

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-181>

УДК 338.48

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ ЗНАНЬ З HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

FORMATION OF A COMPLEX OF KNOWLEDGE ON HR-MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Язіна Вікторія Анатоліївнакандидат економічних наук, доцент кафедри туризму
та економіки підприємства,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8695-3456>**Захарченко Юлія Василівна**кандидат педагогічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4465-9056>**Yazina Viktoriia, Zakharchenko Yuliia**

Dnipro University of Technology

Стаття присвячена основним викликам, з якими стикаються HR-менеджери в цій галузі, а також окреслюються сучасні підходи до підбору, навчання та мотивації персоналу. Особливу увагу приділено впровадженню сучасних технологій та їх впливу на управління людськими ресурсами. Досліджено, що управління людськими ресурсами – ключова функція, яка спрямована на забезпечення ефективної роботи працівників, розвиток їх професійних навичок та створення позитивного клімату в колективі. Визначено, що HR-менеджмент – це процес планування, організації, розвитку, управління і мотивації персоналу в організації з метою досягнення її стратегічних і операційних цілей. Доведено, що ефективний HR-менеджмент сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку талантів, зниженню плинності кадрів і досягненню конкурентної переваги компанії на ринку. Запропоновано наступні ефективні інструменти управління людськими ресурсами, а саме: автоматизовані системи управління (HRM-системи); оцінювання персоналу; KPI (ключові показники ефективності); психологічне тестування.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, людські ресурси, персонал, управління, HR-менеджмент.

HR management (human resource management) is a key factor in the success of the hotel and restaurant business. In the conditions of high competition, which is characteristic of this industry, strategies for recruiting, developing, motivating and retaining staff are important. The hotel and restaurant business plays an important role in the economy of many countries, in particular in Ukraine. The basis for the successful operation of such establishments is not only the material and technical base, but also human capital. Personnel is an important element that determines the quality of services, forms the image of the enterprise and ensures the competitiveness of the appropriate level. The hotel and restaurant business is one of the most dynamic sectors of the economy, which requires effective human resources (HR) management. The article examines the main challenges faced by HR managers in this industry, and also outlines modern approaches to recruiting, training and motivating staff. Particular attention is paid to the introduction of digital technologies and their impact on human resources management. It has been studied that human resource management is a key function aimed at ensuring the effective work of employees, developing their professional skills and creating a positive climate in the team. It has been determined that human resource management (HR) is the process of planning, organizing, developing, managing and motivating personnel in an organization in order to achieve its strategic and operational goals. It has been proven that effective human resource management contributes to increasing labor productivity, developing talents, reducing staff turnover and achieving a competitive advantage of the company in the market. The following effective human resource management tools have been proposed, namely: automated management systems (HRM systems); 360-degree assessment; KPIs

(key performance indicators); motivational programs; psychological testing. Effective human resource management contributes to increasing labor productivity, developing talents, reducing staff turnover and achieving a competitive advantage of the company at the domestic and international levels.

Keywords: hotel and restaurant business, human resources, personnel, management, HR management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. HR-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі стикається з рядом унікальних викликів, які впливають на ефективність роботи персоналу, рівень обслуговування гостей та загальну прибутковість бізнесу. Основні проблеми в цій сфері включають: плинність кадрів; нестачу кваліфікованих працівників; рівень мотивації персоналу; навчання та адаптацію співробітників; роботу з міжкультурним колективом; управління сезонністю та використання сучасних HR-технологій. В умовах високої конкуренції, що характерна для цієї галузі, важливими є стратегії підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Готельно-ресторанний бізнес має вагомий вплив на економіку багатьох країн світу, зокрема і на Україну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У дослідженні HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі брали участь багато українських та закордонних вчених і практиків, які вивчали різні аспекти управління людськими ресурсами в цій галузі такі як: О. С. Бейдик, Л. С. Безугла [11], А. Є. Кравченко [7], М. З. Паска [2], М. О. Рябенка [4], М. І. Чемеринська, Т. С. Томалія [6], David A. DeCruz, Michael J. Tipton, John R. Walker та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головна мета –

