

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу**

На правах рукопису

**КОЖОКАР КАМІЛА ДЕНИСІВНА**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО  
КОМПЛЕКСУ (НА ПРИКЛАДІ СПОРТИВНОГО КОМПЛЕКСУ  
«AQUALIFE»)**

Спеціальність 242 Туризм  
(код) (назва спеціальності)  
Освітня програма Туризм  
(код) (назва спеціальності)  
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня бакалавра


Науковий керівник:  
**Яковлева-Мельник Наталія Георгіївна,**  
старший викладач

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол засідання кафедри

№ 10 від 14.08.2024

Завідувач кафедри

 І. В. Рєсєєнєчє  
(підпис) (І'мя, ПРІЗВИЩЕ)

Дніпро, 2024

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра **Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу**  
Освітній ступінь **бакалавр**  
Спеціальність **242 Туризм**  
Освітня програма **Туризм**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри туристичного та  
готельно-ресторанного бізнесу

 **Тетяна ТЕСЛЕНКО**  
« 02 » 04 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
КОЖОКАР Каміли Денисівни**

1. Тема роботи: **«Управління персоналом готельно-ресторанного комплексу (на прикладі спортивного комплексу «AquaLife»)».**
2. Науковий керівник: старший викладач **Яковлева-Мельник Наталія Георгіївна**. Затверджені наказом вищого навчального закладу від « 01 » 04 2024 року № 02-02
3. Строк подання роботи на кафедру: 03.06. 2024 р.
4. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні проблем функціонування рекреаційного туризму в Україні в умовах війни.
5. Завдання кваліфікаційної роботи:
  - визначити особливості управління персоналом у сфері гостинності;
  - проаналізувати методи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанної сфери;
  - дослідити зарубіжний досвід управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі;
  - проаналізувати туристичні потоки Болгарії;
  - проаналізувати діяльності готельно-спортивного комплексу «AquaLife»;

- проаналізувати персонал готельно-спортивного комплексу «AquaLife»;
- дослідити проблеми управління персоналом у сфері гостинності;
- визначити напрямки удосконалення управління персоналом готельно-спортивного комплексу «AquaLife».

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вступ	05.05.2024	виконано
2.	I Розділ	05.05.2024	виконано
3.	II Розділ	13.05.2024	виконано
4.	III Розділ	20.05.2024	виконано
5.	Робота в цілому	03.06.2024	виконано

Науковий керівник  Наталія ЯКОВЛЕВА-МЕЛЬНИК

Здобувач вищої освіти  Каміла КОЖОКАР

Дата видачі завдання 02.04.2024 р.



## метадані

Заголовок

Кожокар К.Д. Т-20

Автор

Науковий керівник / Експерт

Кожокар К.Д.

Яковлева-Мельник

підрозділ

Dnipropetrovsk University of Humanities

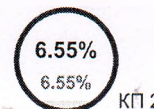
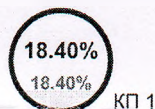
## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

15379

Кількість слів

119454

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="http://www.rusnauka.com/28_NII_2012/Economics/5_117524.doc.htm">http://www.rusnauka.com/28_NII_2012/Economics/5_117524.doc.htm</a>	73	0.47 %
2	<a href="http://7000.kiev.ua/?s=card/11979">http://7000.kiev.ua/?s=card/11979</a>	66	0.43 %
3	<a href="http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/572/637">http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/572/637</a>	55	0.36 %
4	<a href="http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/572/637">http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/572/637</a>	48	0.31 %
5	<a href="https://studopedia.su/12_64670_teoretichni-zasadi-upravlinnya-personalom-gotelno-restorannogo-pidpriemstva.html">https://studopedia.su/12_64670_teoretichni-zasadi-upravlinnya-personalom-gotelno-restorannogo-pidpriemstva.html</a>	47	0.31 %
6	<a href="http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/572/637">http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/572/637</a>	40	0.26 %
7	<a href="http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/572/637">http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/572/637</a>	39	0.25 %

### **Анотація**

Кожокар К.Д. Управління персоналом готельно-ресторанного комплексу (на прикладі спортивного комплексу «AquaLife»)/ Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 242 «Туризм» (освітньо-професійна програма «Туризм»). ВНПЗ ДГУ, Дніпро, 2024.

Відомості про об'єм пояснювальної записки: 90 стор., 6 табл., 6 рис., 41 джерело.

Перший розділ кваліфікаційної роботи містить теоретико-методологічні засади управління персоналом готельно-ресторанного комплексу такі як: особливості управління персоналом у сфері гостинності; методи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанної сфери; зарубіжний досвід управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі.

У другому розділі кваліфікаційної роботи приділена увага аналізу діяльності готельно-спортивного комплексу «AquaLife». Проведено аналіз туристичних потоків Болгарії, аналіз діяльності готельно-спортивного комплексу «AquaLife» та аналіз персоналу готельно-спортивного комплексу «AquaLife».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розглянуті проблеми та перспективи управління персоналом готельно-спортивного комплексу «AquaLife», проаналізовано проблеми управління персоналом у сфері гостинності, а також розглянуто напрямки удосконалення управління персоналом готельно-спортивного комплексу «AquaLife».

Ключові слова: персонал, методи управління, аналіз, готельно-спортивний комплекс, сфера гостинності, посадові обов'язки, проблеми, дослідження.

## Abstract

Kozhokar K.D. Personnel management of a hotel and restaurant complex (on the example of the AquaLife sports complex/ Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 242 "Tourism" (educational and professional program "Tourism"). VNPZ DHU, Dnipro, 2024.

Information on the volume of the explanatory note: 90 pages, 6 tables, 6 figures, 41 sources.

The first section of the qualification work contains the theoretical and methodological principles of personnel management of the hotel and restaurant complex, such as: peculiarities of personnel management in the field of hospitality; methods of personnel management at enterprises of the hotel and restaurant sector; foreign experience of personnel management in the hotel and restaurant business.

In the second section of the qualification work, attention is paid to the analysis of the activities of the hotel and sports complex "AquaLife". The analysis of tourist flows in Bulgaria, the analysis of the activities of the hotel and sports complex "AquaLife" and the analysis of the personnel of the hotel and sports complex "AquaLife" were carried out.

In the third section of the qualification work, the problems and prospects of the personnel management of the AquaLife hotel and sports complex are considered, the problems of personnel management in the field of hospitality are analyzed, and the directions for improving the personnel management of the AquaLife hotel and sports complex are also considered.

Key words: personnel, management methods, analysis, hotel and sports complex, field of hospitality, job duties, problems, research.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади управління персоналом готельно-ресторанного комплексу.....	10
1.1. Особливості управління персоналом у сфері гостинності.....	10
1.2. Методи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанної сфери.....	20
1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі .....	24
РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності готельно-спортивного комплексу «AquaLife» .....	34
2.1. Аналіз туристичних потоків Болгарії.....	34
2.2. Аналіз діяльності готельно-спортивного комплексу «AquaLife».....	43
2.3. Аналіз персоналу готельно-спортивного комплексу «AquaLife».....	55
РОЗДІЛ 3. Проблеми та перспективи управління персоналом готельно-спортивного комплексу «AquaLife».....	68
3.1. Проблеми управління персоналом у сфері гостинності.....	68
3.2. Напрямки удосконалення управління персоналом готельно-спортивного комплексу «AquaLife».....	73
ВИСНОВКИ.....	77
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	80
ДОДАТКИ .....	84

## ВСТУП

**Актуальність тематики дослідження.** Готельний бізнес — це динамічний сектор, що постійно змінюється, рушійною силою якого є бажання надати гостям незабутні враження. Управління людськими ресурсами (HRM) є важливим фактором, який важливий для залучення та утримання найкращих людей. Пошук та утримання відповідного персоналу має важливе значення у галузі, де якість обслуговування може покращити чи зіпсувати перебування гостя. У цій статті розглядаються конкретні питання та методи управління людськими ресурсами у готельному бізнесі. Управління людськими ресурсами (HRM) у готельному бізнесі є найважливішою функцією, яка включає управління персоналом, забезпечення ефективності роботи персоналу та підтримання позитивного робочого середовища для підвищення задоволеності гостей. Ось ключові аспекти.

Сильний бренд роботодавця необхідний для залучення найкращих спеціалістів. Готелі повинні демонструвати свою культуру, цінності та можливості для зростання. Позитивні відгуки та відгуки співробітників можуть мати велике значення для створення репутації кращого роботодавця. Власники готелів можуть підтримувати технології, що дають змогу оптимізувати процес найму персоналу. Системи відстеження кандидатів, онлайн-портали вакансій та відеоінтерв'ю можуть допомогти ефективно виявляти потенційних кандидатів та взаємодіяти з ними.

Управління людськими ресурсами в готельному бізнесі — це багатогранне завдання, яке включає розвиток і утримання кращих талантів. Впроваджуючи стратегії підбору персоналу, інвестуючи в навчання та розвиток, а також приділяючи пріоритетну увагу утриманню співробітників, готелі можуть створити робочу силу, здатну забезпечити винятковий досвід гостей. Більш того, сприяння різноманіттю та інклюзивності при збереженні відкритих ліній зв'язку зі співробітниками сприятиме процвітанню та



сталому готельному бізнесу у висококонкурентній галузі. Готельний бізнес значно покладається на людські ресурси, щоб забезпечити гостям винятковий досвід. Завдання полягає в управлінні різноманітною робочою силою, підтримці високих стандартів обслуговування та адаптації до постійно мінливих вимог сектора гостинності. Тому дослідження особливостей управління персоналом готельно-ресторанного комплексу є досить актуальним питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною основою представленого дослідження є праці науковців, а саме: Очкуренко Д.А., Фальченко О.О., Юр'єва І.А., Ірина Сегеда, Лариса Оболенцева, Світлана Олександрова, Поворознюк І. М., Шостак Л. У., Болодан Є. О., Охота В.І. та ін. Проте вирішення проблем управління трудовими ресурсами у готельно-ресторанному бізнесі вимагає використання сучасних підходів і зумовлює необхідність нових наукових досліджень з цієї тематики.

**Метою** дослідження є визначення особливостей управління трудовими ресурсами готельно-ресторанного комплексу.

**Основними завданнями** дослідження є:

- визначити особливості управління персоналом у сфері гостинності;
- проаналізувати методи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанної сфери;
- дослідити зарубіжний досвід управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі;
- проаналізувати туристичні потоки Болгарії;
- проаналізувати діяльності готельно-спортивного комплексу «AquaLife»;
- проаналізувати персонал готельно-спортивного комплексу «AquaLife»;
- дослідити проблеми управління персоналом у сфері гостинності;
- визначити напрямки удосконалення управління персоналом готельно-спортивного комплексу «AquaLife».

**Об'єктом дослідження** є напрямки удосконалення управління персоналом готельно-спортивного комплексу «AquaLife».

**Предмет дослідження** є управління персоналом готельно-ресторанного комплексу (на прикладі спортивного комплексу «AquaLife»).

**Методологія дослідження.** Базується на загальних положеннях економічної теорії, математичної статистики, синтезу та аналізу, щодо аналізу управління персоналом готельно-ресторанного підприємства.

У кваліфікаційній роботі застосовані такі загальнонаукові та конкретні методи досліджень, а саме:

- структурно-логічного аналізу для визначення методи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанної сфери;
- статистичного – для дослідження туристичних потоків Болгарії;
- синтезу та аналізу – для аналізу проблем управління персоналом у сфері гостинності та визначення напрямків удосконалення управління персоналом готельно-спортивного комплексу «AquaLife».
- графічного – для оформлення результатів виконаних досліджень.

**Практична значимість** одержаних результатів полягає у визначенні конкретних напрямів удосконалення управління персоналом готельно-спортивного комплексу «AquaLife».

**Інформаційну базу дослідження** склали наукова література та періодичні видання, а також результати досліджень, виконаних автором.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків. У роботі розміщено 6 таблиць, 6 рисунки. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 41 найменування. Загальний обсяг роботи 90 сторінок.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

## 1.1 Особливості управління персоналом у сфері гостинності

Індустрія гостинності є однією з найбільш швидко зростаючих галузей у світі і робить значний внесок в економіку багатьох країн. Галузь характеризується наданням клієнтам таких послуг, як розміщення, харчування та напої. Одним із найважливіших факторів успіху в індустрії гостинності є управління людськими ресурсами.

На сьогодні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом готелю, що дозволяють підвищити його соціально-економічну ефективність.

Головний потенціал готелю полягає у кадрах. Якби прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу високої активності домогтися неможливо. Саме люди надають послуги гостям, подають ідеї та дозволяють готелю існувати.

Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жодна готель не зможе досягти своїх цілей. Управління персоналом готелю пов'язане з людьми та їхніми відносинами у колективі.

Слід також відзначити, що на сьогодні основними факторами конкурентоздатності готелів стали забезпеченість робочою силою, ступінь її мотивації, організаційні структури та форми роботи, що визначають ефективність використання персоналу [15].

Успіхи провідних світових готелів в забезпеченні високої якості послуг, їх швидкого відновлення, зниження витрат на надання послуг та інтеграції зусиль персоналу пов'язані з тим, що в них створені високоефективні системи управління персоналом. Велике значення для ефективною кадрової політики має аналіз характеристик ринку робочої сили.

Внутрішні особливості готелю такі, як: поставлені цілі розвитку, тенденції його управлінського стилю, конкретний характер розв'язуваних ним завдань, специфіка робочих колективів та ін. також повинні братися до розрахунку для забезпечення ефективності кадрової політики.

Ці загальні тенденції повинні враховуватися у практиці управління персоналом готелю.

Формування системи управління персоналом передбачає, насамперед, побудову «дерева цілей», причому цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечення їх найменшої суперечливості, виявлення ролі та місця управління персоналом в забезпеченні головних цілей готелю.

Цілями управління персоналом є:

- підвищення конкурентноздатності готелю;
- підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення таких завдань, як:

- забезпечення потреби готелю у робочій силі в необхідних обсягах та необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між структурою готелю та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника та колективу готелю в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії та співробітництва;
- закріплення працівника у готелі, формування стабільного колективу як умови окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників стосовно змісту праці, посадового просування тощо;
- балансування інтересів готелю та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності;
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [13].

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежати від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом готелю, пізнання механізму її функціонування, вибору оптимальних технологій та методів роботи з людьми.

Управління людськими ресурсами у індустрії гостинності є найважливішою функцією, яка передбачає управління персоналом і трудовими відносинами. Роль людських ресурсів у індустрії гостинності полягає у доборі, навчанні та розвитку співробітників, щоб вони могли надавати клієнтам високоякісні послуги. Менеджери з персоналу в індустрії гостинності відіграють важливу роль у забезпеченні мотивації, продуктивності та задоволеності співробітників своєю роботою.

Менеджер з персоналу в індустрії гостинності виконує такі функції:

1. Планування людських ресурсів. За допомогою аналізу посад та стратегічного планування, включаючи оцінку навколишнього середовища та прогнозів для майбутнього бізнесу, організації можуть прогнозувати короткострокові та довгострокові потреби у персоналі та стратегічне використання функцій людських ресурсів для задоволення цих потреб.

2. Аналіз посад та посадові інструкції: Аналіз посад використовується для визначення завдань та обов'язків, пов'язаних з кожною роботою, а також для визначення кваліфікації, необхідної для успішного виконання вимог до роботи. Посадові інструкції є підсумковим документом. Вони забезпечують основу всім іншим функціям HR.

3. Набір персоналу: Для залучення відповідних кандидатів із резервів робочої сили використовуються різні методи.

4. Відбір: Процес відбору використовується для найму найкращих людей на посади, для яких вони найбільше підходять.

5. Орієнтація: первісне знайомство нового співробітника з компанією дає важливу інформацію та створює позитивне перше враження.

6. Навчання та розвиток: ці функції сприяють розвитку знань, навичок та відносин, необхідних співробітникам для роботи на поточній посаді та/або для підготовки до кар'єрного зростання.

7. Компенсації, пільги та визнання. Підприємствам необхідно визначити відповідні типи та рівні винагород та стимулів, включаючи заробітну плату, формальні пільги та привілеї (пільги).

8. Управління продуктивністю: надання зворотного зв'язку співробітникам про ефективність їхньої роботи заохочує та підтримує поліпшення. В управлінні продуктивністю також входить коучинг. Прогресивна дисципліна — це окремий процес, призначений як формальний процес, що коригує, спрямований на усунення незадовільної поведінки або виконання роботи .

9. Звільнення: Підприємства повинні керувати процесом звільнення співробітників з організації з поважної причини або звільнення є заключним етапом прогресивної дисципліни [33].

Одним з основних обов'язків менеджерів з персоналу в індустрії гостинності є підбір та найм кваліфікованих співробітників. Успіх будь-якого готельного бізнесу залежить від якості його працівників. Менеджери з персоналу повинні визначити навички, знання та досвід, необхідні для кожної посади, та найняти працівників, які відповідають цим критеріям. Вони також проводять перевірку біографічних даних та перевіряють історію працевлаштування потенційних співробітників, щоб переконатися, що вони підходять для цієї роботи.

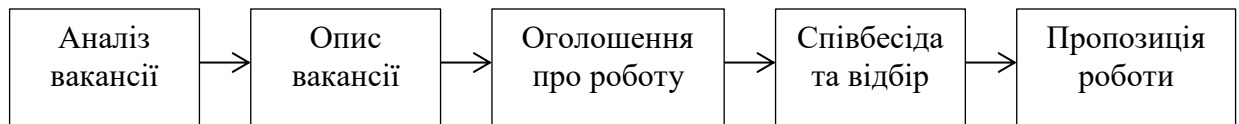


Рис. 1.1 Основні етапи набору та підбору співробітників

Джерело: [33]

Аналіз вакансії є важливим першим кроком. Це основа процесу найму та відбору. Аналіз посад - це процес збору інформації про особливості кожної посади в організації. Аналіз роботи відповідає питанням: «Що включає у собі ця робота?» Це список умінь та навичок, необхідних для виконання роботи. Важливо, щоб усі ключові зацікавлені сторони брали участь у процесі аналізу посад, щоб гарантувати точність інформації та зацікавленість працівників. Ніхто не знає роботу краще, ніж людина, яка її виконує, і думка як менеджера, так і співробітника важлива, щоб аналіз охоплював усі відповідні обов'язки та відповідальність неупереджено.

Після завершення аналізу вакансії у вас буде надійна інформаційна база для переходу до наступного етапу розробки значущого опису посади, який відповідатиме усвідомленню позиції всіма.

Хороший опис вакансії — це шлях до успішного найму, навчання та оцінки. В описі посади коротко викладаються обов'язки, відповідальність та кваліфікація, необхідні для цієї посади. Чітка посадова інструкція як полегшить кожен етап процесу найму, а й спростить і впорядкує інші функції управління персоналом. (Приклад посадової інструкції див. у Додатку 1.)

Сьогодні у практиці роботи готелів і ресторанів застосовуються кваліфікаційні вимоги до співробітників, які призначені для визначення посадових обов'язків працівників, планування їх професійного зростання, організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації відповідно до розвитку вимог до якості та продуктивності послуг, підбору, розстановки і використання кадрів, а також обґрунтування прийнятих рішень. Кваліфікаційні вимоги, сформовані для готелів та ресторанів, ураховують

специфіку сервісу і включають персонал декількох підсекторів: службу прийому і розміщення; службу обслуговування готельного і ресторанного фонду; службу організації харчування. Із погляду кваліфікаційних вимог співробітників готелів та ресторанів можна розділити на три категорії: керівники, співробітники, що безпосередньо працюють із гостями, та допоміжний персонал. Для кожної категорії співробітників готелю чи ресторану існує свій набір професійних та особистих компетенцій, які необхідно враховувати під час найму персоналу, формування програм розвитку і побудови кар'єри (табл. 1.1) [39].

