

Таблиця 1.1 - Забезпеченість готелями м. Вінниця

Діючі засоби розміщення	Адреса	Тип	Категорія	Номерний фонд та цінова політика	Інфраструктура та послуги	Середньорічне завантаження, %
Готель «Поділля» [2]	вул. Пушкіна, 4	діловий готель	2*	94 номери: одномісний 400 грн., двомісний 700 грн., люкс 760 грн.	Інфраструктура: ресторан на 150 чол., банкетний зал на 15 та 30 місць, 2 бари, літня тераса, конференц-зали на 230, 48 та 30 місць, бізнес-центр на 15 місць, автостоянка Послуги: проживання, харчування, щоденне прибирання, цілодобова реєстрація, трансфер	68
Готель «Затишок» [3]	вул. В. Отамано вського, 12	туристичний готель	3*	23 номери: стандарт 700- 900 грн., напівлюкс – 1100 грн., люкс 1600 грн.	Інфраструктура: ресторан, конференц зал на 40 місць, еко-лавка, паркінг Послуги: проживання, харчування, щоденне прибирання, більярд, трансфер	70
Готель «Optima» [4]	вул. Київська,	діловий готель	3*	84 номери: стандарт	Інфраструктура:	75

Продовження таблиці 1.1

	50/1			1100- 1400 грн., люкс 1800 грн.	3 конференц зали на 73, 76 та 95 місць, паркінг на 30 місць, ресторан Послуги: проживання, харчування, обслуговування номерів, щоденне прибирання, трансфер	
Готель «Добродій» [5]	вул. М. Амосова, 7- А	турист ичний готель	3*	55 номерів: одномісний – 990 грн., двомісний – 1100 грн, тримісний – 1350 грн., напівлюкс – 1100 грн., сімейний – 1300 грн., люкс – 3100 грн.	Інфраструктура: ресторан, лобі- бар, конференц зал на 50 осіб, паркінг Послуги: проживання, харчування, послуги пральні, оренда конференц залу, замовлення автомобіля, прибирання номерів	66
Готель «Франція» [6]	вул. Соборна, 34	турист ичний готель	5*	107 номерів: президентський 15000 грн., люкс 5500 грн., сімейний 2700 грн., напівлюкс 2700 – 3500 грн., суперіор 3200 грн., стандарт 2700 грн.	Інфраструктура: ресторан «Mont Blanc», спа- комплекс «Relax», аква- зона, конференц- зали, кімнати для переговорів, концерт-хол, паркінг Послуги: проживання, харчування, обслуговування заходів, конференц- сервіс, щоденне прибирання, трансфер, цілодобова реєстрація	75
Готель «Вінниця» [7]	вул. Соборна, 69	турист ичний готель	3*	60 номерів: стандарт 420 – 620 грн., напівлюкс 520 –	Інфраструктура: кафе-бар, конференц-зала,	62

Продовження таблиці 1.1

				680 грн., люкс 1180 – 1240 грн., номер для маломобільних людей 520 грн.	перукарня, банкетний зал Послуги: проживання, харчування, доставка кореспонденції, виклик невідкладної допомоги, піднесення багажу	
Хостел «Центр» [8]	вул. Соборна, 11	хостел	-	12 номерів на 47 спальних місць від 350 – 1000 грн.	Інфраструктура: Їдальня, кухня, пральня, міні-бар, автостоянка Послуги: проживання, телебачення, інтернет	52
Бутік-готель «Rich» [9]	вул. Грушевського, 38	бутік-готель	4*	18 номерів: люкс – 4000 грн., делюкс 2600 грн., дворівневий люкс 4000 грн	Інфраструктура: ресторан «Rich», автостоянка, перукарня, банкомати Послуги: проживання, харчування, щоденне прибирання, цілодобова реєстрація	64
Готель «Кардинал» [10]	вул. Магістратська, 76	туристичний готель	3*	9 номерів по 800 грн.	Інфраструктура: кухня, автостоянка Послуги: проживання, безкоштовне телебачення та інтернет	42

Готельне господарство міста Вінниця представлене різноманітними закладами розміщення, які можна класифікувати за декількома основними типами та спеціалізаціями.

Бізнес-готелі становлять важливий сегмент готельного ринку Вінниці. Вони орієнтовані на ділових туристів та бізнесменів, пропонують конференц-зали, обладнані робочі місця та високошвидкісний інтернет. Такі готелі зазвичай розташовані в центральній частині міста та мають зручне транспортне сполучення.

Характерними представниками є «Hotel Franc» та «Optima Hotel», які пропонують повний спектр бізнес-послуг.

Туристичні готелі формують найбільший сегмент ринку. Вони орієнтовані на відпочиваючих та туристів, пропонують комфортне розміщення за помірними цінами. Зазвичай розташовані поблизу основних туристичних атракцій міста. «Hotel Zatishok» та «Hotel Continental» є типовими представниками цієї категорії, пропонуючи зручне розташування та якісний сервіс.

Бутік-готелі представляють преміум-сегмент ринку. Це невеликі готелі з індивідуальним дизайном та високим рівнем сервісу. Готелі «Aristocrat» та «Galerie Hotel» вирізняються унікальним інтер'єром та персоналізованим обслуговуванням.

Апарт-готелі набувають все більшої популярності у Вінниці. Вони пропонують розміщення в номерах квартирної типу з кухнею та пральною, що особливо зручно для тривалого перебування. «Churchill Hotel» та «Residence Hotel» є характерними представниками цього типу закладів.

За ціновою категорією готелі Вінниці можна розділити на економ-клас (від 800 грн за добу), середній клас (1500-2500 грн за добу) та преміум-сегмент (від 3000 грн за добу). Найбільша кількість закладів працює в середньому ціновому сегменті, рис.1.1.

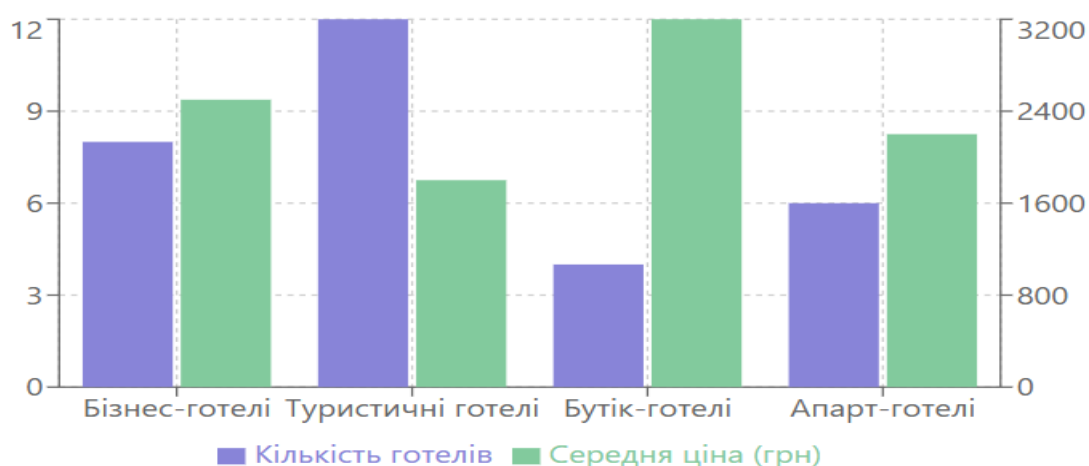


Рис.1.1 – Розподіл готелів за типами та цінами

Джерело: [складено автором на основі джерела 11]

За розташуванням більшість готелів сконцентрована в центральній частині міста та поблизу основних транспортних вузлів. Деякі заклади розміщені в рекреаційних зонах міста, особливо поблизу річки Південний Буг.

Щодо спеціалізації, окрім основних типів, деякі готелі Вінниці мають додаткову спеціалізацію: спа-готелі з розширеним комплексом оздоровчих послуг, готелі з конференц-можливостями для проведення ділових заходів, готелі з ресторанами традиційної подільської кухні.

Рівень завантаженості готелів варіюється залежно від сезону та типу закладу. Бізнес-готелі мають більш стабільне завантаження протягом року, тоді як туристичні заклади демонструють сезонні коливання з піками у весняно-літній період.

Таблиця 1.2 – Сезонне завантаження готелів в м. Вінниця

Тип готелю	Характеристика завантаження
Бізнес-готелі	демонструють найбільш стабільне завантаження протягом року. Пікові періоди припадають на весну та осінь, що пов'язано з діловою активністю. Невелике зниження спостерігається в липні-серпні, коли ділова активність традиційно знижується через сезон відпусток.
Туристичні готелі	мають найбільш виражену сезонність. Пік завантаження припадає на літні місяці, що пов'язано з високим туристичним сезоном. Найнижчі показники спостерігаються взимку. Весна та осінь показують середні значення завантаження.
Бутік-готелі	демонструють високі показники завантаження влітку та достатньо стабільні показники в інші сезони. Це пояснюється їх орієнтацією на преміум-сегмент та високим рівнем сервісу, що приваблює гостей цілий рік.
Апарт-готелі	показують відносно стабільне завантаження протягом року з невеликим підвищенням влітку та зниженням взимку. Це пов'язано з тим, що вони часто використовуються для довгострокового проживання та менш залежні від сезонних коливань.

1.2 Динаміка розвитку готельного бізнесу протягом 2020-2024 років

Протягом періоду 2020-2024 років готельний бізнес у місті Вінниця зазнав суттєвих змін під впливом двох визначальних факторів: пандемії COVID-19 та російської агресії проти України.

У 2020-2021 роках спостерігався значний спад у галузі через пандемію COVID-19. Туристичний потік суттєво зменшився, частина готелів була змушена тимчасово призупинити свою роботу, а середня заповнюваність діючих закладів знизилась.

Ситуація кардинально змінилася на початку 2022 року з початком повномасштабного вторгнення. Відбулася різка зміна профілю гостей - значно збільшилася кількість внутрішньо переміщених осіб. Багато готелів почали

надавати безкоштовне житло біженцям, деякі заклади розмістили військових та волонтерів. Для підтримки доступності житла відбулося зниження вартості проживання.

У 2023 році спостерігалася поступова адаптація готельного бізнесу до роботи в умовах війни. Збільшилася кількість відряджених працівників та бізнес-туристів. Вінниця перетворилася на важливий логістичний хаб для гуманітарної допомоги. Готелі відновили роботу конференц-сервісів.

