

**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ
КОЛЕДЖ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

З В І Т

Назва практики	Практична підготовка : виробнича (переддипломна) практика
Циклова комісія	Харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму
Галузь знань	24 «Сфера обслуговування»
Спеціальність	241 Готельно-ресторанна справа
Освітньо-професійна програма	Готельно-ресторанна справа
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача	Ткаченко Олександра Олексіївна
Курс, академічна група	4 курс, група ГРБ-21

Календарний графік проходження виробничої (переддипломної) практики

№ з/п	Назва робіт	Тижні проходження практики		Відмітки про виконання
		1	2	
1	Оформлення на практику, знайомство з індивідуальним завданням.	+		Виконано
2	Збір теоретичного матеріалу згідно індивідуального завдання.	+		Виконано
3	Робота над теоретичним обґрунтуванням обраної теми дослідження.	+		Виконано
4	Підготовка вступу та 1 розділу наукового дослідження		+	Виконано
5	Написання та оформлення звіту		+	Виконано

Керівник практики:



Юлія БЕРЕЖНА

(ім'я, прізвище)

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку сфери гостинності персонал є одним з ключових ресурсів, що забезпечує якість послуг, рівень сервісу, імідж і конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства. Ефективне управління персоналом, включаючи його розвиток, мотивацію, адаптацію та навчання, визначає здатність закладу відповідати вимогам ринку та задовольняти очікування клієнтів.

Актуальність теми обумовлена тим, що на фоні зростаючої конкуренції на ринку HoReCa постає необхідність підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, впровадження нових підходів до розвитку професійних компетентностей персоналу та створення сприятливого мікроклімату в колективі. Успішний розвиток персоналу прямо впливає на прибутковість та стійкість підприємства, зменшує плинність кадрів і сприяє формуванню позитивного споживчого досвіду.

1.1 Сутність управління персоналом у сфері гостинності

У сучасних умовах інтенсивного розвитку готельно-ресторанного бізнесу особливого значення набуває ефективне управління персоналом, яке є визначальним чинником конкурентоспроможності та стійкості підприємств сфери гостинності. Сфера гостинності, що включає готелі, ресторани, туристичні компанії та інші заклади обслуговування, характеризується високим рівнем людського фактору, оскільки саме персонал безпосередньо взаємодіє з клієнтом, створює атмосферу сервісу, формує враження гостя та впливає на його задоволення.

Управління персоналом у цій сфері має свої особливості: висока динаміка змін, сезонність, потреба в емоційному інтелекті, високий рівень стресостійкості та комунікабельності працівників. Саме тому процес підбору, навчання, мотивації та розвитку кадрів потребує особливої уваги з боку менеджменту.

З огляду на глобальні трансформації у сфері праці, цифровізацію, підвищення очікувань споживачів та жорстку конкуренцію, заклади гостинності змушені переосмислювати підходи до роботи з персоналом. Зростає попит на кваліфікованих, клієнтоорієнтованих працівників, які здатні працювати у команді, швидко адаптуватися до змін та забезпечувати високий рівень сервісу.

Крім того, в умовах післявоєнного відновлення України, кадрова політика в індустрії гостинності набуває ще більшого значення: збереження кадрового потенціалу, створення гідних умов праці, стимулювання молоді до роботи в цій галузі стають необхідною умовою її стабільного розвитку.

Людський капітал у сфері гостинності виступає ключовим ресурсом, який визначає рівень конкурентоспроможності та репутацію готельно-ресторанного закладу. На відміну від матеріальних чи фінансових ресурсів, саме людський фактор має вирішальне значення в забезпеченні високої якості обслуговування, адже послуга у цій сфері створюється і сприймається через безпосередню взаємодію між персоналом і гостем.

Під людським капіталом розуміють сукупність знань, навичок, досвіду, мотивації, особистих якостей і рівня професійної культури працівників, які вони

застосовують у трудовому процесі. У сфері готельно-ресторанного бізнесу це передусім комунікабельність, клієнтоорієнтованість, уважність до деталей, вміння працювати в команді, дотримання етикету, володіння іноземними мовами та здатність швидко реагувати на потреби клієнта.

