

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему «Лідерство та управління людським капіталом підприємства
готельно-ресторанного бізнесу»

Виконала: здобувачка 4 курсу
групи ГРС 2022-1
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»

Савєлова О.Є.

Керівник: Оболенцева Л.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Запорожець Г.В.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)
“19” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу бакалавра
Кваліфікаційна робота бакалавра розглянута.
Здобувачка Савєлова О.Є.
допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

«20» «червня» 2026 р.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 241 – «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТіГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

_____ «01» _____ «червня» 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА
Савеловій Олександрі Євгенівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Лідерство та управління людським капіталом підприємства готельно-ресторанного бізнесу»

керівник роботи Оболенцева Лариса Володимирівна, проф., д.е.н.
затверджені наказом закладу вищої освіти від “19” травня 2026 р.
№428-03.

2. Термін подання роботи здобувачем
_____ 19.06.2025 _____

3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні стандарти та норми, науково - технічна література, статистичні дані та INTERNET

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: I. Теоретичні основи лідерства та управління людським капіталом у готельно-ресторанному бізнесі. II. Аналіз системи лідерства та управління людським капіталом на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу. III. Напрями удосконалення лідерства та управління людським капіталом підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Основні складові людського капіталу підприємства готельно-ресторанного бізнесу. 2. Якісна характеристика персоналу ТОВ «Гранд Парк Готель». 3. Оцінка системи управління людським капіталом підприємства. 4. Узгодження виявлених проблем із лідерськими рішеннями. 5. Програма удосконалення мотивації, розвитку та утримання персоналу підприємства. 6. Прогноз організаційних і соціальних результатів після впровадження заходів. 7. Розрахунок очікуваної економічної ефективності запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Оболенцева Л.В., проф.		
Нормоконтроль	Світлична В.Ю., доц.		

7. Дата видачі завдання _____ 25 травня 2026 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2	<i>Робота над теоретичним розділом</i>	<i>19.05 – 23.05</i>	
3	<i>Робота над аналітичним розділом</i>	<i>01.06 – 04.06</i>	
4	<i>Робота над проєктним розділом</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат. Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Здобувач

_____ Савелова О.Є.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Оболенцева Л.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	8
1.1. Сутність, значення та еволюція підходів до лідерства в управлінні підприємством.....	8
1.2. Людський капітал як стратегічний ресурс підприємства готельно-ресторанного бізнесу.....	15
1.3. Особливості лідерства та управління персоналом у сфері гостинності.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства готельно-ресторанного бізнесу.....	32
2.2. Оцінка кадрового потенціалу та системи управління людським капіталом підприємства.....	37
2.3. Діагностика стилю лідерства, мотивації та командної взаємодії персоналу.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	53
3.1. Формування ефективної моделі лідерства в системі управління персоналом підприємства.....	53
3.2. Удосконалення мотивації, розвитку та утримання персоналу підприємства.....	59
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо розвитку людського капіталу.....	66
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Сфера гостинності належить до тих видів діяльності, де результат значною мірою формується безпосередньо у процесі взаємодії працівника з гостем. Персонал створює перше враження про заклад, підтримує якість обслуговування, реагує на запити клієнтів, вирішує нестандартні ситуації та впливає на рівень задоволеності споживачів. Саме тому людський капітал стає одним із ключових ресурсів підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Його значення визначається не лише кількістю працівників, а й рівнем їхньої професійної підготовки, досвіду, мотивації, сервісної культури, комунікативних навичок, емоційної стійкості та здатності працювати в команді. Без належної адаптації, навчання, мотивації та утримання персоналу підприємство може втрачати стабільність сервісу, лояльність гостей і конкурентні переваги.

Важливу роль у розвитку людського капіталу відіграє лідерство. Для підприємств сфери гостинності воно не може обмежуватися адміністративним контролем, розподілом завдань чи перевіркою дотримання стандартів. Керівник має не лише організовувати роботу персоналу, а й формувати довіру, підтримувати мотивацію, забезпечувати зворотний зв'язок, сприяти командній взаємодії та професійному розвитку працівників. У пікові періоди роботи готелю чи ресторану, під час банкетного обслуговування, масових заїздів, роботи зі скаргами або високого навантаження стиль лідерства значною мірою визначає злагодженість дій колективу.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу працюють в умовах конкуренції, нестабільності ринку праці, зростання очікувань гостей і підвищених вимог до якості сервісу. Недостатня мотивація, слабка адаптація новачків, відсутність кадрового резерву, формальний зворотний

зв'язок, емоційне вигорання та низька ініціативність персоналу можуть негативно впливати не лише на внутрішню атмосферу в колективі, а й на репутацію підприємства та його економічні результати.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення лідерства та управління людським капіталом підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання: розглянуто сутність, значення та еволюцію підходів до лідерства в управлінні підприємством; представлено людський капітал як стратегічний ресурс підприємства готельно-ресторанного бізнесу; виявлено особливості лідерства та управління персоналом у сфері гостинності; надано організаційно-економічну характеристику підприємства готельно-ресторанного бізнесу; здійснено оцінку кадрового потенціалу та системи управління людським капіталом підприємства; проведено діагностику стилю лідерства, мотивації та командної взаємодії персоналу; сформовано ефективну модель лідерства в системі управління персоналом підприємства; запропоновано заходи щодо удосконалення мотивації, розвитку та утримання персоналу підприємства; оцінено ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Предметом - теоретичні та практичні аспекти лідерства й управління людським капіталом підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами готельно-ресторанного бізнесу для посилення лідерства, покращення мотивації персоналу, розвитку кадрового потенціалу, зниження ризику плинності кадрів і підвищення якості сервісу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, значення та еволюція підходів до лідерства в управлінні підприємством

Лідерство є одним із базових понять сучасного менеджменту, його не можна зводити лише до посади керівника, права давати розпорядження чи контролювати персонал. Формальна влада забезпечує організованість, але не завжди формує довіру, ініціативність і відповідальне ставлення працівників до роботи.

Лідерство - це здатність керівника впливати на людей, пояснювати їм сенс спільної діяльності, підтримувати мотивацію, об'єднувати колектив і спрямовувати його до результату. Керівник може забезпечити виконання завдання, а лідер допомагає працівникам зрозуміти, чому це завдання важливе для підприємства, колективу і споживача послуги.

Лідерство можна визначити як процес впливу на людей для досягнення спільних цілей. Не кожен вплив є лідерством. Працівника можна змусити виконати завдання через наказ або контроль, але це не означає, що він поділяє мету підприємства чи готовий діяти ініціативно. Лідерство виникає там, де поряд із підпорядкуванням з'являються авторитет, довіра, розуміння змісту роботи й готовність брати відповідальність за результат.

З цієї точки зору важливо розмежувати поняття «керівник» і «лідер» (табл. 1.1) [1; 2; 3; 4; 5]. Керівник має формальний статус, посадові повноваження, право розподіляти завдання, контролювати

їх виконання та ухвалювати рішення. Лідер впливає не лише через посаду, а й через авторитет, професійність, особистий приклад і здатність об'єднувати людей. Найефективнішою є ситуація, коли ці ролі поєднуються.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика керівника і лідера в управлінні підприємством

Критерій порівняння	Керівник	Лідер
Джерело впливу	Посада, повноваження, адміністративне право	Авторитет, довіра, особистий приклад
Основна роль	Організовує і контролює роботу	Мотивує, згуртовує, спрямовує людей
Характер взаємодії	Переважно формальний	Формальний і неформальний одночасно
Орієнтація	Виконання планів, правил, процедур	Досягнення спільної мети, розвиток команди
Ставлення до змін	Підтримує порядок і стабільність	Ініціює або підтримує зміни
Основа авторитету	Посадовий статус	Компетентність, поведінка, цінності
Результат впливу	Виконання завдань	Залученість, ініціативність, відповідальність

З табл. 1.1 видно, що керівництво і лідерство не є тотожними, хоча мають доповнювати одне одного. Підприємству потрібне формальне управління, адже без планування, контролю й дисципліни діяльність втрачає організованість. Водночас у сфері гостинності лише адміністративного впливу недостатньо, оскільки працівники щодня мають справу з різними настроями гостей, високим темпом роботи та ситуаціями, які не завжди можна передбачити інструкцією.

Сутність лідерства розкривається через кілька ознак: вплив, довіру, комунікацію, спільну мету й відповідальність. Лідерство потрібне не тільки для підтримання порядку, а й для розвитку підприємства, підвищення якості послуг і зміцнення конкурентних позицій. Воно

проявляється у щоденній роботі: як керівник пояснює завдання, реагує на помилки, підтримує працівників, вирішує конфлікти й організовує роботу в напружені періоди.

Значення лідерства для готельно-ресторанного підприємства можна подати за кількома рівнями (табл. 1.2) [6; 7; 8].

Таблиця 1.2

Значення лідерства для підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Рівень впливу	Значення лідерства	Приклад у сфері гостинності
Стратегічний	Формування бачення розвитку підприємства	Оновлення концепції готелю або ресторану
Організаційний	Координація роботи підрозділів	Узгодження роботи рецепції, ресторану, служби номерів
Мотиваційний	Підвищення залученості персоналу	Визнання результатів, преміювання, наставництво
Комунікаційний	Забезпечення відкритого обміну інформацією	Короткі наради перед зміною
Сервісний	Підтримання стандартів обслуговування	Єдиний стиль комунікації з гостями
Антикризовий	Реагування на складні ситуації	Врегулювання скарг гостей або конфліктів у команді
Культурний	Формування цінностей і норм поведінки	Розвиток культури гостинності та взаємоповаги

Дані табл. 1.2 показують, що лідерство впливає на сервіс, репутацію, стабільність персоналу, атмосферу в колективі та готовність підприємства змінюватися. На стратегічному рівні воно допомагає визначити напрям розвитку, на організаційному - узгодити роботу підрозділів, на персональному - підтримати мотивацію, лояльність і професійне зростання працівників. Це важливо, оскільки готельно-ресторанний бізнес часто зіштовхується з плінністю кадрів, сезонними навантаженнями, емоційним вигоранням і дефіцитом кваліфікованого персоналу.

Еволюція підходів до лідерства показує, як змінювалося уявлення про роль керівника (табл. 1.3) [9; 10; 11]. Спочатку переважала теорія рис, за якою лідером вважали людину з певними особистими якостями:

рішучістю, відповідальністю, упевненістю, енергійністю, здатністю впливати на інших. Цей підхід звернув увагу на роль особистості керівника, але мав обмеження: сильний характер сам по собі не гарантує ефективного управління.

Таблиця 1.3

Характеристика основних стилів лідерства

Стиль лідерства	Основні ознаки	Переваги	Ризики	Доцільність у готельно-ресторанному бізнесі
Авторитарний	Централізація рішень, жорсткий контроль	Швидкість, дисципліна	Зниження ініціативи, напруга	Доцільний у кризах, конфліктах, термінових ситуаціях
Демократичний	Участь персоналу, обговорення, командність	Довіра, залученість, краща комунікація	Може уповільнювати рішення	Доцільний для розвитку сервісу й навчання персоналу
Ліберальний	Висока самостійність працівників	Розвиток відповідальності й творчості	Ризик хаосу за слабкої дисципліни	Можливий для досвідчених команд
Ситуаційний	Гнучка зміна стилю залежно від умов	Адаптивність, практичність	Потребує високої компетентності керівника	Найбільш придатний для динамічного середовища гостинності

Згодом увага змістилася на поведінку керівника: спосіб спілкування з персоналом, ухвалення рішень, контроль, реакцію на помилки та залучення працівників до обговорення. У межах цього підходу сформувалися уявлення про авторитарний, демократичний і ліберальний стилі лідерства.

Авторитарний стиль передбачає концентрацію рішень у руках керівника, жорсткий контроль і мінімальне залучення персоналу. Він корисний у кризових ситуаціях, коли потрібні швидкість і дисципліна. Демократичний стиль ґрунтується на участі працівників, довірі й відкритій

комунікації, тому доречний під час навчання персоналу, адаптації нових працівників або впровадження змін. Ліберальний стиль дає значну самостійність, але без дисципліни може призводити до розбалансування роботи.

З табл. 1.3 видно, що жоден стиль не є універсальним. Під час масового заїзду туристичної групи або великого банкету потрібні чіткі команди й швидкі рішення. Натомість під час обговорення помилок у сервісі, адаптації нових працівників або розроблення стандартів ефективнішим буде демократичний стиль. Тому для підприємств гостинності найбільш реалістичним є поєднання стилів: дисципліна й контроль потрібні в операційній роботі, а довіра й залучення персоналу - у розвитку сервісу.

Ця логіка лежить в основі ситуаційного підходу. Його сутність полягає в тому, що ефективність лідерства залежить від конкретних умов: рівня підготовки персоналу, складності завдань, терміновості рішень, довіри в колективі, наявності конфліктів і стабільності зовнішнього середовища. Для сфери гостинності ситуаційність особливо важлива, бо тут робота пов'язана з непередбачуваними ситуаціями, сезонністю, зміною попиту та різними очікуваннями гостей.

У другій половині XX століття поширилися концепції транзакційного і трансформаційного лідерства. Транзакційне лідерство базується на принципі обміну: працівник виконує завдання й дотримується правил, а натомість отримує оплату, премію, визнання або інші стимули. Такий підхід забезпечує порядок, стандарти, контроль і дисципліну.

Однак лише транзакційного лідерства недостатньо. Якщо управління зводиться тільки до контролю й винагороди, працівники часто виконують роботу формально. У сфері гостинності це швидко впливає на якість сервісу, адже стандарт можна прописати, але неможливо інструкцією повністю замінити уважність, доброзичливість і готовність допомогти

гостю. Тому важливим стає трансформаційне лідерство, яке передбачає зміну ставлення людей до роботи, формування спільних цінностей, підтримку ініціативи та професійного розвитку.

У сучасному менеджменті також актуалізувалися сервісне, етичне, емоційне та цифрове лідерство. Сервісне лідерство передбачає створення умов, за яких персонал може працювати професійно й відповідально. Етичне лідерство акцентує увагу на чесності, справедливості, прозорості рішень і повазі до працівників. Емоційне лідерство пов'язане зі здатністю керівника управляти напругою та підтримувати здоровий психологічний клімат. Цифрове лідерство набуває значення через використання онлайн-бронювання, CRM-систем, електронних меню, автоматизації замовлень і цифрових каналів комунікації з гостями.

Табл. 1.4 демонструє, що розвиток теорії лідерства відбувався від пошуку «ідеального керівника» до розуміння лідерства як комплексної управлінської компетентності [12; 13]. Сучасний керівник уже не може покладатися лише на посаду, контроль або харизму. Йому потрібно підтримувати дисципліну, розвивати команду, діяти етично, працювати з емоційним станом персоналу, упроваджувати зміни та допомагати працівникам адаптуватися до нових умов.