Загалом у галузі простежуються такі тенденції: підвищення рівня безпеки в готелях, розвиток додаткових послуг для довготривалого проживання, впровадження гнучкої цінової політики та переорієнтація на обслуговування внутрішнього ринку.

Вінниця зберігає статус відносно безпечного міста, що позитивно впливає на розвиток готельного бізнесу навіть в умовах війни. Місто продовжує приваблювати внутрішніх туристів та бізнес-відвідувачів, що створює передумови для подальшого розвитку готельної індустрії.

Таблиця 1.3 – SWOT-аналіз м. Вінниця

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Відносна безпека міста - розташування в центральній частині України забезпечує відносну безпеку порівняно з іншими регіонами</p> <p>Розвинена міська інфраструктура - якісні дороги, громадський транспорт, освітлення, благоустрій</p> <p>Історичний та культурний потенціал - наявність архітектурних пам'яток, музеїв, театрів</p> <p>Активна підтримка бізнесу місцевою владою - програми розвитку, спрощені процедури реєстрації</p> <p>Наявність освітніх закладів - університети та коледжі забезпечують постійний потік студентів та відвідувачів</p>	<p>Сезонність туристичного потоку - нерівномірність завантаження готелів протягом року</p> <p>Обмежена кількість розважальних закладів - недостатньо різноманітні варіанти дозвілля</p> <p>Недостатня кількість паркувальних місць - особливо в центральній частині міста</p> <p>Висока конкуренція в готельному секторі - насичений ринок готельних послуг</p> <p>Дефіцит кваліфікованого персоналу - складність пошуку досвідчених працівників</p>
Можливості	Загрози
<p>Розвиток ІТ-кластеру - зростання кількості бізнес-туристів та попиту на якісні готельні послуги</p> <p>Потенціал для медичного туризму - розвиток медичних закладів та супутньої інфраструктури</p>	<p>Продовження військових дій - загальна нестабільність та ризики для бізнесу</p> <p>Економічна нестабільність - коливання курсу валют, інфляція</p> <p>Відтік кваліфікованих кадрів - міграція персоналу за кордон</p> <p>Зміна споживчих переваг - нові вимоги до готельних послуг</p>

Продовження таблиці 1.3

Залучення міжнародних інвестицій - можливість модернізації готельної інфраструктури	Зростання комунальних витрат - збільшення операційних витрат готелів
Розвиток транспортної інфраструктури - покращення доступності міста	
Збільшення попиту на конференц-послуги - розвиток ділового туризму	

Джерело: [складено автором]

На основі даного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що Вінниця має значний потенціал для розвитку готельного бізнесу, особливо в сегменті ділового туризму та довготривалого розміщення.

1.3 Аналіз проблем і викликів для готельного господарства м. Вінниці

Готельне господарство Вінниці, як і будь-якого іншого туристичного міста, стикається з низкою проблем і викликів, які впливають на його розвиток, конкурентоспроможність та привабливість для туристів і ділових мандрівників. Розглянемо детально основні проблеми та виклики, які впливають на стан і перспективи готельної індустрії міста.

Таблиця 1.4 – PEST- аналіз готельного господарства м. Вінниця

Політичні фактори	Економічні фактори
Військовий стан: <ul style="list-style-type: none"> • Вплив на режим роботи закладів • Особливі вимоги до безпеки • Необхідність наявності укриттів Державна політика підтримки ВПО: <ul style="list-style-type: none"> • Програми розміщення переселенців • Компенсаційні механізми • Спеціальні умови проживання Місцеві програми розвитку туризму: <ul style="list-style-type: none"> • Підтримка готельного бізнесу • Спрощення дозвільних процедур • Промоція міста Візова політика: <ul style="list-style-type: none"> • Обмеження для іноземних туристів • Спеціальні умови для гуманітарних місій • Регулювання в'їзду іноземців Регуляторна політика: <ul style="list-style-type: none"> • Ліцензування діяльності • Стандарти безпеки • Податкове регулювання 	Інфляція: <ul style="list-style-type: none"> • Зростання операційних витрат • Необхідність перегляду тарифів • Вплив на планування бюджету Коливання курсу валют: <ul style="list-style-type: none"> • Вплив на вартість послуг • Розрахунки з іноземними партнерами • Закупівля обладнання Зростання цін на енергоносії: <ul style="list-style-type: none"> • Збільшення комунальних витрат • Потреба в енергоефективних рішеннях • Оптимізація споживання ресурсів Зміна купівельної спроможності: <ul style="list-style-type: none"> • Адаптація цінової політики • Розробка економ-пропозицій • Гнучкі системи знижок Доступність кредитування: <ul style="list-style-type: none"> • Можливості для розвитку бізнесу • Умови реконструкції та модернізації • Фінансові інструменти
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Міграційні процеси:	Діджиталізація послуг:

Продовження таблиці 1.4

<ul style="list-style-type: none"> • Зміна структури клієнтів • Нові потреби гостей • Адаптація сервісів <p>Зміна споживацьких звичок:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вимоги до безпеки • Попит на додаткові послуги • Тривалість проживання <p>Безпекові очікування:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наявність укриттів • Системи оповіщення • Підготовка персоналу <p>Рівень зайнятості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доступність кваліфікованого персоналу • Заробітні плати в галузі • Навчання працівників <p>Демографічні зміни:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вікова структура гостей • Сімейне розміщення • Спеціальні пропозиції 	<ul style="list-style-type: none"> • Мобільні додатки • Електронна реєстрація • Цифрові платежі <p>Системи онлайн-бронювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інтеграція з глобальними платформами • Автоматизація процесів • Управління завантаженістю <p>Енергоефективні технології:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розумні системи освітлення • Оптимізація опалення • Економія ресурсів <p>Безконтактні сервіси:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Електронні ключі • Безготівкові розрахунки • Віддалене обслуговування <p>Автоматизація процесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Системи управління готелем • Аналітика та звітність • Оптимізація роботи персоналу
--	--

Цей PEST-аналіз демонструє комплексний вплив зовнішніх факторів на готельне господарство Вінниці та допомагає визначити ключові напрямки для адаптації та розвитку бізнесу в сучасних умовах.

Основні проблеми та виклики для готельного господарства міста Вінниці можна розділити на кілька ключових категорій:

Фінансово-економічні проблеми займають перше місце серед викликів галузі. Зростання вартості комунальних послуг, особливо в опалювальний сезон, створює значне навантаження на операційні витрати готелів. Нестабільність курсу валют впливає на формування цінової політики та планування довгострокових інвестицій. Обмежений доступ до кредитних ресурсів ускладнює можливості для розвитку та модернізації готельної інфраструктури.

Кадрові питання становлять другий важливий блок проблем. Спостерігається відтік кваліфікованого персоналу за кордон, що створює дефіцит досвідчених працівників. Додаткові виклики пов'язані з необхідністю постійного навчання персоналу новим стандартам безпеки та обслуговування в умовах війни. Зростання витрат на оплату праці також впливає на фінансову стабільність готелів.

Інфраструктурні проблеми включають потребу в модернізації матеріально-технічної бази, необхідність облаштування укриттів та систем автономного

енергозабезпечення. Багато готелів потребують оновлення систем опалення та кондиціонування для підвищення енергоефективності.

Ринкові виклики проявляються у високій конкуренції між закладами розміщення, особливо в середньому ціновому сегменті. Сезонність туристичного потоку створює нерівномірне завантаження готелів протягом року. Зміна структури попиту вимагає адаптації послуг під нові категорії гостей.

Технологічні виклики пов'язані з необхідністю впровадження сучасних систем управління готелем, розвитком онлайн-сервісів та забезпеченням кібербезпеки. Зростають вимоги гостей до технологічного оснащення номерів та якості інтернет-зв'язку.

Безпекові питання залишаються актуальними через загальну ситуацію в країні. Готелі змушені інвестувати в системи безпеки, навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях та створення безпечних умов для гостей.

Для подолання зазначених викликів необхідний комплексний підхід, який включає:

- Розробку програм підтримки готельного бізнесу на місцевому рівні.
- Впровадження енергоефективних технологій.
- Розвиток системи підготовки кадрів.
- Модернізацію інфраструктури.
- Диверсифікацію послуг для зменшення впливу сезонності.
- Покращення систем безпеки та антикризового менеджменту.

Подальший розвиток готельного господарства Вінниці значною мірою залежатиме від здатності закладів адаптуватися до нових умов роботи та ефективно відповідати на наявні виклики.

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЮ «ФРАНЦІЯ»

2.1 Загальна відомості

2.1.1 Юридична інформація

Історія готелю «Франція» починається ще у далекому ХІХ сторіччі, коли Австро-Угорська піддана, Євгенія Францівна Прунмаєр просить дозволу у Вінницького міського управління на зніс старої будівлі, та будівництві на її місці нової. Планувалося будівництво триповерхового будинку з залізним дахом та великим підвальним приміщенням.

Нова будівля була збудована у стилі провінційного боз-ара (фр. Beaux – винточенного мистецтва). Це один із еклетичних архітектурних стилів, який розповсюдився у другій половині ХІХ сторіччя. Цей стиль, народжений Паризькою школою витончених мистецтв, заснований на використанні елементів класичної Італійської та Французької архітектури, йому притаманні сувора симетрія, багатий декор та ліпнина, фігурні вставки і т.д [6].