аналіз сучасного управління персоналом (HR-менеджмент) в готельно-ресторанному бізнесі, що є ключовою функцією підприємства, яка забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- 1) дослідити основні проблеми HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі;
- 2) встановити закономірності ефективного розвитку HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі;
- 3) запропонувати сучасні підходи щодо розвитку і функціонування HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. HR-менеджмент у готельно-рес-

торанному бізнесі має свої особливості, оскільки ця галузь базується на високих стандартах обслуговування та якості послуг. Успішне управління персоналом тут сприяє створенню позитивного досвіду для гостей і підтримці репутації закладу [1].

Готельно-ресторанний бізнес є сервісно-орієнтованою галуззю, де ключову роль відіграє персонал. HR-менеджмент у цій сфері спрямований на формування команди, здатної забезпечити високий рівень обслуговування, задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність закладу [2].

Ефективний HR-менеджмент допомагає створити команду, здатну забезпечити унікальний досвід для гостей, що є головним чинником успіху готельно-ресторанного бізнесу [3].

Основні дієві механізми HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі сприяють зростанню досвіду, активують попит на зростання послуг та товарів серед гостей і таким чином відбувається підвищення репутації закладу. Основні аспекти HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі передбачають певні види діяльності (див. табл. 1).

HR-менеджмент у цій галузі передбачає гнучкість і готовність адаптуватися до сезонності бізнесу, змін у запитах гостей і технологічних інновацій. Системний підхід до управління персоналом дозволяє створити сильну команду, яка є запорукою успіху готельно-ресторанного закладу [3; 7].

Готельно-ресторанний бізнес є ключовим сегментом сфери обслуговування, який безпосередньо впливає на туристичну привабливість країни. Успіх готельно-ресторанного бізнесу дуже залежить від професіоналізму, мотивації та рівня задоволеності персоналу. Проте високий рівень плинності кадрів, недостатня кваліфікація працівників та вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, ускладнюють ефективне управління людськими ресурсами [7; 9].

Серед основних викликів HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі можна виділити:

1. Плинність кадрів. Головною проблемою HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі є висока плинність кадрів, яка

Таблиця 1

Основні аспекти HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі

Основні аспекти HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі				
Підбір персоналу	Навчання та розвиток	Мотивація та утримання персоналу	Управління продуктивністю	Корпоративна культура та командна робота
<ul style="list-style-type: none"> - навички комунікації, стресостійкість та орієнтація на клієнта; - врахування культури закладу при відборі кандидатів; - організація співбесід з демонстрацією практичних навичок. 	<ul style="list-style-type: none"> - постійне навчання стандартам обслуговування та етикету; - проведення тренінгів з комунікації, вирішення конфліктів та роботи з клієнтами; - вивчення іноземних мов для обслуговування іноземних гостей. 	<ul style="list-style-type: none"> - використання гнучкої системи премій; - забезпечення комфортних умов праці та можливостей кар'єрного зростання; - підтримка балансу між роботою та особистим життям. 	<ul style="list-style-type: none"> - моніторинг якості роботи через відгуки гостей і внутрішні аудити; - регулярна оцінка роботи працівників із наданням зворотного зв'язку; - організація роботи в умовах високої плинності кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> - заохочення співпраці між персоналом; - організація спільних заходів для формування команди; - чітке комунікування цінностей компанії.

Джерело: розроблено авторами за [4; 5; 6]

сягає 30-50% у деяких закладах. Основними причинами цього є:

- нерегулярний графік роботи;
- низька заробітна плата;
- недостатність можливостей для професійного розвитку.

2. Недостатня кваліфікація працівників. Брак належної професійної підготовки працівників часто стає на заваді високоякісному обслуговуванню. Це стосується як адміністративного персоналу, так і співробітників першої лінії, таких як офіціанти, кухарі та портьє.

3. Робота і стрес. Робота в ГРБ є високостресовою через потребу обслуговувати клієнтів у різних умовах, включаючи періоди пікового навантаження [10; 11].