Для готельно-ресторанного бізнесу особливо важливим є сервісне лідерство. Якщо від працівників очікують уважності, ввічливості та поваги до клієнтів, то подібне ставлення має існувати і всередині колективу. Працівник, який постійно стикається з несправедливістю, надмірним тиском або байдужістю керівництва, навряд чи зможе стабільно демонструвати високий рівень гостинності.

Сервісне лідерство проявляється через підтримку, наставництво, навчання та конструктивний зворотний зв'язок. Наприклад, адміністратор ресторану може не просто вказати молодому офіціанту на помилку, а пояснити, як краще діяти в подібній ситуації. Такий підхід не скасовує

вимогливості, але робить її більш професійною.

Таблиця 1.4

Еволюція основних підходів до лідерства

Підхід	Основна ідея	Роль керівника	Обмеження	Значення для сучасного підприємства
Теорія рис	Лідер має певні особисті якості	Сильна особистість	Не враховує ситуацію	Підкреслює значення особистості керівника
Поведінковий підхід	Ефективність залежить від поведінки	Організатор взаємодії	Не завжди враховує умови	Дає змогу розвивати лідерські навички
Ситуаційний підхід	Стиль залежить від умов	Гнучкий управлінець	Вимагає високої зрілості	Важливий у динамічному середовищі
Трансакційне лідерство	Завдання - результат - винагорода	Контролер результатів	Може формувати формальне ставлення	Забезпечує порядок і стандарти
Трансформаційне лідерство	Зміна ставлення людей до роботи	Натхненник і наставник	Потребує довіри	Формує залученість і розвиток
Сервісне лідерство	Керівник підтримує команду	Наставник, координатор	Потребує поєднання з дисципліною	Особливо важливе для сфери гостинності
Етичне лідерство	Управління на основі справедливості	Носій цінностей	Потребує послідовності	Формує довіру і здоровий клімат
Цифрове лідерство	Проведення команди через цифрові зміни	Провідник технологічної адаптації	Потребує цифрових компетентностей	Важливе для автоматизації й онлайн-сервісів

Етичне лідерство передбачає чесність, справедливість, відповідальність і повагу до людей. У готельно-ресторанному підприємстві це проявляється у прозорій оплаті праці, справедливому розподілі змін, дотриманні трудових прав, чесній комунікації з гостями та послідовності управлінських рішень.

Емоційне лідерство важливе тому, що працівники сфери гостинності щодня контактують із різними людьми, скаргами, поспіхом і

нестандартними проханнями. Якщо керівник не враховує емоційне навантаження, у колективі накопичуються напруга, конфлікти й втома. Лідер, який здатний помічати ці сигнали, впливає і на атмосферу в команді, і на якість сервісу.

Цифрове лідерство пов'язане не лише зі встановленням нових програм чи систем. Воно передбачає здатність пояснити персоналу, навіщо потрібні технологічні зміни, навчити користуватися цифровими інструментами, зменшити опір і показати практичну користь таких змін для працівників і гостей.

Отже, еволюція підходів до лідерства відображає зміну управлінського мислення: від жорсткого контролю і формальної влади - до довіри, гнучкості, командної взаємодії та розвитку персоналу. Для готельно-ресторанного бізнесу така зміна є закономірною, оскільки якість послуги безпосередньо залежить від поведінки, професійності й залученості працівників.

Таким чином, лідерство в управлінні підприємством можна розуміти як цілеспрямований вплив керівника на персонал, що ґрунтується на довірі, авторитеті, комунікації, спільних цінностях і відповідальності за результат. У готельно-ресторанному бізнесі воно є одним із головних чинників якості сервісу, стабільності персоналу, позитивної атмосфери в колективі та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Людський капітал як стратегічний ресурс підприємства готельно-ресторанного бізнесу

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства готельно-ресторанного бізнесу дедалі менше залежить лише від матеріальних ресурсів. Місце розташування, інтер'єр, обладнання, номерний фонд, кухня, технології обслуговування та фінансові можливості залишаються

важливими. Але у сфері гостинності вирішальну роль часто відіграють саме люди: їхні знання, навички, ставлення до гостей, уміння працювати в команді, емоційна стійкість і готовність підтримувати якість сервісу навіть у складних ситуаціях.

Саме тому персонал готелю чи ресторану доцільно розглядати не лише як трудовий ресурс, а як людський капітал підприємства. Такий підхід змінює логіку управління. Якщо працівник сприймається тільки як виконавець посадових обов'язків, головними інструментами впливу стають контроль, інструктаж і дисциплінарні вимоги. Якщо ж працівник розглядається як носій знань, досвіду, комунікативних умінь і сервісної культури, тоді управління персоналом охоплює розвиток, навчання, мотивацію, утримання та залучення.

Людський капітал можна визначити як сукупність знань, умінь, навичок, досвіду, цінностей, мотивації та особистісних якостей працівників, які використовуються для досягнення цілей підприємства. На відміну від матеріальних активів, людський капітал не належить підприємству в прямому сенсі. Працівник може звільнитися, перейти до конкурента, змінити сферу діяльності або втратити мотивацію. Тому завдання керівництва полягає не лише в тому, щоб найняти потрібних людей, а й у тому, щоб створити умови для розкриття їхнього потенціалу.

Для готельно-ресторанного бізнесу це особливо важливо. Стандарти, технології й інструкції допомагають стабілізувати сервіс, але не можуть повністю замінити людську поведінку. Гість оцінює не лише чистоту номера, смак страви чи швидкість обслуговування. Він звертає увагу на тон спілкування, готовність допомогти, уважність до деталей і здатність персоналу вирішити проблему без зайвої напруги. Отже, значна частина споживчої цінності створюється саме через людський контакт.

Для чіткого розмежування понять доцільно порівняти категорії «персонал», «трудові ресурси» і «людський капітал» (табл. 1.5) [14; 15; 16;

17; 18].

Таблиця 1.5

Порівняння понять «персонал», «трудові ресурси» і «людський капітал»

Поняття	Основний зміст	Акцент в управлінні	Значення для підприємства
Персонал	Сукупність працівників підприємства	Кількісний склад, посади, функції	Забезпечує виконання поточних операцій
Трудові ресурси	Працівники як носії робочої сили	Зайнятість, продуктивність, використання робочого часу	Дають змогу організувати виробничий або сервісний процес
Людський капітал	Знання, навички, досвід, мотивація, цінності та потенціал працівників	Розвиток, навчання, залучення, утримання	Формує якість послуг, інноваційність і конкурентні переваги

З табл. 1.5 видно, що поняття людського капіталу є ширшим, ніж персонал або трудові ресурси. Воно переносить увагу з кількості працівників на їхню якість, розвиток і здатність створювати цінність. Для сфери гостинності це принципово, оскільки навіть добре організована матеріальна база не забезпечить високого рівня сервісу без професійного, мотивованого й відповідального персоналу.

Людський капітал підприємства готельно-ресторанного бізнесу має складну структуру. До нього входять професійні знання, практичні навички, сервісні компетентності, комунікативні здібності, емоційна стійкість, корпоративні цінності, мотивація, лояльність і здатність до навчання. Ці складові працюють не окремо, а в поєднанні.

Особливість людського капіталу у сфері гостинності полягає в тому, що він проявляється безпосередньо під час надання послуги. Працівник не просто виконує внутрішню операцію, а часто є учасником сервісного контакту й впливає на сприйняття підприємства гостем. Це стосується не

лише працівників фронт-офісу, а й кухарів, покоївок, технічного персоналу, менеджерів, адже їхня робота також відображається на загальній якості послуги. Основні складові людського капіталу підприємства готельно-ресторанного бізнесу подано в табл. 1.6 [19;20].

Таблиця 1.6

Основні складові людського капіталу підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Складова людського капіталу	Зміст	Прояв у діяльності підприємства
Професійні знання	Знання стандартів, технологій, меню, правил обслуговування	Правильне виконання посадових обов'язків
Практичні навички	Уміння застосовувати знання в реальних робочих ситуаціях	Швидке й якісне обслуговування гостей
Комунікативні компетентності	Уміння спілкуватися з гостями, колегами, керівництвом	Доброзичливий сервіс, зменшення конфліктів
Сервісна культура	Розуміння цінності гостинності, уважність до потреб клієнта	Формування позитивного враження про заклад
Мотивація	Бажання працювати якісно й досягати результату	Вища продуктивність і відповідальність
Лояльність	Прихильність до підприємства, готовність залишатися в команді	Зниження плинності кадрів
Здатність до навчання	Готовність опановувати нові стандарти, технології, підходи	Адаптація до змін і розвиток сервісу

Дані табл. 1.6 показують, що людський капітал не можна оцінювати лише через професійну кваліфікацію. Для сфери гостинності не менш важливими є комунікативні, емоційні та сервісні характеристики працівників. Саме вони часто визначають, чи буде гість задоволений обслуговуванням і чи захоче повернутися повторно.

У готельно-ресторанному бізнесі людський капітал виконує кілька важливих функцій. По-перше, він забезпечує якість сервісу, оскільки саме

працівник реалізує стандарти в конкретній ситуації. По-друге, він впливає на репутацію підприємства: відгуки гостей швидко поширюються через онлайн-платформи, соціальні мережі та сервіси бронювання. По-третє, людський капітал сприяє гнучкості підприємства, адже професійна команда легше адаптується до змін попиту, нових технологій, сезонного навантаження або зміни формату обслуговування.

Окреме значення має внутрішня стабільність. Якщо працівники лояльні, мотивовані й мають можливість розвиватися, підприємство менше залежить від постійного пошуку та навчання нових кадрів. Для сфери гостинності це особливо важливо: втрата досвідченого офіціанта, адміністратора чи кухаря означає не лише вакансію, а й втрату частини досвіду, командної взаємодії та знання внутрішніх процесів.

З табл. 1.7 видно, що людський капітал має не лише соціальне, а й економічне значення [21; 22; 23]. Професійний і мотивований персонал підвищує якість обслуговування, зміцнює лояльність клієнтів, сприяє повторним продажам і зменшує витрати, пов'язані з помилками, скаргами, конфліктами та постійним набором нових працівників. Тому інвестиції в персонал доцільно розглядати не просто як витрати, а як умову стабільності й розвитку підприємства.

Управління людським капіталом охоплює не тільки підбір працівників, а й системну роботу з ними на всіх етапах професійного циклу: добір, адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію, розвиток, утримання та формування кадрового резерву. Помилки на будь-якому з цих етапів можуть послабити якість сервісу. Наприклад, невдалий добір призводить до появи працівників, які формально відповідають посаді, але не готові працювати з гостями. Слабка адаптація підвищує ризик швидкого звільнення, а відсутність навчання поступово знижує якість обслуговування.

У сфері гостинності особливо важливою є адаптація нових

працівників. Новачок має не лише вивчити посадові обов'язки, а й зрозуміти атмосферу закладу, стандарти спілкування, очікування керівництва, особливості команди та типові ситуації у взаємодії з гостями. Якщо цей процес залишити без уваги, працівник навчається випадково - через помилки, стрес і неформальні пояснення колег.

Таблиця 1.7

Значення людського капіталу для підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Напрямок впливу	Значення людського капіталу	Практичний прояв
Якість сервісу	Забезпечує належний рівень обслуговування	Уважність, швидкість, професійність персоналу
Репутація	Формує враження гостей про підприємство	Позитивні відгуки, повторні візити, рекомендації
Конкурентоспроможність	Допомагає відрізнятись від інших закладів	Індивідуальний підхід, сервісна культура
Гнучкість	Дозволяє швидше реагувати на зміни	Адаптація до сезонності, нових форматів, технологій
Інноваційність	Сприяє появі нових ідей і покращень	Пропозиції персоналу щодо сервісу, меню, процесів
Стабільність	Зменшує ризики плинності кадрів	Утримання досвідчених працівників
Економічні результати	Впливає на дохідність і витрати підприємства	Зростання продажів, зменшення витрат на підбір персоналу

Не менш важливими є навчання і мотивація персоналу. Навчання має бути постійним і охоплювати стандарти обслуговування, роботу з конфліктними гостями, техніки продажу, знання меню, іноземні мови, цифрові інструменти, санітарні вимоги та командну взаємодію. Мотивація не повинна зводитися лише до оплати праці. Працівники також

потребують справедливого ставлення, визнання результатів, зрозумілих правил, можливостей для розвитку, нормального графіка та поваги з боку керівництва.

Основні напрями управління людським капіталом подано в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Напрями управління людським капіталом підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Напрямок управління	Зміст роботи	Очікуваний результат
Добір персоналу	Пошук працівників із потрібними професійними й особистісними якостями	Формування команди, здатної забезпечувати якісний сервіс
Адаптація	Ознайомлення з посадою, стандартами, культурою закладу	Швидше включення нового працівника в роботу
Навчання	Розвиток професійних, сервісних і комунікативних компетентностей	Підвищення якості обслуговування
Мотивація	Матеріальне й нематеріальне стимулювання	Зростання залученості та продуктивності
Оцінювання	Аналіз результатів роботи, поведінки, якості сервісу	Виявлення сильних і слабких сторін персоналу
Розвиток	Професійне зростання, наставництво, кар'єрні можливості	Формування кадрового потенціалу
Утримання	Зменшення плинності, підтримка лояльності	Збереження досвіду й стабільності команди
Кадровий резерв	Підготовка працівників до вищих посад	Забезпечення управлінської наступності

Зміст табл. 1.8 показує, що управління людським капіталом має бути системним [25; 25]. Неможливо обмежитися лише наймом персоналу або разовим навчанням. Підприємство має працювати з працівником протягом усього періоду його зайнятості: від першого контакту під час добору до можливого кар'єрного просування. Саме така логіка дає змогу не просто закривати кадрові потреби, а формувати стабільну професійну команду.

Людський капітал тісно пов'язаний із лідерством. Лідерство створює умови, у яких людський капітал може або розвиватися, або втрачати свою цінність. Один і той самий працівник у різних управлінських умовах може демонструвати різний рівень ініціативи, відповідальності й сервісної поведінки. Якщо керівник підтримує навчання, справедливо оцінює роботу, пояснює рішення й залучає персонал до покращення процесів, людський капітал поступово зростає. Якщо ж управління ґрунтується лише на контролі, тиску й покаранні, навіть досвідчені працівники можуть втрачати мотивацію.

Важливе значення має й організаційна культура. У готельно-ресторанному підприємстві вона проявляється в тому, як працівники спілкуються між собою, як керівництво реагує на помилки, як вирішуються конфлікти, чи прийнято допомагати новачкам і чи дотримуються стандартів не лише «для перевірки», а як частини професійної поведінки. Якщо культура підтримує якість, взаємоповагу й розвиток, персонал поступово засвоює ці норми як звичні.