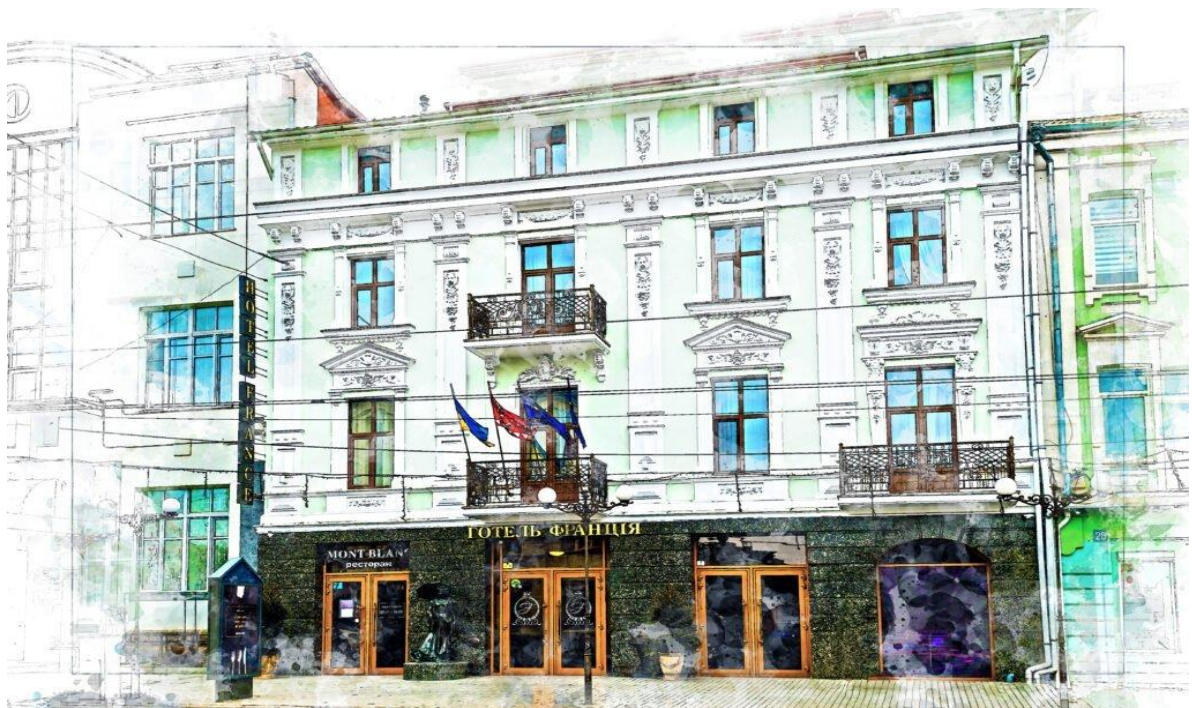


Рис.2.1 – Готель «Франція» [6]

Готель «Франція» – сертифікований 5-зірковий готель, розташований у центрі міста Вінниця, за 6 км від музею-садиби Пирогова, мультимедійний фонтан «Roshen» розміщений за 2,1 км від готелю «Франція». Відстань до аеропорту

Вінниці становить 13 км. За додаткову плату для гостей організуємо трансфер з/до аеропорту та за 6 км від музею-садиби Пирогова.

До послуг гостей 107 номерів від номеру категорії стандарт до номеру категорії президентський апартамент, ресторан «Mont Blanc», СПА зона «Relax Space», відкритий басейн на 9 поверсі «Relax Space Terrace» з мальовничим виглядом на центр міста, безкоштовна власна парковка, бар з спільною лаунж зоною, концерт хол та конференц-зали. На території готелю облаштовано критий басейн. Гостям надаються послуги з трансферу. У готелі також пропонують обслуговування номерів і послуги з обміну валют. Стійка реєстрації працює цілодобово.

Гостям подають сніданок «шведський стіл» або сніданок по меню.

Гості можуть займатися різними видами активного відпочинку в місті Вінниця та в його околицях, зокрема покататися на велосипеді.

Таблиця 2.1 – Характеристика готелю «Франція» [12]

Найменування	Характеристика
Юридична назва	ТОВ ВКФ «Сігма-3»ЛТД, готель «Франція»
Назва готельного підприємства	Готель «Франція»
Місце розташування	21050, м. Вінниця, вул. Соборна, 34
Юридична адреса	21050, м. Вінниця, вул. Соборна, 34
ЄДРПОУ	13335216
Статус юридичної особи	Зареєстровано за станом на 11.12.2024
Уповноважена особа	Цихомський Олександр В'ячеславович
Тип засобу розміщення	Готель
Категорія	5*
Форма власності	Приватне підприємство
Організаційно-правова форма діяльності	Лінійно-функціональна
Місткість, номерів	107
Основний вид діяльності	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Види діяльності	79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 90.02 Діяльність із підтримки театральних і концертних заходів 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

Продовження таблиці 2.1

	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.30 Обслуговування напоями 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет 47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами 56.21 Постачання готових страв для подій 56.29 Постачання інших готових страв 93.11 Функціонування спортивних споруд 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту
Термін реєстрації	03.03.2021 – 01.02.2029
Інфраструктура	ресторан «Mont Blanc», СПА зона «Relax Space» (масажі, хамам, спа-ритуали, лазневі процедури), відкритий басейн на 9 поверсі «Relax Space Terrace», парковка, бар з лаунж зоною, концерт-хол на 450 осіб, конференц-зали (зал «Форум», зал «Paris», зал «London»), кімната переговорів, їдальня, казино,
Контингент споживачів	Туристи, ділові мандрівники
Режим роботи	6.00-23.00, цілорічний

Сьогодні готель «Франція» функціонує як сучасний п'ятизірковий готельний комплекс, який пропонує гостям високий рівень комфорту та широкий спектр послуг. Вдале розташування у центрі міста, розвинена інфраструктура та наявність різноманітних додаткових послуг, включаючи ресторан, СПА-зону, басейни та конференц-зали, роблять готель привабливим як для туристів, так і для ділових відвідувачів.

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність готелю «Франція» [13]

Найменування	Роки			
	2023	2022	2021	2020
Дохід, грн.	19082800	12836800	10415400	6287300
Чистий прибуток, грн.	1143300	724400	324700	-5493300
Активи, грн.	24389600	23047900	23608300	-
Зобов'язання, грн.	8346300	7989200	6416900	-

Графік доходу та чистого прибутку зазначено на рис.2.2.

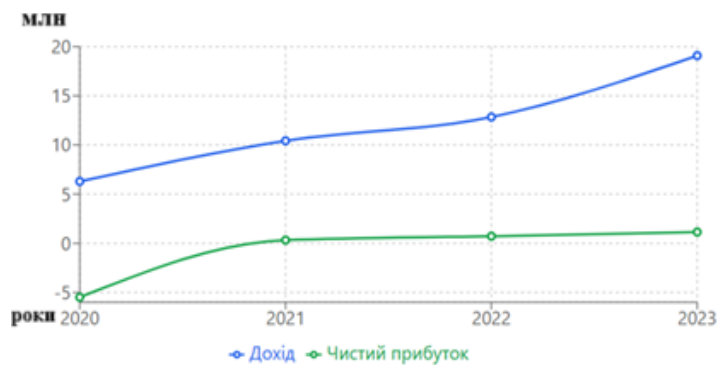


Рис.2.2 – Графік доходу та чистого прибутку готелю (млн. грн.)

Графік активів та зобов'язань представлено на рис.2.3.

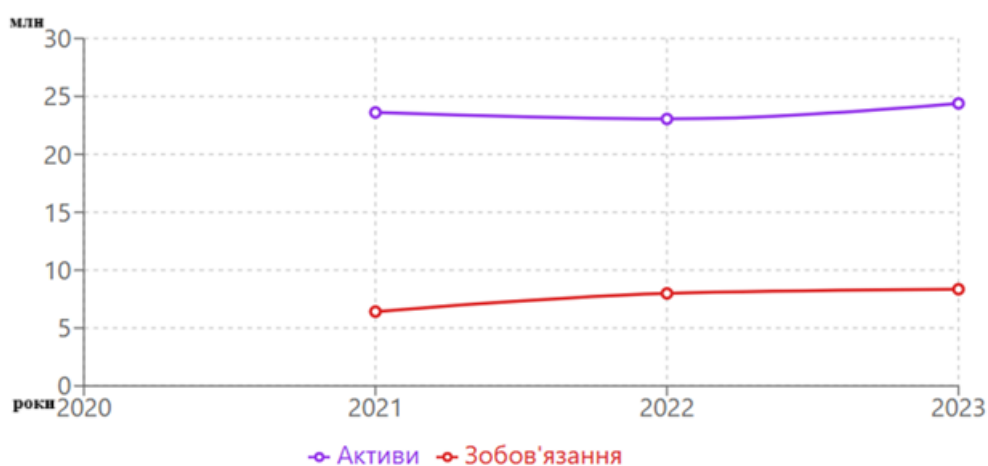


Рис.2.3 – Графік активів та зобов'язань готелю [складено автором]

За результатами аналізу фінансових показників:

1. Динаміка доходу:

- Спостерігається стабільне зростання доходу протягом усього періоду.
- Найбільший приріст відбувся у 2023 році (зріс на 48.7% порівняно з 2022).
- За 4 роки дохід зріс більш ніж втричі: з 6.29 млн грн до 19.08 млн грн.

2. Чистий прибуток:

- Компанія подолати збитковість: від -5.49 млн грн у 2020 до +1.14 млн грн у 2023.
- Починаючи з 2021 року показує постійне зростання.
- У 2023 році досягнуто найвищого показника прибутку за весь період.

3. Активи та зобов'язання:

- Активи залишаються відносно стабільними в 2021-2023 роках (23-24 млн грн).
- Зобов'язання демонструють помірне зростання.

- У 2023 році співвідношення зобов'язань до активів становить 34.2%.

Компанія демонструє позитивну динаміку розвитку з суттєвим покращенням фінансових показників. Особливо важливим є перехід від збитковості до прибутковості та стабільне зростання доходу. При цьому рівень зобов'язань залишається в межах прийняттого діапазону відносно активів, що свідчить про фінансову стійкість підприємства.

2.1.2 Структура підприємства та персонал

Організація обслуговування в готелі «Франція» спрямоване на максимальне задоволення потреб клієнтів і чітко структуроване.

Основними перевагами лінійно-функціональної структури управління готелем «Франція» є:

- вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань і управлінських проблем, цим займаються функціональні служби, що допомагає керівникам економити свій час і витратити його на більш глобальні потреби готелю;
- професіональне опрацювання, дослідження і аналіз управлінських рішень у готелі завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів;
- можливість залучення для вивчення і вдосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків.

Така структура управління забезпечує розподіл праці при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення і контролювати, а функціональні - консультивати, інформувати, організовувати, планувати.

На сьогодні, в готелі «Франція» працює 91 чоловік, рис.2.4:

- адміністративно-управлінський персонал – 15 осіб;
- виробничий персонал – 49 особи;
- допоміжний персонал – 27 осіб.