Можна запропонувати сучасні підходи до управління людськими ресурсами, такі як:

1. Рекрутинг і адаптація передбачає застосування сучасних технологій для пошуку та відбору кандидатів, таких як автоматизація процесів рекрутингу, аналіз резюме за допомогою штучного інтелекту, дозволяє скоротити час та витрати на пошук працівників. Ефективна адаптаційна програма сприяє зменшенню плинності кадрів.

2. Навчання та розвиток персоналу мають на меті інвестиції в професійний розвиток, що є важливим аспектом успішного HR-менеджменту. Зокрема, проведення тренінгів, підвищення кваліфікації та впро-

вадження програм наставництва сприяють зростанню лояльності працівників.

3. Мотивація та утримання працівників. Застосування нематеріальних способів мотивації, таких як визнання досягнень, створення позитивної корпоративної культури та надання можливостей для кар'єрного росту, є ключовими факторами утримання персоналу.

4. Використання цифрових інструментів. Впровадження HRMS-систем (Human Resource Management System) допомагає автоматизувати адміністративні процеси, сформувати ефективну взаємодію між персоналом та керівництвом, а також підвищити ефективність управління [8].

Висновки. Перспективи розвитку HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі може проявлятися у вигляді цифровізації процесів, а саме – впровадження інструментів, що базуються на ефективному сучасному управлінні, які в свою чергу будуть сприяти точнішому прогнозуванню потреб персоналу. І важливим напрямом є глобалізація, яка передбачає міжнародний обмін досвідом та практикою мультикультурного управління. Важливо підкреслити роль корпоративної соціальної відповідальності, яка відповідає за забезпечення комфортних умов праці та турботу про добробут працівників, які підвищують їх лояльність. Ефек-

тивний HR-менеджмент сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку талантів, зниженню плинності кадрів і досягненню конкурентної переваги компанії на вітчизняному та міжнародному рівнях. Отже, ефективний HR-менеджмент у готельно-ресторанному

бізнесі є основою конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Завдяки впровадженню інноваційних підходів до управління персоналом, можна досягти зростання продуктивності, задоволеності клієнтів та покращення репутації підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Playhunt Блог про HR та рекрутинг. Рекрутинг в індустрії готельно-ресторанного бізнесу: виклики та поради щодо пошуку найкращих талантів. URL: <https://playhunt.io/ua/blog/recruitment-in-hospitality-industry> (дата звернення: 26.01.2025).
2. Паска М. З., Чемеринська М. І. Управління персоналом у закладах ресторанного господарства. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу»*, (Тернопіль, 18 листопада 2022 року). С.80-81 (дата звернення: 25.01.2025). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39995/2/SRBD_2022_Paska_M-Personnel_management_in_restaurants_80-81.pdf
3. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023 Том 6 № 2. С. 171-183. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/285197> (дата звернення: 24.01.2025).
4. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2020. № 1 С. 75–80. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf (дата звернення: 20.01.2025).
5. Hurma Блог. Як утримати персонал у HoReCa? URL: <https://hurma.work/blog/yak-utrymaty-personal-u-horeca/> (дата звернення: 22.01.2025).
6. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Хмельницький національний університет. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Том 2. С. 271–274 (дата звернення: 22.01.2025).
7. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 398–403. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_50 (дата звернення: 22.01.2025).
8. Дуга В. О. HR-менеджмент на підприємствах індустрії гостинності в умовах кризи. *Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні»* (м. Херсон, 23 квітня 2021 р.) Херсон : ХДАЕУ, 2021. 327 с. С. 76–79. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/duga.htm (дата звернення: 19.01.2025).
9. Віталій І. О. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. № 3–4 (2020). *Інноваційна економіка*. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/572> (дата звернення: 15.01.2025).
10. Лявинець Г. М. Антикризисний менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4623/4565> (дата звернення: 15.01.2025).
11. Застрожнікова І. В., Безугла Л. С. Концепція цифровізації сучасної освіти, як основа розвитку кадрового потенціалу виробничого сектору економіки. *Перспективи та інновації науки*. 2021. Вип. 2 (2). С. 58–64. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/383>