Людський капітал також пов'язаний із клієнтоорієнтованістю. Підприємство може декларувати турботу про гостя, але фактично вона реалізується через поведінку працівників. Саме персонал помічає незадоволення клієнта, пропонує допомогу, пояснює умови послуги й вирішує дрібні проблеми до того, як вони перетворяться на скаргу. Тому клієнтоорієнтованість має бути частиною знань, навичок, цінностей і поведінкових стандартів працівників.

Окремої уваги потребує збереження людського капіталу. Для готельно-ресторанного бізнесу плинність кадрів є не лише кадровою, а й управлінською та економічною проблемою. Коли працівники часто змінюються, підприємство втрачає досвід, порушується командна взаємодія, зростають витрати на пошук і навчання нових людей, а якість сервісу стає менш стабільною. Тому утримання персоналу має

розглядатися як частина стратегії розвитку підприємства.

До умов збереження людського капіталу належать справедлива оплата праці, зрозумілі правила, повага з боку керівництва, можливість навчатися, нормальна комунікація, реалістичне навантаження, безпечні умови праці та відчуття причетності до команди. У сфері гостинності це не менш важливо, ніж інвестиції в ремонт, рекламу чи обладнання, оскільки саме персонал щодня перетворює управлінські рішення на реальний досвід гостя.

Таким чином, людський капітал є стратегічним ресурсом підприємства готельно-ресторанного бізнесу, оскільки він безпосередньо впливає на якість послуг, репутацію, конкурентоспроможність, інноваційність і стабільність діяльності. Його цінність полягає не лише в наявності працівників, а в їхній професійності, мотивації, сервісній культурі, здатності до навчання та готовності працювати на спільний результат.

Отже, управління людським капіталом має бути цілеспрямованим і системним. Воно повинно охоплювати добір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання, розвиток і утримання персоналу. Для підприємств сфери гостинності це особливо важливо, адже саме люди формують якість сервісного контакту, підтримують атмосферу закладу та впливають на лояльність гостей.

1.3. Особливості лідерства та управління персоналом у сфері гостинності

Сфера гостинності має специфіку, яка помітно змінює характер управління персоналом. Готельно-ресторанна послуга створюється не лише через технологію, обладнання чи стандарти, а через безпосередню взаємодію з гостем. Клієнт оцінює не тільки номер, страву чи швидкість

обслуговування, а й атмосферу, тон спілкування, уважність, охайність персоналу, готовність допомогти й здатність закладу швидко реагувати на його потреби.

Тому управління персоналом у готелі чи ресторані не може зводитися лише до графіків, посадових інструкцій і контролю дисципліни. Усе це потрібне, але саме по собі не гарантує якісного сервісу. Працівник у сфері гостинності є не просто виконавцем операцій. Через його поведінку, комунікацію, емоційний стан і професійність гість часто робить висновок про весь заклад. Саме тому лідерство тут має не теоретичний, а практичний характер (табл. 1.9) [26; 27; 28; 29; 30; 31; 32].

Керівник у сфері гостинності має одночасно підтримувати порядок і не руйнувати ініціативність персоналу. З одного боку, підприємство не може працювати без стандартів обслуговування, санітарних вимог, графіків, технологічних карт і правил комунікації з гостями. З іншого - надмірно жорстке управління створює напругу, формальне ставлення до клієнтів і небажання працівників брати відповідальність. Тому ключовим завданням лідера стає баланс між вимогливістю і підтримкою.

Лідер у готельно-ресторанному бізнесі не лише контролює виконання стандартів. Він пояснює їхній зміст, показує приклад поведінки, підтримує працівників у складних ситуаціях, допомагає новачкам адаптуватися і формує відчуття спільної відповідальності за сервіс. Коли персонал розуміє логіку вимог і бачить справедливе ставлення, правила сприймаються не як тиск, а як умова нормальної роботи.

Лідерство у сфері гостинності проявляється щоденно: у тому, як керівник проводить зміну, реагує на помилки, спілкується з персоналом, вирішує конфлікти і поводить у стресових ситуаціях. Працівники часто переймають саме ту модель поведінки, яку демонструє керівник. Якщо він діє послідовно, спокійно й справедливо, персонал краще приймає вимоги та охочіше підтримує якість сервісу.

Таблиця 1.9

Особливості лідерства у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Особливість	Зміст	Практичний прояв
Орієнтація на гостя	Лідерство спрямоване на формування якісного клієнтського досвіду	Керівник пояснює персоналу значення сервісу й уважності до гостя
Висока роль емоцій	Працівники постійно працюють із настроями, скаргами та очікуваннями клієнтів	Керівник підтримує персонал у складних комунікаційних ситуаціях
Поєднання стандартів і гнучкості	Послуга має відповідати стандартам, але потребує індивідуального підходу	Персонал діє за правилами, але враховує конкретну ситуацію гостя
Командний характер роботи	Якість послуги залежить від взаємодії працівників і підрозділів	Узгоджена робота рецепції, ресторану, кухні, служби номерів
Швидка реакція на проблеми	Помилки в сервісі часто потребують негайного вирішення	Керівник оперативно реагує на конфлікти або скарги
Висока плинність кадрів	Сфера часто стикається з нестабільністю персоналу	Лідер приділяє увагу адаптації, мотивації й утриманню працівників
Залежність сервісу від атмосфери в колективі	Внутрішній клімат впливає на поведінку персоналу з гостями	Повага, підтримка й довіра в команді відображаються на сервісі

Управління персоналом у сфері гостинності має враховувати сервісний характер праці. Значна частина роботи виконується в контакті з клієнтом, тому помилки або невдалі реакції стають помітними одразу. Крім того, працівник повинен зберігати ввічливість і доброзичливість навіть у складних ситуаціях. Змінний графік, вечірня робота, вихідні та святкові дні додатково підвищують фізичне й психологічне навантаження.

Для готелю чи ресторану важливі не лише професійні знання, а й комунікативність, охайність, емоційна стійкість, відповідальність, командність і здатність швидко реагувати на нестандартні ситуації (табл. 1.10) [33; 34; 35]. Тому вже на етапі добору керівник має оцінювати не

тільки досвід або освіту кандидата, а й його готовність працювати в сервісному середовищі.

Таблиця 1.10

Ключові вимоги до персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Вимога до персоналу	Зміст	Значення для якості сервісу
Професійна компетентність	Знання посадових обов'язків, стандартів, технологій обслуговування	Забезпечує правильне виконання роботи
Комунікативність	Уміння ввічливо й зрозуміло спілкуватися з гостями та колегами	Формує позитивний контакт із клієнтом
Емоційна стійкість	Здатність зберігати спокій у складних ситуаціях	Допомагає уникати конфліктів і помилок
Охайність і дисципліна	Дотримання зовнішнього вигляду, правил, графіків, стандартів	Підтримує професійний імідж закладу
Командність	Готовність взаємодіяти з іншими працівниками	Забезпечує узгодженість сервісного процесу
Гнучкість	Здатність реагувати на нестандартні прохання гостей	Підвищує індивідуалізацію обслуговування
Відповідальність	Усвідомлення впливу власних дій на результат підприємства	Зменшує кількість помилок і скарг
Здатність до навчання	Готовність засвоювати нові стандарти, меню, технології	Дає змогу підприємству розвиватися

У гостинності професійність не обмежується знанням посадових інструкцій. Працівник може знати правила обслуговування, але без комунікативної культури, відповідальності та емоційної стійкості сервіс залишатиметься нестабільним. Тому управління персоналом має поєднувати навчання професійних дій із розвитком поведінкових навичок.

Окреме значення має адаптація. Новий працівник швидко потрапляє в реальні робочі ситуації: спілкується з гостями, працює в команді, реагує

на запити й виконує стандарти. Якщо адаптація відбувається стихійно, новачок навчається через помилки, стрес і випадкові пояснення колег. Продумана адаптація допомагає йому зрозуміти не тільки посадові обов'язки, а й культуру закладу, правила спілкування, типові проблемні ситуації та очікування керівництва.

Навчання персоналу також має бути регулярним. У готельно-ресторанному бізнесі змінюються очікування гостей, меню, технології бронювання, стандарти безпеки, санітарні вимоги й цифрові інструменти. Найбільш ефективним є практикоорієнтоване навчання: відпрацювання зустрічі гостя, приймання замовлення, реагування на скаргу, продажу додаткових послуг, роботи з конфліктом або пояснення умов бронювання. Таке навчання ближче до реальної роботи, ніж формальні інструктажі.

Важливим елементом управління персоналом є мотивація (табл. 2.11) [36; 37; 38; 39]. У сфері гостинності вона має бути збалансованою, оскільки працівники часто працюють у високому темпі, з фізичним навантаженням і емоційною напругою. Матеріальна мотивація залишається базовою: заробітна плата, премії, чайові, бонуси за продажі, доплати за складні зміни. Проте лише грошей недостатньо, якщо працівник стикається з несправедливістю, неповагою або невизначеністю.

Нематеріальна мотивація включає визнання результатів, подяку від керівника, можливість професійного розвитку, справедливий графік, участь в окремих рішеннях, підтримку у складних ситуаціях і перспективу кар'єрного зростання. Для сервісної сфери це відчутно: працівник, чию працю не помічають, швидше втрачає залученість, навіть якщо формально виконує обов'язки.

Мотивація персоналу у сфері гостинності має не лише фінансовий вимір. Працівнику важливі умови, ставлення керівництва, атмосфера в колективі й можливість розвитку. Якщо ці чинники ігноруються, навіть прийнятна оплата не завжди утримує працівників і не гарантує якісного

сервісу.

Таблиця 1.11

Особливості мотивації персоналу в готельно-ресторанному бізнесі

Вид мотивації	Інструменти	Очікуваний вплив на персонал
Матеріальна	Заробітна плата, премії, бонуси, доплати, чайові	Забезпечує базову зацікавленість у роботі
Професійна	Навчання, наставництво, кар'єрне зростання	Підвищує компетентність і бажання розвиватися
Соціальна	Повага, підтримка, нормальна комунікація в колективі	Зміцнює лояльність і командну взаємодію
Організаційна	Справедливий графік, зрозумілі правила, чіткі обов'язки	Зменшує напругу й невизначеність
Репутаційна	Визнання результатів, подяки, позитивний зворотний зв'язок	Підвищує самооцінку й залученість працівника
Ціннісна	Причетність до культури закладу, розуміння значення сервісу	Формує відповідальне ставлення до гостей

Ще одна особливість управління персоналом - контроль якості роботи. У готельно-ресторанному бізнесі контроль потрібний постійно, але він не має перетворюватися на пошук винних. Ефективнішим є конструктивний контроль: керівник фіксує недоліки, пояснює, як їх виправити, і допомагає уникати повторення помилок. Оцінювання може здійснюватися за якістю виконання обов'язків, дотриманням стандартів, комунікацією з гостями, командною взаємодією, пунктуальністю, умінням працювати зі скаргами та відгуками клієнтів.

Особливої уваги потребує емоційне навантаження. Працівник сфери гостинності має зберігати ввічливість і самоконтроль навіть тоді, коли гість незадоволений або поводить себе напружено. Якщо керівництво не враховує цього чинника, зростає ризик вигорання, конфліктів, байдужості до гостей і плинності кадрів. Лідер має помічати ознаки перевантаження: дратівливість, часті помилки, формальне виконання роботи або небажання

спілкуватися з гостями.

Управлінська реакція не повинна бути лише каральною. Потрібно з'ясовувати причини: надмірне навантаження, незручний графік, нечіткі вимоги, недостатнє навчання, конфлікти в колективі або відсутність підтримки. Такий підхід не скасовує відповідальності працівника, але дозволяє працювати з причинами проблем, а не лише з їхніми наслідками.

Важливою є і командна взаємодія. Готельно-ресторанна послуга майже завжди створюється колективно. Командність підтримують чіткий розподіл ролей, внутрішня комунікація, спільне обговорення проблем, взаємодопомога, справедливість і культура поваги. Лідер у цьому процесі виконує роль координатора: він не допускає ситуацій, коли підрозділи перекладають відповідальність один на одного, а працівники сприймають помилки колег як «не свою проблему» (табл. 1.12) [40; 41; 42].

Окремою проблемою для готельно-ресторанного бізнесу є плинність кадрів. Її посилюють сезонність, змінний графік, фізичне навантаження, емоційна напруга, молодіжна зайнятість і конкуренція за кваліфікованих працівників. Часті звільнення ускладнюють роботу підприємства: потрібно постійно шукати, навчати й адаптувати нових людей, а якість сервісу стає менш стабільною.

Причинами плинності можуть бути незадовільна оплата, перевантаження, несправедливий графік, конфлікти з керівництвом, відсутність перспективи, погана атмосфера, нечіткі правила або низьке визнання праці. Не всі ці чинники можна повністю усунути, але керівництво може зменшити їхній вплив, якщо аналізує причини незадоволеності персоналу, а не лише реагує на звільнення.

Більшість проблем у роботі з персоналом не вирішуються лише наказами. Вони потребують лідерської участі: пояснення, підтримки, справедливості, навчання, комунікації та послідовності. У сфері гостинності це особливо важливо, бо внутрішні управлінські проблеми

швидко переходять у зовнішню площину - сервіс, відгуки гостей і репутацію підприємства.

Таблиця 1.12

Управлінські проблеми персоналу у сфері гостинності та можливі лідерські рішення

Проблема	Можливі причини	Лідерське рішення
Висока плинність кадрів	Перевантаження, низька мотивація, відсутність перспектив	Аналіз причин звільнень, адаптація, розвиток і справедлива мотивація
Формальне ставлення до гостей	Втома, слабка сервісна культура, відсутність прикладу	Пояснення стандартів, наставництво, особистий приклад керівника
Конфлікти в команді	Нечіткий розподіл ролей, несправедливість, погана комунікація	Відкрите обговорення, уточнення відповідальності, посередництво керівника
Низька ініціативність	Авторитарний стиль, страх помилок, відсутність підтримки	Залучення персоналу до покращення процесів, конструктивний зворотний зв'язок
Помилки в обслуговуванні	Недостатнє навчання, поспіх, нечіткі стандарти	Регулярне навчання, контроль якості, розбір ситуацій
Емоційне вигорання	Постійна напруга, складні гості, нерівномірне навантаження	Реалістичне планування змін, підтримка, профілактика перевтоми
Опір змінам	Нерозуміння нововведень, страх додаткового навантаження	Пояснення мети змін, навчання, поступове впровадження

Сучасна особливість управління персоналом - цифровізація. Готелі й ресторани використовують системи бронювання, CRM, електронні меню, POS-системи, онлайн-оплату, сервіси доставки, програми лояльності, аналітику відгуків і цифрові канали комунікації з клієнтами. Для персоналу це означає потребу в нових навичках: працівник має не лише якісно спілкуватися з гостем, а й упевнено працювати з програмами та швидко знаходити потрібну інформацію.

