

## Сутність та складові механізмів управління персоналом у сфері гостинності

Стецьків А. Р.<sup>1</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.10.2024	Економіка	658.3.005

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14013069>

**Анотація.** У сучасному світі управління персоналом стає ключовим фактором успіху будь-якої організації, особливо в умовах швидких змін у технологічному, економічному та соціальному середовищах. Дана робота присвячена аналізу проблем і викликів, з якими стикається управління персоналом, а також розробці рекомендацій для їх подолання. Основна увага в дослідженні приділяється мотивації працівників, яка виступає основною рушійною силою підвищення продуктивності праці.

У статті розглянуто важливість створення ефективної системи мотивації, яка повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимулювання. Підкреслюється, що адаптація до нових вимог ринку праці, зокрема, зміна структури зайнятості та розвиток віддаленої роботи, вимагає від підприємств гнучкості та інноваційних підходів в управлінні кадрами. Оцінка результатів праці працівників, зокрема в сфері гостинності, має базуватися на об'єктивних показниках якості обслуговування та рівня задоволеності клієнтів.

У роботі також аналізуються можливості впровадження програм безперервного навчання, створення корпоративної культури та розвитку іміджу роботодавця, що здатні забезпечити залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Розглянуті рекомендації щодо створення програм підтримки добробуту працівників, включаючи психічне здоров'я, є важливими для підтримки високої мотивації та продуктивності.

У підсумку, в роботі підкреслюється, що для успішного функціонування в умовах сучасного ринку підприємства повинні активно реагувати на виклики управління персоналом, впроваджуючи новітні технології, акцентуючи увагу на потребах працівників і формуючи стійку мотиваційну структуру. Це дозволить організаціям забезпечити високі результати діяльності та зберегти конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** мотивація, навчання персоналу, рекрутинг, сфера гостинності, управління персоналом.

### The essence and components of personnel management mechanisms in the field of hospitality

**Annotation.** In today's world, human resources management is becoming a key factor in the success of any organization, especially in the conditions of rapid changes in technological, economic and social environments. This work is devoted to the analysis of problems and challenges faced by personnel management, as well as to the development of recommendations

<sup>1</sup>аспірант НУ «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0009-0009-1752-3231>

for overcoming them. The main focus of the study is on the motivation of employees, which is the main driving force for increasing labor productivity.

The article considers the importance of creating an effective motivation system, which should take into account both material and non-material incentives. It is emphasized that adaptation to new requirements of the labor market, in particular, changes in the structure of employment and the development of remote work, requires flexibility and innovative approaches in personnel management from enterprises. The assessment of the results of the work of employees, in particular in the field of hospitality, should be based on objective indicators of the quality of service and the level of customer satisfaction.

The work also analyzes the possibilities of implementing continuous training programs, creating a corporate culture and developing the employer's image, which can ensure the attraction and retention of highly qualified personnel. The recommendations reviewed for creating programs to support employee well-being, including mental health, are important for maintaining high motivation and productivity.

In conclusion, the work emphasizes that in order to function successfully in the conditions of the modern market, enterprises must actively respond to the challenges of personnel management, introducing the latest technologies, focusing on the needs of employees and forming a sustainable motivational structure. This will allow organizations to ensure high performance and maintain competitiveness in a dynamic business environment.

**Key words:** motivation, staff training, recruiting, hospitality, personnel management.

### Вступ

Індустрія гостинності характеризується високим рівнем взаємодії з клієнтами, де успіх підприємств залежить від здатності персоналу швидко реагувати на потреби та очікування гостей, забезпечуючи високий рівень задоволення. На сучасному етапі розвитку індустрії важливо забезпечити ефективні механізми управління персоналом, які охоплюють підбір, навчання, мотивацію та оцінку ефективності працівників.