Якість сервісу в закладі напряму залежить від рівня підготовки персоналу, його лояльності до компанії, задоволеності умовами праці та внутрішньої мотивації. Високий рівень людського капіталу сприяє формуванню позитивного іміджу закладу, підвищенню задоволеності клієнтів, збільшенню кількості постійних гостей, позитивних відгуків і, як наслідок, фінансовій стабільності підприємства.

І навпаки, нехтування розвитком персоналу, відсутність навчання, недооцінювання важливості людського капіталу призводить до зниження якості обслуговування, плинності кадрів, конфліктів у колективі, зниження прибутків і втрати довіри з боку клієнтів.

Управління персоналом — це цілеспрямована система дій керівництва підприємства, спрямована на формування, ефективне використання, розвиток і мотивацію трудового потенціалу організації з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Особливістю управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі є постійна взаємодія працівників із клієнтами, що вимагає від персоналу високої емоційної культури, стресостійкості, здатності до командної роботи та клієнтоорієнтованості. Саме тому управління персоналом у цій галузі повинно бути не лише адміністративним, а й стратегічним — спрямованим на розвиток людського капіталу як основного ресурсу конкурентоспроможності закладу.

Ефективне управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі базується на реалізації цілісного комплексу управлінських функцій, що охоплюють усі етапи життєвого циклу працівника в організації — від планування потреб до оцінки результатів діяльності. У сфері гостинності ці функції набувають особливої ваги, адже якість обслуговування безпосередньо залежить від рівня підготовки, мотивації та взаємодії персоналу.

Комплексна реалізація всіх функцій управління персоналом у готельно-

ресторанному бізнесі забезпечує стабільність, високу якість обслуговування, розвиток корпоративної культури та довгострокову ефективність закладу. Людський фактор є не лише ресурсом, а стратегічним активом, від якого залежить успіх усього підприємства.

Сфера гостинності є однією з найбільш залежних від людського фактора. Саме персонал формує імідж закладу, забезпечує якість послуг і визначає рівень задоволеності гостей. Тому система управління кадрами тут має свої особливості, що відрізняють її від інших галузей.

Однією з ключових специфічних рис є висока роль емоційного інтелекту працівників. Успішне виконання професійних обов'язків часто залежить не лише від технічних навичок, а й від здатності працівника встановлювати контакт із клієнтом, швидко орієнтуватися у конфліктних ситуаціях, проявляти терпимість, гнучкість та доброзичливість.

Ще однією важливою особливістю є високий рівень плинності кадрів. Через інтенсивний графік, фізичне навантаження, сезонність роботи та часто невисоку оплату праці, готельно-ресторанні підприємства стикаються з проблемою нестабільності кадрового складу. Це вимагає постійного вдосконалення системи підбору, адаптації та мотивації персоналу.

Крім того, характерною рисою управління кадрами в даній галузі є необхідність гнучкої організації праці — персонал часто працює за змінним графіком, у вихідні, святкові дні та у вечірній час. Менеджери повинні вміти ефективно планувати розклад, враховуючи інтереси працівників і потреби закладу.

Також варто враховувати вплив сезонності на кадрову політику. У туристичних регіонах готелі та ресторани змушені наймати додатковий персонал у періоди пікового навантаження, що потребує швидкого навчання нових працівників та ефективного управління змішаними колективами.

Окремо слід відзначити важливість багатофункціональності персоналу. Часто співробітники мають виконувати декілька функцій одночасно, наприклад, офіціант може допомагати в організації банкетів, а адміністратор — у роботі з бронюваннями та рекламою.

Нарешті, в умовах цифровізації гостинності, управління кадрами передбачає впровадження сучасних HR-технологій — систем обліку робочого часу, електронного навчання, автоматизованого планування змін, платформ для зворотного зв'язку з працівниками.

