

УДК 640.4:338.46
JEL Classification: F63; L83; L86; M15; M21; O14
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-262-269>

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

© 2025 ДАВИДОВА О. Ю., ЧЕРЕВИЧНА Н. І., ГРЕЧКО А. А.

УДК 640.4:338.46
JEL Classification: F63; L83; L86; M15; M21; O14

Давидова О. Ю., Черевична Н. І., Гречко А. А. Роль HR-менеджменту в готельно-ресторанному господарстві

Мета статті – дослідити функціонування служби HR-менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства на прикладі готелю «Баден-Баден» м. Харків, виявити її доцільність і необхідність для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сформулювати потенційні можливості підвищення ефективності роботи персоналу та підприємства в цілому. У статті розглянуто особливості організації HR-менеджменту в індустрії гостинності на прикладі готелю «Баден-Баден» у м. Харків. Вивчено визначальні аспекти управління персоналом, такі як: набір, відбір, адаптація, навчання, мотивація, розвиток, оцінювання та утримання працівників. Особлива увага приділена важливості розвитку корпоративної культури, що не тільки сприяє підвищенню рівня обслуговування споживачів, але й формує імідж підприємства на конкурентному ринку. Корпоративна культура визначена як один із провідних факторів, що впливають на рівень залученості персоналу та їх задоволеність робочим місцем, що, своєю чергою, безпосередньо позначається на задоволеності споживачів. Проаналізовано основні проблеми, які можуть виникати під час функціонування HR-менеджменту готелю, серед яких: висока плинність кадрів, складнощі з впровадженням автоматизованих HR-систем, а також не завжди ефективні підходи до мотивації, що особливо актуально для закладів, розташованих за межами міста. Запропоновано шляхи вирішення виявлених проблем, зокрема модернізацію системи мотивації працівників, розробку гнучких графіків роботи та автоматизацію HR-процесів через впровадження електронних систем управління персоналом (HRIS), що дозволить оптимізувати процеси найму, навчання, обліку робочого часу та заробітної плати. Розглянуто практики інших провідних українських готелів, які активно впроваджують інноваційні HR-стратегії, що сприяє зростанню та розвитку працівників, дозволяє швидше та точніше знаходити кваліфікованих кандидатів. Інноваційні практики створюють додаткові умови для професійного розвитку персоналу, підвищуючи їх мотивацію та лояльність до підприємства, що є важливим у конкурентних умовах ринку. Доведено, що ефективна організація HR-менеджменту має вирішальне значення для успішного функціонування підприємства готельно-ресторанного господарства, сприяє підвищенню якості обслуговування споживачів, їх лояльності та забезпечує позитивний імідж і конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Ключові слова: HR-менеджмент, управління, персонал, мотивація, підприємство, готельно-ресторанне господарство, якість обслуговування, ефективність.

Табл.: 3. Бібл.: 13.

Давидова Оксана Юріївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри готельного, ресторанного бізнесу і крафтових технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: davydova_oks@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3045-9464>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAA-2501-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210600924>

Черевична Наталія Іванівна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри готельного, ресторанного бізнесу і крафтових технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: cherevichna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6660-5366>

Гречко Анна Анатоліївна – студент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: anugrchk@gmail.com

UDC 640.4:338.46
JEL Classification: F63; L83; L86; M15; M21; O14

Davydova O. Y., Cherevychna N. I., Grechko A. A. The Role of HR-Management in the Hotel and Restaurant Industry