Також варто зазначити, що розвиток цифрових технологій та зміни в поведінці споживачів в умовах глобалізації ставлять нові вимоги до системи управління персоналом. Важливо дослідити адаптацію традиційних методів управління до сучасних умов та розробку інноваційних підходів, які сприятимуть підвищенню гнучкості та адаптивності персоналу. Таким чином, дослідження механізмів управління персоналом у сфері гостинності є актуальним, оскільки воно сприяє розумінню шляхів оптимізації використання людських ресурсів, що в кінцевому результаті підвищує якість послуг і сприяє стабільному розвитку галузі.

Метою даного дослідження є визначення сутності та основних складових механізмів управління персоналом у сфері гостинності, а також обґрунтування підходів до їх удосконалення для підвищення ефективності роботи підприємств цієї галузі. Дослідження спрямоване на розкриття теоретичних основ управління персоналом у сфері гостинності, аналіз практичних аспектів його реалізації та виявлення ключових факторів, що впливають на якість і конкурентоспроможність надання послуг. Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити концептуальні підходи до управління персоналом у сфері гостинності, зокрема з огляду на специфіку галузі, яка вимагає високого рівня обслуговування клієнтів;
- проаналізувати сучасні тенденції та виклики, з якими стикаються підприємства індустрії гостинності у процесі управління людськими ресурсами, зокрема вплив цифрових технологій і глобалізації;
- визначити складові ефективних механізмів управління персоналом, включаючи підбір, навчання, мотивацію та оцінювання, які сприяють створенню позитивного клієнтського досвіду;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління персоналом для підвищення якості обслуговування та підсилення конкурентних позицій підприємств гостинності.

### Результати

Управління персоналом є важливим елементом загальної системи управління підприємством, що забезпечує організацію і координацію людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Відповідно до статті, поняття «управління персоналом» можна визначити як комплексну систему заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників, необхідних для ефективного виконання виробничих функцій та забезпечення стабільної роботи підприємства [1, с. 2].

Управління персоналом відбувається за допомогою різноманітних методів, що впливають на співробітників з метою досягнення управлінських завдань, необхідних для функціонування підприємства. Наукові дослідження та управлінська практика виділяють три основні групи методів управління персоналом (див. табл. 1).

Таблиця 1

### Методи управління персоналом

№	Метод	Опис
1.	Адміністративний	Такий метод управління базується на застосуванні владних та регулятивних заходах для залучення персоналу. Цей підхід реалізується через команди, накази та інструкції, спрямовані на мотивацію працівників, зокрема на розвиток почуття відповідальності, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни та стимулювання бажання працювати на підприємстві.
2.	Економічний	Такий метод охоплює усі засоби, що забезпечують значне стимулювання співробітників. До основних методів належать заробітна плата, розподіл прибутку, система винагороди за якісне та ефективне виконання роботи, а також система штрафів у вигляді відрахувань та пені. У цю групу входять також елементи соціального забезпечення, такі як витрати на харчування, проїзд та медичне страхування.
3.	Соціально-психологічний	Даний метод ґрунтується на принципах психології та соціології, є важливим інструментом для застосування психологічних підходів і зниження особистих конфліктів. Він також сприяє управлінню кар'єрним розвитком кожного співробітника, формуючи корпоративну культуру на основі образу ідеального працівника. Завдяки цьому методу можна визначити роль кожного члена колективу, ідентифікувати неформальних лідерів і вирішувати виробничі конфлікти.