Для ефективної організації роботи закладів гостинності важливо чітко структурувати персонал відповідно до функціональних обов'язків. У готельно-ресторанній сфері зазвичай виділяють три основні категорії персоналу: лінійний, допоміжний і управлінський. Такий поділ дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів закладу та налагодити вертикаль управління.

Управлінці повинні мати аналітичне мислення, організаторські здібності, лідерські якості та володіти сучасними методами управління.

Такий поділ персоналу дозволяє раціонально розподіляти обов'язки, підвищувати ефективність управління та забезпечувати високий рівень сервісу в готельно-ресторанному закладі. Співпраця всіх трьох груп персоналу на засадах взаєморозуміння і професіоналізму є запорукою успішної діяльності підприємства сфери гостинності.

Управління персоналом у готельно-ресторанній сфері є стратегічно важливою складовою, яка безпосередньо впливає на якість обслуговування, імідж закладу, рівень задоволеності клієнтів та фінансові результати діяльності підприємства. Унікальність галузі зумовлює потребу у гнучкому, клієнтоорієнтованому й людиноцентричному підході до роботи з персоналом.

Основою ефективного кадрового менеджменту є системна реалізація його ключових функцій: планування потреб у персоналі, професійний підбір, адаптація нових працівників, формування дієвої мотиваційної системи, забезпечення постійного навчання та розвитку, а також об'єктивна оцінка результатів праці. Особливої уваги заслуговує якісний підбір кадрів, оскільки персонал у сфері гостинності виконує не лише технічну, а й емоційну функцію — створює гостинну атмосферу, що формує лояльність клієнтів.

До специфічних рис управління кадрами у готельно-ресторанному бізнесі належать високий рівень плинності кадрів, сезонність роботи, багатофункціональність працівників, потреба у швидкому навчанні та високі

вимоги до особистісних якостей. Усе це потребує від керівництва глибокого розуміння природи людського капіталу та готовності до інвестування в його розвиток.

Успішне управління персоналом — це не лише організація трудового процесу, а й формування згуртованого колективу, створення мотиваційного середовища, підтримка корпоративної культури та забезпечення високого рівня сервісу, який очікує сучасний споживач. У сучасних умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції ефективна кадрова політика стає однією з ключових передумов стійкого розвитку закладу гостинності.

1.2 Теоретичні основи професійного розвитку персоналу

У сучасних умовах швидких змін, цифровізації, глобалізації ринків і зростаючої конкуренції професійний розвиток персоналу набуває критично важливого значення для стабільного функціонування та стратегічного зростання будь-якого підприємства, зокрема — у сфері гостинності. Саме працівники є носіями знань, навичок і цінностей, які формують якість сервісу, репутацію закладу та рівень задоволеності клієнтів.

Індустрія гостинності характеризується високою динамікою змін: зростають очікування споживачів, впроваджуються нові стандарти обслуговування, використовуються цифрові технології, змінюються вимоги до безпеки, гігієни, екологічності тощо. У цих умовах традиційного набору знань недостатньо — потрібні постійне оновлення компетенцій, здатність адаптуватися до нових вимог, розвивати м'які навички (soft skills), управляти стресом і працювати в умовах невизначеності.

Конкурентна боротьба між підприємствами готельно-ресторанного бізнесу загострює потребу у формуванні професійного, лояльного та мотивованого персоналу. Організації, які системно інвестують у розвиток кадрів, мають суттєві переваги: вищу продуктивність, стабільніший кадровий склад, інноваційність та більшу клієнтоорієнтованість. Натомість ігнорування потреби у навчанні та розвитку призводить до втрати кваліфікованих кадрів, зниження якості послуг та

погіршення іміджу.

Важливо й те, що професійний розвиток працівників сприяє їхній внутрішній мотивації, формує відчуття значущості та перспективності роботи, що особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення економіки, демографічних викликів і зростання трудової мобільності.