Таблиця 1.1

## Професійні та особисті компетенції

Категорія персоналу	Професійні компетентності	Особисті компетентності
Керівники (менеджери)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціальні знання і досвід роботи в готельно-ресторанному бізнесі;</li> <li>– навички ділової та міжособистісної комунікації;</li> <li>– інноваційність, стратегічне бачення;</li> <li>– організаційні навички, вміння планувати свою роботу і роботу підлеглих;</li> <li>– делегування повноважень;</li> <li>– здатність навчати і розвивати співробітників;</li> <li>– уміння працювати в кризових ситуаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерські якості;</li> <li>– вміння переконувати;</li> <li>– шанобливе ставлення до підлеглих;</li> <li>– відповідальність;</li> <li>– висока продуктивність;</li> <li>– самоосвіта (самонавчання)</li> </ul>
Персонал, який безпосередньо працює з гостями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комунікативні навички;</li> <li>– уміння працювати як у команді, так і самостійно;</li> <li>– прийняття відповідальності;</li> <li>– володіння іноземними мовами;</li> <li>– навички ділового спілкування;</li> <li>– ініціативність;</li> <li>– знання організації готельно-ресторанного бізнесу;</li> <li>– уміння працювати в кризових ситуаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввічливість, доброзичливість;</li> <li>– стресостійкість;</li> <li>– висока працездатність, витривалості;</li> <li>– особиста гігієна, охайність;</li> <li>– дисциплінованість, пунктуальність</li> </ul>
Допоміжний персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціальні професійні знання і навички;</li> <li>– уміння працювати як у команді, так і самостійно;</li> <li>– відповідальність, ініціативність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввічливість, доброзичливість;</li> <li>– акуратність;</li> <li>– дисциплінованість, точність</li> </ul>

Джерело: [39]



Необхідно висувати конкретні вимоги щодо необхідної кваліфікації, навичок та досвіду.

1. Вимоги до освіти, досвіду роботи, технічних навичок і «м'яких» навичок (тобто навичок міжособистісного спілкування, відношення), якими повинен мати співробітник, щоб досягти успіху на цій посаді: визначити, які навички необхідні для посади, а які є перевагою, але не абсолютно необхідні.

2. Конкретні навички, які необхідні для кандидата (наприклад, здатність тактовно та ефективно вирішувати проблеми з персоналом та гостями).

3. Обов'язково вказувати всі необхідні вимоги до навчання (наприклад, сертифікати Red Seal, WorldHost, FOODSAFE, Serving It Right), а також кількість років досвіду роботи на аналогічній посаді (наприклад, щонайменше два роки досвіду роботи в готелях (ресторанах)). , якою мірою підприємство готове навчати успішних кандидатів після того, як вони будуть прийняті на роботу (наприклад, пропонуючи стажування).

4. Визначити підпорядкування посади. Перерахувати, якій посаді підпорядковуються ця посада. В обох випадках люди на посадах можуть змінитись, але структура звітності не обов'язково зміниться [31].

При складанні вимог слід звертати увагу на те, що надто високі вимоги можуть перешкодити відповідним кандидатам подати заявку; надто низькі – залучити надто багато недостатньо кваліфікованих кандидатів.

Оголошення про вакансію має відображати цінності компанії та ефективно повідомляти про різні обов'язки та відповідальність доступної посади. Наприклад, якщо організація волелюбна та заохочує співробітників виявляти особистий стиль, потрібно відобразити це в рекламі.

Прийняття рішення про найм є одним з найбільш важливих рішень, які може прийняти менеджер або власник бізнесу. Мета перевірки резюме — відібрати найбільш кваліфікованих кандидатів для співбесіди, щоб не витратити час на співбесіди з людьми, які не підходять на посади. Співбесіди можуть проводитись по телефону або особисто. Телефонні інтерв'ю часто

використовуються як перший крок для оцінки того, чи підходить кандидат для подальшої особистої зустрічі. Вони також корисні, коли кандидат живе надто далеко для особистої зустрічі через обмеження за вартістю та часом. У цьому випадку співбесіда Skype (або аналогічне програмне забезпечення) може скоротити розрив між телефонною співбесідою та особистою співбесідою.

Особисті співбесіди — безцінний інструмент для визначення того, чи підходить кандидат для організації, а також найкраща можливість переконатися, що характеристики, цінності та досвід людини відповідають потребам та спільній корпоративній культурі. Особисте спілкування дає інтерв'юєру можливість правильно спілкуватися, читати мову тіла заявника і розуміти, чи заявник використовує професійні манери, чи виглядає він щирим і чи підтримує зоровий контакт.

Після вибору найкращого кандидата необхідно зробити пропозицію про роботу. Слід пам'ятати, що не обов'язково наймати будь-кого з претендентів, якщо вони вас не влаштовують. За усною пропозицією про роботу має бути офіційна письмова пропозиція про роботу; це гарантує, що роботодавець та кандидат повністю обізнані про умови найму [33].

Після того, як співробітники найняті, менеджери з персоналу в індустрії гостинності відповідають за їх навчання. Навчання має вирішальне значення в індустрії гостинності, оскільки співробітники повинні мати необхідні навички для надання високоякісних послуг клієнтам. Менеджери з персоналу проводять навчання на робочому місці, аудиторне навчання та онлайн-навчання, щоб гарантувати, що співробітники мають навички та знання, необхідні для ефективного виконання своєї роботи.

Менеджери з персоналу у індустрії гостинності також несуть відповідальність за розвиток співробітників. Програми розвитку, такі як наставництво, коучинг та кар'єрне зростання, необхідні для професійного зростання співробітників. Менеджери з персоналу працюють зі співробітниками, щоб виявити їхні сильні та слабкі сторони та надати їм

можливості покращити свої навички та знання. Вчиняючи так, співробітники відчують, що їх цінують і з більшою ймовірністю залишаться в організації [31].

Окрім набору, навчання та розвитку співробітників, менеджери з персоналу в індустрії гостинності відповідають за управління взаємовідносинами зі співробітниками. Відносини зі співробітниками включають такі питання, як скарги, суперечки та дисциплінарні стягнення. Менеджери з персоналу повинні гарантувати, що ці питання вирішуються справедливо та послідовно, щоб підтримувати позитивну робочу атмосферу.

Зрештою, менеджери з персоналу у сфері гостинності несуть відповідальність за забезпечення дотримання організацією трудового законодавства та правил. Вони повинні гарантувати, що організація дотримується справедливої трудової практики та надає працівникам справедливую заробітну плату, пільги та умови праці.

## **1.2 Методи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанної сфери**

Персонал готелю – обличчя будь-якої компанії, а тим більше готелю. Співробітники формують ставлення клієнта до готелю не менше, ніж інтер'єр номера чи меню ресторану. Тому сьогодні людському фактору у готельному бізнесі приділяється значна увага. Кожен керівник готельної компанії усвідомлює важливість обслуговуючого персоналу у забезпеченні належної якості роботи. Запорукою успіху також є те, щоб кожен співробітник відчував себе частиною компанії, знав її основні стратегічні цілі та фінансовий стан. Таких співробітників у готелі може бути небагато, хоча за рекомендаціями Всесвітньої туристичної організації оптимальна кількість персоналу на 10 номерів у тризірковому готелі має становити 8 осіб, чотиризірковий – 12 осіб, п'ятизірковий – 20 осіб [29]. Тим не менш, існує потреба в ефективному управлінні персоналом, цілеспрямованої діяльності

керівництва організації з розробки власної концепції, стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Узагальнення досвіду різних світових підприємств, представлене в, дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом, яка полягає у забезпеченні кадрами, організації їх ефективного використання, професійному та соціальному розвитку, досягненні мобільності [35].

У науці та практиці управління виділяють три групи методів управління персоналом підприємства: адміністративні, економічні та соціально-психологічні, які практично повністю розкривають поетапний процес управління персоналом. Такі методи працюють у готельному бізнесі з огляду на специфіку надання послуг [3,4].

Щоб використати особливу систему методів для конкретного готельного бізнесу, потрібний інструмент впливу, технологія управління. Дослідники вивчають такі технології, які дозволяють розділити їх на кілька груп залежно від кінцевої мети, сфери застосування чи походження на традиційні, галузеві, професійні та інноваційні. Вибір технології залежить від наявних ресурсів та цілей підприємства. Для досягнення максимальної ефективності не виключено використання кількох технологій одночасно.

Система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління готельним господарством та її кінцева ефективність визначається результатами діяльності організації при виконанні основних етапів управління персоналом (рис. 1.2).

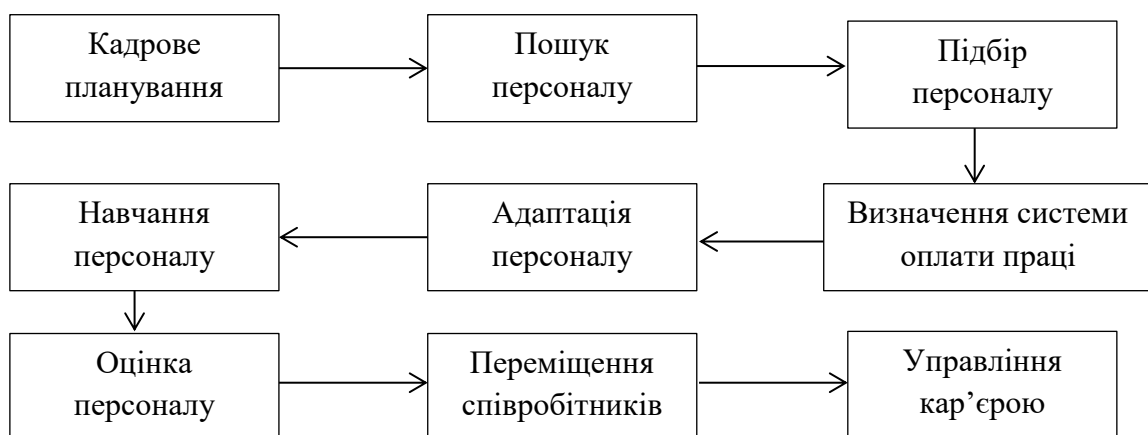


Рис. 1.2 Основні етапи управління персоналом

Джерело: [9]

Виділяють дев'ять етапів управління персоналом, які включають низку заходів:

1) планування людських ресурсів – цей процес складається з низки послідовних дій, у яких аналізують, прогнозують і розраховують людські ресурси, визначають потреби у нових кадрах. Крім того, складаються програми та плани дій;

2) пошук персоналу – набирати (наймати) персонал, створювати кадровий резерв потенційних кандидатів на всі посади та посади. Далі відбувається постійна модернізація процесу формування кадрового резерву відповідно до вимог часу;

3) підбір персоналу – пошук працівника, здатного досягти запланованих результатів. Цей етап управління персоналом можна розділити на кілька частин: оцінку претендентів на роботу та відбір найкращих із резерву, створеного у процесі добору персоналу. До основних критеріїв оцінки належать: певний набір кваліфікації та професійних навичок; особисті та освітні якості та особливості; попередній досвід роботи; сумісність із навколишнім середовищем. Основні методи відбору включають різні види тестів та співбесід, оцінку здібностей та особистих якостей;

4) визначення системи оплати праці – на цьому етапі розраховуються оклади та пільги з метою залучення та утримання співробітників. Не слід забувати, що зарплата – це грошова винагорода за виконання обов'язків та виконану роботу. Це вирішальний аргумент більшості співробітників;

5) адаптація персоналу – етап адаптації новоприйнятих працювати працівників включає заходи, створені задля залучення нових працівників до ходу виробничого життя підприємства міста і всіх його підрозділів і служб. Початківцям пояснюють, що від них чекають, яка праця в компанії заслуговує на винагороду. Основна мета адаптації – привести знання,

навички та вміння працівника, наявний досвід та цінності у відповідність до цінностей та традицій підприємства;

б) навчання персоналу – розробляє програми навчання трудовим навичкам для ефективного виконання майбутньої роботи. Наприклад, виробнича практика, освоєння нових методів роботи на тренінгах, семінарах чи конференціях. Персонал проходить перепідготовку та навчання зазвичай у таких випадках:

- коли людина приходить на роботу до організації;
- у разі переходу працівника на нову посаду чи зміни обсягу повноважень працівника;
- якщо працівник неякісно виконує покладені на нього обов'язки, якщо у працівника виявлено недоліки;
- при зміні обладнання чи технологічних процесів;
- якщо впроваджуються нові методи та розробки;

7) оцінка персоналу – етап аналізу праці, що включає розробку методів оцінки та доведення їх до працівників. Зазвичай система оцінки включає сучасні і класичні інструменти. Ця частина роботи з персоналом вважається трудомісткою. Це вимагає від керівництва організації високої кваліфікації, адже необхідно не лише виявити, хто є «слабкою ланкою», а й зрозуміти, чому працівник показує погані результати;

8) переміщення працівників – етап, що пов'язаний зі збільшенням, скороченням, переміщенням, звільненням персоналу;

9) управління кар'єрою – планування, організація, мотивація та контроль кар'єрного зростання працівників здійснюється відповідно до цілей, потреб, можливостей підприємства [9].

Важливою особливістю сучасного менеджменту є комплексний вплив на весь персонал в цілому, який може бути забезпечений лише за наявності такої моделі управління персоналом, яка враховуватиме перераховані вище етапи управління персоналом з відповідною віддачею.

Раціональне використання обслуговуючого персоналу є обов'язковою умовою, що забезпечує безперервність та якість процесу обслуговування, успішну реалізацію виробничої програми готельного господарства. Висока культура обслуговування у сфері гостинності залежить від організації роботи та ефективності використання робочого часу.

Плинність кадрів одна із ключових проблем управління персоналом готельної галузі. Щоб зрозуміти, що саме породжує плинність кадрів, необхідно провести переговори зі співробітниками, що звільняються, з керівником підрозділу, на підставі чого провести «роботу над помилками» з метою мінімізувати втрати при пошуку нових співробітників та їх навчанні.

Щоб запобігти плинності кадрів, необхідно постійно стежити за тим, щоб співробітники отримували будь-яку підтримку та оцінку своєї роботи з боку керівництва, щоб розуміти місце співробітника в готелі. Не можна забувати й про своєчасну мотивацію у вигляді додаткових виплат або можливості кар'єрного зростання за рахунок досвіду і т. д. І хоча гроші не завжди є основною причиною бути незадоволені своєю роботою, зрештою, саме грошовий фактор стає вирішальним при прийнятті рішення.

Щоб не допустити конфліктів з керівництвом через несвоєчасну виплату заробітної плати загалом або за понаднормову роботу, необхідно рівномірно розподіляти роботу та оплату праці між усіма співробітниками з урахуванням конкретних проблем та всіх факторів – від рентабельності готелю до особистісних якостей співробітників. Це єдиний спосіб запропонувати людям те, що вони хочуть, і отримати натомість якісний сервіс, швидкість та продуктивність. На основі аналізу можна запропонувати таку модель управління персоналом у готельній галузі (рис. 1.3) [9].

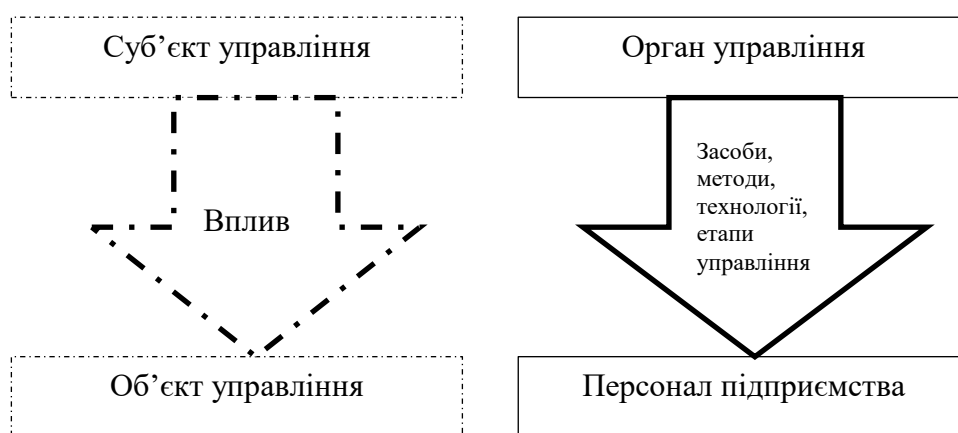


Рис. 1.3 Модель управління персоналом готельного підприємства

Джерело: [9]

Поруч із використанням персоналу доцільно простежити етапи управління співробітниками, що підвищить продуктивність, результативність, дозволить організувати роботу, контролювати виконання завдань, працювати у команді. Тому поетапне управління персоналом готельних підприємств є доцільним для визначення причин погіршення їх діяльності, розробки заходів щодо вдосконалення управління персоналом і, як наслідок, фінансового стану підприємства.

### 1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі

Спробуємо визначити основні напрямки успішного досвіду зарубіжних країн щодо управління персоналом готельно-ресторанної сфери та оцінити перспективи адаптації зазначених аспектів у вітчизняних умовах.

По-перше, слід відмітити систему управління кадрами готельно-ресторанної сфери, яка базується на використанні стратегії Кайдзен (kaizen), яка характерна для японського менеджменту. Кайдзен, чи процеси швидкого поліпшення, часто вважається «будівельним блоком» всіх методів ощадливого виробництва. Кайдзен фокусується на усуненні втрат,



підвищенні продуктивності та досягненні стійкого та постійного поліпшення цільових видів діяльності та процесів організації [28].

Вказаний підхід є певною сучасною модифікацією традицій управління персоналом, які використовувалися в Японії з середини ХХ – на початку ХХІ ст., зокрема, системи, побудованої на стратегії патерналізму, коли компанія (готель, ресторанний комплекс) забезпечувала лояльність працівників через довічне утримання взамін на прихильність, відданість, згоду на певну матеріальну винагороду, яку встановлює роботодавець [7]. Встановлено, що на сьогодні система «довічного найму» (діє в рамках стратегії патерналізму) збереглася лише у великих готельно-ресторанних комплексах, оскільки її економічна ефективність дедалі знижується. Але очевидним є перевага такої системи, зокрема, це стабільність зайнятості, яка вигідна не тільки працівникам і підприємству, а всьому японському суспільству в цілому – в сучасних умовах дозволяє їй залишатися основним фактором мотивації праці в Японії [17].

Певні зміни соціально-економічних відносин вплинули на те, що на зміну стратегії патерналізму у сфері кадрової політики в японських компаніях (у тому числі серед суб'єктів готельно-ресторанного комплексу) прийшла стратегія Кайдзен. Вказана стратегія, є більш конкурентною, враховує потребу розвитку кадрів, передбачає високу відкритість у колективі, можливість створення неперервних змін у сфері функціонального розподілу повноважень шкірних працівників, команд тощо. Стратегія Кайдзен є процесом управління персоналом, стилем мислення і поведінки одночасно, яка спрямовує індивідуумів та команди у «компанії-родині», дозволяє орієнтувати їх зусилля на забезпечення поліпшення в довгостроковому періоді завдяки підвищенню якості продуктів і процесів, призводить до підвищення ступеня задоволеності клієнтів [1].

Встановлено, що до основних концептуальних напрямків стратегії Кайдзен, які є основою сучасної системи управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу Японії, належать, зокрема:

- фокусування змісту роботи працівників будь-якого ланка на задоволенні потреб клієнтів (вказаний орієнтир є основою роботи кожного з працівників у всіх сферах діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу; виховується у персоналу протягом усього періоду роботи, для перевірки націленості кадрів на таку ціль відбуваються різноманітні тренінги, перевірки тощо);

- розробка, впровадження та реалізація неперервних змін у системі управління, націлені на удосконалення результатів роботи кадрів, стану розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу (пошук, розробка моделей оптимізації. Впровадження здійснюється таким чином, щоб не створити складний психологічний робочий клімат);

- відкрите визнання проблем управління персоналом, проблем роботи певних працівників (оцінка проблем кадрової політики на всіх рівнях, обговорення робочих проблемних аспектів, недоліків роботи певних працівників);

- використання пропаганди відкритості у сфері управління персоналом, відсутність фаворитизму по відношенню до певних працівників (є традицією даної стратегії, що передбачає відсутність схованих проблемних аспектів в управлінні персоналом). Факт відсутності фаворитизму свідчить про об'єктивність відношення до персоналу);

- створення тимчасових робочих команд за певними напрямками діяльності (відбувається дуже оперативно, передбачено адаптацію всіх працівників);

- управління проектами щодо розвитку персоналу (створюються проекти за певними напрямками оптимізації);

- формування у робочому колективі сприятливих взаємовідносин, взаємної підтримки між працівниками різних категорій (здійснюється на всіх ланках управління);

- розвиток високої самодисципліни (сприяє високої ефективності роботи, забезпечує самоконтроль (регулярне звітування кожним працівникам

за виконану роботу через використання інноваційних інформаційно-комунікаційних засобів));

- своєчасне інформування кожного з працівників щодо певних заходів, змін у системі управління (забезпечує готовність персоналу до можливих змін);

- делегування повноважень різної направленості щодо всіх працівників ( створює кадровий резерв) [6].