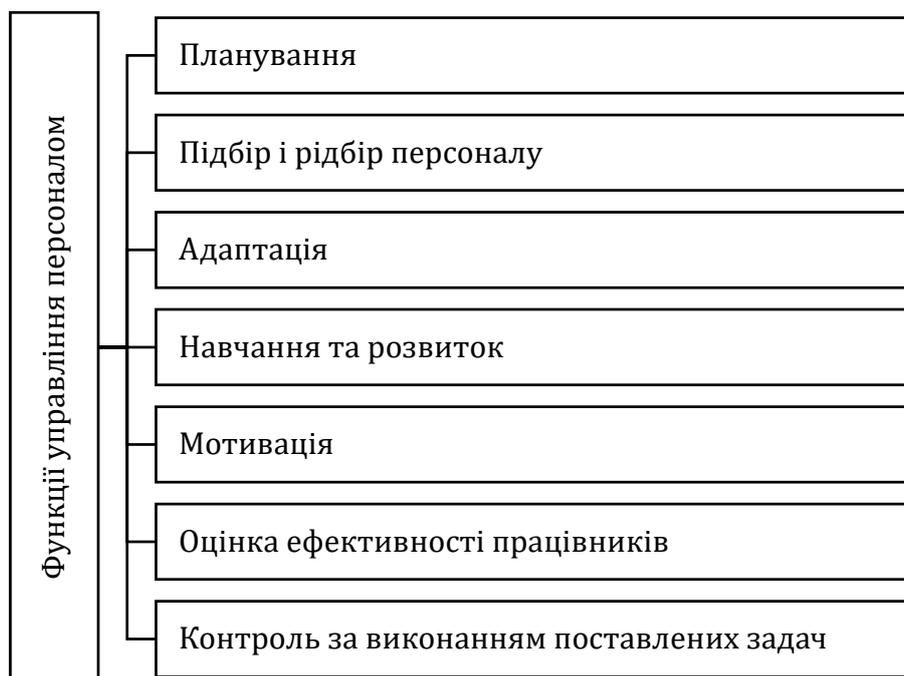
Джерело: узагальнено автором на основі [1, с. 3]

Роль управління персоналом у сучасних умовах є критично важливою для стабільного розвитку та конкурентоспроможності організацій. Зокрема, управління персоналом забезпечує ефективне функціонування підприємства, координацію дій працівників та досягнення стратегічних цілей. Управління сприяє розвитку корпоративної культури, що підвищує рівень лояльності та задоволеності працівників. Окрім того, управління персоналом допомагає адаптуватися до швидких змін на ринку

праці та викликів, пов'язаних з інноваціями та новими технологіями, що особливо важливо в умовах сучасних глобалізаційних процесів.

Успішна система управління персоналом здатна сприяти залученню кваліфікованих працівників, їх професійному розвитку та зростанню мотивації, що в кінцевому результаті відображається на продуктивності та рентабельності організації. Управління персоналом є не лише інструментом підвищення ефективності трудової діяльності, але й важливим засобом для досягнення стратегічних цілей організації та її стабільного розвитку у динамічному бізнес-середовищі [2, с. 47].

Основні функції управління персоналом (рис.1) забезпечують систематичний підхід до використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації. Ключовими функціями є планування, підбір і відбір персоналу, адаптація, навчання та розвиток, мотивація, оцінка ефективності працівників, а також контроль за виконанням поставлених завдань [2, С. 49-51]:



**Рис.1 – Функції управління персоналом**

Джерело: узагальнено автором

– планування полягає у визначенні потреби в персоналі відповідно до стратегічних цілей підприємства, що включає аналіз ринку праці, прогнозування майбутніх потреб у працівниках та формування кадрового резерву;

– підбір і відбір персоналу спрямовані на забезпечення організації кваліфікованими кадрами і це передбачає залучення кандидатів, які відповідають вимогам посади, тоді як відбір включає оцінку їхніх знань, навичок і особистих якостей, що необхідні для ефективного виконання робочих обов'язків;

– адаптація нових працівників допомагає їм швидше освоїтися в новому середовищі, зрозуміти корпоративні цінності та структуру організації;

– навчання та розвиток персоналу є основою для підтримки його компетентності та кваліфікації, до цієї функції належать організація навчальних програм, підвищення кваліфікації, професійне навчання та інші заходи, що дозволяють працівникам розвивати нові навички відповідно до потреб підприємства;

– мотивація відіграє важливу роль у забезпеченні високої продуктивності та лояльності співробітників: система мотивації включає матеріальні (заробітна плата,

премії) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання) стимули, які сприяють підтриманню високого рівня задоволеності роботою;

– оцінка ефективності роботи персоналу дозволяє керівникам контролювати відповідність виконаних завдань встановленим стандартам і досягненню цілей організації;

– контроль є завершальною функцією, що забезпечує перевірку виконання поставлених завдань і досягнення цілей управління персоналом. Контроль сприяє своєчасному виявленню недоліків у роботі та оперативному впровадженню необхідних коректив.