Професійний розвиток персоналу є одним із ключових чинників, що визначає ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і здатність до інноваційного зростання. Багато дослідників підкреслюють, що інвестиції в людський капітал прямо пов'язані з підвищенням продуктивності, лояльності працівників, якістю послуг та рівнем задоволеності клієнтів.

Згідно з теорією людського капіталу Т. Шульца та Г. Беккера, знання, навички та досвід працівників розглядаються як форма капіталу, яка приносить віддачу у вигляді зростання ефективності, продуктивності праці та прибутковості організації. У сфері гостинності, де головним продуктом є сервіс і враження гостя, якість людського капіталу набуває особливого значення.

Вітчизняний дослідник О. Д. Герасименко зазначає, що професійний розвиток персоналу не лише забезпечує зростання індивідуальної кваліфікації, а й формує колективну компетентність організації, яка проявляється у злагоженості, корпоративній культурі та стратегії управління змінами.

Згідно з підходом Д. Ульріха, ефективний HR-менеджмент повинен орієнтуватися не лише на адміністративні функції, а й на стратегічне партнерство, де розвиток персоналу інтегрується у цілі організації. Успішні компанії, за Ульріхом, це ті, де HR-функція сприяє розвитку лідерства, інноваційності та організаційної спроможності до змін.

Дослідження М. Армстронга вказують на те, що навчання і розвиток персоналу дозволяють компаніям зберігати гнучкість і швидко реагувати на зовнішні виклики. Армстронг підкреслює, що працівники, які мають змогу розвиватися, демонструють вищу мотивацію та відданість роботодавцю.

У сфері гостинності зв'язок між розвитком персоналу та успіхом організації проявляється особливо яскраво: персонал, що пройшов навчання з технік обслуговування, стандартів якості, іноземних мов чи стресостійкості,

забезпечує більш комфортний досвід для клієнта, що прямо впливає на рівень повторного звернення, позитивні відгуки та фінансові показники закладу.

Поняття «професійний розвиток» широко використовується в науковій та практичній літературі як ключова категорія системи управління персоналом. Його зміст охоплює безперервний процес удосконалення знань, навичок, компетенцій і професійної поведінки працівників відповідно до потреб ринку, організації та особистих кар'єрних цілей.

У науковій площині професійний розвиток трактується як багатоаспектне явище. Так, М. Армстронг визначає його як «форму навчання, спрямовану на поліпшення професійної придатності та підвищення потенціалу працівника у межах кар'єрного зростання». В. І. Ліпкан розглядає професійний розвиток як «інтегративний процес формування нових або вдосконалення наявних компетентностей відповідно до вимог робочого середовища».

У практиці готельно-ресторанної сфери професійний розвиток набуває особливої актуальності, оскільки персонал постійно взаємодіє з клієнтами та повинен оперативно адаптуватися до змін у стандартах сервісу, нових технологіях обслуговування, культурних та мовних особливостях гостей.

Формування ключових компетентностей є фундаментальним напрямом професійного розвитку персоналу, адже саме компетентнісний підхід дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію працівників, а й забезпечувати їхню готовність до ефективної діяльності в умовах змін, інновацій та зростаючих очікувань споживачів. У сучасному менеджменті персоналу компетентності розглядаються як інтегративна характеристика, що включає знання, уміння, навички, досвід, мотивацію, поведінкові прояви та здатність до самостійного прийняття рішень.

За визначенням М. Армстронга, [14]. ключові (core) компетентності — це ті характеристики, які є універсальними для всіх працівників організації незалежно від посади і мають стратегічне значення для досягнення цілей підприємства.

Першим етапом розробки програми розвитку є діагностика потреб, яка здійснюється шляхом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки рівня професійної компетентності персоналу, вивчення показників

обслуговування, результатів оцінки ефективності праці, а також опитування працівників та керівників щодо існуючих проблем і очікувань. Важливо враховувати специфіку кожного підрозділу, індивідуальні цілі працівників і загальну стратегію розвитку організації.