The aim of the article is to explore the functioning of the HR management service of hotel and restaurant enterprises using the example of the «Baden-Baden» hotel in the city of Kharkiv, to identify its expediency and necessity for ensuring the competitiveness of the enterprise, and to form potential opportunities to increase the efficiency of staff and the enterprise as a whole. The article examines the peculiarities of organizing HR management in the hospitality industry using the example of the «Baden-Baden» hotel located in the city of Kharkiv. The defining aspects of personnel management have been studied, such as recruitment, selection, adaptation, training, motivation, development, evaluation, and retention of employees. Special attention is given to the importance of developing corporate culture, which not only contributes to enhancing the level of customer service but also shapes the image of the enterprise in a competitive market. Corporate culture is defined as one of the leading factors that influence employee engagement levels and their satisfaction with the workplace, which, in turn, directly impacts consumer satisfaction. The main issues that may arise during the operation of hotel HR management are analyzed, including: high staff turnover, challenges with the implementation of automated HR systems, and not always effective motivational approaches, which is especially relevant for establishments located outside the city. Solutions to the identified problems are proposed, in particular the modernization of the employee motivation system, the development of flexible work schedules, and the automation of HR processes through the introduction of human resource information

systems (HRIS), which will allow for the optimization of hiring, training, working time accounting, and payroll processes. The practices of other leading Ukrainian hotels that actively implement innovative HR strategies, which contribute to the growth and development of employees, allowing for faster and more accurate identification of qualified candidates, have been considered. Innovative practices create additional conditions for the professional development of staff, enhancing their motivation and loyalty to the enterprise, which is important in competitive market conditions. It is proved that efficient organization of HR management is crucial for the successful operation of the hotel and restaurant industry, enhancing the quality of customer service and loyalty of clientele, and providing a positive image and competitiveness of the enterprise as a whole.

Keywords: HR management, administration, staff, motivation, hotel and restaurant industry, quality of service, efficiency.

Tabl.: 3. Bibl.: 13.

Davydova Oksana Yu. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Hotel, Restaurant Business and Craft Technologies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave. , Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: davydova_oks@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3045-9464>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAA-2501-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210600924>

Cherevychna Nataliia I. – Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant Business and Craft Technologies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave. , Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: cherevichna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6660-5366>

Grechko Anna A. – Student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave. , Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: anugrchk@gmail.com

Індустрія гостинності є одним із ключових секторів економіки, що активно розвивається в Україні та дає значний внесок у державну та глобальну економіку. Вона створює робочі місця, забезпечує розвиток якості обслуговування та підвищує конкурентоспроможність на ринку праці. Успішність діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства великою мірою залежить від персоналу, що виконує свою роботу якісно та згуртовано, а також від HR-менеджменту, який забезпечує мотивацію, розвиток та утримання кваліфікованих працівників.

Дослідження у сфері HR-менеджменту для індустрії гостинності є особливо актуальними, адже працівники цього сектору є «обличчям» підприємства, визначаючи його репутацію. У сучасних умовах глобальних змін, швидкого розвитку технологій та зростання конкуренції адаптація до змін, підтримка стабільного кадрового складу, мотивація та професійний розвиток персоналу є критичними аспектами ефективного HR-менеджменту.

У сфері HR-менеджменту в готельно-ресторанному господарстві здійснено низку досліджень, що сприяють розвитку теорії та практики. М. Босовська, Л. Бовш досліджують роль менторингу як інструменту адаптації працівників [1]. О. А. Давидова акцентує на значущості тренінгових програм і системи мотивації як ключових факторів для розвитку персоналу в готелях [2]. Чобіток В. І. приділяє увагу дослідженню системи організації мотивації працівників як фактору підвищення процесу інтелектуалізації на підприємствах [3]. Н. Дністрянська, Г. Кушнірук, І. Чайка, Копоть М. фокусують увагу на важливості бренду роботодавця в залученні та утриманні кадрів, а також на пере-

вагах аутсорсингу та аутстафінгу в управлінні персоналом [4–6]. Кушнерик О. В. вивчає інноваційні підходи до управління персоналом [7]. В. Охота аналізує зарубіжний досвід, пропонуючи передові практики для українських готелів [8].

Але у зв'язку із неухильним розвитком сфери послуг, підвищенням запитів споживачів потреба у висококваліфікованому персоналі та управлінні ним залишається актуальною. Отже, подальші дослідження проблем HR-менеджменту в готельному та ресторанному бізнесі для забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності є актуальним.