Представлена концепція управління персоналом характеризується як така, що передбачає неперервне удосконалення, яке враховує потребу забезпечення розвитку компанії та створює умови високої адаптивності персоналу до різних змін. Тобто, в рамках такого підходу, крім орієнтуру на цілі компанії, передбачено захист працівників від складних ситуацій, що виникають при тих чи інших трансформаціях робочого процесу.

На наш погляд, впровадження стратегії Кайдзен у систему управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу країни може бути актуальним, зокрема за напрямками:

1) акцентування змісту роботи працівників будь-якого звена на задоволенні потреб клієнтів. У ході підготовки, тренінгів, процесу управління потрібно передбачити донесення до розуміння працівників цілі працювати для задоволення потреб клієнтів. Такий підхід особливо актуальний в умовах впливу кризових явищ на глобальному, національному економічному рівнях, дії певних процесів та зовнішніх викликів суспільного характеру, коли можливе скорочення туристичних потоків, зниження рівня замовлень, скорочення використання послуг гостинності тощо;

2) створення тимчасових робочих команд за певними напрямками діяльності підприємств готельного та ресторанного секторів. Вказаний напрямок пов'язаний як з оптимальним розподілом функцій за членами команди, так і з навчанням останніх адаптуватися до роботи в нових робочих колективах (орієнтир на психологічну підготовку кадрів);

3) використання пропаганди відкритості у сфері управління персоналом, відсутність фаворитизму по відношенню до певних працівників. Вказане напрямок дуже актуальне і зможе вирішити склад проблеми українських готелів, ресторанів, пов'язану з прийняттям закритих, непрозорих кадрових рішень, прихильністю керівництва щодо певних працівників, застосуванням до них заходів лояльності, ігноруванням потребами, інтересами інших. Зазначена проблема впливає на суттєву плінність кваліфікованих кадрів, формує несприятливий психологічний клімат;

4) розвиток високої самодисципліни. Вказане напрямок забезпечується завдяки ефективній підготовці працівників на кожній ланці діяльності. Даний захід може бути посилений запровадженням самоконтролю із фіксуванням результатів та якості власної роботи. Це, на наш погляд, дасть змогу персоналу українських готелів, ресторанів оцінити власну об'єктивну точку зору, проаналізувати існування недоліків, зробити висновки щодо недопущення проблем у майбутньому. У цьому випадку прийнятним також стане орієнтир на напрям щодо відкритого визнання проблем управління персоналом, проблем роботи певних співробітників [1].

По-друге, можна виокремити американський підхід до системи управління персоналом, який застосовується до всієї сфери послуг у країні (у тому числі до готельно-ресторанного бізнесу), заснованих на гідній оцінці та винагороді працівників за виконану роботу. Вказана система має назву «Pay for Performance» (оплата за виконання). Як показують дослідження, політика індивідуалізації (оплата за виконання) заробітної плати дозволяє повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість, точність і якість роботи. Відповідно до концепції цієї системи, гнучкі системи оплати праці можуть застосовуватися як до всіх працівників підприємства готельно-ресторанного бізнесу, а також до їх окремих категорій [25].

Слід зазначити, що застосування цієї системи в умовах українських суб'єктів цієї сфери може бути адаптовано до таких категорій працівників:

1) персоналу господарського-експлуатаційного підрозділу, а саме до електриків, сантехніків, робота яких може бути контрактною. Тобто, якщо представники цієї сфери можуть працювати у готелях, ресторанах, готельно-ресторанних комплексах за контрактом, оплата їх праці може здійснюватися відповідно до зазначеного підходу. Крім цього, якщо виконання робіт даного характеру здійснено швидше, ніж визначено контрактом, працівник може отримати додаткове матеріальне винагороду. Зазначене може бути реалізовано в разі, якщо таке передбачено умовами договору. Зазначена система може бути адаптована щодо практики функціонування великих готельно-ресторанних комплексів, готелів, ресторанів високих стандартів якості та обслуговування. Це пов'язано з іміджевими характеристиками функціонування таких організацій (необхідність безперебійного функціонування всіх енергетичних, сантехнічних систем тощо);

2) персоналу, який здійснює обслуговування клієнтів готельно-ресторанних комплексів щодо представлення, продажу асортименту послуг (продукції) в обсягах, більших, ніж традиційно. Може бути встановлена критеріальна шкала винагород, в рамках якої передбачено додаткову оплату, додатковий ефект від продажу. У складі такого персоналу слід виділити офіціантів у ресторанах, менеджерів у готелях, готельних комплексах України. Зокрема, зазначений метод може мати назву – винагорода за «високий чек».

По-третє, слід відзначити досвід країн Заходу щодо застосування у системі управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу положень компетентнісного підходу, який забезпечує організаціям нові довгострокові конкурентні переваги на ринку товарів та послуг. Відповідно до матеріалів досліджень, основне завдання компетентнісного підходу полягає в тому, щоб навчити людину керувати власними знаннями, навичками та вміннями, тобто вміти навчатися та розвиватися самостійно. Як показують матеріали

наукових праць, важливою особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються різні характеристики (дескриптори, індикатори), тобто прояви у поведінці знань, навичок та якостей, за якими досить легко визначити наявність тих чи інших компетенцій співробітника. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника під час виконання робочих завдань та робочих стандартів. Як відмічають дослідники, широке застосування вказівок підхід отримав наприкінці ХХ ст. в Великобританії, Канаді, Австралії, Іспанії, Швейцарії, Німеччині, країнах Скандинавії, Нідерландах, США тощо [24]. Встановлено, що сучасна практика управління персоналом у країнах, які започаткували використання цього підходу в готельній, ресторанній сферах, передбачає два способи його застосування, а саме: через впровадження генеричної моделі та корпоративної моделі компетенцій.

Розглянемо основні положення розвитку зазначених моделей, сформованих на основі компетентнісного підходу, які використовують у готельно-ресторанному бізнесі зазначених країн.

Генерична модель – це модель, в якій вже задані компетенції та найпоширеніші поведінкові індикатори. Автори зазначають, що перевагами її використання є:

- можливість швидкої побудови профілів посад із застосуванням методу вибору із запропонованого переліку компетенцій;
- збалансованість та універсальність моделі [6].

Можна розглянути склад компетенцій генеричної моделі, в рамках якого функціонують великі готельні комплекси США (зокрема, мережа Hilton). Зазначені компетенції складаються з шести кластерів, у межах яких сконцентровано сорок компетенцій, зокрема:

- 1) кластер управління інформацією;
- 2) кластер управління бізнес-процесами;
- 3) кластер управління людьми;
- 4) кластер управління собою (на рівні шкірного працівника);

- 5) кластер управління відносинами;
- б) кластер компетенцій, індивідуальний для кожної компанії.

Визначається, що переваги використання даної моделі полягають у швидкому досягненні згоди за пріоритетними компетенціями, прийнятті профілю, а також практичної апробації та науковому підході [6].

Виявлено, що в практиці роботи готельних комплексів Франції існує концепція Guest Touch Line(r) (лінія точок дотикання з Гостями, розроблена в ході досліджень Міжнародним інститутом гостинності (Париж)). Готельні підприємства використовують даний інструмент для формування профілів компетенцій та моделей компетенцій, в тому числі для збору інформації та аналізу робіт з моделювання компетенцій та індикаторів поведінки. Інструмент Guest Touch Line(r) заснований на положеннях корпоративної моделі компетенцій, він постійно застосовується в європейській практиці готельного бізнесу для визначення всіх можливих варіантів зіткання з гостем. Використовуючи його, можна виявити зони задоволеності і, відповідно, незадоволеності обслуговуванням з боку гостей, зрозуміти, де необхідно докласти зусиль, щоб вивести обслуговування на якісно новий, більш високий рівень, і уникнути недоліків при наданні сервісу. Відповідно до умов даної концепції, основна мета побудови лінії контакту з гостем – виявити ці точки незадоволеності та визначити процеси, які їх характеризують (тобто розробити поведінкові індикатори) [6].

Аналіз практики діяльності готелів Франції показав, що застосування компетентнісного підходу в рамках функціонування підприємств цієї галузі в частині правильно розробленої моделі компетенцій та профілювання посад є надійною основою ефективного використання професійного потенціалу персоналу та, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності гостинного підприємства та збільшення кількості лояльних гостей.

Доведено, що використання компетентнісного підходу займає важливе місце у навчанні та розвитку персоналу готельних, ресторанних підприємств

ЄС. А саме, згідно з умовами цього підходу, розвиток персоналу визначається за базовими напрямками:

- потреба готельного (ресторанного) підприємства щодо розвитку персоналу на сьогоднішній день та перспективу. Зазначене, як правило, встановлюється у стратегічних документах у розрізі стратегії щодо системи управління кадрами;

- потенціал розвитку персоналу організації (тобто наявність нереалізованих компетенцій). Визначення стану потенціалу розвитку трудових ресурсів, особливостей та напрямків такої оптимізації здійснюється відповідно до певних оціночних та прогнозних методик;

- потреба самого персоналу підприємств у розвитку (наявність мотиваційної орієнтації співробітників на навчання та розвиток). Виявлення зазначених потреб проводиться із застосуванням опитувань, тренінгів, у ході прямого спілкування;

- можливості підприємства (наявність фінансових, трудових, інтелектуальних, технічних та інших ресурсів). Вказані можливості визначаються завдяки всебічному аналізу стану фінансово-економічного, кадрового, інтелектуального, технічного розвитку підприємств досліджуваної сфери [24].

Можна зазначити, що компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненої праці з еталонними характеристиками за певними посадами. На основі оцінки компетенцій повинні формуватися самостійні системи оплати праці. Визначимо системи винагороди персоналу, засновані відповідно до положень компетентнісного підходу, які можуть знайти застосування у готельних, ресторанних підприємствах України (табл. 1.2).



Таблиця 1.2

Системи винагороди персоналу, які можуть знайти застосування у готельних, ресторанних підприємствах (компетентнісний підхід)

№ з/п	Направлення стимулювання (винагород) персоналу за компетенціями	Характеристики напрямків стимулювання персоналу підприємств готельно-ресторанної сфери
1	Існування у працівників потенційних компетенцій	На рівень стимулювання впливає ступінь володіння тими компетенціями, які на даному етапі розвитку готельного, ресторанного підприємства не використовуються
2	Висока різноманітність компетенцій працівників	Рівень стимулювання залежить від розвитку вертикальних та горизонтальних компетенцій. Можуть заохочуватися більшою мірою багатофункціональність кадрів, яка може виступати пріоритетною порівняно із вузькопрофільною спрямованістю
3	Високий рівень розвитку індивідуальних компетенцій працівників	Рівень стимулювання залежить від переліку компетенцій, передбачених певним робочим місцем та посадою працівника
4	Високий розвиток спеціалізованих (професійних) компетенцій	Рівень стимулювання залежить від професійності працівника у межах власної посади (високий рівень прояву професійних компетенцій)
5	Високий рівень розвитку підтверджених компетенцій	Рівень стимулювання залежить від особливостей, характеристик попереднього професійного та індивідуального досвіду оцінюваного працівника готельного, ресторанного підприємства

Джерело: [24]

В рамках зазначеної системи винагород встановлено та охарактеризовано наступні напрямки стимулювання (винагород) персоналу за компетенціями, серед яких, зокрема: існування у працівників потенційних компетенцій, висока різноманітність компетенцій працівників, високий розвиток спеціалізованих (професійних) компетенцій, високий рівень розвитку підтверджених компетенцій. Відповідно до визначеної системи слід констатувати, що такі напрямки, як висока різноманітність компетенцій працівників, високий розвиток спеціалізованих (професійних) компетенцій, високий рівень розвитку індивідуальних компетенцій працівників дозволяють врахувати наявні компетенції працівників певного закладу готельно-ресторанної сфери, які демонструються персоналом у процесі його діяльності. При цьому напрямки існування у працівників потенційних компетенцій, високий рівень розвитку підтверджених компетенцій враховують потенційні компетенції персоналу, тобто дозволяють визначати

той потенціал, який можна розвивати в перспективі подальшого становлення та функціонування на ринку. Слід зазначити, що зазначені напрямки стимулювання щодо роботи персоналу можуть комбінуватися з огляду на потребу досягнення персоналом високих результатів, що впливають на ефективність діяльності компаній.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AquaLife»

### 2.1. Аналіз туристичних потоків Болгарії

Болгарія (болг. Б'лгарія), офіційно – Республіка Болгарі (болг. Республіка Б'лгарія) - держава в Південно-Східній Європі, в східній частині Балканського півострова, займає 22% його площі. Населення складає 6447710 чол. (На 2022 рік), а територія - 110 993 км<sup>2</sup>. Болгарія займає 103-тє місце у світі за територією та 110-тє за чисельністю населення, у Європейському союзі -11-є та 16-є місця за територією та чисельністю населення, відповідно. Є воротами на ринку інших балканських країн. Високий рівень урбанізації та скорочення кількості населення[28].

У травні 2008 року колишній туристичний державний орган – Державне агентство з туризму запропонував поділ болгарської території на головні туристичні регіони (напрями), як показано на рисунку 2.1.



Рис. 2.1 Туристичні регіони Болгарії. Джерело:[10]

1. Дунайський регіон 2. Регіон давніх болгарських столиць 3. Регіон Балканського хребта 4. Чорноморський регіон 5. Софійська область 6. Регіон Трасія 7. Рила-Пірінський регіон 8. Родопський регіон

Розподіл пов'язаний із реалізацією Національної стратегії сталого туризму. Метою розподілу є позначити кожен туристичний регіон як впізнаваний, привабливий та унікальний пункт призначення та формувати бренд цього регіону. Наприклад, Стародавній болгарський столичний регіон спеціалізується на культурно-історичному туризмі, Чорноморський регіон – морський, піщаний, сонячний туризм.

Основними формами рекреаційного туризму у Болгарії є літній та зимовий туризм. Літній туризм включає поїздки на море чи гори, а зимовий туризм здійснюється переважно у горах.

Основними місцями, які на даний час приваблюють туристів, є:

- море/сонце/пісок – Сонячний пляж, Несебр, Созополь, Золоті Піски, Албена, Св.Костянтин та Олена, Рів'єра, Каварна, Балчик.

- зимовий туризм – у Пампорово, Чепеларі, Банско, Розлогу, Добринішті, Борівці.

- еко/сільський туризм– у гірських районах, таких як Родопи, Пірін, Ріла, Стара Планіна.

- культурний туризм – столиця Софія, великі міста Варна, Бургас, Пловдів, Русе, а також історичні місця Велико Тирнове, Плиска, Преслав, Відін, Копривштица, Карлове, Калофер, Панагюриште, Батак та ін.

- азартні ігри – в Софія та Приморські та міста курорти.

- курорти, спа та оздоровчий туризм – Кюстенділ, Хісаря, Лазня, Наречен, Михалково, Велинград, Виршець та ін.

- МІСЕ-туризм - Софія, Пловдів, Варна

- круїзний туризм – Варна та Несебр є популярними портами відвідування.

До видів туризму, що розвиваються, можна віднести винний туризм, гольф-туризм та туризм комуністичної спадщини. Туризм є дуже важливим сектором для болгарської економіки, його частка у ВВП до кризи охорони здоров'я, спричиненої Covid-19, коливалася від 10 до 13%.

Для підвищення зацікавленості туристів з усього світу Болгарія може використати можливості, наведені у SWOT-аналізі [10].

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Багата та різноманітна природна та культурна спадщина;</li> <li>- Дев'ять записів у Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО;</li> <li>- Відносно висока якість туристичної новобудови;</li> <li>- Ціна конкурує за зручністю місця призначення;</li> <li>- Політична стабільність;</li> <li>- Членство в ЄС;</li> <li>- Географічна близькість до традиційних туристичних країн.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Погана інфраструктура;</li> <li>- Концентрація туристичного попиту та пропозиції на Чорноморському узбережжі, кількох гірськолижних курортах та столиці Софії;</li> <li>- Регулярні міжнародні рейси лише у 3 аеропорти;</li> <li>- Надмірна забудова на курортах;</li> <li>- Недобудовані магістралі;</li> <li>- Розмите зображення призначення;</li> <li>- Застаріле туристичне законодавство;</li> <li>- Погане управління дестинацією на національному та регіональному рівнях;</li> <li>- Відсутність регіонального планування;</li> <li>- Відсутність фінансових стимулів для туризму;</li> <li>- Залежність від іноземних масових туроператорів;</li> <li>- Відсутність соціального туризму.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність фондів ЄС для розвитку туризму та інфраструктури;</li> <li>- Зростання попиту на туристичні послуги особливого інтересу в основних країнах-генераторах туристів;</li> <li>- Вхід міжнародних готельних мереж до країни призначення;</li> <li>- Транскордонне співробітництво між Болгарією, Грецією та Румунією у сфері туризму;</li> <li>- Вступ до ЄС країн Західних Балкан;</li> <li>- Підвищення соціального статусу та якості туристичної освіти в Болгарії;</li> <li>- Зростання добробуту у країнах ЦСЄ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Світова економічна криза;</li> <li>- Конкуренція з боку інших середземноморських країн;</li> <li>- Сурові шенгенські візові обмеження для деяких генеруючих ринків – Македонія, Сербія, Росія, Україна, Білорусь;</li> <li>- Від'ємний природний приріс населення Болгарії;</li> <li>- Політична нестабільність Балканського півострова.</li> </ul>

Джерело: з доробкою автора за [10]

Управління дестинаціями є відносно новим напрямом у болгарській туристичній політиці. Це було передбачено у Концепції туристичних регіонів 2015 року та Законі про туризм, після чого у 2018-19 роках було створено дев'ять регіональних туристичних організацій. Основна мета регіональних

організацій з управління туризмом – зменшити регіональні відмінності шляхом розвитку сильних регіональних брендів та спеціалізованих форм туризму, що ґрунтуються на місцевих туристичних ресурсах. Метою є забезпечення сталого розвитку регіонів та підвищення конкурентоспроможності туристичного сектора та якості туристичного продукту на основі партнерства між усіма зацікавленими сторонами.

У період з 2019 по 2022 роки було запущено два проекти для підтримки функціонування організацій та нарощування потенціалу для ефективного управління туризмом на рівні дестинації. Вони орієнтовані на підвищення потенціалу МСП у туристичному секторі шляхом надання підтримки створенню та функціонуванню керуючих організацій у туристичних сферах та підвищенню якості послуг МСП у сфері туризму за допомогою ІКТ та інтернет-маркетингу. У 2021 році дев'ять регіональних організацій з управління туризмом розробили свої маркетингові стратегії, які були схвалені їхніми членами та міністерством [28].

У 2022 році Міністерство перебуває у процесі оновлення та адаптації Стратегії сталого розвитку туризму до 2030 року. Майбутні законодавчі зміни підвищать компетенцію регіональних організацій управління туризмом як окремих суб'єктів (див. вставку нижче). Ці положення повинні допомогти ОМН фінансувати свою діяльність та досягти фінансової стійкості у довгостроковій перспективі. Як негайна відповідь на COVID-19 Болгарія розробила для туроператорів заходи щодо стимулювання в'їзного туризму. Ті, хто мав контракти з авіаперевізниками, мали право на отримання 35 євро за пасажера, який прилетів до Болгарії в рамках пакетного туру. Крім того, у відповідь на призупинення поїздок Міністерство туризму відповіло компенсаційними грантами для туроператорів та туристичних агенцій, щоб вони могли відшкодувати витрати клієнтам. Усього було вжито вісім заходів щодо підтримки туроператорів, турагентств та сфери туризму. Завдяки вжитим заходам за останні два роки не було жодного випадку банкрутства туроператорів чи туристичних агенцій.