Наступний крок — визначення цілей і завдань програми, які можуть охоплювати підвищення кваліфікації, розвиток лідерського потенціалу, формування нових компетентностей, адаптацію до цифрових технологій або стандартизацію сервісу відповідно до міжнародних вимог. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними та узгодженими з потребами організації.

Далі формується зміст програми розвитку — перелік тем, навчальних модулів, форм і методів навчання. У сфері гостинності ефективними є тренінги з комунікації, технік обслуговування, управління конфліктами, курси іноземних мов, ділового етикету, майстер-класи від шеф-кухарів або зовнішніх експертів. Програма також може включати стажування, ротацію посад, наставництво, участь у професійних конкурсах і форумах.

Особливу увагу слід приділяти організаційно-технічному забезпеченню програми — вибору тренерів, формату занять (офлайн, онлайн, змішаний), графіку проведення, ресурсів, бюджету. Важливо забезпечити доступність навчання для всіх категорій персоналу, включаючи лінійний і допоміжний склад.

Завершальним етапом є оцінювання ефективності програми розвитку, яке передбачає аналіз динаміки професійних показників працівників, зворотний зв'язок учасників, вплив навчання на якість обслуговування, лояльність клієнтів та економічні показники підприємства. Отримані результати слугують підґрунтям для вдосконалення майбутніх програм.

1.3 Вплив ефективного управління кадрами на якість обслуговування

Якість обслуговування є ключовим фактором успіху підприємств готельно-ресторанного господарства, оскільки саме вона формує перше враження гостя, визначає рівень задоволеності споживачів та впливає на їхню лояльність. У

відмінності від матеріального товару, послуга в сфері гостинності є нематеріальною, миттєвою у споживанні та тісно пов'язана з емоційним досвідом клієнта. Тому якість взаємодії з персоналом, професіоналізм обслуговування, ввічливість і уважність працівників мають визначальне значення.

У сучасному конкурентному середовищі, коли споживач має великий вибір серед готелів, ресторанів і сервісних платформ, саме високий рівень обслуговування стає основною конкурентною перевагою. Навіть найкраще технічне оснащення чи привабливий інтер'єр не компенсують байдужість персоналу або непрофесійне ставлення до гостей. Згідно з результатами досліджень, близько 70% клієнтів не повертаються до закладу саме через невдалий досвід обслуговування, а не через ціни чи якість продукту.

Крім того, якісне обслуговування має значний вплив на формування іміджу підприємства. Позитивні враження гостей сприяють поширенню доброї репутації, рекомендаціям, високим оцінкам у соціальних мережах та сервісах бронювання. У свою чергу, це сприяє зростанню кількості нових клієнтів, утриманню постійних гостей та підвищенню загальної рентабельності бізнесу.

В умовах цифровізації, глобальної мобільності та зростання туристичних потоків особливо важливим є персоналізований підхід до обслуговування, культурна чутливість, володіння іноземними мовами, здатність адаптуватися до різних очікувань і стилів комунікації. Це вимагає від підприємств системної роботи з персоналом, інвестування в його розвиток і формування професійних стандартів обслуговування.

Управління кадрами є одним із центральних напрямів сучасного менеджменту, що забезпечує ефективне використання трудових ресурсів, формування високопрофесійного персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. У науковій літературі поняття управління персоналом розглядається як система організаційно-правових, економічних, соціальних і психологічних заходів, спрямованих на забезпечення оптимальної трудової віддачі кожного працівника та колективу в цілому.

Згідно з підходом М. Армстронга, управління кадрами — це стратегічна та

узгоджена система дій, спрямована на набір, утримання, розвиток і використання персоналу задля досягнення конкурентних переваг підприємства. У межах цієї системи виділяються низка функцій, які взаємопов'язані між собою та становлять єдиний управлінський цикл.

Плинність кадрів і сезонність є характерними особливостями функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства, які суттєво впливають на стабільність персоналу, рівень якості обслуговування та загальну ефективність діяльності закладів. Ці фактори створюють специфічні виклики для управління людськими ресурсами, вимагаючи від керівництва особливої гнучкості, стратегічного планування та впровадження дієвих інструментів утримання персоналу.