Мета статті – дослідити функціонування служби HR-менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства на прикладі готелю «Баден-Баден» (м. Харків), виявити її доцільність і необхідність для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сформулювати потенційні можливості підвищення ефективності роботи персоналу та підприємства в цілому.

Розвиток і популярність індустрії гостинності з кожним роком зростає, тим самим набуває важливості питання ефективного та якісного управління персоналом. Саме HR-менеджмент виконує важливу роль у даному питанні – через безпосередній взаємозв'язок з працівниками. Підприємства готельного та ресторанного господарства, безумовно, залежать від своїх працівників, адже без їх безпосередньої участі неможливо вибудувати будь-які бізнес-процеси у сфері послуг. Тому для побудови ефективного та прибуткового бізнесу необхідний висококваліфікований HR-менеджер.

У сучасних умовах важливим аспектом є правильне й ефективне управління працівниками на будь-якому підприємстві сфери послуг. Історія розвитку HR-менеджменту свідчить про те, що до основної функції менеджерів з управління персоналом слід віднести розвиток працівників, турботу про персонал, його комфорт, гідну оплату праці, безпеку та створення позитивної атмосфери. Працівники на всіх рівнях становлять основу підприємства готельного та ресторанного господарства, тому їх повне залучення, турбота та повага дає змогу використовувати їх здібності на користь закладу [2; 9].

HR-менеджмент є значною частиною менеджменту – науки, що відповідає за коректну побудову організації роботи підприємств. Але, водночас, вона є не лише складовою науки менеджменту, а й окремою самостійною наукою, яка має свій об'єкт і предмет вивчення, а також методи дослідження.

Об'єктом вивчення управління персоналом є окрема соціальна система – працівники підприємства, які здійснюють свою діяльність у сфері виробництва продукції та надання послуг. Для чіткого управління цією соціальною системою необхідні знання із соціології, ергономіки, психології, економіки, етики, права та фізіології.

Предметом вивчення HR-менеджменту виступає низка процесів діяльності, спрямована на формування організованої групи працівників, їх навчання, розвиток, мотивування, заохочення до праці на конкретному підприємстві, а також підвищення рівню якості продукції та обслуговування, прибутку підприємства та його економічного стану [4].

Управління людськими ресурсами вимагає великої уваги та особливого підходу.

Розглянемо процес управління персоналом на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Баден-Баден», який знаходиться в місті Харків, на узбережжі Лозовенського озера в селі Чайківка. У готелі передбачена окрема посада HR-менеджера, який виконує всі функції, які перераховані вище. Готель «Баден-Баден» уведений в експлуатацію у 2009 році. За 14 років готель створив свій імідж та репутацію, за яку працівники підприємства дуже піклуються.

Готель «Баден-Баден» має 5 основних систем мотивування персоналу, які спрямовані на стимулювання окремих працівників або цілих підрозділів на досягнення особистих і спільних цілей щодо діяльності готелю.

Також HR-менеджер готелю «Баден-Баден» завжди прислухається до побажань, потреб та ініціатив персоналу, завдяки цьому система мотивації постійно оновлюється та вдосконалюється.

До позитивних результатів діяльності HR-менеджменту в готелі «Баден-Баден» можна віднести:

- ✦ готель «Баден-Баден» має популярність завдяки своїй високій репутації та іміджу, які роками вибудовували HR-менеджери. У готелі є база постійних споживачів, які є абсолютно лояльними до даного готелю та при нагоді обирають виключно «Баден-Баден»;
- ✦ працівники готелю мають багаторічний досвід та високу кваліфікацію в готельному бізнесі завдяки постійному навчанню та розвитку персоналу, який організовує HR-відділ;

Таблиця 1

Принципи системи мотивації персоналу, які застосовує готель «Баден-Баден»