Найбільш важливими проблемами для болгарського туризму є сталий розвиток та цифровізація. Ці проблеми яскраво проявилися під час кризи Covid-19 і матимуть ключове значення для відновлення та майбутнього розвитку сектору. Підвищення конкурентоспроможності туристичного сектора є пріоритетом Стратегії сталого розвитку до 2030 року. Збір та обмін даними про туризм, стійке управління на регіональному рівні та посилення цифровізації МСП допоможуть вирішити деякі з найбільш гострих проблем у сфері туризму та туризму. підвищити конкурентоспроможність, одночасно сприяючи переходу на «зелені» та цифрові технології.

Основні політичні заходи та ініціативи, спрямовані на вирішення ключових високопріоритетних завдань, включають:

1. Посилення нарощування інституційного потенціалу.
2. Заохочення сталого та ефективного управління ресурсами та заходів щодо адаптації до зміни клімату, включаючи використання природних територій, що охороняються, як ресурс для сталого розвитку туризму.
3. Підвищення безпеки туристів у Болгарії.
4. Підвищення кваліфікації робочої сили в рахунок підвищення кваліфікації.
5. Стимулювання інвестицій у туризм та забезпечення доступу до фінансів.
6. Продовжуємо приділяти увагу цифровізації та інноваціям.
7. Контролює якість повітря та води та забезпечує стійке управління відходами та водними ресурсами [28].

Зміцнення позицій регіональних організацій з управління туризмом як неминучого фактора управління туризмом на регіональному рівні продовжиться в новому програмному періоді 2021-2027 років, в якому планується, що вони також стануть відповідними бенефіціарами в рамках операційної програми, що фінансується ЄС [28].

Розвиток туризму координується та планується горизонтально по всіх секторах, у тому числі з цифровою трансформацією МСП, викладеною у програмі економічної трансформації Міністерства економіки, а також з реформами, спрямованими на енергоефективність, регіональний розвиток та цифровізацію культурної спадщини у рамках програми національного відновлення та стійкості.

У 2020 році бюджет туризму становив 19,6 млн левів. Ще 51,6 млн левів було виділено на схеми підтримки туристичного бізнесу під час COVID-19. У 2021 році бюджет державної допомоги становив 59,9 млн левів.

Туризм у Болгарії забезпечує важливе джерело зайнятості та економічних доходів. У 2019 році зайнятість у сфері туризму підтримала близько 236 300 осіб. Через наслідки пандемії COVID-19 у 2020 році кількість людей скоротилася приблизно до 194 600 осіб, тобто на 41 700 осіб.

Таблиця 2.2

## Підприємства та зайнятість у сфері туризму Болгарії

Галузі туризму	Кількість закладів	Кількість зайнятих			
		2020	2017	2018	2019
Послуги з розміщення відвідувачів	29924	79347	82646	84373	68370
Готелі та інші засоби розміщення	4486	41330	43633	44810	29207
Харчова промисловість та напої	20259	94737	93796	94354	77237
Пасажирський транспорт	4817	23384	22634	22497	20902
Повітряний пасажирський транспорт	55	1691	1865	2042	1744
Залізничний пасажирський транспорт	-	5954	5831	2853	5705
Автомобільний пасажирський транспорт	4732	15437	14573	14213	16158
Водний пасажирський транспорт	-	302	365	389	301
Оренда транспортного обладнання	2149	2719	2818	3002	2891
Туристичні агенції та інші послуги з бронювання	1808	6280	6421	6214	4506
Культурна індустрія	1208	1724	1744	1914	1635
Індустрія спорту та відпочинку	4477	23826	23980	23940	19036

Джерело: з доробкою автора за [28]

2019 року міжнародний туризм став драйвером туристичного сектора Болгарії. Було 12,6 мільйонів міжнародних прибутків, на які припало 8,5 мільярда левів, або 88,2% від загальних витрат на туризм. У результаті



пандемії кількість іноземних відвідувачів скоротилася на 60,4% до 4,9 мільйонів у 2020 році, а потім відновилася до 7,2 мільйонів у 2021 році, що на 42,7% нижче за допандемічний рівень.

Число внутрішніх туристів досягло рекордних 4,1 мільйона у 2019 році. Незважаючи на значний спад у 2020 році, кількість внутрішніх туристів відновилася у 2021 році: кількість ночей усередині країни у всіх варіантах розміщення досягла 9,6 мільйона, що на 0,5% нижче за рівень 2019 року. 2021 року внутрішній туризм склав 89% особистих туристичних витрат болгар.

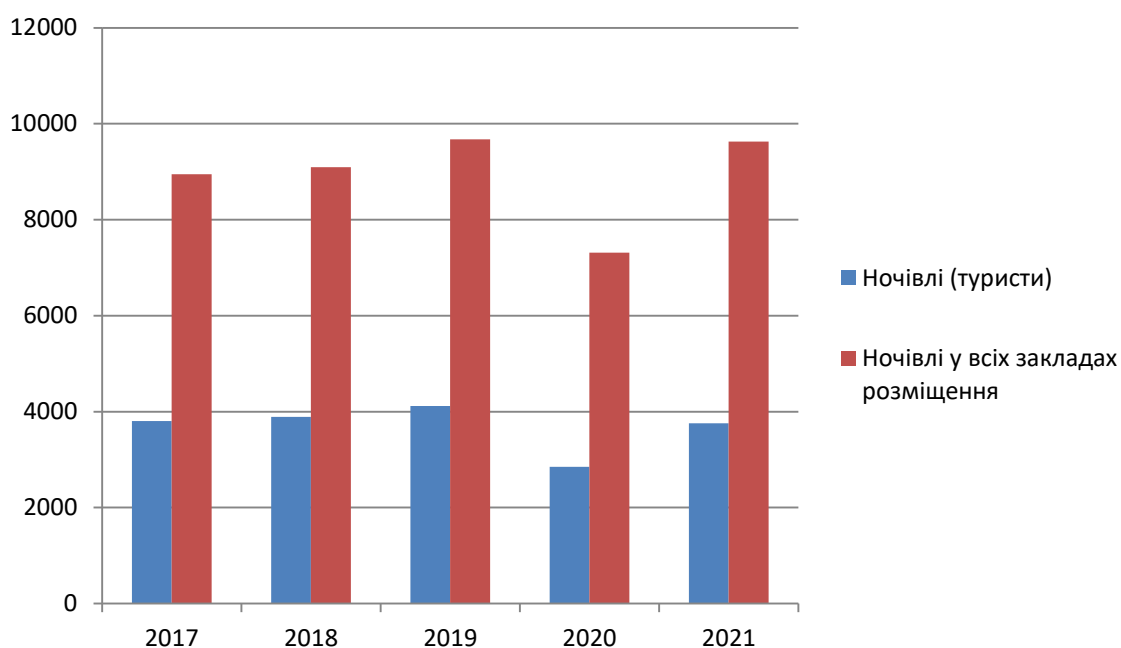


Рис. 2.2 Динаміка внутрішнього туризму у 2017-2021 роках

Джерело: розроблено автором

Болгарія очікує, що в'їзний туризм досягне рівня 2019 року до 2025 року, проте відновлення загального вкладу туризму у ВВП, як очікується, займе більше часу та повернеться до допандемічного рівня до 2025-2027 років.

## Туристичні потоки Болгарії, тис. осіб

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Внутрішній туризм</b>					
Ночівлі (туристи)	3806	3890	4120	2848	3755
Ночівлі у всіх засобах розміщення	8949	9096	9675	7312	9627
<b>Міжнародний туризм</b>					
Всього міжнародних прибуттів	11593	12368	12552	4973	7188
Кращі ринки					
Румунія	1139	1377	1287	626	822
Греція	1158	1116	1168	138	259
Німеччина	870	850	761	138	288
Туреччина	636	625	649	332	401
Північна Македонія	545	560	554	169	175
Ночівлі в усіх типах розміщення	17106	17749	17480	4656	7994
<b>Виїзний туризм</b>					
Всього міжнародних відправлень	6228	6699	7007	3973	5182
Популярні напрямки					
Туреччина	1131	1516	1622	-	-
Греція	1341	1403	1461	-	-
Румунія	481	523	554	-	-
Сербія	463	494	515	-	-
Німеччина	402	422	446	-	-

Джерело: з доробкою автора за [28]

У Болгарії туризм одна із найважливіших секторів економіки. Протягом десятиліття, що передував кризі охорони здоров'я, викликаній Covid-19, його частка у ВВП становила від 10 до 12%, досягнувши майже 13% у 2019 році (ЮНВТО 2020).

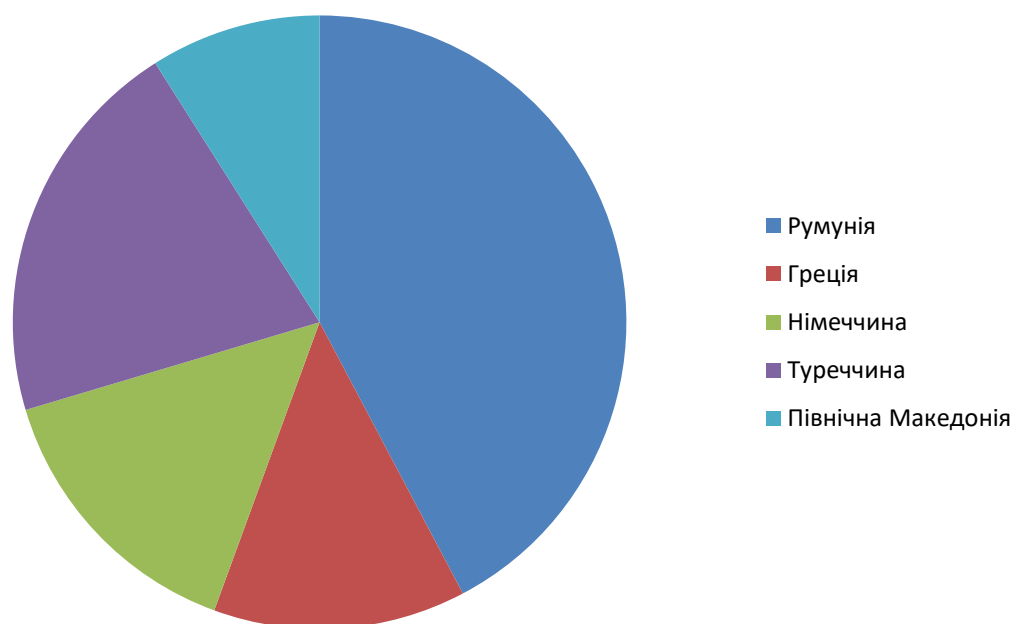


Рис. 2.3 Структура міжнародних прибуттів за країнами у 2021 році

Джерело: розроблено автором

Число візитів іноземних громадян до Болгарії збільшилося на 16,0% у 2023 році, при цьому найбільший внесок зробили візити з Туреччини та Румунії. Таким чином, кількість іноземних візитів до країни досягла рівня 2019 року. Про це йдеться в економічному огляді НББ макроекономічних показників болгарської економіки.

Водночас витрати болгарських громадян на поїздки за кордон збільшились на 16,3% у річному обчисленні [37].

Зазвичай внутрішній туризм перевищує виїзний туризм з погляду індивідуальних витрат на відрядження населення Болгарії. За даними Національного статистичного інституту (Болгарії), у 2022 році вони становили майже 60% особистих витрат на відрядження в порівнянні з 54% у 2019 році. Під час кризи Covid-19 вони навіть досягли 86% у 2020 році та 89% у 2021 році.

## **2.2. Аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «AquaLife»**

Кранево – це болгарський край піщаних пляжів та сонячної погоди. Сюди приїжджають здебільшого болгарські мандрівники, проте поступово слава спокійного Кранево виходить далеко за межі країни і цей напрямок для турів до Болгарії починає з'являтися у каталогах іноземних туристичних агенцій.

Розташоване курортне село Кранево трохи на північ від центральної частини чорноморського узбережжя Болгарії. До найближчого великого міста Варни 24 км та до міжнародного аеропорту у Варні 45 кілометрів, за 95 км від Бургаса, а до столиці Софії – 515 кілометрів. Всього за два кілометри знаходиться інший більш відомий курорт Албена, куди також можна вирушити на прогулянку. Кранево не славиться потужною історією, проте до нього на цьому місці розташовувалося стародавнє поселення трасійців, які мешкали тут у період архаїки. Пізніше тут мешкали римляни, болгари та османи, які змінили його назву на Екрени на честь свого правління. Сьогодні в Кранево проживає трохи менше тисячі людей, а знають про село навіть на Антарктиді, де на честь його названо одну з висот на острові Тауер.

Природа вже точно не обділила Кранево красою і її можна бачити майже скрізь. На півдні села рельєф представлений скелями та деревами і тут дуже люблять проводити час скелелазів. На північ Кранево починається природоохоронна зона Балтата, в якій виростають рідкісні види дерев і мешкають різні дивовижні тварини. Що стосується узбережжя Кранево, то воно вкрите білим піском, на якому зі сходу до заходу сонця ніжаються відпочиваючі. Саме море не має сильних перепадів по глибині, і це дуже приваблює на курорт сім'ї з дітьми, які можуть не хвилюватись за своє чадо.

Кранево вважається одним із найбільш демократичних курортів Болгарії у плані формування ціни. Тут є всі можливі види ночівлі для мандрівника, починаючи з кемпінгу з наметами та будинками на колесах і

закінчуючи висококласними готелями з високою кухнею та відповідно високими цінами [32].

Готельно-спортивний комплекс «AquaLife» – це великий міжнародний готельно-спортивний комплекс, призначений для активного заняття спортом та здорового відпочинку, з високоякісною інфраструктурою для проведення змагань. З 2010 року «AquaLife» прийняв понад 50 000 спортсменів з різних країн світу. Усі спортивні об'єкти комплексу мають міжнародні сертифікати і можуть експлуатуватись цілорічно.

Спеціалізовані види спорту та їх інфраструктурне забезпечення:

**ВОДНИЙ СПОРТ:** плавання, синхронне плавання, водне поло, паравищання.

1. Плавання. Інфраструктура:

2 відкриті олімпійські басейни 50 м:

- Олімпійський басейн Active: розміри - 50×20 м; глибина: 2,00-2,20 м; підігрів води до 28 градусів; зовнішні та внутрішні прожектори для освітлення в темний час доби; професійні секундоміри; переносні табла (двосторонні); роздягальні, туалети, душові; 8 доріжок; стартові майданчики «супер-лідер» з 2 сторін під час змагань;

- Олімпійський басейн «AquaLife»: розміри: 50×20 м; глибина: 2,00-2,20 м; підігрів води до 26-28 градусів; зовнішні та внутрішні прожектори для освітлення в темний час доби; професійні секундоміри; переносні табла (двосторонні); роздягальні, туалети, душові; 8 доріжок, стартові майданчики «супер-лідер» з 2 сторін під час змагань; трибуна 150-200 місць; можливе встановлення необхідного обладнання для водного поло.

Інше: зали для сухого плавання, йоги, стретчингу та ін.; спортзал; тренажерний зал для професійних спортсменів; відкриті спортивні майданчики для наземних тренувань; турнік, гумова штанга; для змагань, майстер-класів та конференцій - хронометраж ALGE-TIMING, інформаційне табло, звукове обладнання, стенди, сцени, конференц-зали; власний пляж з неглибоким дном для тренувань на відкритій воді; широка і довга (3 км)

піщана смуга вздовж моря для пробіжок; пляжний спортивний майданчик для ігрових тренувань та розминки.

### 2. Синхронне плавання:

Інфраструктура: 2 відкриті олімпійські басейни 50 м (див.вище); зали для сухого плавання, розтяжки та ін.; спортзал; відкриті майданчики для наземних тренувань, турнік; для змагань: хронометраж ALGE-TIMING, інформаційне табло, звукове обладнання, трибуни; власний пляж з мілким дном, широкою і довгою (3 км) піщаною смугою уздовж моря для пробіжок; пляжний спортивний майданчик для ігрових тренувань та розминки.

### 3. Водне поло:

Інфраструктура: відкритий олімпійський басейн «AquaLife» 50 м; зали для сухого плавання, стретчингу та ін.; спортзал; турнік, стінка для відпрацювання техніки метання; відкриті спортивні майданчики для наземних тренувань; на змагання: хронометраж ALGE-TIMING, інформаційне табло, звукове обладнання, стенди; власний пляж з неглибоким дном для тренувань на відкритій воді; широка і довга (3 км) піщана смуга вздовж моря для пробіжок; пляжний спортивний майданчик для ігрових тренувань та розминки.

### 4. Параплавання:

Інфраструктура: 2 відкриті олімпійські басейни 50 м; зали для сухого плавання, розтяжки та ін.; спортзал; тренажерний зал для професійних спортсменів; відкриті спортивні майданчики для наземних тренувань; 3 турніка в комплексі та на пляжі; власний пляж з неглибоким дном, пляжна спортивна зона для тренувань на морі та розминки; спеціальні можливості для проживання, харчування та навчання осіб з обмеженими можливостями та ураженням опорно-рухового апарату [34].

**ГІМНАСТИКА.** Інфраструктура: великий критий спортивний зал (розміри: 36 x 18 x 15 м; покриття: дерев'яна підкладка 10 см, верхнє покриття ПВХ Tarkett Omnisport 6,5 мм; стінки; 4 стаціонарних малих кільця; 2 пересувних кільця; електронні табло; професійна аудіотехніка,

кондиціонери, вентиляція); хореографічний зал Active 2 (розміри: 21х6х3м; прогумоване протиковзке покриття; обладнання: балетні штанги, дзеркала, професійне музичне обладнання, кондиціонер, звукоізоляція, гімнастичні лави); хореографічний зал Active 3 (розміри: 15х6х3м; прогумоване протиковзке покриття; обладнання: балетні штанги, дзеркала, професійне музичне обладнання, кондиціонер, звукоізоляція, вентиляція, гімнастичні лави, бруси); штучне дрібне покриття (розміри: 20х12 м; штучне покриття 1,5 см; додаткове обладнання: сітка, ворота для міні-футболу (2 шт.); кошики баскетбольні — 2,50 м -2,80 м — (2 шт.); середнє штучне покриття (розміри: 30 x 12 м; штучне покриття 4 см; гумові гранули; додаткове обладнання: сітка, ворота для міні-футболу); пляж «AquaLife».

**ЄДИНОБОРСТВА:** класичні бойові мистецтва (карате, тхеквондо, айкідо, джиу-джитсу, дзюдо та ін.); ударні та бої (кікбоксинг, сават та ін.); зі зброєю (фехтування, кендо тощо); спортивні єдиноборства (боротьба, самбо, джиу-джитсу, дзюдо та ін.); паралімпійські єдиноборства.

**Інфраструктура:** комбінований спортивний зал для єдиноборств та ігрових видів спорту (розміри: 27х17х7 м; покриття: гума / динамічний паркет Tarkett Multiflex; простір можна розділити на дві окремі зони у разі спільного тренування двох команд бойовими мистецтвами; Татамі 1 і 2: FOELDEAK — Німеччина, виготовлений за найвищою технологією з протиковзким покриттям зверху/знизу. Водонепроникний. Товщина: 4 см; боксерські підвісні мішки Anastasia Sport Ken Pak 120 см — 6 шт.; перекид рингу, волейбольна, баскетбольна, тенісна стійка; ігровий майданчик відповідає стандартам для тренувань з баскетболу та волейболу; для тренувань з великого тенісу виділяється майданчик 23,77\*10,97 м; професійна аудіотехніка, кондиціонери, вентиляція); майданчик зі штучним покриттям гранд (розміри: 40х20 м, штучне покриття 6д покоління 4 см, кварцовий пісок і гумовий гранулят; додаткове обладнання: ворота футбольні 3х2м); тренажерний зал (розміри: 140 м<sup>2</sup>; спеціальне прогумоване протиковзке покриття 10 мм; обладнання: 36 професійних тренажерів для

кожної групи м'язів; кондиціонер, музичне обладнання, вентиляція); турнікова система (вулична система Titan Fitness; багатофункціональна станція пропонує виняткову різноманітність вправ з можливістю навантаження на всі групи м'язів: подвійна планка для підтягувань, багатофункціональна барна стійка, кільця, дужки, боксерський мішок, 45° сходи, стійка на руках / брусах, стійка для віджимань і підтягувань; одночасно можливе навчання до 11 осіб); турніки на території комплексу: поперечина металева (3 шт.) – 1,50 м; 2,00 м; 2,50 м; прутки металеві (великі та малі) (2 шт.) – 1,00 м та 1,50 м.; металева балка (металева штанга) для кріплення гуми для водних видів спорту; турніки на пляжі: поперечина металева (3 шт.) – 1,50 м; 2,00 м; 2,50 м; прутки металеві (великі та малі) (2 шт.) – 1,00 м та 1,50 м; «AquaLife» Beach Arena (пісок 70 см; розміри (відповідно до європейських стандартів): 18x9 м для пляжного волейболу (два майданчики), висота сітки 2,24 –2,43 м; 34 x 24 м для пляжного футболу, ворота футбольні 5.2x2.2м); пляж «AquaLife» [20].