У таких умовах лідер виступає провідником змін. Якщо технології впроваджуються без пояснення і навчання, персонал сприймає їх як додатковий тиск. Якщо ж керівник пояснює користь цифрових рішень, організовує навчання і допомагає подолати невпевненість, технології стають інструментом полегшення роботи та покращення сервісу.

Таким чином, лідерство та управління персоналом у сфері гостинності мають низку специфічних ознак: високу роль людського контакту, емоційний характер праці, командну природу сервісу, потребу швидкого реагування на проблеми, плинність кадрів і необхідність постійного навчання. У цих умовах керівник має поєднувати організаційну чіткість із підтримкою, вимогливість - із повагою, контроль - із розвитком персоналу.

Отже, ефективне управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі неможливе без лідерства. Саме воно дозволяє перетворити формальне виконання обов'язків на усвідомлену сервісну поведінку, а окремих працівників - на команду, здатну забезпечувати стабільну якість послуг. Для підприємств гостинності це має стратегічне значення, оскільки сервіс, репутація, лояльність гостей і конкурентоспроможність прямо залежать від того, як керівництво працює з людьми.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства готельно-ресторанного бізнесу

ТОВ «Гранд Парк Готель» - міський готельно-ресторанний комплекс категорії 3 зірки, що поєднує послуги розміщення, ресторанне обслуговування, проведення ділових і приватних заходів та додатковий сервіс. Підприємство орієнтується на туристів, ділових гостей, корпоративних клієнтів, сімейних відвідувачів і місцевих споживачів ресторанних послуг.

Для аналізу використано організаційні, кадрові та економічні показники діяльності підприємства за 2023-2025 рр. Такий період дає змогу оцінити зміну доходів, витрат, прибутковості, завантаженості номерного фонду, ресторанного обороту та чисельності персоналу.

Гість у процесі перебування взаємодіє не лише з реєстрацією, а й із рестораном, службою номерного фонду, адміністрацією, технічним персоналом і менеджерами з продажів. Тому підприємство варто розглядати не просто як заклад розміщення, а як комплексну сервісну систему, де економічні результати пов'язані з якістю персоналу, внутрішньою комунікацією та лідерством керівників підрозділів.

Підприємство має 42 номери, ресторан на 80 посадкових місць, банкетно-конференц напрям і додаткові послуги. Такий формат дає змогу диверсифікувати доходи, але водночас ускладнює управління. Наприклад, якість перебування гостя залежить не лише від стану номера, а й від швидкості поселення, чистоти, роботи ресторану, оперативності технічної

служби та готовності персоналу вирішити побутові або організаційні питання. Саме тому для підприємства особливого значення набувають внутрішня комунікація, координація роботи персоналу та лідерство керівників підрозділів.

Економічний стан підприємства розглянуто за ключовими показниками за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Гранд Парк Готель» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	30 960	42 870	54 820
Операційні витрати, тис. грн	27 420	36 580	46 900
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	3 540	6 290	7 920
Рентабельність операційної діяльності, %	12,9	17,2	16,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	39	43	46
Середньорічна продуктивність праці, тис. грн/особу	793,8	996,9	1 191,7
Середній рівень завантаженості номерів, %	55	62	68

Динаміка показників у табл. 2.1 є загалом позитивною. За 2023-2025 рр. дохід підприємства зріс на 23 860 тис. грн, а прибуток від операційної діяльності - на 4 380 тис. грн. Це свідчить про нарощування масштабів діяльності та посилення ринкової позиції підприємства.

Водночас рентабельність у 2025 р. дещо нижча, ніж у 2024 р.: 16,9% проти 17,2%. Така зміна не є критичною, але показує посилення витратного тиску. Для готельно-ресторанного бізнесу це закономірно, оскільки збільшення завантаженості, ресторанного обороту та кількості заходів потребує більших витрат на оплату праці, продукти, комунальні послуги, утримання номерного фонду й технічне обслуговування.

Середньооблікова чисельність персоналу збільшилася з 39 до 46 осіб. При цьому продуктивність праці зросла з 793,8 до 1 191,7 тис. грн на одного працівника. Це позитивна динаміка, але її не варто тлумачити лише

як ознаку ефективності. Частково вона може свідчити і про підвищення інтенсивності праці, особливо для рецепції, ресторанного підрозділу, кухні та служби номерного фонду.

Структура доходів підприємства у 2025 р. подана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура доходів ТОВ «Гранд Парк Готель» у 2025 р.

Джерело доходу	Сума, тис. грн	Частка у загальному доході, %
Послуги розміщення	21 369	39,0
Ресторанне обслуговування	19 851	36,2
Банкетні та корпоративні заходи	9 420	17,2
Додаткові послуги	4 180	7,6
Разом	54 820	100,0

Найбільшу частку доходів формують послуги розміщення - 39,0%. Ресторанне обслуговування забезпечує 36,2%, тобто майже не поступається готельному напрямку.

Банкетні та корпоративні заходи формують 17,2% доходу. Цей напрям є перспективним, але створює пікове навантаження на ресторанний персонал, кухню, адміністрацію та службу продажів. Додаткові послуги мають меншу частку - 7,6%, проте вони впливають на комфорт гостей і загальне сприйняття підприємства.

Показники готельного та ресторанно-подієвого напрямів подано в табл. 2.3.

Дані табл. 2.3 підтверджують, що зростання доходів було забезпечене не розширенням номерного фонду чи ресторанных площ, а підвищенням завантаженості, середньої ціни проживання, середнього чека та кількості подієвих замовлень.

Для готельного підрозділу це означає вищі очікування гостей до якості проживання, чистоти, швидкості поселення та реагування на запити. Якщо середня ціна номера зростає, то якість сервісу має зростати разом із нею. Інакше підприємство може зіткнутися зі скаргами, негативними

онлайн-відгуками та зниженням повторних візитів.

Таблиця 2.3

Показники діяльності основних підрозділів ТОВ «Гранд Парк Готель» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Готельний підрозділ			
Кількість номерів, од.	42	42	42
Реалізовано номеро-діб	8 432	9 531	10 424
Середня завантаженість номерів, %	55	62	68
Середня ціна за номер, грн	1 500	1 750	2 050
Дохід від розміщення, тис. грн	12 648	16 679	21 369
Ресторанно-подієвий напрям			
Кількість посадкових місць	80	80	80
Середній чек ресторанного обслуговування, грн	650	760	880
Кількість відвідувань ресторану, осіб	18200	22 000	22558
Дохід від ресторанного обслуговування, тис. грн	11 830	16 720	19 851
Кількість банкетів і корпоративних заходів	52	70	86
Дохід від банкетів і корпоративних заходів, тис. грн	4 160	6 350	9 420

Ресторанно-подієвий напрям також демонструє суттєве зростання. Кількість відвідувань ресторану збільшилася на 4 358 осіб, середній чек - на 230 грн, а кількість банкетів і корпоративних заходів - на 34.

Що стосується кадрової структури підприємства, то вона представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Кадрова структура ТОВ «Гранд Парк Готель» у 2025 р.

Категорія персоналу	Кількість осіб	Частка, %
Адміністративно-управлінський персонал	6	13,0
Служба прийому і розміщення	7	15,2
Служба номерного фонду	8	17,4
Ресторанний персонал	11	23,9
Працівники кухні	8	17,4
Технічно-господарський персонал	4	8,7
Маркетинг і продажі	2	4,4
Разом	46	100,0

Найбільшу частку у структурі персоналу займає ресторанний персонал - 23,9%. Значними є також частки служби номерного фонду та працівників кухні - по 17,4%, а служба прийому і розміщення становить 15,2%. Саме ці групи найбільше впливають на сервісний контакт із гостем.

За умов активного ресторанно-подієвого напрямку 11 працівників ресторанного персоналу є напруженим, але прийнятним показником за умови гнучкого планування змін і тимчасового залучення працівників у пікові періоди. Це підкреслює важливість лідерства менеджера ресторану, координації з кухнею та своєчасного планування навантаження.

Для узагальнення позиції підприємства використано SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Гранд Парк Готель»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Комплексний формат: готель, ресторан і подієвий сервіс	Нерівномірне навантаження на персонал у пікові періоди
Зростання доходів, завантаженості й середнього чека	Ризик емоційного вигорання персоналу
Значна роль ресторанно-подієвого напрямку	Недостатньо системна робота з кадровим резервом
Диверсифікована структура доходів	Потреба в удосконаленні внутрішньої комунікації
Підвищення продуктивності праці	Посилення навантаження на ключові сервісні підрозділи
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Розвиток корпоративного сегмента	Посилення конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг
Розширення додаткових послуг	Зростання витрат на оплату праці, продукти й комунальні послуги
Активніше просування через онлайн-канали	Плинність кадрів у сфері гостинності
Підвищення якості сервісу через навчання персоналу	Негативні онлайн-відгуки у разі помилок обслуговування
Формування бренду роботодавця	Зміна попиту через економічну нестабільність

SWOT-аналіз показує, що підприємство має потенціал для розвитку завдяки комплексному формату, позитивній економічній динаміці, ресторанно-подієвому напрямку та можливостям корпоративного сегмента. Водночас частина слабких сторін прямо пов'язана з персоналом: нерівномірне навантаження, ризик вигорання, недостатня робота з кадровим резервом і потреба в кращій внутрішній комунікації.

Загалом ТОВ «Гранд Парк Готель» можна охарактеризувати як стабільне середнє підприємство готельно-ресторанного бізнесу з позитивною динамікою розвитку. У 2023-2025 рр. зросли дохід, прибуток, завантаженість номерного фонду, середня ціна проживання, ресторанний оборот, кількість банкетних і корпоративних заходів, а також продуктивність праці.

Разом із тим економічне зростання супроводжується вищими управлінськими вимогами. Більша завантаженість готелю, збільшення кількості відвідувачів ресторану й розвиток банкетного напрямку означають інтенсивніше навантаження на персонал, потребу в кращій координації підрозділів, чіткішій мотивації та ефективнішому лідерстві.

Таким чином, аналіз ТОВ «Гранд Парк Готель» показує, що підприємство має позитивну економічну динаміку, диверсифіковану структуру доходів і достатній кадровий склад для поточного масштабу діяльності. Подальше зростання готельного, ресторанного та подієвого напрямів посилює навантаження на персонал і потребує більшої уваги до координації підрозділів, мотивації працівників та управлінської ролі керівників середньої ланки.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу та системи управління людським капіталом підприємства

Кадровий потенціал ТОВ «Гранд Парк Готель» є одним із ключових

чинників стабільності підприємства, якості сервісу та конкурентоспроможності. Для готельно-ресторанного комплексу це має особливе значення, оскільки підприємство одночасно забезпечує розміщення гостей, ресторанне обслуговування, банкетні й корпоративні заходи, а також додатковий сервіс. За таких умов результат діяльності залежить не лише від кількості працівників, а й від їхньої кваліфікації, досвіду, мотивації, здатності працювати в команді та готовності підтримувати стандарти гостинності.

У 2025 р. середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Гранд Парк Готель» становила 46 осіб (табл. 2.6). Для підприємства середнього масштабу це відносно компактна команда, тому кадрові проблеми швидко позначаються на сервісі. Нестача працівників у службі номерного фонду може затримувати підготовку номерів, а недостатня кількість офіціантів у пікові періоди впливає на швидкість ресторанного обслуговування.

Таблиця 2.6

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Гранд Парк Готель» у 2023-2025 рр.

Категорія персоналу	2023 р., осіб	2024 р., осіб	2025 р., осіб	Частка у 2025 р., %
Адміністративно- управлінський персонал	5	6	6	13,0
Служба прийому і розміщення	6	7	7	15,2
Служба номерного фонду	7	8	8	17,4
Ресторанний персонал	9	10	11	23,9
Працівники кухні	7	8	8	17,4
Технічно-господарський персонал	3	3	4	8,7
Маркетинг і продажі	2	2	2	4,4
Разом	39	43	46	100,0

Кадровий потенціал розглянуто за кількома напрямками: чисельність і структура персоналу, освітній рівень, стаж роботи, віковий склад, рух кадрів та якість управління людським капіталом. Такий підхід дає змогу

оцінити не лише кількісний склад працівників, а й здатність персоналу підтримувати поточну діяльність і розвиток підприємства.

За 2023-2025 рр. чисельність персоналу зросла з 39 до 46 осіб. Найбільше збільшення відбулося в ресторанному підрозділі - з 9 до 11 осіб, що відповідає розвитку ресторанно-подієвого напрямку. Також зросла чисельність служби прийому і розміщення, номерного фонду, кухні та технічно-господарського персоналу.

Структура персоналу загалом відповідає формату підприємства. Найбільшу частку займає ресторанний персонал - 23,9%, оскільки ресторан працює не лише для гостей готелю, а й для зовнішніх відвідувачів, банкетів і корпоративних подій. Значними є також частки служби номерного фонду та кухні - по 17,4%, а служба прийому і розміщення становить 15,2%.

Водночас 11 працівників ресторанного персоналу за умов активного ресторанно-подієвого напрямку є допустимим, однак доволі напруженим показником. У пікові періоди підприємству потрібні перерозподіл навантаження, тимчасове залучення додаткових працівників і чітка координація між менеджером ресторану, кухнею та адміністрацією.

Якісний склад персоналу оцінено за освітою, стажем і віком. Ці характеристики показують не тільки формальний рівень підготовки, а й потенціал розвитку, наставництва та адаптації до змін (табл. 2.7).

Якісний склад персоналу можна оцінити як достатній для підприємства такого масштабу. Найбільшу частку становлять працівники з фаховою передвищою або професійною освітою - 45,7%, що відповідає практичній спрямованості готельно-ресторанного бізнесу. Вищу освіту мають 34,8% персоналу, переважно керівники, адміністратори та фахівці управлінського блоку.

За стажем найбільшу групу становлять працівники, які працюють на підприємстві 1-3 роки, - 37,0%. Це активне ядро персоналу, яке вже

адаптувалося до роботи, але потребує мотивації для подальшого утримання. Працівники зі стажем понад 3 роки разом становлять 41,3%; саме вони можуть виконувати наставницькі функції та передавати новачкам практичний досвід.