Принцип мотивації	Опис
Гнучкість	Адекватне та оперативне реагування на зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на персонал та його мотивацію
Індивідуальність	Унікальність кожного працівника та підбір індивідуального підходу до мотивації для кожного працівника відповідно до його особистих потреб і поглядів
Конкретизація	Фіксована премія (наприклад, 35% від зарплати) видається за активну участь у роботі готелю, виконання поставлених завдань, прояв ініціативи, створення нових ідей для покращення роботи та якості обслуговування
Відкритість систем	Системи мотивування є прозорими та зрозумілими для кожного працівника, що підвищує довіру та впевненість у справедливості винагород
Відповідність	Рівень мотивації встановлюється відповідно до якості, кількості, часу та важливості виконаної роботи
Нагородження результатів	Винагородження продуктивності, ініціативності та досягнень працівників: матеріально (надбавки, премії до 60% зарплати), нематеріально (подяки, нагороди) або змішаними винагородами (подарунки, поїздки, призи, службове авто тощо)

- ✦ HR-менеджер проводить високоякісну співбесіду, із заповненням різних типів анкет, проходженням тестів, які спрямовані на оцінку професійності, знань і кваліфікації кандидата;
- ✦ у готелі панує приємна та дружня атмосфера, створена організаційною культурою, правила якої описані HR-менеджером.

Але, крім позитивних результатів багаторічної роботи HR-менеджменту в готелі «Баден-Баден», необхідно відмітити деякі її недоліки:

- ✦ HR-відділ у готелі не завжди впроваджує та використовує новітні й сучасні тенденції управління персоналом, наприклад введення електронної системи управління персоналом (HRIS), яка допомагає в автоматизації управлінських завдань, оплати праці, обліку робочого часу, також впровадження інновацій у рекрутингу, використання штучного інтелекту для швидкого та ефективного відбору кандидатів на вакантну посаду та найму працівників. Це відбувається через швидкість появи нових інновацій та часткової відсутності ідей розвитку;
- ✦ готель «Баден-Баден» має проблему високої плинності та обороту кадрів, що викликано віддаленістю готелю від транспортної розв'язки та відсутністю окремого транспорту для працівників до готелю; також важливим аспектом є відсутність гнучких графіків виходу на роботу персоналу, а саме: проблема індивідуального підходу та неврахування індивідуальних потреб та обставин персоналу, відсутність автоматизованого (онлайн) графіку виходу на роботу, а також страх керівництва, що через гнучкий графік роботи буде недостатня кількість працівників у необхідний час;
- ✦ незважаючи на дружний колектив, треба зауважити на відсутність повної та якісної інформаційної обізнаності у сфері управління конфліктами, через це іноді конфлікти на підприємстві можуть бути некоректно вирішені або взагалі не урегульовані.

Результати дослідження дозволили виявити потенційні можливості розвитку HR-менеджменту в готелі «Баден-Баден»:

- ✦ підвищуючи мотивацію персоналу, працівники будуть зацікавленими в досягненні індивідуальних і спільних з готелем цілей;
- ✦ з метою проведення високоякісної мотивації персоналу HR-відділ може проводити дослідження та формування нових систем мотивування з урахуванням потреб і бажань працівників;

- ✦ постійне навчання працівників готелю створюватиме міцний потенціал для розвитку персоналу, що підвищить якість обслуговування споживачів;
- ✦ працюючи над розвитком і навчанням працівників, HR-відділ диверсифікує робочу силу для поширення їх у інші культури, мови, традиції тощо, що допоможе відповідати потребам і бажанням споживачів з інших країн і континентів;
- ✦ використання якісної системи підбору та найму висококваліфікованих і професійних працівників дозволить розширити бізнес: збільшити об'єм та обсяг обслуговування споживачів, створити нові галузі та функціональні зони (наприклад, тренажерний зал з фітнес-тренером, СПА з масажистом, косметологом тощо).