Висока плинність працівників призводить до зниження якості обслуговування, збільшення витрат на підбір і навчання нових кадрів, розриву комунікацій у колективі та втрати корпоративного досвіду. Це, в свою чергу, негативно впливає на репутацію підприємства і рівень задоволеності гостей.

Управління сезонними коливаннями потребує ефективної кадрової стратегії, яка включає прогнозування пікових навантажень, створення бази резервного персоналу, гнучке планування змін, використання стажувань для студентів галузевих спеціальностей, а також впровадження системи бонусів за тимчасову зайнятість.

Варто зазначити, що як плинність, так і сезонність можуть мати позитивний потенціал для розвитку: вони стимулюють автоматизацію процесів, впровадження внутрішнього навчання, пошук нових форматів взаємодії з персоналом (наприклад, гіг-контракти або погодинну зайнятість), а також дозволяють залучати молодь і активізувати співпрацю з професійно-технічними навчальними закладами.

Відповідно до графіку, можна побачити, як плинність кадрів і сезонність по-різному впливають на ключові аспекти діяльності закладів гостинності. Він показує, що плинність найбільше пов'язана з витратами на навчання та зниженням якості обслуговування, тоді як сезонність — із необхідністю швидкого навчання та залучення тимчасового персоналу.

Ефективне управління персоналом є однією з головних умов досягнення високої якості обслуговування в індустрії гостинності. Аналіз практики провідних українських та міжнародних готельно-ресторанних мереж дозволяє побачити, як стратегічний підхід до кадрової політики позитивно впливає на задоволеність клієнтів, зниження плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності закладу.

Яскравим прикладом є досвід мережі готелів Premier Hotels and Resorts (Україна). Одним із ключових елементів їхньої кадрової стратегії є впровадження системи безперервного навчання, що включає як онлайн-курси, так і очні тренінги з етикету, комунікацій, управління конфліктами. Завдяки цій системі персонал готелів мережі демонструє високий рівень професіоналізму та здатність адаптуватися до запитів клієнтів, що підтверджується позитивними відгуками гостей та стабільно високими рейтингами сервісу.

Інший приклад — глобальна мережа AccorHotels, до якої належить готель Mercure Kharkiv Palace. Компанія активно впроваджує сучасні HR-технології: внутрішній портал для працівників, система «360-градусного зворотного зв'язку», індивідуальні плани кар'єрного розвитку. Особливу увагу Accor приділяє формуванню лідерських компетентностей, що дозволяє просувати кращих працівників на вищі позиції в рамках всієї мережі. Це мотивує персонал і забезпечує стабільність колективу.

У сегменті ресторанного бізнесу прикладом ефективною кадровою політики є українська мережа «Сільпо Ресторани», яка впроваджує культуру наставництва і корпоративної підтримки. Кожен новий працівник проходить адаптаційну програму під керівництвом досвідченого колеги. Крім того, компанія активно застосовує нематеріальну мотивацію — подяки, рейтинги «кращого працівника», участь у внутрішніх конкурсах і проєктах. Це підвищує внутрішню згуртованість команди та зменшує плинність кадрів.

Мережа Hilton Hotels & Resorts, що вважається світовим еталоном у сфері гостинності, також реалізує комплексну кадрову стратегію, в якій акцент робиться на поєднанні професійного розвитку, добробуту працівників та їх залученості. Hilton впровадила програму Hilton University, яка охоплює всі рівні

персоналу — від лінійних працівників до топменеджменту. У результаті — висока якість сервісу, низький рівень плинності кадрів та постійне зростання брендової лояльності.

Ефективний кадровий менеджмент є вирішальним чинником формування високого рівня сервісу у сфері гостинності. Саме через систему роботи з персоналом — від підбору і адаптації до професійного розвитку й мотивації — визначається, яким буде досвід кожного гостя та загальне враження про заклад. Працівники, які добре підготовлені, вмотивовані, задоволені умовами праці й поділяють цінності організації, демонструють вищий рівень клієнтоорієнтованості, ввічливості, відповідальності та стресостійкості. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на задоволеність гостей, повторні візити, позитивні відгуки та репутацію бренду.