Таблиця 2.7

Якісна характеристика персоналу ТОВ «Гранд Парк Готель» у 2025 році

Ознака	Група персоналу	Кількість осіб	Частка, %	Управлінська оцінка
Освіта	Вища освіта	16	34,8	Переважно керівники, адміністратори, менеджери, бухгалтерія
	Фахова передвища / професійна освіта	21	45,7	Основна частина працівників ресторану, кухні, служби номерного фонду
	Повна загальна середня освіта	9	19,5	Потребують внутрішнього навчання й наставництва
Стаж роботи	До 1 року	10	21,7	Потребують адаптації
	1-3 роки	17	37,0	Основна активна частина персоналу
	3-5 років	11	23,9	Потенційні наставники
	Понад 5 років	8	17,4	Носії організаційного досвіду
Вік	До 25 років	9	19,6	Потребують чітких правил і підтримки
	25-35 років	18	39,1	Найбільш активна група, орієнтована на розвиток
	36-45 років	12	26,1	Досвідчена й стабільна частина команди
	Понад 45 років	7	15,2	Мають досвід, але потребують підтримки під час змін

Вікова структура є відносно збалансованою. Найбільша частка персоналу припадає на групу 25-35 років - 39,1%. Це позитивно для підприємства, оскільки ця категорія зазвичай має достатню працездатність, відкритість до навчання і професійного зростання. Частка молодих працівників до 25 років - 19,6%, що підтверджує потребу в адаптації та наставництві.

Стабільність кадрового складу оцінено через рух персоналу за 2023-

2025 рр. (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Рух персоналу ТОВ «Гранд Парк Готель» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	39	43	46
Прийнято працівників, осіб	8	9	8
Звільнено працівників, осіб	6	5	5
Звільнено за власним бажанням, осіб	5	4	4
Коефіцієнт обороту з прийому, %	20,5	20,9	17,4
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	15,4	11,6	10,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,8	9,3	8,7

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 12,8% у 2023 р. до 8,7% у 2025 р. Це позитивна тенденція, яка свідчить про поступову стабілізацію колективу. Плинність усе ще залишається відчутною, адже значна частина працівників безпосередньо контактує з гостями та працює в умовах пікового навантаження.

Коефіцієнт обороту з прийому у 2025 р. становив 17,4%, тобто підприємство продовжує залучати нових працівників. Отже, адаптація і навчання новачків мають бути не разовими заходами, а постійною частиною управління людським капіталом.

Стан системи управління людським капіталом оцінено за 5-бальною шкалою, де 1 бал означає дуже низький рівень розвитку напряму, а 5 балів - високий рівень. Оцінки мають експертно-аналітичний характер і використані для узагальнення виявлених управлінських характеристик підприємства.

Система управління людським капіталом отримала середню оцінку 2,9 бала з 5. Це означає, що базові процеси роботи з персоналом на підприємстві є, але вони ще не мають достатньо системного й стратегічного характеру. Найкраще оцінено добір персоналу - 4 бали, оскільки підприємство загалом закриває кадрові потреби. Найслабшими залишаються розвиток, кар'єрне зростання та кадровий резерв - по 2 бали

(табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка системи управління людським капіталом ТОВ «Гранд Парк Готель» у 2025 р.

Напрямок управління людським капіталом	Оцінка, балів	Обґрунтування оцінки
Добір персоналу	4	Кадрові потреби загалом закриваються, але сервісні й поведінкові компетентності оцінюються не завжди достатньо
Адаптація нових працівників	3	Є наставництво, але бракує чіткої програми адаптації
Навчання персоналу	3	Проводяться інструктажі, однак системних тренінгів із сервісу й комунікації недостатньо
Мотивація персоналу	3	Є зарплата, премії й чайові, але нематеріальна мотивація використовується нерегулярно
Оцінювання результатів роботи	3	Контроль здійснюється керівниками підрозділів, але критерії оцінювання не завжди формалізовані
Розвиток і кар'єрне зростання	2	Кар'єрні можливості обмежені, індивідуальні плани розвитку відсутні
Утримання персоналу	3	Плинність зменшується, проте залишаються ризики вигорання і перевантаження
Кадровий резерв	2	Системна підготовка майбутніх керівників підрозділів практично не сформована
Внутрішня комунікація	3	Комунікація між підрозділами є, але потребує більшої регулярності та прозорості
Середня оцінка	2,9	Рівень управління людським капіталом є середнім і потребує вдосконалення

Середній рівень адаптації, навчання, мотивації та оцінювання свідчить про те, що ці процеси забезпечують поточну роботу, але ще не формують стійкої конкурентної переваги. Наприклад, навчання часто обмежується інструктажами або поясненням окремих робочих ситуацій, тоді як підприємству потрібні регулярні тренінги з сервісної комунікації,

роботи зі скаргами, командної взаємодії, продажів і цифрових інструментів.

Для підсумкової оцінки кадрового потенціалу виокремлено його сильні та слабкі сторони (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу ТОВ «Гранд Парк Готель»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня чисельність персоналу для поточного масштабу діяльності	Недостатньо системна адаптація нових працівників
Позитивна динаміка стабілізації колективу	Обмежені можливості кар'єрного зростання
Наявність працівників зі стажем понад 3 роки	Слабко сформований кадровий резерв
Достатній рівень професійної компетентності	Недостатній розвиток ініціативності персоналу
Готовність частини працівників до навчання	Нематеріальна мотивація використовується нерегулярно
Зниження плинності кадрів у 2023-2025 рр.	Ризик емоційного вигорання у сервісних підрозділах
Наявність працівників, здатних виконувати наставницькі функції	Потреба в кращій міжпідрозділовій комунікації

Кадровий потенціал ТОВ «Гранд Парк Готель» має достатню основу для розвитку. Підприємство забезпечене персоналом, має досвідчених працівників і демонструє зниження плинності кадрів. В той же час, система управління людським капіталом ще не повною мірою перетворює наявний персонал на стратегічну перевагу. Найбільш проблемними залишаються адаптація, кадровий резерв, розвиток ініціативності, нематеріальна мотивація та профілактика емоційного вигорання.

Отже, персонал підприємства загалом відповідає основним вимогам готельно-ресторанної сфери, а позитивна динаміка чисельності та зниження плинності свідчать про певну стабілізацію колективу. Разом із тим, багато процесів управління людським капіталом залишаються

переважно операційними: працівників добирають, навчають і контролюють, але недостатньо системно розвивають, мотивують і залучають до покращення діяльності підприємства.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства є достатнім для поточної діяльності, однак поки не повністю використовується як стратегічний ресурс. Основний резерв пов'язаний не з кількістю працівників, а з якістю управління ними: адаптацією, навчанням, мотивацією, розвитком ініціативності та внутрішньою комунікацією.

2.3. Діагностика стилю лідерства, мотивації та командної взаємодії персоналу

Після оцінки кадрового потенціалу ТОВ «Гранд Парк Готель» важливо перейти до аналізу того, як на підприємстві здійснюється управлінський вплив на персонал, який стиль лідерства переважає, наскільки працівники мотивовані та як побудована взаємодія між підрозділами. Для готельно-ресторанного комплексу ці питання мають практичне значення, оскільки якість сервісу залежить не лише від кількості працівників чи їхньої професійної підготовки, а й від атмосфери в колективі, довіри до керівництва, внутрішньої комунікації та готовності персоналу діяти узгоджено.

У ТОВ «Гранд Парк Готель» лідерство проявляється на кількох рівнях. Перший рівень - директор підприємства, який визначає загальні управлінські орієнтири. Другий - керівники підрозділів: старший адміністратор рецепції, менеджер ресторану, шеф-кухар, старша покоївка, HR-менеджер. Третій - неформальні лідери, тобто досвідчені працівники, до яких звертаються новачки і які фактично впливають на робочу атмосферу. Саме поєднання цих рівнів формує реальну систему лідерства на підприємстві.

Діагностику проведено за такими напрямками: стиль управління, мотивація персоналу, задоволеність умовами роботи, командна взаємодія, внутрішня комунікація, рівень ініціативності та основні проблеми управління персоналом. Оцінювання здійснено за 5-бальною шкалою, де 1 бал означає низький рівень прояву ознаки, а 5 балів - високий. Оцінки мають експертно-аналітичний характер і використані для узагальнення управлінських характеристик підприємства.

Оцінка стилів лідерства показує, що на підприємстві переважає адміністративно-демократична модель управління (табл. 2.11).

З одного боку, готельно-ресторанний сервіс потребує чітких правил, графіків, стандартів і швидкої реакції на проблеми. З іншого - підприємство вже має окремі елементи демократичного та сервісного лідерства: керівники підрозділів можуть враховувати думку працівників, обговорювати поточні труднощі й залучати персонал до вирішення окремих сервісних ситуацій.

Найсильніше проявляється авторитарний стиль - 4 бали. Це частково виправдано специфікою сфери гостинності: під час масового заїзду гостей, банкету, конфлікту з клієнтом або затримки обслуговування керівник має діяти швидко й давати чіткі вказівки. Проте постійне переважання адміністративного стилю може знижувати ініціативність працівників. Якщо персонал звикає лише виконувати розпорядження, він лише пропонує покращення і не завжди готовий брати відповідальність у нестандартних ситуаціях.

Найслабшим є трансформаційний компонент лідерства - 2 бали. Це означає, що керівники переважно зосереджені на виконанні поточних завдань, контролі стандартів і швидкому усуненні проблем, але недостатньо працюють із розвитком бачення, залученням персоналу до змін і формуванням внутрішньої мотивації.

Таблиця 2.11

Оцінка проявів стилів лідерства в ТОВ «Гранд Парк Готель»

Стиль лідерства	Прояв на підприємстві	Рівень прояву, балів	Коментар
Авторитарний	Чіткі вказівки під час пікових навантажень, банкетів і конфліктних ситуацій	4	Доцільний у термінових ситуаціях, але не має домінувати постійно
Демократичний	Обговорення окремих сервісних питань із персоналом	3	Позитивні прояви є, але вони нерегулярні
Ліберальний	Самостійність досвідчених працівників у межах посад	2	Використовується обмежено
Ситуаційний	Зміна підходу залежно від завантаження та характеру проблеми	3	Потребує більшої управлінської зрілості
Трансформаційний	Пояснення цілей, розвиток сервісної культури, підтримка змін	2	Недостатньо розвинений напрям
Сервісне лідерство	Орієнтація на якість обслуговування гостей	3	Є у щоденній роботі, але потребує більшої уваги до персоналу
Етичне лідерство	Справедливість, повага, прозорість рішень	3	Загалом підтримується, але бракує послідовності
Цифрове лідерство	Використання систем бронювання, робочих чатів, цифрових каналів	3	Є базовий рівень, але потрібне системне навчання

Мотиваційна система підприємства поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать заробітна плата, премії за результати роботи, чайові в ресторанному підрозділі, доплати за складні зміни або додаткове навантаження під час банкетів. Нематеріальні стимули

представлені усною подякою, підтримкою керівника, гнучкістю у графіках за можливості, навчанням на робочому місці та неформальним визнанням досвідчених працівників.

Разом із тим, мотиваційна система має переважно поточний характер (табл. 2.12). Вона підтримує базову зацікавленість персоналу в роботі, але ще недостатньо спрямована на довгострокову залученість, розвиток і утримання працівників. Особливо це стосується нематеріальної мотивації, яка значною мірою залежить від конкретного керівника підрозділу.

Мотивація і задоволеність персоналу перебувають на середньому рівні - 3,0 бала. Найкраще оцінено чайові, зміст роботи та стосунки з колегами. Це означає, що персонал загалом розуміє свою роль, має певну підтримку всередині команди та отримує частину матеріальних стимулів.

Слабшими елементами залишаються визнання результатів, кар'єрне зростання та участь персоналу в рішеннях. Це важливо, оскільки працівникам сфери гостинності потрібна не лише оплата, а й відчуття значущості своєї роботи. Якщо внесок працівника не помічають, він поступово переходить до формального виконання обов'язків, що швидко відображається на якості сервісу. Психологічний клімат загалом стабільний, але під час пікових навантажень виникає напруга. Найбільш ризиковими є періоди масового заїзду гостей, проведення банкетів, одночасне обслуговування ресторану й готельних сніданків, а також ситуації, пов'язані зі скаргами клієнтів. У таких умовах особливо зростає значення лідерської поведінки керівників підрозділів.

Командна взаємодія в ТОВ «Гранд Парк Готель» має два рівні: співпраця всередині підрозділів і взаємодія між підрозділами. Усередині окремих команд - у ресторані або службі номерного фонду - комунікація загалом налагоджена. Працівники знають свої ролі, розуміють поточні завдання й можуть швидко передавати інформацію одне одному. Натомість міжпідрозділова взаємодія потребує покращення. Найчастіше

проблеми виникають між рецепцією, службою номерного фонду та рестораном.

Таблиця 2.12

Оцінка мотивації та задоволеності персоналу ТОВ «Гранд Парк Готель»

Напрямок оцінювання	Критерій	Оцінка, балів	Управлінська характеристика
Мотивація	Заробітна плата	3	Загалом прийнятна, але не завжди компенсує пікові навантаження
	Преміювання	3	Застосовується, але критерії не завжди зрозумілі персоналу
	Чайові	4	Важливий стимул для ресторанного персоналу, але нерівномірний між змінами
	Доплати за додаткове навантаження	3	Використовуються під час банкетів і подій, але потребують прозорості
	Визнання результатів	2	Переважно усне, сталої системи заохочення немає
	Кар'єрне зростання	2	Можливості обмежені, індивідуальні плани розвитку відсутні
	Участь у рішеннях	2	Працівники не мають сталої можливості впливати на покращення сервісу
Задоволеність	Зміст роботи	4	Більшість працівників розуміє свої обов'язки й результат роботи
	Стосунки з колегами	4	Загалом позитивні, є взаємодопомога
	Стосунки з керівництвом	3	Переважно робочі, але бракує регулярного зворотного зв'язку
	Графік роботи	3	Не завжди зручний у пікові періоди
	Можливості навчання	3	Є наставництво, але недостатньо формалізованого навчання
	Психологічний клімат	3	Загалом стабільний, але в періоди навантаження виникає напруга
Середня оцінка	-	3,0	Мотивація і задоволеність перебувають на середньому рівні

Командна взаємодія й комунікація забезпечують поточне функціонування підприємства, однак не всі механізми командної роботи є достатньо розвиненими (табл. 2.13). Сильними сторонами залишаються взаємодія всередині підрозділів і взаємодопомога між працівниками. Саме вони допомагають персоналу справлятися з щоденним навантаженням.