Не дивлячись на великий потенціал для розвитку готелю, керівництву необхідно передбачати ризики, які можуть виникнути під час роботи готелю «Баден-Баден»:

- ✦ у місті Харків існує велика кількість готелів з високоякісним обслуговуванням, які потребують кваліфікованих і професійних працівників, отже, HR-відділ має боротися за якісні кадри для готелю «Баден-Баден»;
- ✦ зовнішні чинники, такі як: політичні, економічні, технологічні, законодавчі, соціально-культурні, природно-географічні та демографічні, мають великий вплив на стан та якість роботи HR-відділу, наприклад через економічні коливання бюджет підприємства може урізатися, що приведе до зниження заробітної плати;
- ✦ можлива загроза виникнення ризиків глобального характеру: пандемія, військові дії, глобальні кризи. Саме у 2020 р. виникла така проблема, як COVID-19, через яку велика кількість працівників втратили свої робочі місця, через відсутність чіткого та стратегічного плану дій у разі надзвичайних ситуацій. Потім – військові дії. Тому важливо, щоб HR-відділ готелю розробив гнучкий план на випадок появи криз, щоб забезпечити своїх працівників робочими місцями або посадами, які створені для дистанційної роботи, та згладити проблему втрати кваліфікованих працівників.

Треба зазначити, що служби HR-менеджменту продовжують розвиватися та впроваджувати сучасні технології для забезпечення рентабельної, стабільної роботи підприємств готельно-ресторанного господарства (табл. 2).

Таблиця 2

Сучасні інноваційні HR-стратегії в українських готелях

Готель	Інновації в HR-менеджменті
Premier Hotels & Resorts	Регулярні тренінги, майстер-класи, вебінари для підвищення кваліфікації та розробки стандартів обслуговування
Reikartz Hotel Group	Створення корпоративної культури з програмами менторства та наставництва для нових працівників
Inter Continental Kyiv	Комплексні програми професійного розвитку та підтримки кар'єрного зростання
Hilton Kyiv	Використання ШІ для швидкого відбору кандидатів та аналізу професійних навичок
Баден-Баден	Ротація посад, програми навчання, індивідуальні системи преміювання, що включають бонуси та нематеріальні винагороди
11 Mirrors Design Hotel	Умови для кар'єрного зростання, індивідуальні та прозорі системи преміювання

Так, сучасні українські готелі, зокрема «Premier Hotels & Resorts», «Reikartz Hotel Group», «InterContinental Kyiv» і «Hilton Kyiv», активно впроваджують інноваційні HR-стратегії, що охоплюють комплексні програми професійного розвитку, підтримку кар'єрного зростання та підвищення лояльності співробітників. Наприклад, готель «Premier Hotels & Resorts» створює умови для розвитку персоналу, організовуючи регулярні тренінги, майстер-класи та вебінари, що дозволяє підвищувати кваліфікацію співробітників та поліпшувати стандарти обслуговування. Своєю чергою, «Reikartz Hotel Group» активно працює над створенням корпоративної культури, що включає програми менторства та наставництва для нових працівників, підтримуючи їх адаптацію та інтеграцію в колектив.

Такі готелі, як «Баден-Баден» та «11 Mirrors Design Hotel», приділяють особливу увагу створенню умов для кар'єрного зростання співробітників.

Серед основних програм – ротація посад, що дозволяє працівникам розвивати нові навички на різних етапах діяльності готелю, і програми навчання, які включають сертифікати та професійні тренінги.

Прогресивні програми преміювання в таких готелях стають індивідуальними та прозорими, враховуючи специфіку завдань і досягнень кожного співробітника. Наприклад, працівники можуть отримувати додаткові бонуси або визнання за успішне виконання завдань, ініціативність, а також за позитивні відгуки споживачів.

Детальний SWOT аналіз HR-менеджменту в готелі «Баден-Баден» (табл. 3) допомагає HR-відділу легше розробити та сформулювати стратегічний план дій, спрямованих на розвиток підприємства готельно-ресторанного господарства та його співробітників, підвищення прибутковості й ефективності підприємства, якості обслуговування споживачів у готелі [10].