Управління персоналом є комплексною системою дій, спрямованих на забезпечення ефективного використання людських ресурсів організації для досягнення її стратегічних цілей. Відповідно до специфіки галузі, управління персоналом набуває певних особливостей, які відображаються у методах і підходах до роботи з працівниками. У сфері гостинності, яка орієнтована на надання високоякісного сервісу, управління персоналом вимагає підвищеної уваги до формування корпоративної культури, адаптації нових співробітників, підвищення їхньої кваліфікації, а також розробки мотиваційних програм, що сприяють збереженню клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності закладу.

Сучасна індустрія гостинності ґрунтується на формуванні комплексу заходів і сервісних послуг, які не лише приваблюють туристів і мандрівників, а й забезпечують клієнту цілісну програму обслуговування, що створює атмосферу домашнього затишку та максимально відповідає його потребам і очікуванням [3, с. 38].

Специфіка галузі гостинності визначається кількома ключовими аспектами, які формують її унікальність та впливають на управління персоналом [3, С. 38-40]. Основною метою підприємств у цій сфері є забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів. Це передбачає не лише професійні навички, а й здатність персоналу до ефективної взаємодії з гостями, чуйності до їхніх потреб та бажань. Гостинність вимагає індивідуального підходу до кожного клієнта. Успішні підприємства адаптують свої послуги відповідно до вподобань і вимог окремих мандрівників, що дозволяє створити унікальний досвід обслуговування. Завдяки цьому підвищується рівень задоволеності клієнтів та їх лояльність. Галузь характеризується високою конкуренцією. Підприємства змушені змагатися не лише за ціною, але й за якістю обслуговування, атмосферою, оригінальністю пропозицій та репутацією на ринку.

Сезонність попиту є ще однією важливою особливістю галузі. Підприємства повинні бути готовими до змін у кількості туристів у різні пори року, що вимагає гнучкого управління персоналом та ресурсами. Необхідна адаптація до графіків роботи, підбір та навчання тимчасових працівників, а також розробка спеціальних акцій та пропозицій. Важливим для створення комфортної атмосфери та успішного обслуговування є також розуміння культурних відмінностей і традицій.

Для підвищення ефективності та покращення клієнтського досвіду стає необхідним впровадження нових технологій. Онлайн-бронювання, автоматизація процесів і використання мобільних додатків дозволяють підприємствам оперативно реагувати на потреби клієнтів і забезпечувати зручність у взаємодії.

Управління персоналом у сфері гостинності відзначається необхідністю інтегрування міжнародного досвіду з урахуванням специфіки національного ринку та менталітету. Основними моделями міжнародного менеджменту, що використовуються, є японська модель, яка підкреслює групову відповідальність та горизонтальні зв'язки, а також американська, орієнтована на автоматизацію процесів і індивідуальне стимулювання. Європейський підхід наголошує на участі працівників у прийнятті рішень і розвитку професійних навичок. Імплементация цих методів в умовах українського ринку зможе підвищити конкурентоспроможність національної індустрії

гостинності, зокрема, через впровадження сучасних підходів до підбору кадрів, розвитку навичок та мотивації персоналу [3, С. 39-41].

Вимоги до персоналу у сфері гостинності визначаються специфікою галузі, орієнтованої на надання високоякісних послуг, задоволення потреб клієнтів і забезпечення позитивного досвіду відвідування. Насамперед, працівники повинні володіти професійними навичками, включаючи знання стандартів обслуговування, вміння швидко й ефективно реагувати на запити гостей, а також дотримуватися високого рівня етикету та корпоративних норм [4, с. 278].

Ключову роль відіграє комунікабельність і здатність встановлювати позитивні взаємини з клієнтами, що вимагає розвинених міжособистісних навичок, терпіння та емоційної стійкості. Працівники повинні бути уважними до деталей і чуйними до потреб клієнтів, щоб формувати атмосферу гостинності, яка сприяє збереженню лояльності гостей та їх повторному відвідуванню.