Таблиця 2.13

Оцінка командної взаємодії та внутрішньої комунікації персоналу

Напрямок оцінювання	Критерій	Оцінка, балів	Характеристика стану
Командна взаємодія	Взаємодія всередині підрозділів	4	Працівники добре розуміють поточні ролі й завдання
	Взаємодопомога між працівниками	4	У більшості випадків колеги підтримують одне одного
	Комунікація між підрозділами	3	Є робочі контакти, але інформація іноді передається із запізненням
	Узгодженість дій у пікові періоди	3	Загалом забезпечується, але виникає напруга
	Спільне обговорення помилок	2	Проводиться нерегулярно
Внутрішня комунікація	Усні вказівки та робочі чати	3	Оперативні, але не завжди забезпечують точність інформації
	Короткі наради перед зміною	3	Корисні, проте проводяться нерегулярно
	Журнал передачі зміни	3	Використовується на рецепції, але недостатньо пов'язаний з іншими службами
	Зворотний зв'язок від персоналу	2	Переважно неформальний, сталої процедури збору пропозицій немає
Середня оцінка	-	3,0	Командна взаємодія і внутрішня комунікація є достатніми для поточної роботи, але потребують системності

Слабкими місцями є спільне обговорення помилок і зворотний зв'язок від персоналу. На підприємстві проблеми здебільшого вирішуються оперативно, але після цього не завжди аналізуються їхні причини. У результаті однакові ситуації можуть повторюватися. Для розвитку командної взаємодії важливо перейти від ситуативного виправлення помилок до їх системного аналізу. Основні проблеми у сфері лідерства, мотивації та командної роботи узагальнено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Ключові проблеми лідерства, мотивації та командної взаємодії персоналу

Проблемний напрям	Прояв проблеми	Можливий наслідок
Переважання адміністративного стилю	Працівники частіше виконують вказівки, ніж пропонують покращення	Зниження ініціативності
Нерегулярний зворотний зв'язок	Працівники не завжди розуміють оцінку своєї роботи	Зниження мотивації та довіри
Нечітка система нематеріального визнання	Досягнення працівників не фіксуються системно	Формальне ставлення до роботи
Обмежені кар'єрні перспективи	Немає індивідуальних планів розвитку	Ризик втрати перспективних працівників
Недостатня міжпідрозділова комунікація	Інформація іноді передається із запізненням	Сервісні збої й конфлікти
Нерегулярний аналіз помилок	Проблеми вирішуються ситуативно	Повторення однакових недоліків
Напруга в пікові періоди	Банкетні заходи, масові заїзди, сніданки створюють перевантаження	Вигорання, помилки, конфлікти

Більшість проблем не є критичними, однак вони мають накопичувальний ефект. Якщо їх не вирішувати, підприємство може зіткнутися зі зниженням ініціативності персоналу, зростанням емоційної

втомі, повторенням сервісних помилок і погіршенням внутрішнього клімату. Важливо, що ці проблеми стосуються не тільки HR-функції, а й стилю лідерства керівників підрозділів.

Підсумкову картину дає інтегральна оцінка лідерства, мотивації та командної взаємодії (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Інтегральна оцінка лідерства, мотивації та командної взаємодії в ТОВ «Гранд Парк Готель»

Блок оцінювання	Середній бал	Рівень розвитку	Коментар
Стиль лідерства	2,9	Середній	Переважає адміністративно-демократична модель, трансформаційний компонент слабкий
Мотивація і задоволеність персоналу	3,0	Середній	Є базові стимули, але бракує системності й нематеріального визнання
Командна взаємодія та внутрішня комунікація	3,0	Середній	Внутрішня співпраця є, але міжпідрозділова комунікація потребує покращення
Ініціативність персоналу	2,5	Нижче середнього	Працівники не мають сталої системи подання пропозицій
Загальна оцінка	2,9	Середній рівень	Система функціонує, але має значні резерви розвитку

Інтегральна оцінка становить 2,9 бала з 5. Це означає, що система лідерства, мотивації та командної взаємодії у ТОВ «Гранд Парк Готель» забезпечує поточну діяльність, але ще не повністю виконує стратегічну функцію розвитку людського капіталу.

Найбільш проблемними є ініціативність персоналу, трансформаційний компонент лідерства, нематеріальна мотивація, визнання результатів і системність внутрішньої комунікації. Натомість сильними сторонами залишаються базова організаційна дисципліна, взаємодопомога всередині підрозділів, достатній рівень професійної

підготовки та наявність досвідчених працівників.

Отже, діагностика показала, що стиль лідерства на підприємстві має переважно адміністративно-демократичний характер. Він дозволяє підтримувати порядок, контролювати стандарти й швидко реагувати на поточні ситуації. Для подальшого розвитку підприємства цього недостатньо. Необхідно посилювати трансформаційне та сервісне лідерство, тобто більше працювати з мотивацією, цінностями, розвитком персоналу, залученням працівників до покращення сервісу та формуванням спільної відповідальності за результат.

Мотиваційна система підприємства також потребує вдосконалення. Вона містить матеріальні стимули, але недостатньо використовує нематеріальні інструменти: визнання досягнень, кар'єрне планування, участь персоналу в управлінських рішеннях і системний зворотний зв'язок. Для сфери гостинності це важливий недолік, оскільки якість обслуговування залежить не тільки від посадових інструкцій, а й від залученості працівників.

Командна взаємодія загалом сформована, однак має нерівномірний характер. Усередині підрозділів співпраця є кращою, ніж між підрозділами. Це створює ризик сервісних збоїв, особливо під час пікових навантажень. Для готельно-ресторанного підприємства така проблема є суттєвою, оскільки гість оцінює заклад як єдину систему, а не окрему роботу рецепції, ресторану чи служби номерного фонду.

Таким чином, ТОВ «Гранд Парк Готель» має працездатну, але недостатньо розвинену систему лідерства, мотивації та командної взаємодії. Основними напрямками подальшого вдосконалення мають стати розвиток лідерських компетентностей керівників підрозділів, запровадження системного зворотного зв'язку, посилення нематеріальної мотивації, формування кадрового резерву, покращення міжпідрозділової комунікації та залучення персоналу до покращення сервісних процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Формування ефективної моделі лідерства в системі управління персоналом підприємства

Результати аналізу показали, що для ТОВ «Гранд Парк Готель» лідерство не може обмежуватися контролем, розподілом завдань і перевіркою стандартів. Для готельно-ресторанного підприємства це лише базовий рівень управління. У реальній роботі персонал постійно зіштовхується з піковими навантаженнями, скаргами гостей, нестандартними проханнями, змінами графіків і потребою швидко взаємодіяти з іншими підрозділами. Тому керівник має не тільки вимагати виконання правил, а й підтримувати працівників, пояснювати цілі, допомагати в складних ситуаціях і розвивати командну відповідальність за сервіс.

Сучасне лідерство у сфері гостинності ґрунтується на поєднанні впливу, довіри, комунікації, сервісної культури, етичності та розвитку людського капіталу. Водночас встановлено на досліджуваному підприємстві переважає адміністративно-демократична модель управління. Вона дозволяє підтримувати порядок і швидко реагувати на проблеми, але недостатньо розвиває ініціативність, залученість персоналу та кадровий резерв. Тому для ТОВ «Гранд Парк Готель» доцільно запропонувати модель адаптивного сервісно-трансформаційного лідерства (табл. 3.1).

Її зміст полягає не у відмові від контролю, а в його поєднанні з підтримкою, наставництвом, відкритою комунікацією та залученням працівників до покращення сервісу. У пікові періоди керівник може діяти

жорсткіше й давати короткі чіткі вказівки. Але в питаннях адаптації, навчання, мотивації, аналізу помилок і розвитку персоналу потрібен інший підхід - спокійне пояснення, зворотний зв'язок, обговорення і приклад особистої поведінки.

Таблиця 3.1

Модель адаптивного сервісно-трансформаційного лідерства для ТОВ «Гранд Парк Готель»

Елемент моделі	Зміст	Практичне значення для підприємства
Ситуаційне лідерство	Вибір стилю управління залежно від ситуації, досвіду працівника і рівня навантаження	Дає змогу поєднувати чіткі команди в пікові періоди з підтримкою у звичайній роботі
Сервісне лідерство	Орієнтація керівника на підтримку персоналу для якісного обслуговування гостей	Формує сервісну культуру і зменшує формальне ставлення до роботи
Трансформаційне лідерство	Пояснення цілей, розвиток ініціативи, залучення працівників до змін	Підвищує відповідальність і зацікавленість персоналу
Етичне лідерство	Справедливість, повага, прозорість рішень, послідовність	Зміцнює довіру до керівництва і знижує напругу в колективі
Наставницьке лідерство	Підтримка новачків, передача досвіду, допомога у складних ситуаціях	Полегшує адаптацію і зменшує ризик швидкого звільнення
Цифрове лідерство	Пояснення і впровадження цифрових інструментів у роботі персоналу	Полегшує використання систем бронювання, робочих чатів, CRM та онлайн-комунікації

Запропонована модель особливо важлива для керівників середньої ланки: старшого адміністратора рецепції, менеджера ресторану, шеф-кухаря, старшої покоївки та HR-менеджера. Саме вони щоденно пояснюють завдання, реагують на помилки, вирішують конфлікти, організовують зміни й фактично задають робочий тон у підрозділах. Якщо їхня лідерська поведінка залишається лише адміністративною, навіть

правильні рішення директора можуть сприйматися персоналом як формальність.

Для закріплення запропонованого підходу варто розробити простий внутрішній стандарт лідерської поведінки керівника підрозділу. Він не має бути великим документом. Його завдання - зробити управлінську взаємодію більш послідовною. До такого стандарту доцільно включити кілька правил: коротке уточнення завдань перед зміною, коректний зворотний зв'язок, обов'язковий розбір складних ситуацій після пікових днів, закріплення наставника за новачком, фіксацію пропозицій персоналу та визнання працівників, які проявили ініціативу або якісно вирішили проблему гостя.

Практичний зміст моделі полягає в тому, щоб пов'язати виявлені в проблеми з конкретними управлінськими рішеннями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Узгодження виявлених проблем із лідерськими рішеннями

Виявлена проблема	Лідерське рішення	Очікуваний результат
1	2	3
Переважаючий адміністративний стиль	Використання ситуаційного підходу: чіткі команди в пікові періоди, обговорення і наставництво у звичайній роботі	Зменшення тиску на персонал і зростання відповідальності
Низька ініціативність працівників	Впровадження «банку сервісних ідей» і коротке щомісячне обговорення пропозицій	Залучення персоналу до покращення сервісу
Недостатній зворотний зв'язок	Індивідуальні бесіди керівника з працівниками раз на місяць	Індивідуальні бесіди керівника з працівниками раз на місяць
Слабкий трансформаційний компонент	Навчання керівників підрозділів лідерським компетентностям	Посилення залученості й готовності до змін
Недостатня міжпідрозділова комунікація	5-7-хвилинні координаційні наради рецепції, ресторану і служби номерного фонду	Зменшення сервісних збоїв

Продовж. табл. 3.2

1	2	3
Нерегулярний аналіз помилок	Післязмінні обговорення у пікові дні	Зменшення повторення однакових недоліків
Ризик вигорання персоналу	Моніторинг навантаження, гнучке планування змін, підтримка працівників після складних ситуацій	Зниження напруги і стабілізація сервісу

Окремим напрямом має стати навчання керівників підрозділів (табл. 3.3). Його не варто будувати як формальні лекції. Для підприємства кориснішою буде коротка прикладна програма, заснована на реальних ситуаціях: масовий заїзд, банкет, конфлікт із гостем, запізнення інформації між підрозділами, адаптація новачка, помилки під час сніданку або вечірнього обслуговування.

Запровадження цієї програми не потребує значних фінансових витрат. Її можна реалізувати у форматі коротких робочих сесій один раз на місяць. Важливо, щоб навчання не було відірваним від практики. Наприклад, після банкету менеджер ресторану може разом з офіціантами коротко обговорити, що вдалося, де виникла затримка і як наступного разу краще розподілити ролі. Старший адміністратор рецепції може запровадити єдине правило передачі інформації про ранні заїзди та спеціальні побажання гостей. Такі невеликі дії поступово формують іншу культуру управління.

Для закріплення моделі варто впровадити кілька регулярних практик: короткі наради перед зміною, післязмінний розбір складних ситуацій, щомісячні зустрічі керівників підрозділів, наставництво для новачків, фіксацію пропозицій персоналу та відзначення працівників, які якісно вирішили складну сервісну ситуацію. Ці заходи прості, але саме вони переводять лідерство з рівня загальних слів у щоденну поведінку

керівника.

Таблиця 3.3

Програма розвитку лідерських компетентностей керівників підрозділів

Навчальний модуль	Цільова група	Зміст навчання	Форма проведення	Очікуваний результат
Ситуаційне лідерство у сфері гостинності	Директор, керівники підрозділів	Вибір стилю управління залежно від ситуації, досвіду працівника та рівня навантаження	Міні-тренінг, розбір кейсів	Гнучкіше управління персоналом
Сервісна комунікація і зворотний зв'язок	Керівники змін, адміністратори, менеджер ресторану	Коректні зауваження, підтримка після конфліктів із гостями, пояснення стандартів	Практичний тренінг	Вища довіра між керівниками й персоналом
Командна робота в пікові періоди	Рецепція, ресторан, кухня, номерний фонд	Розподіл ролей, передача інформації, взаємодія під час навантаження	Робоча сесія, моделювання ситуацій	Менше хаосу й сервісних збоїв
Наставництво і адаптація новачків	HR-менеджер, старші працівники, керівники служб	Закріплення наставника, чек-лист перших днів, контроль адаптації	Інструктаж, чек-лист наставника	Швидше включення нових працівників у роботу
Розвиток ініціативності персоналу	Керівники підрозділів	Збір пропозицій, обговорення сервісних ідей, визнання корисних ініціатив	Щомісячна коротка зустріч	Зростання залученості персоналу

Очікувані результати впровадження моделі подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати формування ефективної моделі лідерства

Напрямок змін	Поточна проблема	Очікуваний результат
Стиль управління	Переважає адміністративний підхід	Більш гнучке поєднання контролю, підтримки й залучення персоналу
Комунікація	Нерегулярна передача інформації між підрозділами	Більш своєчасна взаємодія рецепції, ресторану, кухні та служби номерного фонду
Ініціативність персоналу	Працівники рідко пропонують покращення	Зростання кількості сервісних пропозицій
Адаптація новачків	Наставництво має переважно неформальний характер	Швидше входження нових працівників у роботу
Аналіз помилок	Проблеми часто вирішуються ситуативно	Зменшення повторення однакових сервісних недоліків
Кадровий резерв	Відсутня системна підготовка майбутніх керівників	Виявлення працівників із лідерським потенціалом
Психологічний клімат	Напруга в пікові періоди	Зменшення конфліктності й емоційного виснаження

Отже, формування ефективної моделі лідерства в ТОВ «Гранд Парк Готель» має бути спрямоване не на заміну чинної системи управління, а на її посилення. Підприємство вже має базову дисципліну, достатній кадровий потенціал і працездатну систему управління персоналом. Однак для розвитку людського капіталу цього недостатньо. Потрібно перейти від переважно операційного управління до лідерства, яке поєднує контроль, підтримку, навчання, залучення і розвиток працівників.