Таблиця 3

SWOT-аналіз HR-менеджменту в готелі «Баден-Баден»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– високий рівень репутації; – досвідчені та висококваліфіковані працівники; – дружельобна та комфортна робоча атмосфера	– відсутність інновацій та застосування новітніх технологій; – плинність та оборот кадрів; – некоректне урегулювання конфліктів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– підвищення мотивації робітників; – створення нових систем мотивації працівників; – розвиток персоналу; – диверсифікація робочої сили; – розширення бізнесу (збільшення галузей і функціональних зон)	– конкуренція на ринку кадрів; – зовнішні фактори (політичні, економічні, технологічні, законодавчі, соціально-культурні, природно-географічні та демографічні); – глобальні кризи та пандемії

Отже, результати проведеного дослідження готелю «Баден-Баден» довели, що процес найму працівників знаходиться на високому рівні – через проведення співбесіди, заповнення анкет і проходження кандидатом різноманітних тестів. Але в даній системі є основна проблема – витрачається велика кількість часу на проведення співбесід, це відбувається через відсутність:

- ✦ попередньої перевірки резюме та документів кандидата перед співбесідою;
- ✦ чіткого таймінгу (виділеного часу) на обговорення або аналізування конкретних питань чи документів;
- ✦ структурованого переліку основних і додаткових питань і тем, які варто обговорювати з кандидатом.

Першою проблемою є відсутність попередньої перевірки резюме та документів кандидата перед співбесідою, що суттєво зекономить час під час співбесіди. Для вирішення цієї проблеми HR-менеджеру необхідно попередньо запрошувати в кандидата на певну посаду резюме та інші документи на електронну пошту HR-відділу, після чого працівники відділу кадрів мають дослідити, перевірити та проаналізувати документи, сформулювати питання, якщо такі виникнуть [11].

Наступною проблемою є відсутність чіткого таймінгу (виділеного часу) на обговорення або аналізування конкретних питань чи документів. Для вирішення даного питання необхідно сформулювати конкретний час, який надається кожному кандидату на вакантну посаду. Наприклад, час співбесіди становить 10 хвилин, і цей час поділений на такі частини в даній послідовності:

- ✦ привітання кандидата, представлення членів співбесіди та пояснення структури проведення інтерв'ю (1 хвилина);
- ✦ кандидат коротко розповідає про себе, свій набутий раніше досвід, наявність вищої освіти і т. д. (3 хвилини);
- ✦ пояснення ключових обов'язків та вимог до даної вакантної посади, надання інформації про заробітну плату, умови праці, графік роботи (2 хвилини);
- ✦ обговорення резюме та інших документів кандидата, їх швидкий огляд (основна перевірка документів відбувається до співбесіди), обговорення основних пунктів (2 хвилини);
- ✦ надання можливості кандидату задати свої питання (1 хвилина);
- ✦ підведення підсумків співбесіди (1 хвилина) [12].

Значно зекономити час співбесіди та структурувати її дозволить підготовлений заздалегідь

перелік питань. Таким чином, HR-відділу необхідно розробити список основних і додаткових (заляжать від вакантної посади) питань. До переліку подібних питань можна віднести такі:

- ✦ розкажіть про свою освіту та досвід роботи в готельному господарстві;
- ✦ чому Вас зацікавила ця вакантна посада саме в нашому готелі?
- ✦ які головні особисті якості Ви виділяєте в собі?
- ✦ який Ваш головний мотив роботи в нашому готелі?
- ✦ які побажання та потреби у Вас виникали на попередній роботі?
- ✦ яким Ви бачите свій внесок до команди та роботи готелю «Баден-Баден»?
- ✦ як би Ви сформулювали головну ціль нашого підприємства?

Ці пропозиції дадуть можливість готелю «Баден-Баден» підвищити ефективність роботи HR-відділу, а тим самим, й ефективність, продуктивність і прибутковість підприємства у цілому [13].

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі індустрія гостинності відіграє важливу роль у суспільстві, особливо для туристів. Для досягнення стратегічних цілей підприємства готельно-ресторанного господарства та успіху у своїй сфері необхідне грамотне й ефективне управління персоналом, адже працівники – це найцінніший ресурс підприємства сфери послуг. Тому важливо створювати належні умови праці, задовольняти потреби персоналу та прислухатися до їхньої думки. HR-менеджер виконує визначальну роль у цьому процесі, забезпечуючи як ефективне управління персоналом, так і високоякісне обслуговування споживачів.