ТАНЦІ: бальні, народні танці, сучасний танець, танцювальний спорт, акробатичний рок-н-рол. Інфраструктура: Танцювальний зал Active 1 (розміри: 20x10x3 м; паркет Tarflex Multiflex для хореографії; обладнання: дзеркала, професійна музична апаратура, кондиціонер, звукоізоляція); хореографічний зал Active 2 (розміри: 21x6x3м; прогумоване протиковзке покриття; обладнання: балетні штанги, дзеркала, професійне музичне обладнання, кондиціонер, звукоізоляція, гімнастичні лави); хореографічний зал Active 3 (розміри: 15x6x3м; прогумоване протиковзке покриття; обладнання: балетні штанги, дзеркала, професійне музичне обладнання, кондиціонер, звукоізоляція, вентиляція, гімнастичні лави, бруси); хореографічний зал Sport (розміри: 28x8x5 м; прогумоване протиковзке покриття; обладнання: балетні стійки, дзеркала, професійна музична апаратура, кондиціонер, звукоізоляція); Великий критий спортивний зал (розміри: 36 x 18 x 15 м; покриття: дерев'яна підкладка 10 см, верхнє покриття ПВХ Tarkett Omnisport 6,5 мм.; електронні табла; професійна



аудіотехніка, кондиціонери, вентиляція); середнє штучне покриття (розміри: 30 x 12 м; штучне покриття 4 см; гумові гранули; додаткове обладнання: сітка, ворота для міні-футболу); штучне дрібне покриття (розміри: 20x12 м; штучне покриття 1,5 см; додаткове обладнання: сітка, ворота для міні-футболу (2 шт.); кошики баскетбольні — 2,50-2,80м — (2 шт.); головна сцена (розміри: 16x8м; професійне світло і звук; куліси та 4 гримерки; DJ-пульт розташований над глядачами, що дає можливість організувати дискотеку); мала сцена (розміри: 14mx8 м; покриття - дерево; додаткове музичне та світлове обладнання; DJ-пульт) [34].

#### ІГРИ ТА КОМАНДНІ ВИДИ СПОРТУ:

1. Пляжний спорт: пляжний футбол, пляжний волейбол, пляжний гандбол, пляжний теніс, пляжне регбі.

Інфраструктура: відкритий майданчик для тренувань на траві (професійне штучне покриття); різноманітність систем турніка в комплексі та на пляжі; спортзал; для урочистих заходів, семінарів та конференцій: штучне поле 60x40 м, великий критий спортивний зал 36x18x15 м, конференц-зал, 2 сцени з трибунами, звукове обладнання та ін.

2. Ігри з м'ячем на свіжому повітрі: футбол, міні-футбол, баскетбол, гандбол, волейбол, хокей на траві. Інфраструктура: футбольне поле 60x40 м; 3 спортивні майданчики зі штучним покриттям; 3 турніка в комплексі та на пляжі; для церемоній та конференцій: великий критий спортивний зал 36x18x15 м, конференц-зал, 2 сцени з трибунами, звукове обладнання та ін.; власний пляж з піщаною смугою (2 км) уздовж моря для пробіжок; пляжний спортивний майданчик для ігрових тренувань та розминки; спортзал.

3. Ігри з м'ячем в залі: футзал, баскетбол, гандбол, флорбол, бадмінтон, індорхокей, волейбол.

Інфраструктура: тренажерний зал (розміри: 140 м<sup>2</sup>; спеціальне прогумоване протиковзке покриття 10 мм; обладнання: 36 професійних тренажерів для кожної групи м'язів; кондиціонер, музичне обладнання,

вентиляція); середнє штучне покриття (розміри: 30 x 12 м; штучне покриття 4 см; гумові гранули; додаткове обладнання: сітка, ворота для міні-футболу);

4. Паралімпійський спорт Інфраструктура: великий критий спортивний зал 36x18x15м; відкриті майданчики (професійне штучне покриття); спортзал; турніки в комплексі та на пляжі; для церемоній, семінарів та конференцій: штучне поле 60x40 м, конференц-зал, 2 сцени з трибунами, звукове обладнання; піщаний пляж з мілким дном, пляжний спортивний майданчик для тренувань на морі та розминки; спеціальні можливості для розміщення, харчування та навчання осіб з обмеженими можливостями опорно-рухового апарату/рухливості та іншими вадами.

5. Настільні ігри: шашки, шахи, го (японські шашки) Інфраструктура: великий критий спортивний зал 36x18x15м; 5 додаткових залів по всьому комплексу; для урочистих заходів, семінарів та конференцій: конференц-зал, 2 відкриті сцени, звукове обладнання та ін.; власний пляж із рестораном і зоною для пляжних видів спорту; додаткові умови для активного відпочинку; кілька будівель для учасників.

6. Ігри кажанів: кеглі (міста), круглики (лапта), крикет, бейсбол. Інфраструктура: 4 відкриті майданчики (професійне штучне покриття); великий критий спортивний зал; спортзал; турніки в комплексі та на пляжі; для урочистих заходів, семінарів та конференцій: штучне поле 60x40 м, конференц-зал, 2 сцени з трибунами, звукове обладнання та ін.; власний пляж з рівним дном, широкою і довгою (3 км) піщаною смугою уздовж моря для пробіжок і розминки; зона пляжного спорту – «AquaLife» Beach Arena [34].

Розміщення відбувається у 4 готелях комплексу «AquaLife». Усі готелі оснащені найсучаснішим обладнанням, доступом до Інтернету та всіма необхідними комунікаціями.

#### Корпус «AquaLife»

Готель надає можливість проживання в тримісних номерах та апартаментах класу економ і стандарт. У кожному номері є кондиціонер,

балкон, санвузол (душ). На першому поверсі — рецепція, сейфи, Wi-Fi (платно), лобі-бар. Номерний фонд: 98 номерів.

Апартаменти — класу “стандарт”. У номерах: 2 окремі кімнати (кожна по два 1,5 спальних місця), кухня (холодильник), телевізор, кондиціонер, балкон, санвузол (душ).

Економ / стандартний тримісний номер (TRPL). У номерах: два 1,5 ліжка, стіл, дзеркало, шафа, тумбочки, телевізор, кондиціонер, балкон, санвузол (душ).

#### Корпус «AquaLife» Sport

Готель надає можливість проживання в стандартних тримісних номерах та апартаментах. Обмінний пункт і сейф на рецепції, Wi-Fi (платно). Номерний фонд: 144 номери.

Апартаменти – студію. Загальна кількість: 17 апартаментів (10 кімнат з видом на море, 7 кімнат з видом на басейн). Є можливість об'єднання кімнат для сімей. У номерах: одна кімната з окремою зоною для кухні (мікрохвильовка, чайник, холодильник, посуд), 1 двоспальне ліжко, можливість 1 додаткового місця, телевізор, кондиціонер, санвузол (душ), балкон.

Стандартний тримісний номер (TRPL). У номерах: три 1,5 спальні ліжка, столик, дзеркало, шафа, тумбочки, телевізор, кондиціонер, санвузол (душ), балкон [34].

#### Корпус Aqua Life Active

Готель надає як стандартне двомісне розміщення, так і номери для людей з обмеженими можливостями. Будівля обладнана ліфтом, сейфами на рецепції, Wi-Fi (платно), спеціальними пандусами для входу в готель. Номерний фонд: 228 номерів.

Номери для гостей з обмеженими можливостями (TWIN). Кількість номерів: 20. У номерах: 2 ліжка, шафа, тумбочки, телевізор, кондиціонер. Характеристика: номери розташовані на першому поверсі зі зручним

виходом на вулицю; збільшеними дверними прорізами; великим простором з 1 санвузлом (душ).

Стандартні номери (TWIN). У номерах: два 1,5 спальні ліжка, столик, дзеркало, шафа, тумбочки, телевізор, кондиціонер, санвузол (душ), балкон.

#### Корпус Aqua Life TOWER

Готель 3\*, призначений для супроводжуваних осіб, батьків з маленькими дітьми та індивідуальних туристів. Пропонує різні види розміщення та види з номерів. У кожному номері є сейф (платно).

У готелі та на пляжі «AquaLife» надається безкоштовний Wi-Fi. Окрім стандартних номерів (див.вище) також є обмежена кількість 2-кімнатних апартаментів-студіо 43 м<sup>2</sup> та 65 м<sup>2</sup> (8 та 7 поверх). Номерний фонд: 75 номерів.

Апартаменти-студіо: 43 м<sup>2</sup> (7 поверх). Кількість номерів: 3. У номерах: 2 кімнати (1 спальня з двоспальним ліжком, вітальня з розкладним диваном), кухня (мікрохвильовка, чайник, холодильник, посуд), туалет, умивальник, душ, фен, телевізор (2), телефон, сейф, кондиціонер, балкон [34].

#### Харчування:

Ресторани комплексу пропонують збалансоване харчування (повний пансіон, триразове харчування по типу шведський стіл). Пропоновані страви розроблені спеціально для спортсменів. Асортимент страв включає кілька видів салатів, 2 перші страви, 4 види гарячих страв на вибір з м'ясних та рибних страв та 4 види гарнірів, соки, різноманітні фрукти та овочі.

Ресторани пропонують вишукані страви, які відповідають вимогам спортивних дієтологів і тренерів, а також можуть розробляти індивідуальні дієти на замовлення.

Ресторан “«AquaLife» – Active”. 2 ресторани на одному поверсі, з можливістю об'єднання в один. Європейська кухня, працює «шведський стіл». Дизайн виконаний в м'яких бежевих тонах. Загальна місткість – до 250 місць, в тому числі тераса на 130 місць.

#### Ресторан “Sport”

Просторий ресторан із системою шведського столу, де подають страви європейської та міжнародної кухні, із затишними кріслами та панорамними вікнами з прекрасним видом. Інтер'єр оформлений у світлих тонах, атмосфера невимушена та комфортна. Місткість ресторану до 100 місць всередині та тераса на 80 місць.

Restaurant Tower. Європейська кухня, працює «шведський стіл». Бар працює по системі «а ля карт». Ресторан розрахований на 36 місць і додатково 36 місць на терасі. Тричі на тиждень гості насолоджуються вечорами болгарської, італійської та середземноморської кухні. У ресторані можна організувати банкет, фуршет та каву-брейк із загальною кількістю місць до 70 осіб. Під час заходу є можливість організації розважальної програми, ресторан має все необхідне обладнання. Є можливість об'єднати ресторан «Tower» і ресторан «Sport», збільшивши місткість до 180 осіб [34].

Beach Bar «AquaLife». Середземноморський кафе-бар, що працює по системі «а la carte». Місткість бару, включаючи 2 великі альтанки - до 60 осіб. Тут пропонують середземноморські домашні страви та напої. Інтер'єр бару виконаний з дерева і витриманий в білих тонах для легкості і затишку. Бар разом з різьбленими альтанками знаходиться прямо на пляжі. У закладі можна проводити банкети, прийоми та вечірки. Є діджейське обладнання та невеликий танцпол. Працює тільки влітку.

Харчування відповідає смакам найвибагливіших гостей і водночас відповідає вимогам спортивних дієтологів та тренерів.

Додаткові послуги:

Конференц-зал. Площа 160 м<sup>2</sup> з театральним розсадженням до 100 осіб. Зал з природним освітленням і видом на парк і готель. Розміри: 17,5 x 7 x 3 м. Обладнання: 2 великі плазми, можливість встановлення двох екранів (2x2 м або 3x2 м) та 2-х проекторів, музичні колонки, мікрофони (4 шт.)

Велика сцена. Розміри - 16 м x 8 м. Професійне світло та звук. Відмінне місце для проведення анімаційної програми.

Сцена мала. Розміри - 14 м x 8 м. Дерев'яна сцена, можливе встановлення музичного та світлового обладнання. 150 посадкових місць для глядачів.

Кінотеатр "SKY-BAR" – традиційний літній кінотеатр під відкритим небом, розташований на даху Hotel Tower, звідки відкривається прекрасний вид на море і гори. На території є бар із закусками та прохолодними напоями. Проектор 2,40 x 2,40 м, загальна місткість - 25 місць. Кінотеатр працює тільки ввечері у теплу пору року. У вартість вхідного квитка входить келих напою на вибір. Кінотеатр можна замовити для окремої групи з фільмом або мультфільмом на вибір.

Фінська сауна. На території комплексу – 2 фінські сауни: в корпусі «AquaLife» на 5-7 осіб і в корпусі Sport на 8-10 осіб, які можливо забронювати у будь-який час [34].

Масажний кабінет. Комплекс має 3 масажні кабінети: в корпусі Tower, Active і Sport, які відповідають усім медичним стандартам, де працюють сертифіковані фахівці, що працюють за різними напрямками: загальний, частковий і дитячий масаж.

Медичне обслуговування. Комплекс має 3 медичні кабінети: в корпусі «AquaLife», Active і Sport. Цілодобово на території чергує карета швидкої допомоги. Медичний ізолятор має дві кімнати загальною місткістю на 6 осіб.

Ігрова кімната для дітей в Hotel Tower розрахована на дітей віком до 10 років. Дитячий майданчик на території Hotel Tower, поряд з терасою ресторану. Ігрові елементи розміщені так, щоб при їх одночасному використанні діти не заважали один одному. Також передбачена спеціальна безпечна підлога.

Охоронні пункти. Територія знаходиться під цілодобовою охороною та є повністю огороженою. На території - 3 охоронні пункти. На пляжі чергують рятувальні служби [34].

Розваги та відпочинок:

Пляж. Власний пляж знаходиться за 100 метрів від комплексу «AquaLife». Територія має унікальний клімат, морське дно — полого та без різких знижень глибин. Пляжна смуга з м'яким і дрібним піском має довжину близько 6 км при ширині до 100 метрів. Є майданчики для пляжних видів спорту (волейбол, футбол); обладнана рекреаційна пляжна зона; пляжний бар Beach Bar «AquaLife», де гості можуть розслабитися, насолодитися освіжаючими напоями та прекрасним видом на море. Цілий день на пляжі працюють рятувальники.

Басейни для вільного плавання та розваг. Біля усіх басейнів є душ, лежачки та парасольки. Басейни можна використовувати для уроків плавання, денної анімації, типу «пінної вечірки» тощо.

- Міні басейн (Hotel «AquaLife») з глибиною: 80—1,60 м;
- Міні басейн (Hotel Sport) з глибиною: 1,20—1,40 м та підігрівом;
- Міні басейни (Hotel «AquaLife» Active) з глибиною: 60 см; 1,20 м; 1,40

м

Анімація. Команда аніматорів «AquaLife» складається з 5-7 людей, які розмовляють різними мовами. Тут проводяться розважальні, спортивні та спеціальні заходи для дітей і дорослих. Програма розроблена з урахуванням режиму тренувань. Основний акцент робиться на ранковий час, день (на пляжі) і вечір. У програмі: конкурси, ігри, екскурсії, концерти, тематичні зустрічі тощо. За бажанням групи та тренера аніматори можуть розважити дітей у вільний час.

Настільний теніс (аматорський) [34].

Дитяча студія “Творчість” Знаходиться в корпусі «AquaLife». На місці проводять творчі заняття для дітей від 4 до 14 років. У програмі заняття: малювання, ліплення, бісероплетіння, декупаж тощо. Діти можуть займатися групами або індивідуально, заздалегідь попередивши про це своїх керівників. У час занять діти перебувають під наглядом викладачів.

Екскурсійна програма. Для гостей на території комплексу пропонується понад 40 екскурсійних маршрутів і заходів. Тривалість екскурсій від 3 годин до 3 днів з гідом.


Найпопулярніші програми:

- Аквапарк «Золоті піски» Аквапарк «AQUAMANIA» на курорті Албена;
- Піратська вечірка;
- Природні заповідники Албена і Золоті піски;
- Місто Варна, з великою кількістю пам'яток: дельфінарій, океанаріум, парк розваг, кінотеатри, магазини;
- Літня резиденція румунської королеви та ботанічний сад;
- Різноманітні морські екскурсії та риболовля [34].

### **2.3. Аналіз персоналу готельно-ресторанного комплексу «AquaLife»**

Індустрія гостинності процвітає завдяки колективним зусиллям різних співробітників, кожен з яких відіграє ключову роль у формуванні вражень гостей. З того моменту, як гість входить до готелю, кожне спілкування з персоналом формує загальне враження про цей заклад.

Будь то теплий прийом на стійці реєстрації, бездоганно чисті номери, підтримувані покоївками, або чудові страви, що подаються командою фахівців з харчування та напоїв, роль кожного співробітника є невід'ємною частиною роботи готелю та задоволення гостей.

Організаційна структура готельно-спортивного комплексу «AquaLife» наведена на  рисунку 2.4.



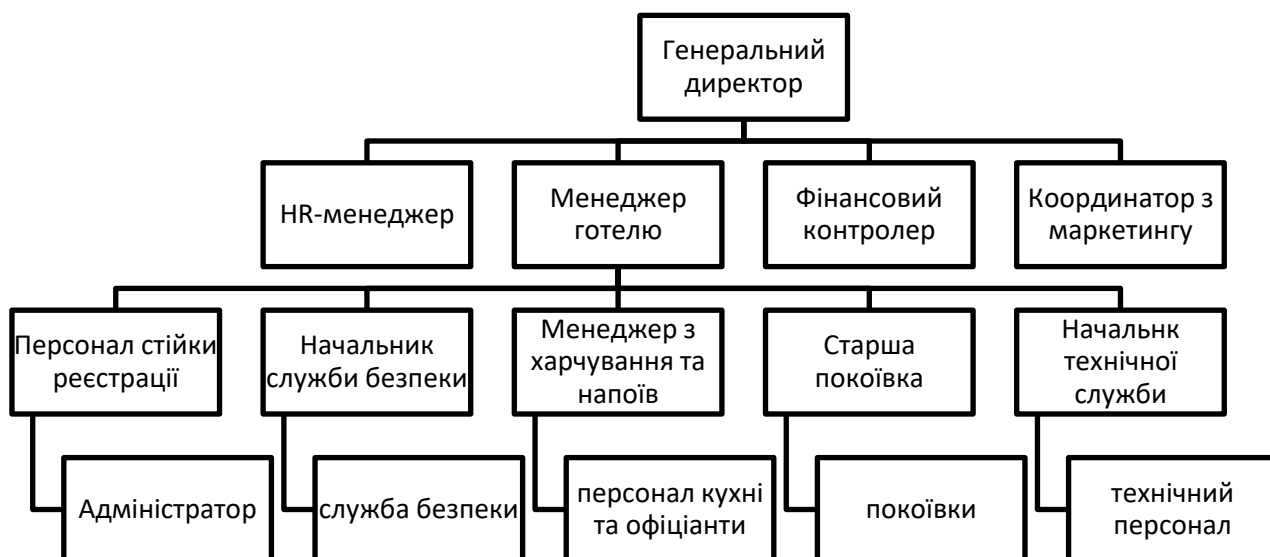


Рис. 2.4. Організаційна структура спортивно-готельного комплексу «AquaLife». Джерело: розроблено автором

На вершині ієрархії генеральний чи керуючий директор. Роль генерального директора чи керуючого директора полягає у забезпеченні загального успіху та безперервного функціонування закладу гостинності.

Основні обов'язки генерального директора включають:

- забезпечення стратегічного лідерства для всієї управлінської команди
- контроль всіх аспектів діяльності готелю задля досягнення фінансових та сервісних цілей.
- тісно співпрацювати з керівниками відділів та розробляти бізнес-стратегії, спрямовані на підвищення задоволеності гостей, збільшення доходів та створення позитивної репутації у готельному бізнесі.
- відповідальність за дотримання високих стандартів обслуговування та гостинності. Вони активно враховують відгуки та відгуки гостей, забезпечуючи їхню задоволеність та лояльність.
- виступати як представники готелю, спілкуватися з гостями, зміцнювати відносини з ключовими партнерами та зацікавленими сторонами,

а також формувати позитивний імідж готельного бренду у туристичній індустрії [18].