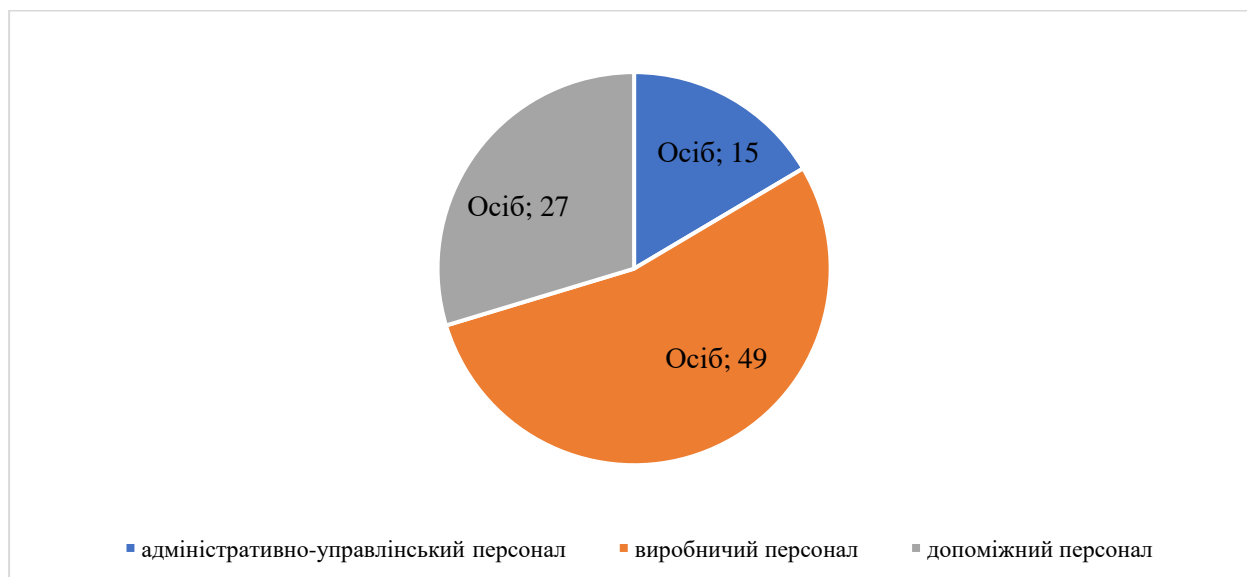


Рис.2.4 – Розподіл персоналу готелю «Франція» за категоріями

До адміністративно-управлінського персоналу, який налічує 15 осіб, входять керівники вищої та середньої ланки, які здійснюють загальне керівництво готелем, займаються плануванням діяльності, організацією роботи підрозділів, контролем виконання поставлених завдань та прийняттям стратегічних рішень. Сюди входять генеральний директор, керівники відділів, менеджери служб, головний бухгалтер та інші управлінські кадри.

Виробничий персонал є найбільш численною категорією і складає 49 осіб - це працівники, які безпосередньо забезпечують надання готельних послуг та обслуговування гостей. До цієї категорії належать адміністратори рецепції, покоївки, офіціанти, бармени, кухарі, які виконують основні виробничі функції з обслуговування клієнтів готелю.


Допоміжний персонал налічує 27 осіб та включає працівників, які забезпечують безперебійне функціонування готелю - це технічні спеціалісти з обслуговування обладнання та інженерних систем, працівники пральні, прибиральники території, охоронці та інший обслуговуючий персонал, який підтримує належний стан інфраструктури готелю.

2.1.3 Характеристика послуг

В готелі «Франція» 107 комфортабельних номерів різних категорій, обладнаних всім необхідним як для ділової поїздки, так і для туристичного візиту. У готелі представлені затишні номери за найдемократичнішими цінами.

Таблиця 2.3 – Характеристика номерів готелю «Франція» [6]

Категорія номеру	Характеристика	Зображення
Президентський апартамент	«Президентський люкс преміум-класу», створений із широким асортиментом неперевершеного сервісу. Особливий затишок створює камін та кожен штрих інтер'єру. Вартість 15000 грн.	
Люкс	Номер категорії «Люкс», зупинившись у якому однозначно відчуватиметься сенсаційний блиск і блаженство добірного стилю. Шляхетні манери переважають у кожній подробиці й дають змогу насолодитися характерною втіхою спроектованої насолоди. Вартість 5500 грн.	
Стандартний сімейний	Номер готелю категорії «Стандарт сімейний», який із легкістю є улюбленим осередком відпочинку для родини або друзів. Близьке поєднання модернізованої комфортабельності та базових потреб гостей – його перевага. Вартість 2700 грн.	
Напівлюкс із балконом	Номер категорії «Напівлюкс із балконом», транслює неповторну візитівку комплексу – грандіозний вигляд на центральну частину міста. Ідеальним бонусом виступає цілодобова можливість поніжитися у ванні. Вартість 4800 грн.	
Напівлюкс сімейний	Номер категорії «Напівлюкс сімейний», довершено ілюструє аристократичні кремові тони, що створюють неймовірне відчуття підвищеної гармонії. Оригінальним доповненням виступає ортопедичний диван для найякіснішої релаксації. Вартість 3500 грн.	
Суперіор	Покращений готельний номер категорії «Суперіор», рішуче набуває особливого статусу, адже підкреслює значно більшу площу кімнати. Незабутній комод із дзеркалом, виконаний у вельможному стилі, додає неабиякого шарму й витонченості деталям. Вартість 3200 грн.	
Стандарт з двома односпальними ліжками	Готельний номер категорії «Стандарт», який за допомогою величного дизайну транслює благородну колірну гаму, додаючи надзвичайного відчуття зручності й винятковості. Наявний письмовий стіл, який забезпечить вигідну організацію робочого простору для нотаток під час відряджень. Вартість 2700 грн.	

Стандарт з двоспальним ліжком	Готельний номер категорії «Стандарт», витриманий у пастельних відтінках із фантастичною родзинкою – ліжком, яке вирізняється особливим комфортом та габаритами. Компактні нічники створюють атмосферу затишку, а вмонтований телевізор відтворює відчуття домашнього стилю. Вартість 2700 грн.	
-------------------------------	--	---

Готель «Франція» також пропонує гостям страви європейської та української кухні в ресторані «Mont Blanc». Для гостей готелю працює шведська лінія, тож можна обрати сніданок собі до смаку. А на обід замовити будь-яку страву із меню ресторану та провести свій день у чудовій атмосфері, рис.2.5.



Рис.2.5 – Ресторан «Mont Blanc» [6]

Приємним доповненням до проживання у готелі «Франція» є відвідування СПА-комплексу «Relax Space», який пропонує різноманіття послуг: басейн, дитячий басейн, джакузі, спа та спортивний зал.

Аква-зона включає в себе спортивний басейн завдовжки 22 метри на 3 доріжки у ширину. Глибина басейну становить 1.6 метри. «Relax Space» також пропонує окремий дитячий басейн для комфорту дітей.

Готельний комплекс преміум-класу «Франція» також надає комплексний сервіс з обслуговування заходів. В самому серці міста до послуг гостей комфортабельні та затишні конференц-зали, кімната переговорів та концерт хол для проведення конференцій, презентацій, тренінгів, форумів, семінарів або для ділових зустрічей і переговорів. Усі зали для проведення засідань готелю вирізняються вишуканим декором і новітніми технологіями,

У вартість оренди залів включено все необхідне базове обладнання, а саме: проектор, екрани, фліп-чарт, радіомікрофон, презентер-указка і швидкісний Wi-Fi.

Одним із переваг конференц-сервісу є зручне розташуванням для гостей – зал знаходиться в центрі міста, а також наявність ресторану, дозволяє організувати каво-брейки, бізнес-ланчі, вечери, банкети і фуршети.

2.2 Оцінка ефективності існуючої системи управління персоналом готелю «Франція»

У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу ефективна система управління персоналом є ключовим фактором успіху підприємства. Готель «Франція» представляє собою сучасний готельний комплекс, який надає повний спектр послуг з розміщення та обслуговування гостей. Аналіз існуючої системи управління персоналом готелю дозволяє оцінити її ефективність та визначити напрямки для подальшого вдосконалення.

Система управління персоналом готелю охоплює всі аспекти роботи з кадрами, починаючи від підбору та адаптації нових співробітників до розвитку їх професійних компетенцій та побудови довгострокових кар'єрних траєкторій. Загальна чисельність персоналу готелю складає 91 працівник, що забезпечує повноцінне функціонування всіх служб та підрозділів закладу.

Таблиця 2.4 – Посадова структура штату готелю «Франція»

Посада	Кількість посадових одиниць, шт.
Адміністративно-управлінський персонал	
Менеджер служби управління номерним фондом	1
Менеджер служби ресторанного господарства	1
Менеджер служби прийому та розміщення	1
Кадровий менеджер	1
Інспектор протипожежної безпеки	1
Директор	1
Заступник директора	1
Головний інженер	1
Головний бухгалтер	1
Бухгалтер	2
Менеджер СПА-комплексу	1
Менеджер ділового призначення	1
Разом адміністративно-управлінський персонал	15

Продовження таблиці 2.4

Виробничий (операційний) персонал	
Покоївки	10
Прачка	3
Шеф-кухар	1
Адміністратор	2
Портъс	2
Бармен	2
Офіціант	10
Кухар III розряду	4
Кухар IV розряду	3
Кухар V розряду	1
Завідувач виробництва	1
Комірник	1
Гардеробник	1
Швейцар	3
Працівники СПА-зони	3
Працівники приміщень ділового призначення	2
Разом виробничий (операційний) персонал	49
Допоміжний персонал	
Прибиральник	4
Мийники кухонного та столового посуду	4
Вантажник	2
Носій багажу	3
Охоронці	5
Сантехнік	1
Електрик	1
Працівники пральні	3
Інженер	1
Персонал благоустрою території	3
Разом допоміжний персонал	27
Всього	91

Структура персоналу готелю включає три основні категорії працівників. Адміністративний персонал, який складає 20% від загальної чисельності, забезпечує загальне керівництво готелем та координацію роботи всіх підрозділів. Виробничий персонал є найбільш численною категорією і становить 50,5% працівників - це співробітники, які безпосередньо взаємодіють з гостями та забезпечують якісний сервіс. Допоміжний персонал, що становить 29,5% від загального числа працівників, забезпечує безперебійну роботу допоміжних служб готелю, рис.2.6.