Отже, основною метою служби HR-менеджменту є поглиблення теоретичних знань щодо управління персоналом, дослідження функціонування підприємства готельно-ресторанного господарства, передбачення можливого потенціалу розвитку та розробка пропозицій з підвищення ефективності функціонування готелю в цілому.

Результати проведених досліджень роботи HR-менеджменту в індустрії гостинності на прикладі готелю «Баден-Баден» дозволили зробити такий висновок: HR-менеджмент у нашій країні продовжує розвиватися та має значний потенціал, але потребує вдосконалення певних аспектів та має низку можливостей для подальшого розвитку.

Таким чином, функціонування служби HR-менеджменту в готелі «Баден-Баден» є ефектив-

ним і перспективним, що дозволяє готелю забезпечувати високу якість обслуговування та залишатися конкурентоспроможним на ринку, зберігаючи лояльність споживачів. Результати досліджень довели, що інвестиції в навчання та кар'єрне зростання персоналу підвищують мотивацію та сприяють збереженню кадрів підприємства готельно-ресторанного господарства. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Босовська М., Бовш Л. Менторинг у HR-менеджменті готелю. *Університетські наукові записки*. 2021. № 3. С. 76–86. DOI: 10.37491/UNZ.81.6
2. Давидова О. Ю., Давидова О. А. Організаційні аспекти формування та впровадження комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ, 2020. Вип. 2. С. 199–211. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3561/1/O.Yu._Давидова%2C_O.A._Давидова.pdf
3. Давидова О. Ю., Чобіток В. І. Система організації мотивації працівників як фактор підвищення процесу інтелектуалізації на підприємствах. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ, 2020. Вип. 2. С. 188–199. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3558/1/O.Yu._Давидова%2C_B.I._Чобіток.pdf
4. Дністрянська Н. І., Кушнірук Г. В., Чайка І. М. Побудова бренду роботодавця у готельній індустрії: роль піар-діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-34>
5. Кушнірук Г. В., Копоть М. М. Роль обслуговування у просуванні закладу ресторанного господарства. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання* : збірник матер. XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 23–24 березня 2023 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2023. С. 100–102.
6. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Т. 6. № 2. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>
7. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>
8. Охота В. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4. С. 127–132. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.18>
9. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 494 с.
10. Управління персоналом. *BikinediЯ*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_персоналом
11. Armstrong S., Mitchell B. The Essential HR Handbook. 10th Anniversary Edition: A Quick and Handy Resource for Any Manager Or HR Professional. Career Press, 2019. 256 p.
12. Lussier R., Hendon J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development. Sage Publications, Inc., 2018. 704 p.
13. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. Fundamentals of Human Resource Management. 7 ed. McGraw-Hill Education, 2017. 576 p.

REFERENCES

- Armstrong, S., and Mitchell, B. *The Essential HR Handbook. 10th Anniversary Edition: A Quick and Handy Resource for Any Manager Or HR Professional*. Career Press, 2019.
- Bosovska, M., and Bovsh, L. "Mentorynh u HR-menedzhmenti hoteliu" [Mentoring in HR-Management of Hotel]. *Universytetski naukovy zapysky*, no. 3 (2021): 76-86. DOI: 10.37491/UNZ.81.6
- Davydova, O. Yu. *Upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi* [Management of Products and Services for the Hotel and Restaurant Kingdom]. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I. S., 2024.
- Davydova, O. Yu., and Chobitok, V. I. "Systema orhanizatsii motyvatsii pratsivnykiv yak faktor pidvyshchennia protsesu intelektualizatsii na pidpriemstvakh" [Employee Motivation Organization System as a Factor in Increasing the Intellectualization Process in Enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. 2020. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3558/1/O.Yu._Давидова%2C_B.I._Чобіток.pdf
- Davydova, O. Yu., and Davydova, O. A. "Orhanizatsiini aspekty formuvannia ta vprovadzhenia kompleksnykh treninhovykh prohran navchannia personalu hoteliv" [The Organizational Aspects of Formation and Implementation of Complex Training Programs for Training Hotel Staff]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. 2020. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3561/1/O.Yu._Давидова%2C_O.A._Давидова.pdf
- Dnistrianska, N. I., Kushniruk, H. V., and Chaika, I. M. "Pobudova brendu robotodavtsia u hotelnii indus-trii: rol piar-diialnosti" [Employer Brand Building in the Hotel Industry: The Role of PR Activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 52 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-34>