Крім відносин із гостями, генеральні менеджери також відіграють важливу роль у питаннях управління персоналом, часто займаючись наймом та навчанням управлінського персоналу. Щоб спростити ці складні завдання, генеральні менеджери зазвичай вивчають передові програмні рішення керувати готелем задля досягнення оптимальної операційної ефективності.

Фінансовий менеджмент є ще одним важливим аспектом їхньої ролі, що охоплює складання бюджету, контроль видатків, управління доходами та фінансову звітність. Знаходження балансу між винятковими враженнями гостей та прибутковістю готелю залишається постійним завданням, яке генеральні менеджери вміло вирішують, щоб забезпечити довгостроковий успіх готелю.

Хоча більшість керівних посад мають певні елементи роботи з гостями готелю, менеджер з персоналу (HR) натомість зосереджує свою увагу на персоналі готелю.

До основних обов'язків менеджера з персоналу належать:

- набір, відбір та адаптація кваліфікованих кандидатів для заповнення вакантних посад.
- тісно співпрацюючи з керівниками відділів для визначення їх кадрових потреб та розробки посадових інструкцій, а також реалізуючи ефективні стратегії підбору персоналу для залучення найкращих фахівців.
- проводити співбесіди, оцінювати кандидатів та приймати рішення про найм, забезпечуючи при цьому дотримання трудового законодавства та політики готелю.
- впровадження програм навчання та розвитку.
- спостереження за орієнтаційними заняттями для ознайомлення нових співробітників з культурою, політикою та процедурами готелю, налаштовуючи їх на успіх у виконанні своїх функцій.

- постійні ініціативи щодо навчання для покращення навичок та знань співробітників, що сприяють кар'єрному зростанню всередині організації.

- моніторинг ефективності роботи співробітників та проведення регулярних оцінок для забезпечення зворотного зв'язку та визначення областей для покращення [19].

Хоча ця робота може здатися менш цікавою або менш гламурною, насправді це все одно цікава робота. Вони несуть відповідальність за управління персоналом та забезпечення безперебійної роботи персоналу готелю.

Відносини та взаємодія зі співробітниками є ще одним важливим аспектом обов'язків менеджера з персоналу. Вони вирішують будь-які проблеми на робочому місці, врегулюють конфлікти та за необхідності застосовують дисциплінарні заходи, зберігаючи при цьому справедливе та сприятливе робоче середовище. Фінансовий контролер управляє бухгалтерськими операціями готелю, включаючи кредиторську та дебіторську заборгованість, а також розрахунок заробітної плати.

Основні обов'язки фінансового контролера включають:

- підготовка та аналіз фінансової звітності, включаючи звіти про прибутки та збитки, балансові звіти та рух коштів за допомогою програмного забезпечення для бухгалтерського обліку в готелях .

- оцінка фінансових показників готелю, визначення областей для покращення та прийняття обґрунтованих рішень для оптимізації прибутковості.

- Тісна співпраця з управлінською командою готелю для розробки та контролю бюджетів, забезпечення контролю витратків та досягнення цілей доходів.

- нагляд за внутрішнім контролем та фінансовим аудитом

- впровадження політик та систем щодо активів готелю, запобігання шахрайству та забезпечення дотримання фінансових правил [18].

Фінансовий контролер стежить за тим, щоб його команда старанно працювала над підтримкою точних та актуальних фінансових звітів. Таким чином, фінансовий контролер готелю відповідає за підтримку фінансового стану готелю. Їхня роль має вирішальне значення для підтримки фінансової стабільності, що дозволяє готелю працювати ефективно.

Координатор з маркетингу також підпорядковується безпосередньо менеджеру готелю. Вони відповідають за рекламу, роботу з клієнтами та рекламні кампанії. Посада директора з маркетингу часто зустрічається у великих готельних мережах. Він несе відповідальність за створення та розповсюдження рекламних та маркетингових матеріалів компанії. У невеликій мережі або незалежному готелі ці обов'язки зазвичай перебирає менеджер.

Основні обов'язки менеджера з продажу та маркетингу включають:

- розробка планів та цілей продажів - визначення ключових ринків, потенційних гостей та клієнтури
- брати активну участь у розвитку, шукаючи корпоративних клієнтів, турагентів, організаторів заходів та інших потенційних партнерів для встановлення цих відносин.
- переговори щодо контрактів, встановлення конкурентоспроможних цін та забезпечення задоволеності клієнтів.
- тримати руку на пульсі тенденцій туристичного ринку та того, що роблять їх конкуренти у готельній індустрії, щоб адаптуватися до нових стратегій продажу та залишатися попереду в галузі.
- контроль над створенням та проведенням маркетингових кампаній готелів, включаючи цифровий, друкований, соціальний та електронний маркетинг.
- розробка рекламних матеріалів, реклами та привабливого контенту, щоб привернути увагу потенційних гостей [19].

Зрештою, успіх продажу та маркетингу готелю багато в чому залежить від здатності менеджера розуміти потреби ринку, створювати переконливі

ціннісні пропозиції та забезпечувати сильну присутність бренду. Менеджер з продажу та маркетингу тісно співпрацює з керівництвом готелю, щоб оптимізувати маркетингові зусилля у повсякденній роботі готелю.

Персонал стійки реєстрації безпосередньо підпорядковується менеджеру готелю. Вони займаються бронюванням, реєстрацією та обслуговуванням клієнтів. Адміністратори готелю відповідають за стійку реєстрації готелю і є дружелюбними особами, які вітають нових гостей. В обов'язки входить допомога гостям при заселенні в готель та надання інформації про місцеві ресторани, бари та пам'ятки. Також є основною контактною особою з питань обслуговування клієнтів. Якщо вночі виникають будь-які надзвичайні ситуації, які потребують вирішення, вони несуть відповідальність за координацію реагування. Також допомагають гостям зареєструватися вночі та виконати підготовчу роботу для ранкового персоналу [20].

Посадові обов'язки цих працівників широко варіюються залежно та умовами праці. Проте загалом очікується, що вони надаватимуть персональні послуги споживачам/гостям, яких обслуговують їхні роботодавці. Ці послуги можуть включати:

- вітання гостей/клієнтів
- управління скаргами гостей/клієнтів;
- прийом повідомлень;
- управління поштою, багажем та доставкою;
- виконання основних адміністративних/ секретарських/ приймальних обов'язків;
- виконання доручень для допомоги гостям;
- організація транспорту та екскурсій на запит відвідувачів;
- надавати інформацію та рекомендації про місцеві особливості, пам'ятки, магазини, кафе, ресторани, розваги, нічне життя та відпочинок;
- організація турів та заходів;
- отримання квитків на заходи;

- організація спеціальних послуг;
- надання або організація спільних бізнес-послуг для гостей;
- управління запитами клієнтів/гостей на прибирання та/або технічне обслуговування;
- розвивати мережу контактів, постачальників послуг та підприємств у своїх спільнотах для обслуговування гостей [19].

Начальник технічної служби, підкоряючись менеджеру готелю, він несуть відповідальність за загальний зміст та зміст готелю. Він контролює обслуговуючий персонал: спостерігають за командою техніків з технічного обслуговування в готелі. Зазвичай несуть відповідальність за навчання та наймання підлеглого персоналу. Також призначають завдання спеціалістам з технічного обслуговування залежно від їх індивідуальних сильних та слабких сторін, максимізуючи ефективність групи технічного обслуговування.

Обслуговуючий персонал: вони підпорядковуються начальнику технічного обслуговування та виконують різні завдання з технічного обслуговування в готелі. Роль команди технічного обслуговування готелю полягає у забезпеченні готелю на функціональному рівні, забезпеченні роботи всіх зручностей та їх безпеки для використання співробітниками та гостями. У багатьох готелях є свої внутрішні команди з технічного обслуговування. Деякі можуть обрати найм зовнішніх спеціалістів, якщо потрібна допомога фахівця. Обслуговуючий персонал слідкує за тим, щоб фізичне середовище готелю було у відмінному стані. Вони вирішують різні завдання: від поточного технічного обслуговування і ремонту до вирішення невідкладних проблем, таких як проблеми з сантехнікою або електрикою. Їхня роль має вирішальне значення для підтримки зовнішнього вигляду та функціональності готелю, а також для забезпечення комфорту та задоволення гостей .

Начальник служби безпеки: підкоряючись менеджеру готелю, він контролює роботу співробітників служби безпеки та забезпечують безпеку готелю. Основні обов'язки начальника служби безпеки включають:

- впровадження та контроль комплексних протоколів та процедур безпеки, спрямованих на запобігання потенційним загрозам та забезпечення безпеки всіх гостей та співробітників.
- співробітництво з іншими відділами, такими як фронт-офіс, служба прибирання номерів та інженерний відділ, щоб забезпечити безперебійну координацію зі стандартами безпеки на всій території готелю.
- проведення щоденної оцінки ризиків та виявлення вразливостей на об'єкті
- розробка планів безпеки з урахуванням планування та потреб готелю, включаючи заходи щодо запобігання крадіжкам, вандалізму та несанкціонованому доступу.
- управління командою співробітників служби безпеки, забезпечення навчання, керівництва та контролю для забезпечення ефективного та професійного виконання своїх обов'язків [18].

Начальник служби безпеки відіграє важливу роль у забезпеченні готовності до надзвичайних ситуацій та реагуванні на них. Вони створюють плани дій у надзвичайних ситуаціях, таких як пожежі, стихійні лиха та невідкладні медичні ситуації, а також проводять регулярні навчання, щоб переконатися, що працівники добре підготовлені до ефективного реагування у кризових ситуаціях.

У разі інциденту начальник служби безпеки проводить розслідування, збирає докази та співпрацює з правоохоронними органами для вирішення проблем та забезпечення вжиття відповідних заходів.

Співробітники служби безпеки: Вони підпорядковуються начальнику служби безпеки та несуть відповідальність за безпеку готелю. Співробітники служби безпеки несуть відповідальність за безпеку гостей, персоналу та майна готелю. До їх обов'язків входить спостереження за камерами відеоспостереження, патрулювання об'єкта, управління контролем доступу та реагування на інциденти, пов'язані з безпекою. Вони відіграють важливу роль

у забезпеченні безпечного та надійного середовища для всіх, хто знаходиться в готелі [20]

Менеджер з продуктів харчування та напоїв: вони підпорядковуються менеджеру готелю та контролюють персонал кухні та офіціантів. Основні обов'язки менеджера з господарства включають:

- управління та координація всіх членів команди F&B, включаючи шеф-кухаря, офіціантів, барменів та допоміжний персонал.
- найм, навчання та контроль співробітників, забезпечення того, щоб усі співробітники добре знали правила безпеки харчових продуктів, та забезпечення бездоганного обслуговування клієнтів.
- тісна співпраця з командою кулінарів для створення різноманітних та спокусливих меню, що відповідають різним смакам та уподобанням гостей.
- встановлення бюджетів, контроль витрат та моніторинг рівня запасів [19].

Для оптимального управління запасами багато менеджерів ресторанів і барів звертаються до таких рішень, як програмне забезпечення для управління запасами в готелях, яке допомагає підтримувати баланс між попитом та пропозицією. В їхні обов'язки також виходять за рамки простого нагляду за повсякденною роботою готельних ресторанів, обслуговування номерів, барів та банкетних залів. По-справжньому компетентний менеджер із харчування та напоїв відповідає за розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на підвищення якості обслуговування гостей, зберігаючи при цьому високі стандарти обслуговування.

Вони також будуть тісно співпрацювати з відділом продажів та маркетингу та відділом банкетів для планування та проведення спеціальних заходів, весіль та святкових сезонів.

Персонал, що працює у сфері громадського харчування та напоїв, відіграє ключову роль у покращенні вражень гостей завдяки кулінарним вишукуванням та винятковому обслуговуванню. До цієї команди входять



кухарі, офіціанти, бармени та помічники на кухні. Вони несуть відповідальність за приготування та подачу страв та напоїв, задоволення особливих дієтичних потреб та забезпечення дотримання стандартів безпеки харчових продуктів.

Персонал, який відповідає за харчування та напої: вони підпорядковуються менеджеру з харчування та напоєм та несуть відповідальність за роботу ресторану та бару готелю, якщо такий є. Офіціант або офіціантка відповідає за привітання гостей та надання рекомендацій з меню. Як тільки їжа гостей буде готова, обслуговуючий персонал несе відповідальність за своєчасну та безпечну доставку страв до столів. Вони також можуть відповідати на конкретні запити, наприклад, коли гості просять приправи [21].

Співробітники бару відповідають за подачу гостям алкогольних напоїв у барі готелю. Вони варіюються від стандартного пива до складних коктейлів. Таким чином, ви зазвичай проходитье додаткове навчання залежно від характеру готелю.

Кухар готує страви, що подаються в готелі на замовлення для гостей, дотримуючись рецептів приготування різних страв, хоча гості можуть попросити внести зміни до їх страв. Часто несе відповідальність за зміни в меню. Допоміжний кухар часто приступає до роботи раніше за головного кухаря. Він несе відповідальність за те, щоб усі інгредієнти були готові до роботи кухаря. Він також повідомляє своєму начальству про брак інгредієнтів, щоб вони могли відповідним чином скоригувати меню.

Старша покоївка: підкоряючись менеджеру готелю, вони контролюють роботу покоївок у готелі. Старша покоївка контролює роботу покоївок. Це включає забезпечення виконання всіх завдань на високому рівні. Ви можете об'єднати покоївок у команди та доручити їм кімнати та приміщення, які вони будуть підтримувати в чистоті та порядку, щоб створити позитивний імідж готелю.

Основні обов'язки та обов'язки старшої покоївки включають:

- контроль над обслуговуючим персоналом та забезпечення високих стандартів чистоти та ефективності.
- планування та координація прибирання номерів та місць загального користування. Вони стежать за тим, щоб усі номери були належним чином очищені, продезінфіковані та оснащені необхідними зручностями, створюючи комфортну, привабливу атмосферу для гостей.
- управляє запасами засобів для чищення та обладнання, підтримуючи достатній запас для покоївки.
- навчання нових обслуговуючого персоналу, надання їм навичок, необхідні належного виконання своєї роботи.
- проведення регулярних оцінок продуктивності для мотивації своєї команди та підтримання високих стандартів чистоти та професіоналізму [25].

Прибиральники готелю: Вони підпорядковуються старшій покоївці прибирання номерів та несуть відповідальність за прибирання номерів та громадських місць. Обов'язки покоївок: підтримка порядку в кімнатах, поповнення запасів предметів обслуговування номерів та інших зручностей, таких як чай і кава, поповнення номерів свіжими рушниками та продуктами, поки гості знаходяться поза своїми номерами. Покоївка також відповідає за ретельне прибирання номера гостя після його виїзду з готелю. Сюди входять такі обов'язки, як підготовка чистої білизни та свіжих рушників, чистити, пилососити та витирати пил у громадських місцях готелю, таких як коридори, обідні зони та кімнати відпочинку [20].

Координатор заходів. Проведення спортивного заходу в будь-якому місці вимагає ретельного закулісного планування. Основна частина цієї відповідальності лягає на плечі координатора спортивного заходу. Перед великою грою координатори спортивних заходів мають:

- підготувати житло для команд;
- займатися організацією перевезення;
- забезпечувати безпеку гравців та глядачів;

- встановити предмети поступки.

По суті координатор спортивного заходу може нести відповідальність за все, що необхідно спланувати та виконати для спортивного заходу. Якщо це одночасно організована людина і добре планує роль координатора спортивних заходів може стати ідеальним способом поєднати любов до спорту з вашими сильними сторонами в індустрії гостинності.

Крім спортивних заходів, координатор заходів може також взяти на себе обов'язки щодо бронювання та планування на об'єкті заходів, не пов'язаних зі спортом, наприклад концертів. Якщо ви любите і спорт, і музику, то позиція координатора заходів може підійти ще краще.

В сучасну епоху Інтернету соціальні мережі є потужним інструментом практично для кожного бізнесу. Як професійні, так і студентські спортивні команди часто використовують офіційні облікові записи в соціальних мережах, щоб робити важливі оголошення та зміцнювати позитивні відносини з уболівальниками.

Менеджери соціальних мереж повинні:

- розвивати ідентичність бренду у соціальних мережах;
- надавати підтримку маркетинговим ініціативам у соціальних мережах [20].

Для професіоналів сфери гостинності, захоплених соціальними мережами та спортом, посада менеджера із соціальних мереж — ідеальна можливість працевлаштування.

Готельно-спортивний комплекс «AquaLife» у сезон обслуговує 160-180 осіб. Склад персоналу наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Персонал готельно-спортивного комплексу «AquaLife»

Категорія персоналу	Посада	Кількість, осіб
Персонал готельного комплексу		
Керівники	менеджери	20
Основні робітники	адміністратори	12
Допоміжні робітники	горничні	48
	охорона	6
	прибиральниці	44
	допоміжний персонал	10
	рятувальники	4
Персонал ресторанів		
Основні робітники	співробітники кухні	40
	офіціанти	32
Допоміжні робітники	прибиральниці ресторану	8

Джерело: складено автором

Графіки роботи персоналу відрізняються в залежності від професій:

- менеджери – з понеділка по п'ятницю з 9 до 19 години;
- адміністратори – по 12 годин дві доби у денну зміну, дві доби у нічну зміну, дві доби вихідних;
- горничні – з 9 до 18 години з графіком 5 днів робочих – 2 вихідних;
- прибиральниці – з 8 до 17 години 6 днів на тиждень;
- охорона – по 12 годин на день ;
- допоміжний персонал – з 8 до 17 години 5 днів на тиждень.
- рятувальники – по 12 годин на день позмінно через день;
- співробітники кухні – працюють у 2 зміни за графіком з 6 до 20 години через день ;
- офіціанти – з 7 до 10 години, з 12 до 15 години та з 17 до 20 години 6 днів на тиждень з 1 вихідним;
- прибиральниці ресторану – кожен день після закінчення обслуговування гостей загальною тривалістю 5 годин на день;

У міжсезонний період для обслуговування комплексу достатньо 30-35 осіб.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-СПОРТИВНОГО КОМПЛЕКСУ «AquaLife»**

#### **3.1. Проблеми управління персоналом у сфері гостинності**

Сектор гостинності — один із небагатьох, на успіх якого впливає задоволеність клієнтів. Співробітники готельного бізнесу є обличчям бренду та відображають цінності компанії, яку вони представляють. Якщо працівники готельного бізнесу незадоволені, вони не пропонують рівень обслуговування клієнтів, який змушує людей повертатися.

Якщо клієнти незадоволені, це загрожує існуванню організацій гостинності. Оскільки на карту поставлено так багато, HR-фахівці у готельних компаніях стикаються з унікальним набором завдань, які вони вирішують щодня.

Історично склалося так, що HR у сфері гостинності стикався з такими проблемами як низька заробітна плата, висока плинність кадрів та набір кваліфікованих співробітників. Ці побоювання посилилися з 2020 року: за останні кілька років рівень безробіття різко зріс до 38% [21].

Ситуація, в якій опинилися організації готельного бізнесу, ще яскравіше показала, наскільки важливо мати правильні управління персоналом. Давайте детальніше розглянемо деякі з найсерйозніших проблем у сфері гостинності, з якими сьогодні стикаються HR-лідери.

Однією з найбільших HR-проблем у індустрії гостинності є відтік персоналу. Цей термін стосується ситуації, коли співробітник звільняється, готельні організації ще мають заповнити вакансії. Цей розрив у зайнятості безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, що призводить до збільшення часу очікування та нестачі очікуваних зручностей. Це може навіть спонукати людей зайнятися своїм бізнесом в іншому місці.

Тільки індустрії гостинності рівень відтоку кадрів сягає 74,9 відсотка . Крім того, нещодавні дані Бюро статистики праці показують, що рівень звільнень у сфері громадського харчування зріс із 4,8% до майже 7% порівняно з попереднім роком.

Деякі з основних причин:

- неясні очікування від роботи;
- неефективна комунікація;
- мінімальні можливості зростання;
- контроль від менеджерів [22].