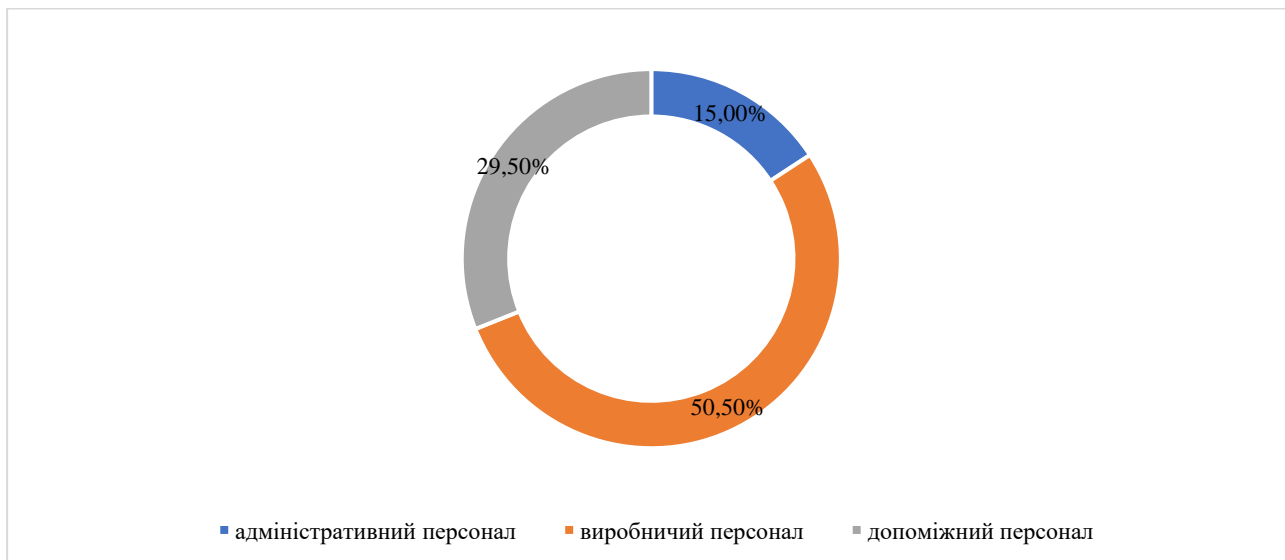


Рис.2.6 – Розподіл структури персоналу готелю, у %

Аналіз динаміки кадрових показників демонструє позитивні тенденції в системі управління персоналом. За останні три роки спостерігається стабільне зниження показника плинності кадрів. Якщо в 2021 році цей показник становив 15.2%, то до кінця 2023 року він знизився до 10.5%. Це свідчить про підвищення ефективності системи утримання персоналу та зростання рівня задоволеності співробітників умовами праці.

Важливим елементом системи управління персоналом є процес підбору та адаптації нових співробітників. У готелі розроблена чітка процедура відбору кандидатів, яка включає декілька етапів оцінки професійних та особистісних якостей претендентів. Процес адаптації нових співробітників триває три місяці та передбачає поступове введення в посаду під керівництвом досвідченого наставника. Протягом цього періоду проводиться регулярна оцінка прогресу нового співробітника та надається необхідна підтримка для успішного входження в колектив.

Особлива увага в готелі приділяється системі навчання та розвитку персоналу. Навчальні програми розробляються з урахуванням специфіки роботи різних категорій співробітників та спрямовані на підвищення рівня їх професійної компетентності. Статистика показує високу ефективність навчальних програм - рівень успішного завершення навчання становить 90-92%, а показник задоволеності учасників коливається в межах 86-91%.

Система мотивації персоналу готелю побудована на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальна складова включає конкурентну заробітну плату, регулярні премії за результати роботи, бонуси за високу якість обслуговування та додаткові виплати за стаж роботи. Нематеріальна мотивація реалізується через можливості кар'єрного зростання, програми визнання досягнень, корпоративні заходи та додаткові соціальні пільги.

Таблиця 2.5 – Складові системи мотивації персоналу

Тип мотивації	Складові	Періодичність	Охоплення персоналу
Матеріальна мотивація			
Базова заробітна плата	Оклад згідно штатного розпису	Щомісячно	100%
Премії	Бонуси за результати роботи	Щоквартально	85%
Додаткові виплати	Надбавки за стаж, нічні зміни	Щомісячно	60%
Нематеріальна мотивація			
Кар'єрне зростання	Підвищення посади, розширення повноважень	За результатами оцінки	40%
Навчання та розвиток	Тренінги, семінари, курси	Щоквартально	75%
Соціальний пакет	Медичне страхування, харчування	Постійно	100%

Джерела: [складено на основі джерела 17]

Оцінка ефективності роботи персоналу здійснюється на регулярній основі та включає як кількісні, так і якісні показники. Щоквартально проводиться оцінка виконання ключових показників ефективності, а щорічна атестація дозволяє комплексно оцінити професійний розвиток співробітників та визначити напрямки для подальшого вдосконалення їх компетенцій.

Корпоративна культура готелю базується на цінностях клієнтоорієнтованості, професіоналізму, командної роботи, ініціативності та відповідальності. Для підтримки ефективних внутрішніх комунікацій використовуються різноманітні канали передачі інформації, включаючи регулярні наради, корпоративний портал, інформаційні розсилки та дошки оголошень.

Аналіз існуючої системи управління персоналом дозволив виявити певні напрямки для вдосконалення. Зокрема, існує потреба в більш глибокій автоматизації HR-процесів, розширенні програм навчання та розвитку персоналу,

вдосконаленні системи оцінки ефективності роботи та оновленні підходів до мотивації співробітників.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом рекомендується впровадити комплекс заходів, спрямованих на автоматизацію HR-процесів, розвиток системи навчання, вдосконалення системи мотивації та оптимізацію процесу підбору персоналу. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом та, як наслідок, якість послуг готелю.

РОЗДІЛ 3.

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ФРАНЦІЯ»

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом

Розвиток та вдосконалення системи управління персоналом готелю «Франція» є стратегічно важливим напрямком для підвищення ефективності роботи закладу та якості обслуговування гостей. На основі проведеного аналізу існуючої системи управління персоналом пропонується впровадження комплексу заходів за такими ключовими напрямками:

Автоматизація HR-процесів

Впровадження сучасної HR-системи дозволить оптимізувати та прискорити більшість кадрових процесів. Рекомендується впровадити наступні елементи автоматизації:

- створення єдиної бази даних персоналу з можливістю оперативного доступу до особистих справ співробітників, їх кваліфікації, результатів навчання та атестацій;
- автоматизація процесу підбору персоналу через впровадження ATS-системи (Applicant Tracking System), яка дозволить ефективно управляти потоком кандидатів;
- розробка електронної системи обліку робочого часу та складання графіків роботи з урахуванням специфіки різних підрозділів готелю;
- впровадження електронного документообігу для кадрового діловодства;
- створення особистого кабінету співробітника з доступом до важливої інформації, можливістю подачі заяв та отримання необхідних довідок;
- автоматизація процесу оцінки персоналу через впровадження електронних форм оцінювання та звітності.

Вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу

Для підвищення професійного рівня співробітників пропонується:

- розробка індивідуальних планів розвитку для кожної категорії персоналу з урахуванням специфіки їх роботи та потреб готелю;

- впровадження системи електронного навчання (E-learning) з бібліотекою навчальних матеріалів та можливістю дистанційного проходження курсів;
- створення програми внутрішніх тренерів для передачі критично важливих знань та навичок всередині організації;
- розширення програми наставництва з розробкою чітких критеріїв відбору наставників та системи їх мотивації;
- організація регулярних майстер-класів та практичних семінарів для розвитку професійних навичок;
- впровадження системи оцінки ефективності навчання через показники якості роботи та задоволеності гостей.

Впровадження запропонованих заходів дозволить створити сучасну, ефективну систему управління персоналом, яка забезпечить сталий розвиток готелю та високу якість обслуговування гостей.

3.2. Впровадження сучасних технологій в процес управління персоналом

В рамках автоматизації HR-процесів у готелі «Франція» пропонується впровадження комплексної цифрової HR-платформи, яка охопить всі ключові напрямки роботи з персоналом.

Першим етапом буде впровадження єдиної бази даних персоналу на основі хмарного рішення Workday HCM[13], рис.3.1.

Система забезпечить зберігання та швидкий доступ до всієї кадрової інформації: особисті дані співробітників, документи про освіту, сертифікати, результати атестацій, історія навчання та кар'єрного розвитку. Для кожного співробітника буде створено електронне особисте досьє з можливістю завантаження та зберігання всіх необхідних документів.