Kushneryk, O. V. "HR-menedzhment: innovatsiyni pidkhid do upravlinnia personalom" [HR Management: An Innovative Pathfinder to Personnel Management]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 12 (2020): 125-129.

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>

Kushniruk, H. "Suchasni tekhnolohii HR-menedzhmentu v hotelno-restorannomu biznesi: outsorsynh vs. autstafinh" [Current Technologies for HR Management in the Hotel and Restaurant Business: Outsourcing vs. Outstaffing]. *Restorannyi i hotelnyi konsaltnykh. Innovatsii*, vol. 6, no. 2 (2023).

DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>

Kushniruk, H. V., and Kopot, M. M. "Rol obsluhovuvannia u prosuvanni zakladu restorannoho hospodarstva" [The Role of Service in the Building of the Restaurant Dominion]. *Turystychnyi ta hotelno-restorannyi*

biznes v Ukraini: problemy rozvytku ta rehuliuвання. Cherkasy: ChDTU, 2023. 100-102.

Lussier, R., and Hendon, J. R. *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Sage Publications, Inc., 2018.

Noe, R. et al. *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill Education, 2017.

Okhota, V. "Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom v hotelno-restorannomu biznesi" [Foreign Experience in Personnel Management in the Hotel and Restaurant Business]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 3-4 (2020): 127-132.

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.18>

"Upravlinnia personalom" [Personnel Management]. *WikipediYa*. https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_персоналом

UDC 339.9:334.722:336.143(477)

JEL Classification: F35; L31; O19

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-269-275>

INTERNATIONAL GRANT SUPPORT FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

© 2025 PROKOPCHUK O. A.

UDC 339.9:334.722:336.143(477)

JEL Classification: F35; L31; O19

Prokopchuk O. A. International Grant Support for Social Entrepreneurship in Ukraine

The aggravation of social problems in Ukraine has provoked the development of social entrepreneurship, which makes it urgent to find sources of financial support for socially oriented entrepreneurial initiatives. In conditions of limited own resources and reduced State support, an important source of capital is international grant aid. The theoretical basis for the study of sources and mechanisms of grant support for social entrepreneurship was the identification of this process essence, its criteria and development trends in the world and Ukraine. In Ukraine, the identification of the essence and mechanisms of social entrepreneurship does not coincide with the classical understanding of this socioeconomic phenomenon and is boiled down to entrepreneurial activity aimed at meeting the needs of socially vulnerable population groups, solving social problems, ignoring the innovative component. The results of the SWOT analysis of the factors of social entrepreneurship development in Ukraine prove that, without prejudice to the advantages and social significance of social entrepreneurship, the main problem of its development is the lack of financial resources. In Ukraine, the main sources of financing for social entrepreneurship are own funds, loans from financial and credit institutions, domestic grants and projects, foreign investments, State and local budgets. It is found that an effective form of non-repayable support for social entrepreneurship is assistance from international funds in the form of grants or soft loans. One of the most widely used instruments for financial support of social entrepreneurship initiatives is crowdfunding through online platforms (HOUSEOFEUROPE, GRANTY, GURT, SILab Ukraine, etc.). Most of such platforms are international due to cooperation with international projects and provide grants that are not limited to social target orientation.

Keywords: social entrepreneurship, international grants, financial security, crowdfunding platforms.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 16.

Prokopchuk Oksana A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and European Integration, Polissia National University (7 Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: poliox@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-2693>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-8149-2018>