Запропонована модель адаптивного сервісно-трансформаційного лідерства відповідає теоретичним положенням та виявленим проблемам. Її головна перевага – практичність, оскільки вона орієнтована не на абстрактні управлінські гасла, а на щоденні дії керівників підрозділів. Саме через ці дії можна покращити комунікацію, зменшити повторення сервісних помилок, підвищити залученість персоналу й створити основу для подальшого вдосконалення мотивації та розвитку працівників.

3.2. Удосконалення мотивації, розвитку та утримання персоналу підприємства

Модель лідерства буде дієвою лише за умови, що її підтримає зрозуміла система мотивації, розвитку та утримання персоналу. Для підприємства гостинності ці напрями не можна розглядати окремо. Працівник краще тримається за робоче місце тоді, коли бачить справедливе ставлення, має можливість навчатися, отримує визнання за результат і відчуває підтримку в складних ситуаціях.

ТОВ «Гранд Парк Готель» має достатній кадровий потенціал, однак робота з людським капіталом поки що залишається переважно операційною. Персонал добирають, навчають і контролюють, але розвиток працівників, кадровий резерв, нематеріальне визнання та профілактика вигорання потребують більшої системності. Для підприємства з активним ресторанно-подієвим напрямом це особливо важливо, оскільки пікові навантаження швидко виявляють слабкі місця в мотивації, комунікації та організації праці.

Тому доцільно запропонувати програму, яка об'єднує п'ять напрямів: адаптацію новачків, матеріальне стимулювання, нематеріальне визнання, професійний розвиток і утримання персоналу. Її доцільно впроваджувати поступово, щоб не перевантажувати управлінську систему підприємства й одночасно забезпечити практичний результат. Узагальнену програму заходів подано в табл. 3.5.

Почати варто з адаптації нових працівників. У сфері гостинності новачок майже одразу потрапляє в реальні сервісні ситуації: спілкується з гостями, працює в команді, виконує стандарти, реагує на запити. Якщо адаптація відбувається стихійно, працівник навчається через помилки, стрес і випадкові пояснення колег. Це підвищує ризик швидкого звільнення та нестабільної якості сервісу.

Таблиця 3.5

Програма удосконалення мотивації, розвитку та утримання персоналу ТОВ «Гранд Парк Готель»

Напрямок удосконалення	Поточна проблема	Запропонований захід	Орієнтовний строк	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Адаптація нових працівників	Наставництво має переважно неформальний характер	Програма адаптації на перші 30 днів, чек-лист новачка, закріплення наставника	1-2 місяці	HR-менеджер, керівники підрозділів	Швидше входження новачків у роботу, менше початкових помилок
Матеріальна мотивація	Премії та доплати не завжди прозорі	Уточнення критеріїв преміювання і доплат за пікове навантаження	2-3 місяці	Директор, бухгалтерія, керівники підрозділів	Вища довіра до системи оплати
Нематеріальна мотивація	Визнання результатів здійснюється нерегулярно	Система подяк, відзначення ініціатив і сервісних досягнень	2-3 місяці	Директор, HR-менеджер, керівники підрозділів	Підвищення залученості персоналу
Професійний розвиток	Навчання часто обмежується інструктажами	Міні-тренінги з сервісу, комунікації, продажів і роботи зі скаргами	3-6 місяців	HR-менеджер, керівники підрозділів	Зростання професійних і сервісних компетентностей
Кадровий резерв	Немає системної підготовки майбутніх керівників	Виявлення працівників із лідерським потенціалом і залучення їх до наставництва	6-12 місяців	Директор, HR-менеджер	Підготовка внутрішнього кадрового резерву
Утримання персоналу	Ризик вигорання та плинності у сервісних підрозділах	Моніторинг навантаження, гнучке планування змін, індивідуальні бесіди	Постійно	Директор, HR-менеджер, керівники підрозділів	Зменшення напруги і стабілізація колективу

Для ТОВ «Гранд Парк Готель» варто запровадити коротку програму адаптації на перші 30 днів роботи (табл. 3.6). Вона має бути простою, але обов'язковою для всіх новачків.

Така програма не потребує значних витрат, але робить входження працівника в колектив більш передбачуваним. Особливо це важливо для рецепції, ресторанного підрозділу та служби номерного фонду, де помилки новачків швидко стають помітними для гостей.

Таблиця 3.6

Програма адаптації нового працівника ТОВ «Гранд Парк Готель»

Етап адаптації	Тривалість	Основний зміст	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Вступне ознайомлення	1-й день	Знайомство з підприємством, правилами, підрозділом, графіком, наставником	HR-менеджер, керівник підрозділу	Працівник розуміє базові правила роботи
Первинне навчання	1-й тиждень	Посадові обов'язки, сервісні стандарти, правила комунікації з гостями	Наставник, керівник підрозділу	Менше початкових помилок
Практична адаптація	2-3-й тиждень	Виконання завдань під контролем наставника	Наставник	Працівник набуває впевненості
Проміжний зворотний зв'язок	Кінець 2-го тижня	Бесіда щодо труднощів, помилок і потреб у навчанні	Керівник підрозділу, HR-менеджер	Вчасне усунення проблем адаптації
Підсумкова оцінка	30-й день	Оцінка готовності до самостійної роботи	Керівник підрозділу, наставник	Завершення адаптації та визначення подальших потреб

Матеріальну мотивацію потрібно зробити прозорішою. Працівники мають розуміти, за які результати вони отримують премії або доплати. Для готельно-ресторанного комплексу доцільно прив'язувати стимулювання не лише до фінансових показників, а й до якості сервісу, участі в пікових змінах, наставництва та корисних ініціатив (табл. 3.7).

Такий підхід робить оплату зрозумілішою. Якщо офіціант бере участь у складному банкеті, допомагає новачку й отримує позитивний

відгук від гостя, це має враховуватися не лише усною подякою, а й у преміюванні. Так працівник бачить зв'язок між власними діями та винагородою.

Таблиця 3.7

Запропоновані критерії матеріального стимулювання персоналу

Критерій преміювання	Зміст критерію	Працівники, яких стосується	Очікуваний вплив
Якість сервісу	Відсутність повторних скарг, дотримання стандартів	Рецепція, ресторан, служба номерного фонду	Підвищення відповідальності за якість послуг
Позитивні відгуки гостей	Згадки працівника або підрозділу у відгуках, подяках	Усі сервісні підрозділи	Посилення клієнтоорієнтованості
Робота в пікові періоди	Участь у банкетах, масових заїздах, сніданках, складних змінах	Ресторан, кухня, рецепція, номерний фонд	Компенсація додаткового навантаження
Наставництво	Допомога новачкам, участь в адаптації	Досвідчені працівники	Підтримка передачі досвіду
Сервісні ініціативи	Корисні пропозиції щодо покращення роботи	Усі працівники	Розвиток ініціативності
Командна взаємодія	Допомога іншим підрозділам у складних ситуаціях	Рецепція, ресторан, кухня, номерний фонд	Зміцнення міжпідрозділової співпраці

Окремої уваги потребує нематеріальне визнання. У готельно-ресторанному бізнесі працівники часто працюють із поспіхом, скаргами й емоційним навантаженням. Тому для них важливі не тільки гроші, а й повага, підтримка, відчуття причетності до команди. Для ТОВ «Гранд Парк Готель» можна запровадити прості інструменти: щомісячне відзначення сервісних досягнень, подяки за вирішення складних ситуацій,

електронний список «сервісних прикладів місяця», публічне визнання корисних ініціатив і часткове врахування побажань щодо графіка.

Важливо, щоб визнання було конкретним. Не «дякуємо за хорошу роботу», а «дякуємо за швидке вирішення скарги гостя», «за допомогу новому працівнику», «за якісне обслуговування банкету». Саме така конкретика робить нематеріальну мотивацію переконливою.

Професійний розвиток персоналу доцільно будувати через короткі прикладні міні-тренінги. У розділі 2 було визначено, що навчання на підприємстві часто зводиться до інструктажів. Для поточної роботи цього замало, адже персоналу потрібні не лише технічні навички, а й комунікативні, сервісні, цифрові та командні компетентності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Напрями професійного розвитку персоналу ТОВ «Гранд Парк Готель»

Напрямок навчання	Зміст навчання	Цільові працівники	Очікуваний результат
1	2	3	4
Сервісна комунікація	Стандарти привітання, робота з емоціями гостя, ввічливе пояснення правил	Рецепція, ресторан, номерний фонд	Кращий контакт із гостями
Робота зі скаргами	Алгоритм реагування, зниження напруги, передача складних ситуацій керівнику	Адміністратори, офіціанти, менеджери	Менше конфліктів і негативних відгуків
Продаж додаткових послуг	Презентація банкетів, додаткових сервісів	Рецепція, ресторан, продажі	Зростання додаткових доходів
Командна взаємодія	Передача інформації між рецепцією, рестораном, кухнею і номерним фондом	Усі сервісні підрозділи	Менше сервісних збоїв
Цифрові навички	Системи бронювання, робочі чати, CRM, онлайн-відгуки	Рецепція, продажі, керівники підрозділів	Швидша й точніша робота з інформацією

Продовж. табл. 3.8

1	2	3	4
Наставництво	Передача досвіду, супровід новачків, коректний зворотний зв'язок	Досвідчені працівники, керівники змін	Якісніша адаптація персоналу

Навчання має бути пов'язане з реальними проблемами. Якщо офіціанти не пропонують додаткові послуги, потрібен короткий тренінг із м'яких продажів. Якщо між рецепцією і рестораном губиться інформація, потрібен алгоритм передачі запитів гостя. Якщо працівники розгублюються під час скарги, слід відпрацювати кілька типових ситуацій, а не обмежуватися загальною вимогою «бути ввічливими».

Утримання персоналу теж не зводиться лише до підвищення зарплати (табл. 3.9). Для працівників важливі зрозумілі правила, нормальна комунікація, справедливий графік, навчання, підтримка після складних ситуацій і відчуття перспективи. Плинність кадрів на підприємстві зменшується, але ризики перевантаження й вигорання залишаються, особливо в ресторанному підрозділі, на рецепції та в службі номерного фонду.

Кадровий резерв варто формувати з працівників, які вже мають професійний авторитет у колективі, відповідально ставляться до роботи, не губляться під час навантаження і вміють допомагати іншим. Їх можна поступово залучати до наставництва, коротких нарад, підготовки новачків і розбору сервісних ситуацій. Це не означає негайного підвищення, але створює основу для майбутнього управлінського зростання.

Більшість запропонованих заходів не потребує значних капітальних витрат, оскільки ґрунтується на зміні управлінських практик, внутрішньому навчанні, наставництві та прозорішій організації мотивації. Для підприємства це важливо, адже покращення системи роботи з персоналом може здійснюватися поступово, без різкого збільшення витрат.

Основні витрати будуть пов'язані з преміальним фондом, організацією міні-тренінгів, матеріалами для адаптації та можливим залученням додаткових працівників у пікові періоди.

Таблиця 3.9

Заходи щодо утримання персоналу та профілактики вигорання

Проблема	Запропонований захід	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Пікове навантаження під час банкетів і масових заїздів	Попереднє планування змін, тимчасове залучення додаткових працівників	Директор, менеджер ресторану, HR-менеджер	Зменшення перевантаження персоналу
Емоційна втома після складних ситуацій із гостями	Коротка підтримувальна бесіда після конфліктів або скарг	Керівники підрозділів	Зниження психологічної напруги
Нерівномірний графік	Часткове врахування побажань працівників під час складання змін	Керівники підрозділів, HR-менеджер	Підвищення задоволеності умовами роботи
Обмежені кар'єрні перспективи	Формування кадрового резерву з досвідчених працівників	Директор, HR-менеджер	Підвищення лояльності перспективних працівників
Низька залученість	Участь персоналу в обговоренні сервісних покращень	Керівники підрозділів	Зростання причетності до результатів
Ризик повторення помилок	Післязмінний розбір складних ситуацій без пошуку винних	Керівники змін	Формування навчальної культури

Очікуваний ефект полягає не лише в підвищенні задоволеності працівників. Запропоновані заходи мають покращити якість сервісу, зменшити повторення помилок, стабілізувати колектив і посилити зв'язок між результатами роботи та винагородою. Для готельно-ресторанного бізнесу це має пряме значення: сервіс впливає на відгуки гостей, повторні візити, продаж додаткових послуг і репутацію підприємства.

Отже, удосконалення мотивації, розвитку та утримання персоналу

ТОВ «Гранд Парк Готель» має спиратися на практичні й послідовні дії. Головний резерв полягає не стільки в залученні нових працівників, скільки в якіснішому використанні вже наявного людського капіталу. Якщо адаптація стане зрозумілою, преміювання - прозорішим, навчання - прикладним, а визнання - регулярним, підприємство зможе зменшити кадрові ризики й поступово перетворити персонал на реальну конкурентну перевагу.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо розвитку людського капіталу

Заходи, запропоновані у п. 3.1-3.2, спрямовані на посилення лідерства, мотивації, розвитку та утримання персоналу ТОВ «Гранд Парк Готель». Їхню ефективність варто оцінювати не лише через фінансовий результат. Для підприємства гостинності не менш важливими є стабільність колективу, якість внутрішньої комунікації, залученість персоналу, менша кількість сервісних помилок і краща адаптація новачків.

У готельно-ресторанному бізнесі людський капітал безпосередньо впливає на сервіс, повторні візити гостей, онлайн-відгуки, продаж додаткових послуг і репутацію. Частина результатів проявляється не одразу. Наприклад, більш якісна адаптація спочатку зменшує кількість помилок і напругу в колективі, а вже потім позначається на витратах і доходах підприємства.

Оцінювання ефективності доцільно здійснювати за трьома групами показників: організаційними, соціальними та економічними (табл. 3.10).

Більшість запропонованих заходів не потребує великих капітальних вкладень (табл. 3.11). Основні витрати пов'язані з навчанням, преміюванням, наставництвом, матеріалами для адаптації, нематеріальним визнанням і тимчасовим залученням працівників у пікові періоди.