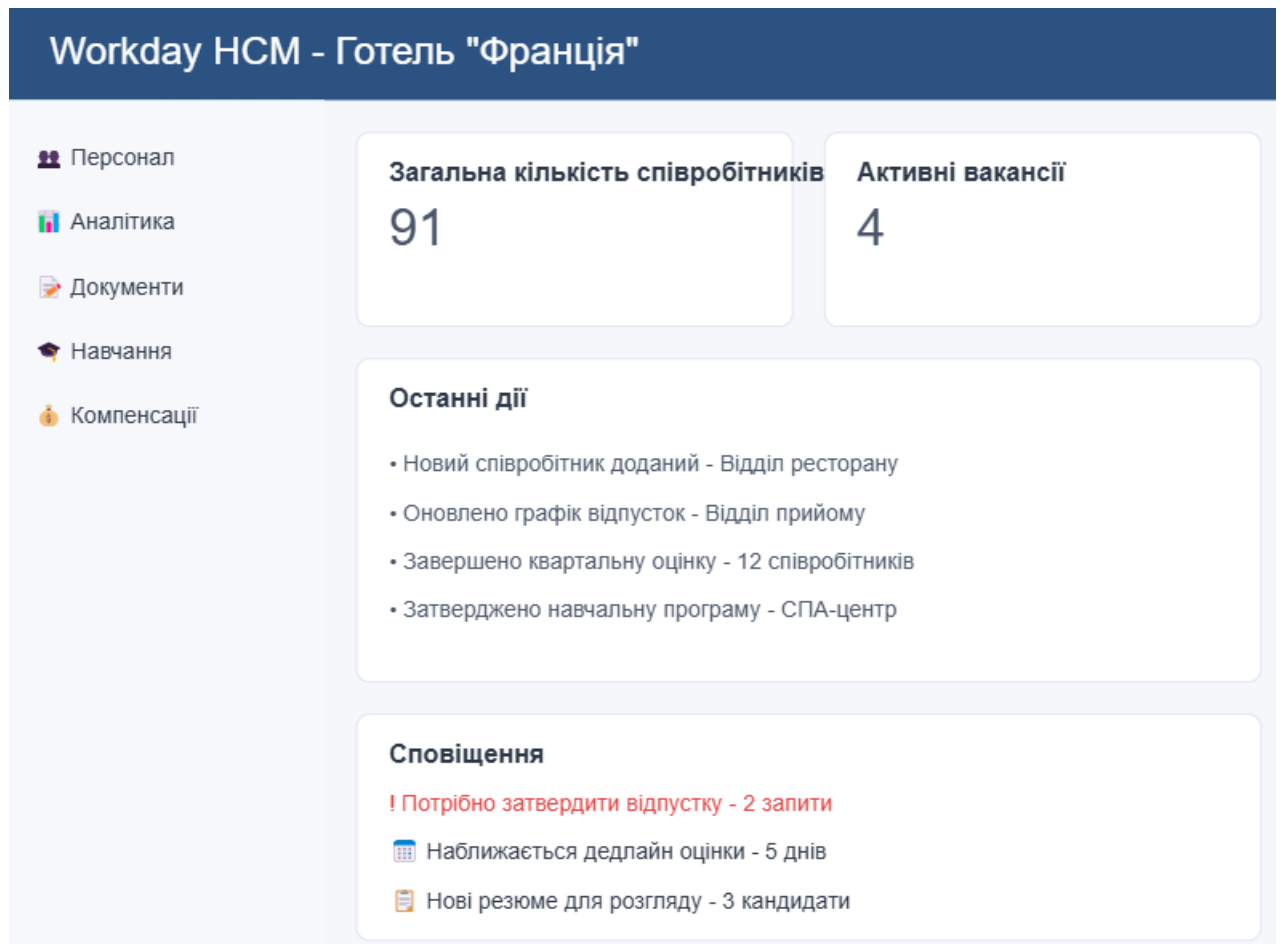


Рис.3.1 - Єдина база даних персоналу на основі хмарного рішення Workday HCM

Для оптимізації процесу підбору персоналу планується впровадження ATS-системи Lever [14], рис.3.2. Система дозволить автоматизувати публікацію вакансій на job-порталах, збір та первинний скринінг резюме, ведення бази кандидатів, планування співбесід та комунікацію з претендентами. Буде налаштовано інтеграцію з корпоративним сайтом готелю для автоматичного оновлення розділу вакансій.

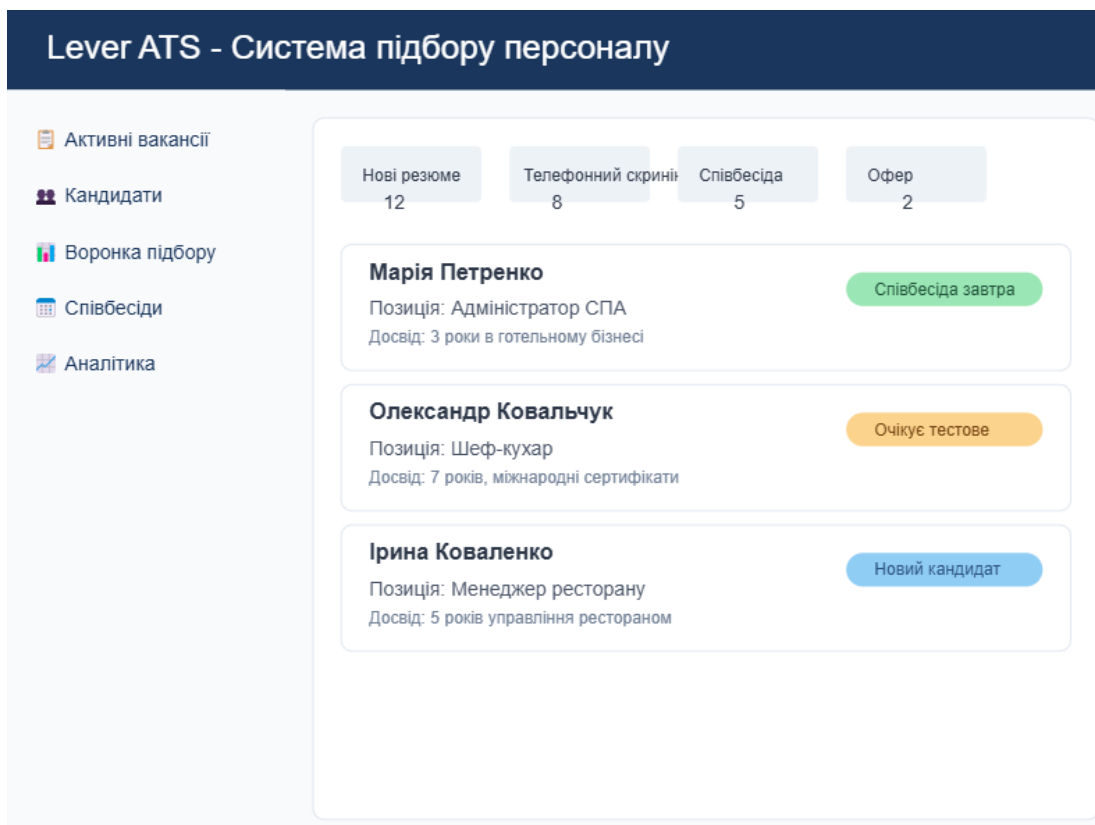


Рис.3.2 – Система підбору персоналу

В частині обліку робочого часу та складання графіків роботи пропонується впровадження системи Deputy. Вона забезпечить автоматичне формування змінних графіків з урахуванням потреб різних підрозділів готелю, облік відпрацьованого часу, планування відпусток та заміщень. Співробітники отримають мобільний додаток для перегляду свого графіку та подачі запитів на зміни.

Для автоматизації кадрового документообігу буде впроваджено систему DocuSign. Це дозволить перевести в електронний формат процеси підписання наказів, заяв, службових записок та інших кадрових документів. Система забезпечить швидке погодження документів, їх надійне зберігання та легкий пошук.

Важливим елементом автоматизації стане створення корпоративного HR-порталу на базі платформи SharePoint. В особистому кабінеті кожен співробітник зможе переглядати свої дані, графік роботи, результати оцінки, замовляти необхідні довідки, подавати заяви на відпустку та відпрацьовувати обов'язкові навчальні курси.

Для автоматизації процесу оцінки персоналу планується впровадження системи SuccessFactors. Вона забезпечить проведення регулярних оцінок за компетенціями, постановку та контроль виконання цілей, збір зворотного зв'язку за

методом 360 градусів. Система дозволить формувати індивідуальні плани розвитку та відслідковувати прогрес їх виконання.

Окремим напрямком стане впровадження чат-бота для HR-підтримки на платформі Microsoft Teams. Бот зможе відповідати на типові запитання співробітників щодо графіку роботи, відпусток, оформлення документів, надавати необхідні форми та шаблони, записувати на консультації до HR-фахівців.

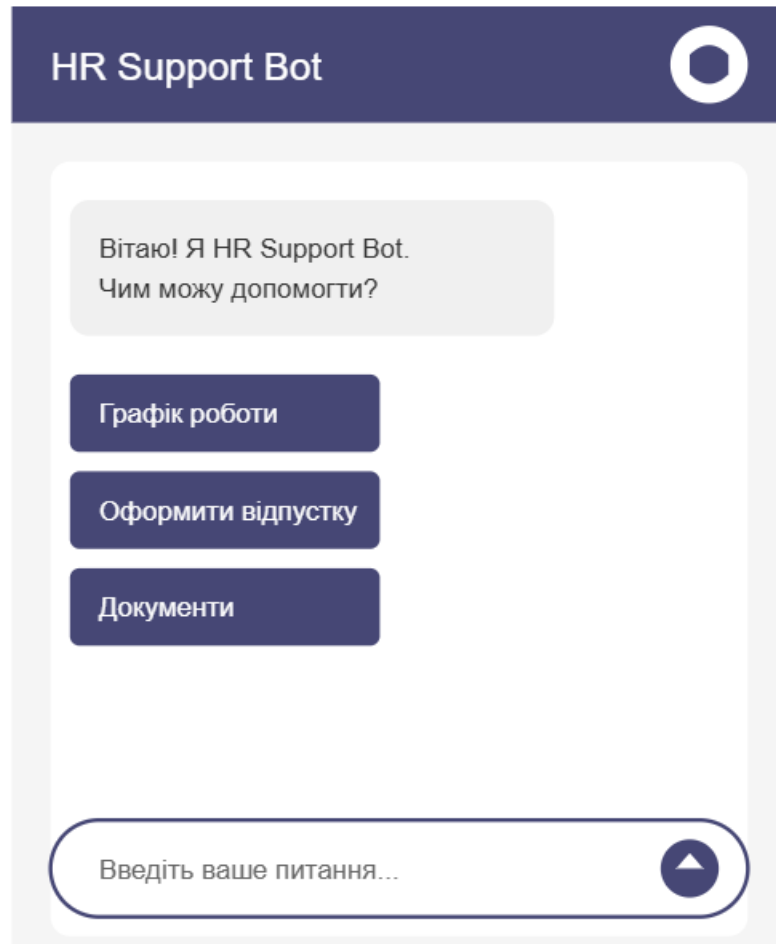


Рис.3.3 – HR-бот

Всі впроваджені системи будуть інтегровані між собою для забезпечення безперервного обміну даними. Доступ до різних модулів буде надаватися відповідно до ролей та повноважень користувачів. Особлива увага буде приділена питанням захисту персональних даних та кібербезпеки.