Також важливою вимогою є гнучкість і адаптивність, що дозволяє персоналу швидко підлаштовуватись під змінні умови роботи, зокрема у періоди високого навантаження. Володіння іноземними мовами є додатковою перевагою, особливо у великих міжнародних закладах, де обслуговування іноземних гостей є частиною щоденної діяльності. Професійна підготовка працівників сфери гостинності має включати не лише технічні знання, але й розуміння культурних відмінностей для забезпечення індивідуалізованого підходу до кожного клієнта.

З огляду на високу конкуренцію у галузі, працівники мають бути мотивовані до постійного саморозвитку, підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних компетенцій, що забезпечить високий рівень обслуговування і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності закладу на ринку послуг [4, с. 278].

Складові механізми управління персоналом охоплюють комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію роботи з людськими ресурсами, що включає такі аспекти, як підбір, навчання, мотивація, адаптація та оцінка працівників. Кожен із цих компонентів формує єдину систему, яка забезпечує відповідність кадрового потенціалу підприємства вимогам ринку і сприяє досягненню високих показників ефективності.

Однією з найважливіших складових механізмів управління персоналом є мотивація, яка забезпечує стимулювання працівників до ефективної роботи та сприяє їхньому професійному зростанню. Вона доповнюється системою навчання та розвитку персоналу, яка дозволяє підтримувати та підвищувати кваліфікацію кадрів, забезпечуючи підприємству необхідні компетенції. Також важливим елементом є підбір і адаптація, що спрямовані на залучення відповідних працівників та їх швидке інтегрування у колектив, що сприяє зменшенню витрат часу та ресурсів на підготовку нових співробітників.

Ефективність механізмів управління персоналом значною мірою залежить від оцінки результатів роботи працівників, яка дозволяє визначати досягнення, зони для вдосконалення та спрямовувати зусилля на підвищення загальної продуктивності. Взаємодія зазначених компонентів формує цілісну систему управління персоналом, що надає можливість підприємству зберігати конкурентні переваги та досягати високих результатів в умовах сучасного ринку.

Планування персоналу є важливою складовою стратегічного управління підприємством, спрямованою на забезпечення ефективного використання людських ресурсів та досягнення довгострокових цілей організації. Основна мета планування персоналу полягає у визначенні необхідної кількості працівників відповідної кваліфікації, які здатні ефективно виконувати покладені на них завдання, забезпечуючи тим самим конкурентні переваги підприємства [5, с. 67].

Процес планування включає декілька етапів: аналіз поточних потреб організації в кадрах, прогнозування майбутніх змін на ринку праці, оцінку наявних ресурсів та

планування професійного розвитку працівників. Систематичне планування персоналу дозволяє оптимізувати процес найму, скорочує витрати на рекрутинг та адаптацію нових співробітників, а також підвищує ефективність роботи завдяки кращому розподілу обов'язків серед персоналу [5, С. 68-70].

Планування персоналу є динамічним процесом, що враховує потреби підприємства в умовах змінної економічної ситуації та швидкого технологічного розвитку. Воно сприяє підтримці стабільного рівня продуктивності та зростанню загальної результативності підприємства, що особливо важливо для досягнення довгострокових цілей організації [5, с. 70].

Рекрутинг персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, що включає процеси залучення та відбору кандидатів для формування висококваліфікованого трудового колективу, здатного забезпечити ефективність та стійкість підприємства. Залучення персоналу передбачає пошук кандидатів через внутрішні та зовнішні джерела. Внутрішній рекрутинг спрямований на заповнення вакансій за рахунок існуючих працівників, що дозволяє оптимізувати витрати на адаптацію та підвищує лояльність співробітників. Зовнішній рекрутинг, у свою чергу, забезпечує залучення нових фахівців з ринку праці, що приносить нові ідеї та підходи до роботи [6, с. 2-4].