Більшість співробітників індустрії гостинності працюють погодинно, що значно ускладнює пошук необхідних людей. Години роботи довгі і включають ночі, вихідні та святкові дні. Заробітна плата також зазвичай нижча у співробітників, які працюють у сфері гостинності. Індустрія гостинності також носить сезонний характер, що означає, що нові співробітники приймаються в пікові періоди року та звільняються у непікові періоди. Всі ці чинники призводять до збільшення плинності кадрів у індустрії гостинності.

Ще одна область, в якій необхідно покращити управління людськими ресурсами в індустрії гостинності, — утримання кваліфікованих працівників. Найбільші витрати для будь-якого бізнесу — це його співробітники, особливо для організацій гостинності. На оплату праці припадає 40% загальних експлуатаційних витрат організацій готельного та туристичного бізнесу. Ці витрати у дуже динамічній галузі ускладнюють підбір та утримання персоналу у сфері гостинності менеджерами з персоналу.

Чималу роль у цій боротьбі грає і нестача кваліфікованих кадрів. Ця проблема двояка:

1. у сфері гостинності спостерігається скорочення пропозиції кваліфікованих робітників;
2. кваліфіковані працівники можуть застосувати свої навички у інших галузях.

Причин браку кваліфікованих кадрів у сфері гостинності є, по-перше, ці типи посад зазвичай низькооплачувані або передбачають чайові. В результаті співробітники, як правило, залишають ці робочі місця вищими темпами.

По-друге, багато співробітників готельного бізнесу — студенти, сезонні працівники чи працівники, які працюють неповний робочий день. Ці типи працівників зазвичай є короткостроковими співробітниками. Вони або використовують посади у сфері гостинності як сходинки для кращої роботи, або тимчасову роботу, щоб заробити додаткові гроші. Ця ситуація створює двері для співробітників, які не затримуються на роботі досить довго, щоб освоїти необхідні навички для ефективного виконання своєї роботи. Нарешті, співробітники готельного бізнесу повинні використовувати технології зараз більше, ніж будь-коли. Є програмне забезпечення, яке потрібно вивчити, та обладнання, яке можна використати. Менш технологічно підковані люди розглядають це як серйозний бар'єр, який, зрештою, змушує їх піти.

Ще одним важливим фактором, що сприяє утриманню співробітників, є те, що багато працівників готельного бізнесу можуть застосувати свої навички в інших галузях. Наприклад, людина з досвідом управління знає не лише, як керувати готелем. Вони можуть керувати роздрібним магазином чи рестораном, використовуючи свої управлінські навички [19].

Одна з причин, через яку готельні організації борються з проблемами виснаження та утримання співробітників, полягає в тому, що потрібний процес розвитку існуючих співробітників. Коли співробітники не отримують чіткого шляху кар'єрного зростання та необхідної підготовки, це створює вузьке місце серед недосвідчених працівників. Цей ефект просочування вниз негативно впливає на готельну організацію та її клієнтів. Крім того, менеджери з персоналу не можуть наймати співробітників зсередини, що рентабельніше, ніж найм ззовні.

Впровадження програм належного навчання співробітників допомагає ліквідувати дефіцит навичок, який залишається однією з найсерйозніших

HR-проблем в індустрії гостинності. 91% роботодавців погоджуються з тим, що розвиток м'яких навичок має вирішальне значення для майбутнього рекрутингу. Ці типи навичок включають комунікацію, критичне мислення та культурну компетентність. Хоча ці навички можна використовувати на будь-якій роботі, якщо менеджер з персоналу витратить час на розвиток цих якостей у своїх нинішніх співробітників, це підвищить ймовірність того, що вони залишаться лояльними. Згодом організації гостинності створюють кадровий резерв кваліфікованих співробітників, здатних стати навченими менеджерами. Інвестуючи у розвиток співробітників, менеджери з персоналу можуть надати співробітникам чіткий кар'єрний шлях та просувати їх усередині компанії.

Онлайн-навчання – ефективний спосіб розвитку співробітників сфери гостинності. Це вигідно працівникам у таких відносинах:

- відео – більш захоплюючий спосіб навчання, ніж читання документів чи статей.
- це може дати роботодавцям повернення інвестицій менш як за рік.
- люди, як правило, отримують у п'ять разів більше знань онлайн, ніж через інші медіаканали.
- це на 50% економічніше для роботодавців [22].

Як бачите, розвиток співробітників сфери гостинності – це безпрограшний варіант як для організацій, так і для їхніх співробітників. Коли менеджери з персоналу у сфері гостинності інвестують у майбутнє своїх співробітників, вони інвестують у майбутнє своєї організації.

Підтримка морального духу співробітників завжди є важливою стратегією будь-якого бізнесу. Моральний дух співробітників впливає на продуктивність та загальний добробут вашого персоналу. Це було особливо важливо під час змін робочої сили в останні кілька років та за часів економічних труднощів. Підвищення довіри співробітників має вирішальне



значення у будь-якій галузі, але це одне з найбільших HR-задач в індустрії гостинності.

За останні кілька років індустрія гостинності виявилася однією із найбільш постраждалих. У готелях та мотелях спостерігалися значні коливання заповнюваності. Аналогічно, місцям відпочинку довелося перебудувати свою роботу відповідно до нових стандартів безпеки. Для галузі, яка вже відчуває обмежений прибуток і жорстку конкуренцію, справи непрості.

Співробітники готельного бізнесу протягом останніх кількох років опинилися у центрі подібних обставин. Ніхто не міг бути готовим до незліченних ситуацій, з якими зіткнулися готельні організації. Проте працівники повинні знати, що їх цінують за відданість справі та відданість справі. Ці почуття стимулюють бажання людини працювати старанніше та викладатися на 110 відсотків щодня.

Ваші співробітники бажають знати, що вони можуть вам довіряти. Виявляючи прозорість і демонструючи, що вам нема чого приховувати, ви збудете та зміцните цю довіру зі своїми співробітниками. Наприклад, повідомте їм, якщо ви щосили намагаєтеся знайти додаткову допомогу, щоб полегшити робоче навантаження вашого нинішнього співробітника. Повідомте, що ви намагаєтеся найняти додаткових робітників, але ніхто не з'явився. Запитайте, як ви можете тим часом полегшити їхній тягар.

Встановлення чітких і розумних цілей із самого початку допоможе співробітникам досягти успіху у своїй роботі і дозволить менеджерам визначити, як вони можуть зростати в майбутньому.

Це здається відносно простим, але поспіхом і метушні гостинності легко випустити з уваги доброту. Робота у сфері гостинності потребує терпіння та витонченості. Такий підхід застосовується як до клієнтів, так і до співробітників. Витративши всього кілька хвилин на те, щоб виявити доброту до своїх співробітників, менеджер багато в чому піднімете та підтримаєте їхній моральний дух [21].

### **3.2. Напрямки удосконалення управління персоналом готельно-спортивного комплексу «AquaLife»**

Розглянувши проблеми управління персоналом у сфері гостинності можна запропонувати конкретні напрямки удосконалення управління персоналом готельно-спортивного комплексу «AquaLife».

Висока плинність кадрів є серйозною перешкодою для HR-менеджера в індустрії гостинності. Висока плинність кадрів призводить до збільшення витрат на набір та навчання як для готелів, так і ресторанів. Одним із способів зниження плинності кадрів є покращення умов праці. HR-менеджер готельно-спортивного комплексу «AquaLife» може зробити це, надавши справедливую заробітну плату, можливості навчання та програми визнання співробітників та спілкування.

У сфері гостинності пошук кваліфікованого персоналу є серйозною проблемою. Багато посад вимагають спеціальних знань, і найчастіше кваліфікованих кандидатів не вистачає. Компанії можуть пропонувати конкурентоспроможні зарплати, пільги та можливості навчання для залучення кваліфікованих працівників. Крім того, використання технології дзвінків за Voice over Internet Protocol (VoIP) — VoIP-дзвінок, що означає здійснення голосових викликів через Інтернет, — може полегшити проведення віддалених співбесід, дозволяючи HR-менеджеру проводити співбесіди з кандидатами, розташованими в різних регіонах, без витрат на відрядження. Це допомагає оптимізувати процеси підбору персоналу та розширює коло потенційних кандидатів [22].

В індустрії гостинності вимір ефективності роботи працівників може стати справжньою проблемою. Багато посад вимагають виняткового рівня обслуговування клієнтів, що ускладнює оцінку та моніторинг прогресу співробітників на цих посадах. HR-менеджер повинен пропонувати регулярний зворотний зв'язок та можливості навчання для управління продуктивністю працівників. Встановлення чітких цілей та очікувань у сфері

продуктивності допомагає співробітникам зрозуміти очікування роботодавця. Такі технології, як програмне забезпечення для управління персоналом із функціями системи управління продуктивністю, можуть дозволити HR-менеджеру готельно-спортивного комплексу «AquaLife» відстежувати прогрес співробітників та надавати конструктивну критику.

HR-менеджер індустрії гостинності часто стикається з трудомістким завданням, коли доходить до ефективного планування роботи співробітників. Однак, застосовуючи певні стратегії та технології, HR-менеджер може оптимізувати графік роботи співробітників та підвищити ефективність. Одним із ефективних способів управління розкладом співробітників є використання програмного забезпечення для планування. Цей тип програми може бути адаптований спеціально для індустрії гостинності, дозволяючи HR-менеджеру створювати графіки, що враховують такі фактори, як годинник пік, доступність працівників та витрати на робочу силу. За допомогою HR-менеджера оптимізація штатного розкладу, зниження ризику переукомплектування чи недоукомплектування штатів, а також призначення кожного співробітника на ідеальну зміну стає набагато простіше.

Залучення співробітників є важливою проблемою в індустрії гостинності. Багатьом співробітникам не вистачає мотивації, і вони не відчують зв'язку зі своєю роботою чи компанією, що призводить до зниження рівня продуктивності, погіршення якості обслуговування клієнтів та високої плинності кадрів. Це може мати серйозні наслідки для готельно-спортивного комплексу «AquaLife» у цій сфері. HR-менеджер може підвищити залучення співробітників, пропонуючи їм регулярний зворотний зв'язок та визнання. Опитування співробітників також є чудовим способом отримати цінну інформацію. Крім того, HR-менеджер повинен залучати співробітників до процесів прийняття рішень, а також пропонувати їм можливості для кар'єрного зростання. Використання технологій для віддаленої передачі файлів також може сприяти створенню спільного

робочого середовища, в якому співробітники почуваються більш залученими до своєї роботи.

Індустрія гостинності часто пов'язана із ситуаціями підвищеного ризику, такими як робота з готівкою, спілкування з гостями у стані алкогольного сп'яніння та робота в ізольованих зонах. HR-менеджер повинен переконатися, що співробітники пройшли навчання, як безпечно діяти в таких ситуаціях, і що вжито належних заходів безпеки. Це може включати встановлення камер відеоспостереження та екстрених систем, а також навчання співробітників тому, як реагувати в надзвичайних ситуаціях.

HR-менеджер може запроваджувати політики та процедури, які спонукають співробітників повідомляти про будь-які проблеми безпеки. Гарантуючи безпеку гостям та безпеку співробітників, готельно-спортивний комплекс «AquaLife» може захистити своїх співробітників, а також свою репутацію, зрештою забезпечуючи кращу якість обслуговування гостей .

У індустрії гостинності дотримання трудового законодавства має першорядне значення. На жаль, дотримання правил, що постійно змінюються, може виявитися непростим завданням HR-менеджера. На щастя, програмне забезпечення для розрахунку заробітної плати працівників може допомогти у дотриманні трудового законодавства та правил. HR-менеджер може використовувати як загальне програмне забезпечення для забезпечення відповідності, так і програмне забезпечення для розрахунку заробітної плати для ресторанів, щоб автоматизувати перевірки відповідності та мінімізувати ймовірність помилок чи недотримання вимог [22]. Крім використання програмного забезпечення для розрахунку заробітної плати, у готельно-спортивному комплексі «AquaLife» повинні регулярно переглядати та оновлювати політики компанії, одночасно пропонуючи співробітникам навчання їхнім правам та обов'язкам. Поєднання програмного забезпечення для розрахунку заробітної плати з навчанням співробітників може гарантувати безперебійну та ефективну роботу HR-процесів компанії. Це

знижує ймовірність дорогих помилок та юридичних проблем через недотримання трудового законодавства та правил готельного бізнесу.

Реалізація ефективних програм навчання має першочергове значення в індустрії гостинності через високу плинність кадрів. Комплексна програма навчання гарантує правильне та ефективне навчання співробітників, допомагаючи їм стати успішними професіоналами. У готельно-спортивному комплексі «AquaLife» повинні використовувати низку методів навчання, включаючи навчання на робочому місці та електронне навчання для реалізації ефективних програм навчання. У готельно-спортивному комплексі «AquaLife» також повинні пропонувати своїм співробітникам регулярні можливості навчання, щоб вони залишалися обізнаними про нові процеси та процедури.

Різноманітність має важливе значення в індустрії гостинності, де багато готелів та ресторанів обслуговують клієнтів з усього світу. Тому створення інклюзивного середовища та наявність різноманітної робочої сили, яка розуміє ці потреби та задовольняє їх, має першорядне значення. У готельно-спортивному комплексі «AquaLife» повинні забезпечувати рівні можливості для всіх співробітників незалежно від статі, раси чи релігії. Крім того, HR-менеджер слід провести навчання з питань різноманіття та інклюзивності для всіх співробітників, щоб допомогти їм зрозуміти різні культури та точки зору. Готельно-спортивний комплекс «AquaLife» може співпрацювати з місцевими організаціями для найму співробітників із різних верств суспільства. Це допоможе створити більш інклюзивне робоче середовище та зміцнить репутацію компанії як інклюзивного роботодавця[38].

У свою чергу наведені HR-стратегії сприятимуть зростанню бізнесу, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та підвищенню лояльності як серед клієнтів, так і серед співробітників готельно-спортивного комплексу «AquaLife».

## ВИСНОВКИ

Індустрія гостинності пропонує безліч професій, пов'язаних з обслуговуванням та відпочинком. Управління готелями та ресторанами - це управління персоналом індустрії гостинності та контроль над ним. Це включає роботу в таких підприємствах, як готелі, ресторани, курорти і казино. Менеджери з персоналу готелів та ресторанів відповідають за управління співробітниками, контроль за повсякденними функціями бізнесу та забезпечення приємного відпочинку всім клієнтам.

До основних напрямків успішного досвіду зарубіжних країн щодо управління персоналом готельно-ресторанної сфери можна віднести, зокрема: систему управління кадрами готельно-ресторанної сфери, заснованої на використанні стратегії Кайдзен, яка характерна для японського менеджменту (конкурентна модель, яка враховує потребу розвитку кадрів, передбачає високу відкритість у колективі, можливість створення неперервних змін у сфері функціонального розподілу повноважень шкірних працівників, команд тощо); американський підхід до системи управління персоналом, що застосовується до всієї сфери послуг у країні (у тому числі до готельно-ресторанного бізнесу), заснований на гідній оцінці та винагороді працівників за виконану роботу («Pay for Performance» (оплата за виконання)); компетентнісний підхід, що застосовується в готельно-ресторанній сфері країн Заходу, який заснований на орієнтирі щодо навчання працівників керувати власними знаннями, навичками та вміннями, тобто вміти навчатися та розвиватися самостійно (через впровадження генеричної моделі та корпоративної моделі компетенцій).

У другому розділі було проаналізовано туристичні потоки Болгарії, основні напрями роботи готельно-спортивного комплексу «AquaLife» за видами послуг, номерний фонд чотирьох готелів комплексу, а також організаційну структуру, склад та посадові обов'язки персоналу готельно-спортивного комплексу «AquaLife».

У захоплюючому світі індустрії гостинності успіх готелю багато в чому залежить від компетентних та скоординованих зусиль його управлінської команди. Від проникливого генерального директора до скрупульозної виконавчої економки, інноваційного менеджера з продажу та маркетингу та всіх проміжних посад у готелі кожна посада в готелі відіграє невід'ємну роль у загальному успіху готелю.

Більшість людей вважають, що робота у сфері гостинності – легка робота. Вони думають, що все, що потрібно робити, бути ввічливим, мати сильну трудову етику і вміти відповідати на запити клієнтів у службу підтримки. Однак у цьому є щось більше, ніж здається здавалося б. Щоб співробітник готелю був успішним, він повинен мати низку різних навичок та якостей. Деякі з найбільш важливих навичок, які необхідні співробітнику готелю, - це гарні комунікативні навички, навички міжособистісного спілкування, здатність вирішувати проблеми та організаторські здібності. Це важливо для того, щоб у гостей залишилися позитивні враження від перебування в готелі, а їх питання та проблеми вирішувалися своєчасно та ефективно. Ще однією важливою навичкою для персоналу готелю є комерційна поінформованість; це включає знання продуктів і послуг, які пропонує готель, а також розуміння того, як працює бізнес з фінансової точки зору. Це дозволяє їм надавати точну інформацію гостям, а також давати обґрунтовані рекомендації, що базуються на перевагах гостей.

Внутрішні особливості готелю, такі, як поставлені цілі розвитку, тенденції його управлінського стилю, конкретний характер розв'язуваних ним задач, специфіка робочих колективів повинні прийматися в розрахунок для забезпечення ефективності кадрової політики. Функції управління персоналом дуже тісно пов'язані між собою й утворюють у сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються в складі кожної з функцій, викликають необхідність коригування всіх інших поєднаних функціональних задач і обов'язків. Таким чином, основу концепції сучасної системи управління персоналом підприємств готельного господарства

становить зростаюча роль особистості робітника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством. Сучасний процес управління персоналом містить у собі комплекс інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого й організаційного персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Абсорбуючи традиційні світові підходи до управління людськими ресурсами, управлінські процеси виходять на потенційно новий рівень.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rosak-Szyrocka J. Human resources management in Kaizen aspect. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2017. № 1. P. 80-92.
2. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*, 2014. 45, 54–57.
3. Килин О. В., Тимчишин О. В. Формування персоналу підприємства готельного бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2018. 2, 20–24.
4. Марченко О. А., Самокиш А. О., Стребкова К. М. Особливості управління персоналом у сфері туризму та готельно-ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*, 2018.17, 169–173.
5. Огієнко Н., Огієнко А., Мельник А. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського*. Економічні науки, 2018. 2 (11), 56–62.
6. Охота В.І. Зарубіжний досвід управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка* Науково-виробничий журнал.– 3-4'2020 [83] с. 127-132
7. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2017. № 3. С. 204-212.
8. Поєдінцева В. В. Управління персоналом на малих та середніх підприємствах. Харківська, 2014. 18.
9. Сегеда І., Оболенцева Л., Олександрова С. Розробка моделі управління персоналом у готельній сфері. *Економіка підприємств: економіка та управління підприємствами. Технологічний аудит і резерви виробництва*. № 5/4 (61), 2021. с. 15-18

10. Станіслав Х Іванов, Мирослава Господінова Димитрова. Управління та планування туризму в Болгарії.
11. Удалов А. Стимулювання персоналу. *Персонал-мікс*, 2016. 1, 12–15.
12. Фальченко О. О., Юр'єва І. А., Мардус Н. Ю. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*, 2018. 2 (11), 63–68.
13. Фальченко О.О., Юр'єва І.А., Мардус Н.Ю. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*, 2 (11), 2018. С.56-62.
14. Чен В.-Дж., Ченг Х.-Ю. (2012). Чинники, що впливають ставлення персоналу готельного сервісу обміну знаннями. *Міжнародний журнал готельного менеджменту*, 31(2), 468–476. URL : <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.005>
15. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування менеджменту персоналу на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Вісник економіки транспорту та промисловості*, 2015. 50, 313–318.
16. Шон, Ст (2010). Управління людськими ресурсами, етичний контекст та наслідки для персоналу: есе з коментарями. *Журнал бізнес-досліджень*, 63 (8), 908-910. URL: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.029>
17. Шостак Л. У., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
18. 10 основних посад у готелі та їх обов'язки. <https://thehotelgm.com/hotel-operations/hotel-positions/>
19. 19 типів вакансій в готелі (із зарплатою та обов'язками). URL : <https://uk.indeed.com/career-advice/finding-a-job/types-of-hotel-jobs>