Очікується, що впровадження комплексної автоматизації HR-процесів дозволить скоротити час на рутинні операції на 60%, зменшити кількість помилок при роботі з документами на 90%, прискорити процес підбору персоналу на 40% та забезпечити прозорість всіх кадрових процесів.

Для успішного впровадження автоматизації буде створено проектну команду, розроблено детальний план міграції даних та навчання користувачів. Впровадження планується здійснювати поетапно протягом 6-8 місяців з можливістю коригування термінів залежно від готовності окремих підрозділів.

Після завершення основного етапу впровадження буде забезпечено постійну технічну підтримку користувачів та подальший розвиток функціоналу систем відповідно до потреб готелю. Регулярно проводитиметься аналіз ефективності використання впроваджених рішень та їх вдосконалення.

Впровадження системи навчання та розвитку персоналу готелю.

В рамках індивідуальних планів розвитку буде створено матрицю компетенцій для кожної посади, яка включатиме технічні навички, soft skills та знання готельних стандартів, табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця компетенцій для деяких посад

Посада	Категорія	Компетенція	Рівень (1-5)	Критерії оцінки
Адміністратор рецепції	Технічні навички	Opera PMS	5	Швидкість обробки операцій
		Платіжні системи	5	Відсутність помилок
		Іноземні мови	4	Вільне спілкування
		Касовий апарат	5	Точність розрахунків
	Soft skills	MS Office	5	Швидкість роботи
		Комуникабельність	5	Відгуки гостей
		Стресо стійкість	5	Поведінка в конфліктах
		Багатозадачність	4	Ефективність роботи
		Емпатія	5	Задоволеність гостей
	Стандарти	Робота в команді	5	Оцінка колег
		Check-in/ check-out	5	Швидкість процедур
		Телефонний етикет	5	Якість комунікації
		Процедури бронювання	4	Точність виконання
		Правила безпеки	5	Знання процедур
Покоївка	Технічні навички	Дрес-код	5	Відповідність вимогам
		Техніки прибирання	5	Якість прибирання
		Професійна хімія	5	Правильність застосування
		Обладнання	5	Ефективність використання
		Інвентаризація	3	Точність обліку
	Soft skills	Робота з білизною	5	Дотримання стандартів
		Уважність	5	Кількість пропусків
		Витривалість	5	Швидкість роботи
		Пунктуальність	5	Дотримання графіку
		Дисциплінованість	5	Виконання правил
Командна робота	5	Взаємодія з колегами		

Продовження таблиці 3.1

	Стандарти	Чистота номерів	5	Оцінка супервайзера
		Безпека	5	Знання процедур
		Звітність	3	Якість звітів
		Екологічні норми	4	Сортування відходів
		Комплектація	5	Відповідність стандартам
Офіціант	Технічні навички	Сервірування	5	Точність виконання
		Знання меню	5	Тестування знань
		POS-термінал	5	Швидкість роботи
		Знання сомельє	4	Рекомендації вин
		Декантація	5	Техніка виконання
	Soft skills	Комунікабельність	5	Відгуки гостей
		Клієнтоорієнтованість	5	Задоволеність клієнтів
		Стресостійкість	5	Поведінка в пікові години
		Багатозадачність	4	Швидкість обслуговування
		Тактовність	5	Оцінка поведінки
	Стандарти	Обслуговування	5	Дотримання процедур
		Подача страв	5	Техніка подачі
		Санітарні норми	5	Дотримання правил
		Сервіровка	4	Відповідність стандартам
		Етикет	5	Поведінка з гостями
Шеф-кухар	Технічні навички	Кулінарія	5	Якість страв
		Меню-інжиніринг	5	Рентабельність меню
		Контроль якості	5	Відсутність претензій
		Управління запасами	5	Оптимізація витрат
		Калькуляція	5	Точність розрахунків
	Soft skills	Лідерство	5	Управління командою
		Креативність	5	Нові страви
		Стресостійкість	5	Робота в пікові години
		Тайм-менеджмент	5	Організація процесів
		Наставництво	5	Розвиток персоналу
	Стандарти	НАССР	5	Дотримання норм
		Санітарні норми	5	Перевірки СЕС
		Технологічні карти	5	Точність виконання
		Зберігання продуктів	5	Дотримання умов
		Безпека	5	Інструктажі
Менеджер продажів	Технічні навички	Техніки продажів	5	Виконання плану
		CRM-системи	5	Ефективність роботи
		Фінансовий аналіз	5	Якість звітів
		Маркетинг	4	Ефективність кампаній
		Проджект-менеджмент	5	Успішність проєктів
	Soft skills	Комунікація	5	Якість переговорів
		Переговори	5	Закриття угод
		Презентації	5	Ефективність виступів
		Цілеспрямованість	5	Досягнення КРІ
		Аналітика	5	Якість аналізу

Продовження таблиці 3.1

Стандарти	Робота з клієнтами	5	Задоволеність клієнтів
	Оформлення договорів	5	Юридична чистота
	Корпоративні стандарти	5	Дотримання політик
	Звітність	4	Своєчасність подання
	Конфіденційність	5	Збереження інформації

Джерело: [складено автором]

На основі матриці розробимо оціночні форми для визначення поточного рівня компетенцій співробітників. Для кожної компетенції буде сформовано каталог навчальних активностей, табл.3.2. Передбачаються щоквартальні зустрічі працівників з керівниками для оцінки прогресу та коригування планів розвитку. Ці плани будуть інтегровані з системою кар'єрного зростання в готелі.

Таблиця 3.2 – Каталог навчальних активностей та методів оцінки

Компетенція	Рівень (1-5)	Навчальні активності	Критерії та методи оцінки
Адміністратор рецепції			
Технічні навички			
Opera PMS	5	1. Онлайн-курс Opera PMS Basic	- Тест на швидкість обробки операцій
		2. Практичні заняття з бронювання	- Час виконання стандартних операцій
		3. Тренінг по роботі з груповими заїздами	- Кількість помилок при роботі в системі
Платіжні системи	5	1. Курс по роботі з POS-терміналами	- Точність проведення транзакцій
		2. Тренінг з фінансової безпеки	- Швидкість обробки платежів
		3. Практикум з різних видів оплат	- Відсутність помилок у звітах
Soft skills			
Комунікабельність	5	1. Тренінг ефективної комунікації	- Оцінка Mystery Guest
		2. Практикум вирішення конфліктів	- Аналіз відгуків гостей
		3. Курс міжкультурної комунікації	- Оцінка керівника
Покоївка			
Технічні навички			
Техніки прибирання	5	1. Майстер-клас професійного клінінгу	- Оцінка якості прибирання
		2. Практикум спеціальних технік	- Швидкість виконання робіт
		3. Тренінг екологічного прибирання	- Дотримання стандартів
Soft skills			

Продовження таблиці 3.2

Уважність	5	1. Тренінг з розвитку уважності	- Кількість пропущених деталей
		2. Практикум перевірки номерів	- Оцінка супервайзера
		3. Курс з організації роботи	- Швидкість виявлення недоліків
Офіціант			
Технічні навички			
Сервірування	5	1. Воркшоп з видів сервірування	- Швидкість сервірування
		2. Практикум роботи з посудом	- Точність виконання стандартів
		3. Тренінг банкетного обслуговування	- Оцінка зовнішнього вигляду столу
Soft skills			
Клієнтоорієнтованість	5	1. Тренінг високого сервісу	- Відгуки гостей
		2. Курс психології гостя	- Mystery Guest оцінка
		3. Практикум продажів	- Середній чек
Шеф-кухар			
Технічні навички			
Кулінарія	5	1. Майстер-класи від запрошених шефів	- Дегустаційна оцінка
		2. Курси нових технологій	- Відгуки гостей
		3. Стажування в партнерських ресторанах	- Технічна досконалість страв
Soft skills			
Лідерство	5	1. Курс управління командою	- Оцінка 360 градусів
		2. Тренінг прийняття рішень	- Ефективність команди
		3. Програма розвитку управлінських навичок	- Досягнення KPI відділу
Менеджер продажів			
Технічні навички			
Техніки продажів	5	1. Тренінг активних продажів	- Виконання плану продажів
		2. Курс ведення переговорів	- Конверсія лідів
		3. Практикум роботи з запереченнями	- Середній чек
Soft skills			
Комунікація	5	1. Курс ділових комунікацій	- Якість презентацій
		2. Тренінг переговорів	- Успішність закриття угод
		3. Практикум публічних виступів	- Оцінка клієнтів

Джерело: [складено автором]

Для електронного навчання пропонуємо впровадити спеціалізовану LMS платформу. В ній створити базові онлайн-курси по стандартам обслуговування,

техніці безпеки, роботі з системами бронювання, врегулюванню конфліктних ситуацій та крос-культурним комунікаціям. Кожен курс повинен мати інтерактивні тести для перевірки знань. Після проходження курсів співробітники отримуватимуть внутрішні сертифікати.

Пропонуємо проведення майстер-класів та практичних семінарів щомісяця за різними напрямками: техніки продажів додаткових послуг, особливості обслуговування VIP-гостей, правила сервірування, основи винної карти, проведення банкетів тощо. Заняття включатимуть теоретичну частину та обов'язкове відпрацювання навичок на практиці.