Процес відбору кандидатів здійснюється за допомогою різних інструментів та технологій, таких як скринінг, масовий підбір, прямий пошук, та хедхантинг. Масовий підбір використовується для швидкого заповнення великої кількості однотипних вакансій, тоді як пошук керівного складу спрямований на пошук висококваліфікованих спеціалістів на управлінські позиції. Хедхантинг дозволяє переманювати найкращих працівників з інших компаній для досягнення стратегічних цілей організації [6, С. 4-5].

Застосування цих технологій дає можливість оптимізувати процеси рекрутингу, мінімізувати витрати та покращити якість залучених працівників. Однак важливою складовою успішного рекрутингу є поєднання його з аудитом найму, що дозволяє оцінити ефективність методів та технологій відбору, виявити слабкі місця та вдосконалити процес підбору кадрів [6, с. 5].

Ключовою умовою успішного функціонування будь-якої організації є навчання та розвиток персоналу, особливо в сучасних умовах, коли глобалізація та стрімкий науково-технічний прогрес значно прискорюють процес застарівання професійних знань і навичок. Сьогодні корпоративне навчання в більшості провідних організацій світу трансформується в напрямі чіткого визначення реальних потреб у навчанні співробітників, а інструменти корпоративного навчання набувають форми, спрямованої на спрощення та візуалізацію. Автоматизація та цифровізація (діджиталізація) процесів навчання сприяють впровадженню онлайн-семінарів, тренінгів, електронних платформ для створення курсів, що дає змогу запроваджувати нову концепцію корпоративного навчання – навчання в процесі роботи. Цей підхід базується на мікронавчанні, де працівник може в режимі реального часу знайти саме той навчальний модуль, який йому потрібен. Сучасні вимоги до цифрової освіти передбачають не лише наявність спеціальних знань і навичок у сфері ІТ, але й розвиток соціальних (м'яких) та особистісних компетенцій. Одним з провідних трендів є застосування ігрових технологій (гейміфікації) у HR-процесі професійного навчання та розвитку, що стосується не тільки молодих працівників, але й старших поколінь. Змішане навчання, що поєднує повністю цифровий формат з персоналізованим коучингом на вимогу, також набуває популярності. Світові HR-тренди у сфері навчання та розвитку персоналу вже знаходять відгук у сучасних українських організаціях. Багато провідних компаній, що прагнуть запровадити інновації, звертаються до зовнішніх підрядників для цифровізації HR-процесів, оскільки самостійне впровадження цих інструментів може вимагати значно

більше внутрішніх ресурсів порівняно зі співпрацею з професійними консультантами чи досвідченими консалтинговими агентствами [7, С. 39-40].

У сучасному менеджменті підприємств персонал є одним із найбільш складних ресурсів, що вимагає від керівництва створення належних умов праці, підтримки безперервного розвитку, набуття нових умінь і навичок, регулярного оновлення знань та підвищення творчого потенціалу. Ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від дієвої системи мотивації, яка за допомогою відповідних інструментів стимулює працівників до продуктивної роботи, що сприяє досягненню як їхніх особистих, так і корпоративних цілей [8, с. 167].

Мотивація персоналу є важливою рушійною силою, яка забезпечує активність працівників і сприяє підвищенню ефективності їхньої праці. Центральним елементом мотивації виступають винагороди за працю, які впливають на бажання працівників працювати продуктивно та спрямовують їхні зусилля на досягнення корпоративних цілей. Винагороди можна умовно поділити на матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні винагороди включають заробітну плату, премії, бонуси, а також різні додаткові виплати, які безпосередньо пов'язані з досягненням певних результатів роботи. Нематеріальні стимули, у свою чергу, включають визнання, кар'єрне зростання, можливості професійного розвитку, гнучкі графіки роботи та інші форми соціального заохочення [9, с. 178].

Ефективне використання системи винагород сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих працівників, а також стимулює їх до досягнення високих показників продуктивності. Належно організована система мотивації допомагає формувати у співробітників відчуття задоволеності та залученості, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі і рівень лояльності до організації [9, с. 181]. Відтак, процес формування мотиваційної політики має враховувати індивідуальні потреби і ціннісні орієнтири персоналу, що дозволить оптимізувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності трудової діяльності.