Ретельно організований кадровий менеджмент дозволяє зменшити плинність кадрів, скоротити витрати на пошук і навчання нових працівників, забезпечити внутрішню стабільність колективу й злагоджену командну роботу. Системне підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей персоналу сприяють впровадженню інновацій у сфері обслуговування, адаптації до нових ринкових вимог і забезпеченню відповідності міжнародним стандартам якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка О. М., Пономаренко В. С., Швець В. О. Управління персоналом. Харків: Видавництво «ІНЖЕК», 2021. 368 с.
2. Герасименко О. О. Основи менеджменту персоналу в сфері послуг. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 224 с.
3. Дяченко Л. І., Ортинський В. Л. Управління трудовими ресурсами. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 296 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: сучасні моделі та технології. Київ: КНЕУ, 2022. 348 с.
5. Мартинюк О. В. Управління розвитком персоналу. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 208 с.
6. Мельник В. І. Економіка праці і соціально-трудова відносини. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 456 с.
7. Назаренко І. А. Корпоративна культура в закладах сфери гостинності. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 198 с.
8. Немченко А. М. Управління готельно-ресторанним бізнесом. Київ: НАУ, 2020. 304 с.
9. Новак К. В. Управління персоналом на підприємствах туристичної сфери. Івано-Франківськ: Прикарпатський нац. ун-т, 2022. 234 с.
10. Павленко А. Ф. Маркетинг у готельно-ресторанній сфері. Київ: КНЕУ, 2021. 275 с.
11. Пасічник Ю. В. Готельний сервіс: організація та управління. Львів: ЛНУ, 2020. 342 с.
12. Пилипчук В. М. Теорія і практика мотивації персоналу. Чернівці: Рута, 2020. 263 с.
13. Рогозян Ю. І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2021. 367 с.
14. Садова У. Я. Економіка підприємства готельного бізнесу. Львів: Вид-во ЛНУ, 2020. 312 с.
15. Семенова І. М. Основи стратегічного управління персоналом. Київ:

Центр учбової літератури, 2021. 280 с.

16. Сингаївський О. І. Менеджмент персоналу: сучасні підходи. Київ: КНЕУ, 2021. – 298 с.
17. Соловійов В. І. Психологія управління персоналом. Київ: Ліра-К, 2020. 192 с.
18. Соловкіна О. Ю. Адаптація персоналу: теорія і практика. Одеса: ОНУ, 2020. 184 с.
19. Старостіна А. О. Менеджмент персоналу підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 301 с.
20. Стеченко Д. М. Економіка і організація праці. Київ: Знання, 2022. 328.
21. Ткаченко Т. І. Туризм і готельна справа: менеджмент. Київ: Альтерпрес, 2021 289 с.
22. Туленков М. В. Управління трудовим потенціалом. Київ: УДУФМТ, 2020. 226 с.
23. Устименко О. І. Моделі розвитку персоналу в індустрії гостинності. Харків: ХТЕІ, 2022. 204 с.
24. Хоменко О. В. Стандартизація якості обслуговування в готелях. Київ: КНТЕУ, 2021. 260 с.
25. Чумаченко Т. О. Соціальна відповідальність персоналу. Полтава: ПУЕТ, 2021. 234 с.
26. Швець І. А. Мотиваційний менеджмент у сфері послуг. Чернігів: ЧНТУ, 2022. 218 с.
27. Яковенко В. Ф. Управління якістю в готельно-ресторанному господарстві. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 307 с.
28. ISO 10015:2019. Guidelines for training. International Organization for Standardization, 2019.
29. ISO 9001:2015. Quality Management Systems Requirements. International Organization for Standardization, 2015.
30. European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop). Investing in skills pays off: the economic and social return of education and training. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.