Таблиця 3.3 – Майстер-класи

Тема	Теоретична частина	Практична частина	Тривалість	Цільова аудиторія
Техніки продажів додаткових послуг	Психологія продажів Типи додаткових послуг Методи презентації	Рольові ігри Відпрацювання скриптів Симуляція продажів	4 год.	Адміністратори рецепції, консьєржі
Обслуговування VIP-гостей	Стандарти VIP-сервісу Протокол та етикет Особливі запити	Практикум зустрічі гостей Кейси складних ситуацій Координація служб	6 годин	Менеджери, адміністратори, покоївки
Правила сервірування	Види сервірування Стандарти подачі Правила етикету	Базове сервірування Банкетне сервірування Декорування столів	5 годин	Офіціанти, метрдотелі
Основи винної карти	Класифікація вин Поєднання з їжею Температура подачі	Декантація Презентація вина Дегустація	4 години	Офіціанти, сомельє
Проведення банкетів	Типи банкетних заходів Схеми розсадки Тайминг подачі	Сервірування банкетів Синхронна подача Робота в команді	6 годин	Офіціанти, метрдотелі
Техніки прибирання люкс-номерів	Стандарти чистоти Особливості категорій Спеціальні матеріали	Прибирання номера Підготовка ванної кімнати Вечірній сервіс	4 години	Покоївки, супервайзери
Управління конфліктами	Типи конфліктів Техніки деескалації Складні гості	Рольові ситуації Відпрацювання заперечень Стрес-менеджмент	5 годин	Всі співробітники
Кулінарні тренди	Нові техніки Популярні страви Подача та декор	Приготування страв Оформлення тарілки Фуд-фотографія	6 годин	Кухарі, шеф-кухарі

Продовження таблиці 3.3

Техніки активних продажів	Воронка продажів Робота з запереченнями Закриття угоди	Проведення переговорів Презентація продукту Телефонні продажі	5 годин	Менеджери продажів
Організація конференц-заходів	Види заходів Технічне забезпечення Кава-брейки	Підготовка залу Координація служб Вирішення форс-мажорів	4 години	Менеджери, координатори
Стандарти бару	Коктейльна карта Техніки змішування Сервіс напоїв	Приготування коктейлів Презентація напоїв Швидкість роботи	5 годин	Бармени, офіціанти
Новорічний сервіс	Святкове меню Спеціальні пропозиції Прикраси та декор	Святкове сервірування Подача страв Організація шоу	6 годин	Всі співробітники

Для оцінки ефективності навчання потрібно впровадити систему KPI, яка включатиме показники якості роботи (швидкість обслуговування, відсутність скарг, додаткові продажі) та рівень задоволеності гостей (оцінки в анкетах, відгуки на сайтах бронювання, показник повторних візитів). Результати навчання повинні враховуватись при щорічній оцінці персоналу та перегляді заробітної плати.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Запропонована комплексна цифрова HR-платформа охоплює всі ключові напрямки роботи з персоналом та включає впровадження сучасних технологічних рішень. Використання Workday HCM як єдиної бази даних персоналу забезпечить централізоване зберігання та швидкий доступ до кадрової інформації. Інтеграція системи Lever для автоматизації підбору персоналу дозволить оптимізувати процес рекрутингу та взаємодії з кандидатами.

Впровадження системи Deputy для обліку робочого часу та складання графіків є особливо актуальним для готельного бізнесу з його змінним характером роботи. Автоматизація кадрового документообігу через DocuSign та створення корпоративного HR-порталу на SharePoint значно спростить адміністративні процеси та покращить комунікацію з персоналом.

Використання SuccessFactors для оцінки персоналу та впровадження HR-бота на платформі Microsoft Teams є сучасними рішеннями, які відповідають тенденціям діджиталізації HR-процесів.

Запропонована система навчання та розвитку персоналу базується на детально розробленій матриці компетенцій, яка враховує специфіку різних посад в готельному бізнесі. Каталог навчальних активностей включає різноманітні форми навчання - від онлайн-курсів до практичних майстер-класів, що забезпечує комплексний підхід до розвитку персоналу.

Програма майстер-класів охоплює всі ключові аспекти готельного сервісу та враховує потреби різних категорій персоналу. Позитивним аспектом є баланс між теоретичною та практичною частинами навчання, а також регулярність проведення заходів.

Впровадження LMS платформи для електронного навчання та система оцінки ефективності навчання через КРІ забезпечать можливість постійного розвитку персоналу та контролю за результатами навчання. Важливим є врахування результатів навчання при оцінці персоналу та перегляді заробітної плати, що створює додаткову мотивацію для співробітників.

Загалом, запропоновані заходи є комплексними, сучасними та відповідають потребам готельного бізнесу. Поетапне впровадження протягом 6-8 місяців з можливістю коригування термінів виглядає реалістичним планом. Успіх впровадження залежатиме від якості організації процесу навчання користувачів та налагодження інтеграції між різними системами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Готельний ринок Вінниці представлений різноманітними закладами розміщення - від економ-класу до преміум-сегменту, включаючи бізнес-готелі, туристичні готелі, butik-готелі та апартамент-готелі. Більшість закладів сконцентрована в центральній частині міста та орієнтована на середній ціновий сегмент.

Протягом 2020-2024 років галузь пережила значні трансформації під впливом пандемії COVID-19 та російської агресії. Відбулася зміна профілю гостей та адаптація послуг до нових умов. При цьому Вінниця зберігає привабливість як відносно безпечне місто з розвинутою інфраструктурою.

Основними викликами для готельного господарства залишаються фінансово-економічні проблеми, кадрові питання, необхідність модернізації інфраструктури та забезпечення безпеки. Успішний розвиток галузі потребує комплексного підходу до вирішення цих проблем та підтримки на місцевому рівні.

Проаналізувавши в 2 розділі роботу готелю «Франція», можна зробити висновок що заклад є історичною будівлею XIX століття, яка сьогодні функціонує як сучасний 5-зірковий готельний комплекс у центрі Вінниці. Готель пропонує 107 номерів різних категорій та широкий спектр додаткових послуг, включаючи ресторан «Mont Blanc», СПА-зону «Relax Space», конференц-зали та інші зручності.

Фінансові показники демонструють стабільне зростання та позитивну динаміку розвитку підприємства. За період 2020-2023 років дохід готелю зріс більш ніж втричі - з 6.29 млн грн до 19.08 млн грн. Особливо важливим досягненням є перехід від збитковості (-5.49 млн грн у 2020 році) до прибутковості (1.14 млн грн у 2023 році).

Управління готелем здійснюється за лінійно-функціональною структурою, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків та прийняття рішень. Загальна чисельність персоналу складає 91 особу, з яких 15 осіб (16.5%) - адміністративно-управлінський персонал, 49 осіб (53.8%) - виробничий персонал, та 27 осіб (29.7%) - допоміжний персонал.

Система управління персоналом демонструє позитивні тенденції, про що свідчить зниження плинності кадрів з 15.2% у 2021 році до 10.5% у 2023 році. В

готелі впроваджена комплексна система мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також приділяється значна увага навчанню та розвитку працівників.

Водночас існують напрямки для вдосконалення системи управління персоналом, зокрема в областях автоматизації HR-процесів, розширення програм навчання та розвитку, вдосконалення системи оцінки ефективності роботи та оновлення підходів до мотивації співробітників.

Таким чином, готель «Франція» демонструє успішну модель ведення готельного бізнесу, поєднуючи історичну спадщину з сучасними стандартами обслуговування та ефективним управлінням персоналом, що створює міцну основу для подальшого розвитку та вдосконалення.

В 3 розділі роботи, для модернізації системи управління персоналом було розроблено автоматизацію HR-процесів та вдосконалення системи навчання і розвитку персоналу.

В рамках автоматизації було впроваджено сучасні технологічні рішення, такі як Workday HCM для єдиної бази даних персоналу, Lever для автоматизації рекрутингу, Deputy для управління робочим часом, DocuSign для електронного документообігу, SharePoint для корпоративного HR-порталу, SuccessFactors для оцінки персоналу та HR-бот на платформі Microsoft Teams.

Система навчання та розвитку персоналу була розроблена з урахуванням специфіки готельного бізнесу та включала детальну матрицю компетенцій для кожної посади, каталог навчальних активностей з теоретичною та практичною частинами, регулярні майстер-класи та семінари, впровадження LMS платформи для електронного навчання та систему оцінки ефективності через KPI.

Завдяки впровадженню цих заходів очікується значне підвищення ефективності HR-процесів, включаючи скорочення часу на рутинні операції, зменшення кількості помилок при роботі з документами та прискорення процесу підбору персоналу. Важливим аспектом є поетапне впровадження протягом 6-8 місяців, що дозволить забезпечити плавний перехід та належне навчання персоналу роботі з новими системами.

Запропоновані заходи є комплексними та сучасними, відповідають потребам готельного бізнесу та створюють основу для подальшого розвитку системи управління персоналом готелю «Франція». Успішність впровадження залежатиме від якості організації процесу навчання користувачів та налагодження ефективної інтеграції між різними системами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://journals.uran.ua/fie/article/view/56856/53096>
2. Готель «Поділля» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://podillyahotel.com/>.
3. Готель «Затишок» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zatyshok.vn.ua/>.
4. Готель «Optima» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/vinnytsia/>.
5. Готель «Добродій» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dobrodiy.info/index.php?lang=ru>.
6. Готель «Франція» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hotelfrance.com.ua/>.
7. Готель «Вінниця» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hotel-savoy.vn.ua/>.
8. Хостел «Центр» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hostel.vn.ua/ua/>.
9. Бутік-готель «Rich» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rich-boutique-hotel-vinnytsia.hotelmix.com.ua/>.
10. Готель «Кардинал» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kardinalhotel.com/>.
11. Особливості функціонування готелів в Україні в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/1657/1669/4551>.
12. ТОВ ВКФ «Сігма-3» ЛТД [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/13335216/>.
13. Фінансова звітність [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/13335216/>.
14. Workday HCM [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hellip.com/ua/product/workday.html>.

15. ATS-системи Lever [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://happy monday.ua/5-populyarnyh-ats>.
16. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм здобуття освіти [електронний ресурс]: / уклад.: Л. О. Шаран, В. В. Цирульнікова, Н. П. Бондар, В. О. Губеня. - К: НУХТ, 2023. - 24 с.
17. Формування системи мотивації персоналу готелю [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://tourlib.net/statti_ukr/podlyesna.htm
18. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://tourlib.net/statti_ukr/bulgakova.htm
19. Управління персоналом підприємства готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18764/1/%D0%91%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2_%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC.PDF
20. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf
21. Управління персоналом готелю [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://tourism-book.com/pbooks/book-62/ua/chapter-2401/>
22. Характеристика системи управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/5259237/page:6/>
23. «Напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44932/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D1%96%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%92.%2C_%D0%9C

[%D0%95%D0%9D%D0%B7%D0%BC%D1%96-](#)

[21_original_15022022_105013.pdf](#)

24. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24322/1/%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%A3%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90%20%D0%93%D0%9E%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%9F%D0%9E%D0%94%D0%90%D0%A0%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90.pdf>

25. Ефективне управління персоналом у готельному бізнесі: Сучасні HR-технології та підходи [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://seo-evolution.com.ua/blog/programmy-i-servisy/efektivne-upravlinnya-personalom>