Оцінка результатів праці працівників у сфері гостинності є ключовим елементом управління персоналом, що сприяє підтриманню високих стандартів обслуговування та підвищенню якості надання послуг. У цій галузі, орієнтованій на клієнтоорієнтованість і забезпечення позитивного досвіду для гостей, оцінка праці є надзвичайно важливою, оскільки від неї залежить репутація та конкурентоспроможність закладу.

Процес оцінки результатів праці в сфері гостинності включає різноманітні показники, що відображають якість обслуговування, швидкість реагування на запити клієнтів, здатність працівника до ефективної комунікації та вирішення проблем. До основних критеріїв, за якими оцінюють працівників, належать: рівень задоволеності клієнтів, дотримання стандартів сервісу, увага до деталей, ефективне управління часом та здатність працювати в команді. Особливо важливо враховувати відгуки клієнтів, що можуть бути зібрані через анкети зворотного зв'язку, онлайн-рейтинги та відгуки на платформах бронювання.

Крім оцінки безпосередньо клієнтоорієнтованих показників, у сфері гостинності важливо враховувати також такі аспекти, як гнучкість працівників, здатність адаптуватися до швидкозмінних обставин, дотримання правил безпеки та гігієни. Оцінка результатів праці має враховувати й частоту оновлення знань і навичок персоналу, що є критично важливим в умовах постійного вдосконалення стандартів обслуговування та інновацій у цій галузі.

Зворотний зв'язок є важливою складовою процесу оцінки в сфері гостинності. Конструктивний зворотний зв'язок дозволяє працівникам розуміти, які аспекти їхньої роботи потребують покращення, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та якості виконуваних обов'язків. Крім того, регулярна оцінка та підтримка розвитку працівників

дають змогу забезпечити високий рівень професіоналізму, що є необхідним для підтримання позитивного клієнтського досвіду.

Управління персоналом в умовах сучасного ринку праці стикається з низкою проблем та викликів, які вимагають комплексного підходу та адаптації до нових умов бізнес-середовища. Одним із основних викликів є швидкі зміни у вимогах до кваліфікації працівників, викликані розвитком технологій і глобалізацією. Постійне оновлення знань і навичок стає необхідністю, що потребує інвестицій у навчання та розвиток, а також у впровадження нових методів управління знаннями, таких як цифрові платформи навчання.

Зростаюча конкуренція за таланти є ще одним важливим викликом. Оскільки кваліфіковані кадри стають одним із найцінніших ресурсів для підприємства, компанії змушені розробляти ефективні стратегії залучення та утримання працівників, включаючи конкурентоспроможні системи компенсацій, гнучкі умови праці, можливості для професійного зростання та баланс між роботою та особистим життям. В умовах високої конкуренції компаніям необхідно посилювати імідж роботодавця та формувати корпоративну культуру, що приваблює працівників і сприяє їхній лояльності.

Проблемою залишається і управління мотивацією персоналу, зокрема, через необхідність адаптації мотиваційних систем до потреб працівників різних поколінь. Для досягнення високих показників продуктивності підприємствам важливо створювати такі системи винагород, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули, зокрема гнучкість у виборі робочого часу, можливості для творчої самореалізації, визнання досягнень та доступ до інноваційних технологій.

Нарешті, проблеми забезпечення добробуту працівників, включаючи питання психічного здоров'я та професійного вигорання, стають дедалі актуальнішими. Компанії все більше усвідомлюють необхідність інтеграції програм підтримки психічного здоров'я та благополуччя у свої стратегії управління персоналом, оскільки від цього залежить не лише ефективність праці, а й утримання ключових співробітників. У зв'язку з тим, що існує низка проблем – пропонується ряд рекомендацій, які допоможуть керівникам підприємств сфери гостинності (див. табл. 2).