REFERENCES:

1. Playhunt. HR. Rekrutynh v industrii hotelno-restorannoho biznesu: vyklyky ta porady shchodo poshuku naikrashchykh talantiv [Recruitment in the hospitality industry: Challenges and tips for finding the best talents]. Playhunt Blog about HR and Recruiting. Available at: <https://playhunt.io/ua/blog/recruitment-in-hospitality-industry> (accessed January 26, 2025).
2. Paska, M. Z., & Chemerinska, M. I. (2022). Upravlinnia personalom u zakladakh restorannoho gospodarstva [Personnel management in restaurants]. *Proceedings of the X All-Ukrainian Scientific and Practical Conference in Memory of Honored Professor of Ternopil National Technical University Named after Ivan Puluj, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine Mykola Hryhorovych Chumachenko: "Social Responsibility as the Basis of Innovative Business Development"*, (Ternopil, November 18, 2022), 80–81. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/>

bitstream/lib/39995/2/SRBD_2022_Paska_M-Personnel_management_in_restaurants_80-81.pdf (accessed January 25, 2025).

3. Kushniruk, H. (2023). Suchasni tekhnolohii HR-menedzhmentu v hotelno-restorannomu biznesi: autsorsynh vs. autstafinh [Modern HR management technologies in the hospitality business: Outsourcing vs. outstaffing]. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 6(2), 171–183. Available at: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/285197> (accessed January 24, 2025).

4. Riabenska, M. O., & Mazurkevych, I. O. (2020). Upravlinnia personalom u zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva [Personnel management in hospitality establishments]. *National Economy. Intellect XXI*, (1), 75–80. Available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf (accessed January 20, 2025).

5. Hurma. (n.d.). Yak utrymaty personal u HoReCa? [How to retain staff in HoReCa?]. Hurma Blog. Available at: <https://hurma.work/blog/yak-utrymaty-personal-u-horeca/> (accessed January 25, 2025).

6. Tomalia, T.S. (2017). Osoblyvosti upravlinnia personalom na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho biznesu [Peculiarities of personnel management in hospitality enterprises]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (2), 2, 271–274. (accessed January 25, 2025).

7. Vasylik, A.V., & Kravchenko, A. Ye. (2020). Suchasni praktyky formuvannia zaluchenosti personalu v kompaniakh [Modern practices of employee engagement formation in companies]. *Business Inform*, (4), 398–403. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_50 (accessed January 22, 2025).

8. Duga, V. O. (2021). HR-menedzhment na pidpriemstvakh industrii hostynnosti v umovakh kryzy [HR management in hospitality enterprises during a crisis]. In *Proceedings of the I All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Current State and Potential of Hospitality Industry Development in Ukraine"* (Kherson, April 23, 2021) (pp. 76–79). Kherson: KhDAEU. Available at: https://tourlib.net/statti_ukr/duga.htm (accessed January 19, 2025).

9. Vitalii, I. O. (2020). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom v hotelno-restorannomu biznesi [Foreign experience in personnel management in hospitality business]. *Innovative Economy*, (3–4). Available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/572> (accessed January 19, 2025).

10. Lavynts, H. M. (2024). Antykryzovyi menedzhment u hotelno-restorannomu biznesi [Crisis management in the hospitality business]. *Economy and Society*, (66). Retrieved January 15, 2025. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4623/4565> (accessed January 15, 2025).

11. Zastrozhnikova, I. V., & Bezuhla, L. S. (2021). Kontsepsiia tsyfrovizatsii suchasnoi osvity, yak osnova rozvytku kadrovoho potentsialu vyrobnychoho sektoru ekonomiky [The concept of digitalization of modern education as a basis for the development of human resources in the production sector of the economy]. *Perspectives and Innovations of Science*, (2) 2, 58–64. Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/383> (accessed January 16, 2025).