Таблиця 3.10

Система оцінювання ефективності заходів щодо розвитку людського капіталу

Група ефективності	Показники оцінювання	Очікуваний прояв результату
Організаційна ефективність	Наявність програми адаптації, кількість наставників, регулярність міні-тренінгів, кількість координаційних нарад, кількість сервісних пропозицій	Управління персоналом стає більш системним і менш ситуативним
Соціальна ефективність	Рівень задоволеності персоналу, залученість, плинність кадрів, кількість конфліктних ситуацій, ризик вигорання	Колектив стає стабільнішим, працівники краще сприймають керівництво і зміни
Економічна ефективність	Продуктивність праці, витрати на підбір персоналу, дохід від додаткових послуг, повторні звернення гостей, рівень скарг	Поліпшення сервісу поступово впливає на доходи й непрямі витрати

Таблиця 3.11

Орієнтовний бюджет заходів щодо розвитку людського капіталу ТОВ «Гранд Парк Готель» на рік

Напрямок витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
1	2	3
Програма адаптації новачків	Чек-листи, інструкції, робочі матеріали	12
Наставництво	Доплати наставникам за супровід нових працівників	36
Міні-тренінги для персоналу	Навчання з сервісу, комунікації, продажів, роботи зі скаргами	60
Навчання керівників підрозділів	Міні-тренінги з лідерства, зворотного зв'язку, командної роботи	45
Нематеріальна мотивація	Відзнаки, подяки, символічні подарунки, внутрішні матеріали	24
Преміювання за сервісні досягнення	Премії за відгуки, ініціативи, роботу в пікові періоди	120

Продовж. табл. 3.12

1	2	3
Тимчасове залучення персоналу	Погодинна оплата додаткових працівників під час банкетів і масових заїздів	90
«Банк сервісних ідей»	Електронна форма, обробка пропозицій, відзначення корисних ідей	8
Разом	-	395

Річний бюджет програми становить 395 тис. грн. За річного доходу підприємства 54 820 тис. грн це менше 1%, тому витрати можна вважати помірними. При цьому навчання, адаптація, наставництво і кадровий резерв мають інвестиційний характер: їхній ефект може зберігатися не лише протягом одного року.

Очікувані організаційні та соціальні результати подано в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Прогноз організаційних і соціальних результатів після впровадження заходів

Показник	Поточний стан, 2025 р.	Очікуваний стан після впровадження	Очікувана зміна
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,7	6,5	-2,2 в.п.
Середня оцінка системи управління людським капіталом, балів	2,9	3,6	+0,7
Середня оцінка мотивації та задоволеності персоналу, балів	3,0	3,7	+0,7
Середня оцінка командної взаємодії та комунікації, балів	3,0	3,6	+0,6
Частка новачків, які успішно проходять перший місяць роботи, %	80	92	+12 в.п.
Кількість сервісних пропозицій від персоналу за рік, од.	10	35	+25
Кількість повторюваних сервісних помилок за рік, од.	32	22	-10

Прогноз є помірним. Йдеться не про різке «ідеальне» покращення, а про поступове зниження кадрових ризиків і підвищення якості управління. Зменшення плинності з 8,7% до 6,5% для підприємства зі штатом 46 осіб означає приблизно одного збереженого працівника на рік. Це важливо, бо кожне звільнення у сфері гостинності тягне за собою пошук, адаптацію, втрату продуктивності й додаткове навантаження на колег.

Підвищення оцінки системи управління людським капіталом з 2,9 до 3,6 бала свідчитиме про перехід від переважно операційної роботи з персоналом до більш системної. А зростання кількості сервісних пропозицій із 10 до 35 на рік покаже, що працівники поступово переходять від пасивного виконання завдань до участі в покращенні сервісу.

Економічний ефект формується за кількома напрямками: приріст доходу за рахунок кращого сервісу й додаткових продажів, зменшення витрат на заміну персоналу, менше повторюваних помилок і стабільніша робота підрозділів. Для розрахунку використано обережний прогноз: очікуваний приріст доходу становить 1,5% від річного доходу підприємства.

Очікуваний приріст доходу:

$$54\,820 \times 1,5 / 100 = 822,3 \text{ тис. грн.}$$

Додатково враховано економію на зниженні плинності кадрів. Якщо середня вартість заміни одного працівника з урахуванням пошуку, адаптації, втрати продуктивності та часу наставника становить орієнтовно 20 тис. грн, то збереження приблизно одного працівника дає економію 20 тис. грн.

Загальний очікуваний економічний ефект:

$$822,3 + 20,0 = 842,3 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок економічної ефективності подано в табл. 3.13.

Розрахунок показує, що програма є економічно доцільною. Очікуваний економічний ефект становить 842,3 тис. грн, а витрати - 395

тис. грн. Чистий очікуваний ефект може скласти 447,3 тис. грн. Коефіцієнт ефективності витрат дорівнює 2,13, тобто кожна гривня витрат на програму може забезпечити 2,13 грн очікуваного економічного ефекту.

Таблиця 3.13

Розрахунок очікуваної економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Очікуваний приріст доходу за рахунок покращення сервісу, тис. грн	822,3
Очікувана економія на зниженні плинності кадрів, тис. грн	20,0
Загальний очікуваний економічний ефект, тис. грн	842,3
Орієнтовні витрати на впровадження заходів, тис. грн	395,0
Чистий очікуваний ефект, тис. грн	447,3
Коефіцієнт ефективності витрат	2,13
Рентабельність витрат на заходи, %	113,2
Орієнтовний строк окупності, року	0,47

Рентабельність витрат становить:

$$447,3 / 395,0 \times 100 = 113,2\%.$$

Орієнтовний строк окупності заходів становить:

$$395,0 / 842,3 = 0,47 \text{ року, тобто приблизно 5-6 місяців.}$$

Цей розрахунок має прогнозний характер. Фактичний результат залежатиме від послідовності впровадження заходів, участі керівників підрозділів, готовності персоналу до змін і загальної ситуації на ринку.

Соціальний та організаційний ефект від програми не менш важливий, ніж фінансовий (табл. 3.14). Саме він формує довгострокову основу для стабільної роботи підприємства.

Для того щоб програма не залишилася лише на папері, потрібен простий моніторинг. Основні показники варто переглядати щоквартально: коефіцієнт плинності кадрів, кількість працівників, які пройшли адаптацію, кількість міні-тренінгів, кількість сервісних пропозицій, скарги гостей, позитивні відгуки, рівень задоволеності персоналу та кількість працівників у кадровому резерві.

Таблиця 3.14

Очікуваний соціальний та організаційний ефект запропонованих заходів

Напрямок ефекту	Очікуваний результат	Значення для підприємства
Адаптація персоналу	Новачки швидше входять у роботу і менше помиляються	Зниження навантаження на керівників і колег
Мотивація	Працівники краще розуміють зв'язок між результатом і винагородою	Підвищення справедливості й довіри
Нематеріальне визнання	Працівники частіше отримують конкретну подяку за результат	Зростання залученості
Навчання	Персонал краще працює зі скаргами, гостями й додатковими продажами	Підвищення якості сервісу
Командна взаємодія	Підрозділи швидше передають інформацію одне одному	Зменшення сервісних збоїв
Кадровий резерв	Виявляються працівники з лідерським потенціалом	Підготовка майбутніх керівників
Профілактика вигорання	Зменшується емоційна напруга в пікові періоди	Стабілізація колективу

Важливо, щоб ці показники не збиралися формально. Якщо керівництво не аналізує їх і не коригує управлінські рішення, моніторинг втрачає сенс. Тому раз на квартал директор, HR-менеджер і керівники підрозділів мають коротко оцінювати, що вдалося покращити, які проблеми залишилися і які заходи потребують зміни.

Таким чином, запропоновані заходи щодо розвитку людського капіталу ТОВ «Гранд Парк Готель» мають організаційну, соціальну й економічну доцільність. Вони не потребують надмірних витрат, але можуть вплинути на якість управління персоналом, стабільність колективу, сервісну культуру й результативність роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено лідерство та управління людським капіталом підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Доведено, що результативність підприємств сфери гостинності залежить не лише від матеріально-технічної бази, цінової політики чи асортименту послуг, а й від якості персоналу, стилю управління, мотивації, внутрішньої комунікації та здатності керівників формувати згуртовану сервісну команду.

Розкрито теоретичні основи лідерства та управління людським капіталом. Встановлено, що лідерство не можна зводити лише до посади керівника або права давати розпорядження. Його сутність полягає у впливі на персонал, формуванні довіри, поясненні цілей, підтримці мотивації та спрямуванні команди на спільний результат. Для підприємств гостинності найбільш доцільним є гнучке поєднання різних підходів до лідерства: у пікових ситуаціях потрібні чіткість і контроль, а в питаннях розвитку персоналу - підтримка, наставництво, зворотний зв'язок і залучення працівників до покращення сервісу.

Людський капітал визначено як стратегічний ресурс підприємства. Його цінність залежить від знань, досвіду, сервісної культури, емоційної стійкості, здатності до навчання та командної взаємодії працівників. Тому управління людським капіталом має охоплювати не тільки добір і контроль, а й адаптацію, навчання, мотивацію, розвиток, утримання та формування кадрового резерву.

Оцінка кадрового потенціалу показала, що у 2025 р. середньооблікова чисельність персоналу становила 46 осіб. Для поточного масштабу діяльності це загалом достатньо, однак команда є компактною, тому кадрові проблеми швидко впливають на сервіс. Кадровий потенціал підприємства оцінено як достатній для поточної діяльності, але не

повністю використаний як стратегічний ресурс. Сильними сторонами є наявність досвідчених працівників, стабілізація колективу, готовність частини персоналу до навчання та зниження плинності кадрів. Проблемними залишаються адаптація новачків, обмежені кар'єрні перспективи, слабкий кадровий резерв, нерегулярна нематеріальна мотивація, недостатня ініціативність і ризик вигорання.

Діагностика стилю лідерства засвідчила переважання адміністративно-демократичної моделі управління. Вона дає змогу підтримувати дисципліну, контролювати стандарти й швидко реагувати на поточні проблеми, однак недостатньо розвиває ініціативність, трансформаційне та сервісне лідерство, регулярний зворотний зв'язок і залучення персоналу до покращення роботи підприємства. Середня оцінка системи управління людським капіталом становила 2,9 бала з 5, що підтверджує середній рівень її розвитку.

Запропоновано модель адаптивного сервісно-трансформаційного лідерства. Її зміст полягає у поєднанні контролю, підтримки, наставництва, відкритої комунікації та залучення працівників до покращення сервісу. Розроблено комплекс заходів щодо мотивації та утримання персоналу: програму адаптації новачків, уточнення критеріїв матеріального стимулювання, систему нематеріального визнання, профілактику вигорання, гнучке планування змін і формування кадрового резерву.

Оцінювання ефективності підтвердило практичну доцільність запропонованих заходів. Орієнтовний бюджет програми становить 395 тис. грн на рік, очікуваний загальний економічний ефект - 842,3 тис. грн, чистий ефект - 447,3 тис. грн, рентабельність витрат - 113,2%, а строк окупності - близько 5-6 місяців. Крім економічного результату, очікується зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності персоналу, краща адаптація новачків, зменшення сервісних помилок, посилення командної взаємодії та формування кадрового резерву.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. №159. С. 88-91. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/626>
2. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184-187. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189.
3. Новік І. О., Пулюхня П.Р. Лідерство як інструмент ефективного управління. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. №48. С. 32-35. <https://doi.org/10.20998/%x>
4. Крисько Ж. Л. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5082/5029>
5. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стилi лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3682/3612>
6. Буняк Н. М. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327>
7. Кочубей Т. Д., Семенов А. А. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1886/1/Suchasni_teorii_liderstva.PDF
8. Зоря П. С., Шафранова К. В., Дивинська Ю. А. Теорія лідерства : конспект лекцій. Київ : Університет “Україна”, 2024. 55 с.
9. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний

посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

10. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2021. 600 p.

11. Yukl G. *Leadership in Organizations*. 9th ed., global ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 562 p.

12. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational Leadership*. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2006. 296 p.

13. Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005. Vol. 97. Issue 2. P. 117-134. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.

14. Синюра-Ростун Н. Р., Бірюкова Ю. В., Дмитрук В. І. Людський капітал та соціокультурний потенціал в розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3790>

15. Самойленко А. О., Хрулькова К. А. Креативність людського капіталу в готельній індустрії. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71). № 3. С. 19-24.

16. Левицька І. В., Климчук А. О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т. 13. № 3. С. 40-51.

17. Яворська Т. І. Людський капітал як стратегічний актив підприємств сфери туризму Одеської, Миколаївської та Херсонської областей. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/yavorska2.htm

18. Кохан М., Гнилянська Л., Головнєв В. Розвиток людського капіталу та досягнення соціальної згуртованості в умовах формування стратегічного потенціалу та динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-58>

19. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом :

підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

20. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. / за ред. А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ : Дніпропетровська державна фінансова академія, 2011. 268 с.

21. Bontis N. Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*. 1998. Vol. 36. №2. P. 63-76. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>.

22. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York : HarperBusiness, 1997. URL: <https://archive.org/details/intellectualcapi00edvi>

23. Aman-Ullah A., Ibrahim H., Aziz A., Mehmood W. Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7. Issue 4. Article 100261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>.

24. Boella M. J., Goss-Turner S. Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice. 10th ed. London : Routledge, 2019. 574 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429441400>

25. Nickson D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries. 2nd ed. London : Routledge, 2012. 368 p.

26. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

27. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури; Інкос, 2007. 280 с.

28. Ніколайчук О. А., Коренець Ю. М., Боднарук О. А., Пусікова О. А., Клевцов Є. Г. Готельно-ресторанний бізнес : навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2022. 250 с.

29. Мазаракі А. А. та ін. HoReCa : підручник : у 3 т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 347 с.

30. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75-80. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf
31. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. Т. 2. С. 271-274.
32. Непочатенко В. О. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>.
33. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Ткачук Л. М. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. №1. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/568>
34. Толок Г. А., Бровенко Т. В., Лутай В. А. Інноваційні методи управління персоналом у ресторанних закладах. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №9-10. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/12/9-10.21._topik_Tolok-H.A.-Brovenko-T.V.-Lutai-V.A.-94-101.pdf
35. Джгутапшвілі Н. М., Друцька В. В. Інноваційні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. 2025. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/fff2f2fa-1107-407a-93b3-ab8ed727b4c8>
36. Huz T., Tkachuk L. Employee Motivation as a Factor in the Stability of a Hotel Business During Wartime. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2025. №21. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-12-03>
37. Baum T. Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective. London : Thomson, 2006. 326 p. URL: <https://archive.org/details/humanresourceman0000baum>
38. Lee-Ross D., Lashley C. Organization Behaviour for Leisure Services.

London : Routledge, 2012. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080479842>.

39. Kusluvan S., Kusluvan Z., Ilhan I., Buyruk L. The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2010. Vol. 51. Issue 2. P. 171-214. DOI: <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>.

40. Karatepe O. M. High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*. 2013. Vol. 32. P. 132–140. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>.

41. Kim H. J. Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*. 2008. Vol. 27. Issue 2. P. 151-161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.019>.

42. Chiang C. F., Jang S. S. An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*. 2008. Vol. 27. Issue 2. P. 313-322. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.017>.