Таблиця 2

**Рекомендації для подолання проблем та викликів, які виникають у процесі управління персоналом**

№	Рекомендації	Опис
1.	Постійне навчання та розвиток	– впровадження програм безперервного навчання, що включають як онлайн-курси, так і офлайн-семінари, для постійного оновлення знань і навичок працівників; – створення індивідуальних планів розвитку, які враховують кар'єрні амбіції співробітників та вимоги ринку праці.
2.	Конкурентоспроможна система винагород	– розробка комплексної системи компенсацій, що включає гнучкі бонусні програми, премії за досягнення показників ефективності та соціальні пільги; – використання нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, а також покращення балансу між роботою та особистим життям.
3.	Адаптація до змін у структурі зайнятості	– впровадження технологій для управління віддаленими командами, зокрема платформ для

№	Рекомендації	Опис
		комунікації та колаборації, що полегшують роботу над спільними проєктами; – розробка політики, яка враховує потреби гіг-працівників, забезпечуючи їм доступ до ресурсів та можливостей розвитку.
4.	Удосконалення процесів оцінки результатів праці	– впровадження регулярних оцінок продуктивності, що включають зворотний зв'язок, спостереження та самооцінку, для виявлення можливостей для вдосконалення; – використання об'єктивних показників для оцінки результатів, що дозволяє уникнути суб'єктивізму у прийнятті рішень.
5.	Формування позитивного іміджу роботодавця	– інвестування в розвиток корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню талантів, а також формуванню позитивного іміджу компанії на ринку праці. – використання соціальних медіа та платформ для залучення нових кадрів та просування цінностей компанії.

Джерело: узагальнено автором

Застосування цих рекомендацій допоможе підприємствам не лише подолати існуючі проблеми в управлінні персоналом, а й зміцнити свою позицію на ринку, підвищити продуктивність праці та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

### Висновки

Отже, управління персоналом є критично важливою складовою успішного функціонування сучасних організацій та підприємств в сфері гостинності, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів і загальну конкурентоспроможність підприємства. В умовах динамічного ринку праці, швидких технологічних змін та глобалізації, підприємствам необхідно адаптувати свої підходи до управління людськими ресурсами.

Проблеми та виклики управління персоналом, такі як постійна зміна вимог до кваліфікації працівників, зростаюча конкуренція за таланти, необхідність підтримки мотивації та добробуту співробітників, вимагають від організацій гнучкості та інноваційності. Ефективна система мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні винагороди, має вирішальне значення для забезпечення залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Оцінка результатів праці працівників у сфері гостинності повинна базуватися на об'єктивних показниках, які відображають рівень задоволеності клієнтів та якість обслуговування. Зворотний зв'язок є важливим елементом цього процесу, оскільки він сприяє професійному розвитку працівників і підвищенню їхньої мотивації.

Для подолання виявлених проблем і викликів підприємствам рекомендується впроваджувати програми безперервного навчання, створювати конкурентоспроможні системи винагород, адаптувати управлінські практики до змін у структурі зайнятості та підтримувати добробут працівників. Гнучкість у підходах до управління персоналом та інвестування в розвиток корпоративної культури також сприятимуть підвищенню ефективності трудової діяльності.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку та конкурентних переваг підприємства в умовах сучасного ринку, необхідно активно реагувати на виклики

управління персоналом, впроваджуючи новітні технології та методи, а також акцентуючи увагу на потребах і мотивації працівників.

#### Список використаних джерел

1. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством // Економіка та суспільство. 2022. № 35. С. 1-6. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-41.
2. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом // Економічний аналіз. 2022., Вип. 3 Т. 32. С. 47-53. DOI: 10.35774/econa2022.03.047.
3. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності // Економічна наука. 2022. № 2. С. 36-41. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2022/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/8.pdf).
4. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності // Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 277-282. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-12-277-282.
5. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах // Економічна наука. 2019. № 12. С. 66-70. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.66.
6. Осадчук О. П. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу // Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 1-6. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-77.
7. Даниленко О. А. Світові HR-тренди навчання та розвитку персоналу // Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» / КНЕУ. Київ, 2020. С. 37-40. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf>.
8. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства // Приазовський економічний вісник. 2019. № 14. С. 166-172. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/30.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf).
9. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства // Економіка і організація управління. 2020. № 40. С. 178-186. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.17.