- 20.5 чудових вакансій для професіоналів індустрії гостинності, які люблять спорт. URL : <https://www.blueprintrf.com/sports-loving-hospitality-jobs/>
- 21.9 HR-проблем у промисловості гостинності. URL : <https://www.hrcloud.com/blog/9-hr-challenges-in-the-hospitality-industry>
22. HR-проблеми у промисловості гостинності. URL : <https://apspayroll.com/blog/hr-challenges-hospitality-industry/>
23. <https://www.booking.com/hotel/bg/aqua-life-tower.ru.html>
24. Spencer, L.M. and Spencer, S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance, Wiley, New Jersey, USA, 1993. 384 p.
25. Yeung, T. “ How to Upgrade Hotel Sales and Revenue Management Incentive Practices and Improve Plan Satisfaction”, URL : <https://www.zs.com/-/media/files/publications/public/zs-hsmaifoundation-ipr-new-executive-summary.pdf?la=en>
26. Балановська Т. І. Менеджмент персоналу в АПК України. Київська, 2017. 19.
27. Бережливе мислення та методи – Кайдзен. URL : <https://www.epa.gov/sustainability/lean-thinking-and-methods-kaizen>
28. Болгарія. URL : <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9b924e62-en/index.html?itemId=/content/component/9b924e62-en#tabnote-d1e120228>
29. Всесвітня туристична організація (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org>
30. Всесвітня туристична організація (ЮНВТО). URL : <https://www.unwto.org>
31. Джейнард Картер. Роль людських ресурсів у індустрії гостинності. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-human-resources-hospitality-industry-jaynard-carter/>
32. Кранево. URL : <https://piligrim.ua/country/bolgariya/kranevo>
33. Людські ресурси у сфері громадського харчування та готельного бізнесу. Авторські права: BC Cook Articulation Committee. URL:

- <https://opentextbc.ca/humanresourcesinfoodservices/front-matter/accessibility-statement/>
34. Міжнародний спортивний комплекс “Aqua Life“. URL : <https://www.xt.lviv.ua/dytjachyj-vidpochynok/bolgarija/bolgarija-kranevo-mizhnarodnyj-sportyvnyj-kompleks-aqua-life.html>
35. Очкуренко Д. А. Удосконалення системи управління персоналом на поліграфічному підприємстві. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28293/1/Ochkurenko\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28293/1/Ochkurenko_bakalavr.pdf)
36. Очкуренко Д.А. (2019). Удосконалення системи управління персоналом на поліграфічному підприємстві. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28293/1/Ochkurenko\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28293/1/Ochkurenko_bakalavr.pdf)
37. Потік іноземних туристів до Болгарії 2023 року досяг допандемічного рівня. URL : <https://bnr.bg/en/post/101990107/flow-of-foreign-tourists-to-bulgaria-in-2023-reached-pre-pandemic-levels>
38. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 408с. URL : <https://tourism-book.com/pbooks/book-62/ua/chapter-2401/>
39. Рябенька М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020\\_1/13.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf)
40. Чен, В.-Дж., Ченг, Х.-Й. Фактори, що впливають на ставлення обслуговуючого персоналу готелю до обміну знаннями. *Міжнародний журнал готельного менеджменту*, 2012.31 (2), 468–476. doi: <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.005>
41. Шон В. Управління людськими ресурсами, етичний контекст і наслідки для персоналу: коментар есе. *Journal of Business Research*, 2010. 63 (8), 908–910. doi: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.029>

## Додаток А

БАУТЕК БЪЛГАРИЯ ООД	Перевод с българского языка БАУТЕК БЪЛГАРИЯ ООД
<p style="text-align: center;"><b>ТРУДОВ ДОГОВОР № ... / ..... г.</b></p> <p>Днес, ..... г., в град Добрич, община Добрич на основание чл. 68 ал. 1, т.1 от КТ, и във връзка с чл. 68 ал. 3 и чл.70, ал.1 и ал.2 от КТ, и чл. 24 ал. 3 от ЗТМТМ, се сключи настоящия трудов договор между:</p> <p><b>БАУТЕК БЪЛГАРИЯ ООД</b>, ЕИК: 200961766 със седалище град Добрич, ул. Независимост №2А, ет.3, кантора №2, представлявано от ОРЛИН ВЛАДИМИРОВ ДЖЕЛЕПОВ с ЕГН: 8012234020, наричано за краткост в договора РАБОТОДАТЕЛ,</p> <p style="text-align: center;">и</p> <p>....., <b>роден на</b> ..... г., гражданин на ....., с ЛНЧ ....., пасп. № ....., вал.до ..... г.</p> <p>с местоживееене: .....</p> <p>с образование: .....</p> <p>общ трудов стаж: г. м. д.</p> <p>наричан в договора РАБОТНИК, за следното:</p> <p>1.РАБОТОДАТЕЛЯТ възлага, а Работникът приема да изпълнява в „Баутек България“ ООД длъжността: <b>АДМИНИСТРАТОР</b> в хотел „Аквалайф Спорт“, с код по НКПД-4224 3002.</p> <p>характер на работата:5510- Хотели и подобни места за настаняване, ЕКАТТЕ 39459 със следните трудови задължения, отразени в длъжностна характеристика.</p> <p>2.Работникът изпълнява трудовите си задължения при следните условия:</p> <p>2.1.Място на работа: „Баутек България“ ООД, с.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ТРУДОВОЙ ДОГОВОР № ... / ..... г.</b></p> <p>Сегодня, ..... г., в городе Добрич, мун. Добрич на основании ст. 68 п. 1, т.1, КТ, и в связи со ст.68 п.3 и ст.70, п1 и п.2 КТ, и ст. 24 п.3 ЗТМТМ, был заключен настоящий трудовой договор между:</p> <p><b>ООО БАУТЕК БОЛГАРИЯ</b>, УИК: 200961766 с юридическим адресом: город Добрич, ул. Независимость №2А, эт.3, офис №2, в лице ДЖЕЛЕПОВА ОРЛИНА ВЛАДИМИРОВА, ЕГН: 8012234020, далее в договоре РАБОТОДАТЕЛЬ,</p> <p style="text-align: center;">и</p> <p>....., <b>года рождения</b> ..... г., гражданин ....., с ЛНЧ ....., пасп. № ....., вал.до ..... г.</p> <p>Место проживания: .....</p> <p>образование: .....</p> <p>всего трудовой стаж: г. м. д.</p> <p>Далее в договоре РАБОТНИК, о нижеследующем:</p> <p>1.РАБОТОДАТЕЛЬ возлагает, а Работник принимает на выполнение в ООО „Баутек Болгария“ должность: <b>АДМИНИСТРАТОР</b> в гостинице „Аквалайф Спорт“, код по НКПД-4224 3002.</p> <p>характер работы:5510- Гостиницы и прочие места для проживания, ЕКАТТЕ 39459.</p> <p>со следующими трудовыми обязанностями, указанными в должностной инструкции:</p> <p>2.Работник выполняет свои трудовые обязанности при следующих условиях:</p> <p>2.1.Место работы: ООО„Баутек Болгария“, п. Кранево, гостиница „Аквалайф“.</p>

<p>Кранево, хотел „Аквалайф“.</p> <p>2.2.Работно време - 8 часа.</p> <p>2.3.Срок за изпитване - три месеца.</p> <p>2.4.Трудовият договор е срочен и се сключва за определено време-от ..... г. до ..... г.</p> <p>2.5.Договорът влиза в сила след <b>регистрация на заетостта в АЗ и влизане на чужденца на територията Р България.</b></p> <p>2.6.Основно трудово възнаграждение ..... лв, което ще се изплаща до 25 число на месеца, следващо полагането на труда.</p> <p>2.7.Допълнителни трудови възнаграждения с постоянен характер:</p> <p>-За придобит трудов стаж и професионален опит - 0.6 на сто за всяка година придобит трудов стаж и професионален опит.</p> <p>2.8.Платен годишен отпуск в размер на ... дни.</p> <p>3.Работникът се задължава да постъпи на работа на ..... г.</p> <p>4. Срокът на предизвестие при прекратяване на срочен трудов договор е т.2.4 от настоящия договор срок. Преди изтичането на срока по т.2.4 договорът може да бъде прекратен след отправено предизвестие до ответната страна за срок от 3 месеца, но не повече от остатъка на срока на договора и при наличието на основанията, предвидени в КТ.</p> <p>5.Други условия на трудовият договор:</p> <p>5.1 Срокът на изпитване е уговорен в полза на Работодателя - три месеца от датата на назначаване, но не повече от остатъка на срока на договора.</p> <p>5.2 Работодателят се задължава да осигури битово настаняване в рамките на целия срок на трудовия договор на работника в подходящо обзаведено за удобно битоване помещение, а именно: хотелска стая в СК „Аквалайф“, находящ се в с. Кранево, ул. „Черноморска“ № 41, дългосрочно стопанисван хотел от работодателя, както и тристепенно изхранване на Работника.</p> <p>5.3 Работодателят ще поеме транспортните разходи на Работника от страната на постоянно пребиваване до местоработата на работника в с. Кранево, обл. Добрич, Р България, ул. „Черноморска“ № 41, хотел „Аквалайф“, както и разходите в обратната посока, независимо от причините за прекратяване на трудовото правоотношение с наетия работник.</p> <p>5.4 Работодателят ще сключи в полза на работника здравна застраховка, покриваща необходимите разходи за лечение и болничен престой при внезапно, неочаквано, непредвидимо неразположение,</p>	<p>2.2.Работно време - 8 часов.</p> <p>2.3. Испытательный период - три месяца.</p> <p>2.4.Трудовой договор заключается на определенный срок - с ..... г. по ..... г.</p> <p>2.5.Договор вступает в силу после <b>регистрации занятости в АЗ и въезд иностранца на территорию Р Болгарии.</b></p> <p>2.6.Основное трудовое вознаграждение ..... лв, которое будет выплачиваться до 25 числа каждого месяца, следующего за отработанным месяцем.</p> <p>2.7.Дополнительные трудовые вознаграждения постоянного характера:</p> <p>- За отработанный трудовой стаж и профессиональный опыт - 0.6 процентов за каждый год отработанного трудового стажа и за профессиональный опыт.</p> <p>2.8.Оплачиваемый годовой отпуск в размере .. дней.</p> <p>3.Работник обязан поступить на работу ..... г.</p> <p>4. Сроком уведомления при прекращении срочного трудового договора является срок, указанный в п.2.4 настоящего договора. До окончания срока по п.2.4, договор может прекращаться после отправленного уведомления ответной стороне на срок 3 месяцев, но не больше остатка срока договора и при наличии оснований, предусмотренных в КТ.</p> <p>5.Прочие условия трудового договора:</p> <p>5.1 Испытательный период уговорен в пользу Работодателя - три месеца с даты назначаваня, но не больше остатка срока договора.</p> <p>5.2 Работодатель обязан обеспечить бытовое размещение в рамках всего периода трудового договора работника в подходящем удобно оснащенном помещении, а именно: гостиничный номер в СК „Аквалайф“, находящейся в п. Кранево, ул. „Черноморская“ № 41, в долгосрочном владении работодателем, а так же трехразовое питание Работника.</p> <p>5.3 Работодатель берет на себя транспортные расходы Работника из страны постоянного пребывания до места работы работника в п. Кранево, обл. Добрич, Р Болгария, ул. „Черноморская“ № 41, гостиница „Аквалайф“, как и расходы в обратную сторону, независимо от причин о прекращении трудовых правоотношений с нанятым работником.</p> <p>5.4 Работодатель заключит в пользу работника медицинскую страховку, охватывающую все необходимые расходы на лечение и больничный простой в случае внезапного, неожиданного, непредусмотренного нерасположения, болезни или несчастного случая, возникших во время действия настоящего договора.</p>
--	---

болест или злополука, възникнали по време на настоящия договор.

5.5.Трудовият договор се прекратява без предизвестие от работодателя, при:

➤ Разгласяване на факти, представляващи фирмена тайна.

6. За неуредените в настоящия трудов договор условия се прилагат разпоредбите на Кодекса на труда, нормативните актове по прилагането му, длъжностната характеристика – неразделна част от настоящия договор, вътрешните правила на работната заплата и правилника за вътрешния трудов ред.

Настоящият договор се сключи в два екземпляра, по един за всяка от страните.

РАБОТНИК: \_\_\_\_\_

/...../

РАБОТОДАТЕЛ: \_\_\_\_\_  
/Орлин Владимиров Желепов/

Екземпляр от трудовият договор, подписан от двете страни, и длъжностна характеристика са връчени на РАБОТНИКА на ..... Г.

Подадено уведомление по чл.62, ал. 5 от КТ в ТД на НАП на .....

РАБОТНИК: \_\_\_\_\_

/...../

Работникът е постъпил на работа на \_\_\_\_\_ г.

РАБОТНИК \_\_\_\_\_

/...../

РАБОТОДАТЕЛ: \_\_\_\_\_

/Орлин Владимиров Желепов/

5.5.Трудовой договор прекращается без уведомления со стороны работодателя, в случае:

➤ Оповещения фактов, являющихся фирменной тайной.

6. Ко всем нерегламентированным настоящим трудовым договором условиям применяются положения Кодекса труда, нормативные акты по его применению, должностная инструкция – неотъемлемая часть настоящего договора, внутренние правила рабочей зарплаты и правила внутреннего трудового порядка.

Настоящий договор заключен в двух экземплярах, по одному для каждой стороны.

РАБОТНИК: \_\_\_\_\_

/...../

РАБОТОДАТЕЛ: \_\_\_\_\_  
/Орлин Владимиров Желепов/

Экземпляр трудового договора, подписанный обеими сторонами, и должностная инструкция вручены РАБОТНИКУ ..... Г.

Поданное уведомление по ст.62, п. 5 КТ в ТД НАП .....

РАБОТНИК: \_\_\_\_\_

/...../

Работник поступил на работу \_\_\_\_\_ г.

РАБОТНИК \_\_\_\_\_

/...../

РАБОТОДАТЕЛЬ: \_\_\_\_\_

/Орлин Владимиров Желепов/





„БАУТЕК БЪЛГАРИЯ” ООД	ООО „БАУТЕК БЪЛГАРИЯ”
<p style="text-align: right;"><b>Утвърдил:</b> Управител:..... <b>/О. Джелепов/</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ДЛЪЖНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА</b> на длъжността <b>АДМИНИСТРАТОР</b></p> <p>Код по НКПД: 4224 3002 Структурно/териториално звено, в което се намира:</p> <p style="text-align: center;"><b>I. ОПИСАНИЕ НА ДЛЪЖНОСТТА</b></p> <p><i>Обобщено описание на работата, която извършва изпълнителят на длъжността:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Посреща и настанява гостите на хотела, следи за регистрирането и оказване на необходимото им съдействие.</li> </ol> <p><i>Трудови задачи и задължения, характеризиращи съдържанието на длъжността:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Регистрира новопристигналите гости на хотела: <ul style="list-style-type: none"> <li>попълва регистрационните картони;</li> <li>следи за правилното водене на регистърните книги и точното записване на данните от документите за самоличност на регистрираните гости.</li> </ul> </li> <li>Предава ключовете от стаите на гостите и следи за недопускане на външни лица.</li> <li>Води сметките за нощувки, рум-сервиз и останалите предоставени допълнителни услуги.</li> <li>Приема заявки и предоставя исканата от гостите на хотела информация в рамките на предоставяните допълнителни услуги.</li> <li>Приема за съхранение в касата на хотела ценности и документи на гостите.</li> <li>Следи за спазване на графика за освобождаване на стаите и информира своевременно камериерките при необходимост от почистване и зареждане.</li> <li>Оказва съдействие на административните органи във връзка с паспортния контрол и регистрационните режими за временно пребиваване.</li> <li>При необходимост изпълнява и други задачи, възложени във връзка с изпълнение на работата.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>II. ПОДЧИНЕНОСТ, ВРЪЗКИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ</b></p> <p><i>На кого е подчинена длъжността:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Длъжността е на пряко подчинение на управителя на хотела и салонния управител.</li> </ol> <p><i>С кои други длъжности си взаимодейства:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>В процеса на работата взаимодейства с гостите и служителите на хотела.</li> </ol> <p><i>С кои други фирми (или длъжности в тях) осъществява връзка:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>В процеса на работата осъществява връзка с туроператорските фирми и клиенти на хотела, относно осъществяване на работата им.</li> </ol> <p><i>Как се получават и отчитат задачите:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Получава задачи от управителя на хотела и салонния управител.</li> <li>Отчита извършените задачи пред управителя на хотела и салонния управител писмено и устно с необходимите документи, всекидневно.</li> </ol>	<p style="text-align: right;"><b>ДЛЪЖНОСТНА</b> На длъжността <b>АДМИНИСТРАТОР</b></p> <p>Код по НКПД: 4224 3002 Структурно/териториално звено, в което се намира:</p> <p style="text-align: center;"><b>I. ОПИСАНИЕ НА ДЛЪЖНОСТТА</b></p> <p><i>Обобщено описание на работата, която извършва изпълнителят на длъжността:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Встречае гостите на хотела, следи за регистрирането и оказване на необходимото им съдействие.</li> </ol> <p><i>Трудови задачи и задължения, характеризиращи съдържанието на длъжността:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Регистрира новопристигналите гости на хотела: <ul style="list-style-type: none"> <li>запълва регистрационните картони;</li> <li>следи за правилното водене на регистърните книги и точното записване на данните от личните документи на регистрираните гости.</li> </ul> </li> <li>Предава ключовете от номерата на гостите и следи за недопускане на външни лица.</li> <li>Води сметките за нощувки, рум-сервиз и останалите предоставени допълнителни услуги.</li> <li>Приема заявки и предоставя исканата от гостите на хотела информация в рамките на предоставяните допълнителни услуги.</li> <li>Приема за съхранение в касата на хотела ценности и документи на гостите.</li> <li>Следи за спазване на графика за освобождаване на номерата и информира своевременно камериерките при необходимост от почистване и зареждане.</li> <li>Оказва съдействие на административните органи във връзка с паспортния контрол и регистрационните режими за временно пребиваване.</li> <li>При необходимост изпълнява и други задачи, възложени във връзка с изпълнение на работата.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>II. ПОДЧИНЕНОСТ, СВЯЗИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ</b></p> <p><i>Кому подчинява длъжността:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Длъжността е на пряко подчинение на управителя на хотела и салонния управител.</li> </ol> <p><i>С какими длъжностима си взаимодейства:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>В процеса на работата взаимодейства с гостите и служителите на хотела.</li> </ol> <p><i>С какви фирми (или длъжности в тях) осъществява връзка:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>В процеса на работата осъществява връзка с туроператорските фирми и клиенти на хотела, относно осъществяване на работата им.</li> </ol> <p><i>Как се получават и отчитат задачите:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Получава задачи от управителя на хотела и салонния управител писмено и устно с необходимите документи, всекидневно.</li> <li>Отчита извършените задачи пред управителя на хотела и салонния управител писмено и устно с необходимите документи, всекидневно.</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>III. ОТГОВОРНОСТИ НА ДЛЪЖНОСТТА</b></p> <p><i>Материални и финансови (по опазване имуществото и активите на фирмата):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Носи отговорност за опазване на повереното му имущество.</li> <li>2. Носи отговорност при постъпили рекламации за основни и допълнителни хотелски услуги, причинени от пропуски в обслужването на рецепцията.</li> </ol> <p><i>По безопасността на труда:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Служителят е длъжен да спазва утвърдените в хотела правила за здравословни и безопасни условия на труд и правилата за противопожарна безопасност.</li> </ol> <p><i>По опазване на фирмената тайна и поверителната информация:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. При изпълнение на своите задължения служителят е длъжен да не разпространява информация от личен характер, която би могла да накърни личното достойнство на клиент, ръководител, работник или служител в хотела. Да бъде лоялен към работодателя, като не злоупотребява с неговото доверие и не разпространява поверителни за него сведения, както и да пази доброто име на работодателя. Длъжен е да не разпространява сведения, факти и информация, определени като фирмена или търговска тайна.</li> </ol> <p><i>За резултатите от трудовата дейност:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. При изпълнение на задълженията си служителят носи отговорност за: <ul style="list-style-type: none"> <li>- качеството на извършваната работа;</li> <li>- спазване на трудовата дисциплина;</li> <li>- правилното водене на регистрите и осигуряването на допълнителни услуги на гостите на хотела за периода на тяхното пребиваване.</li> </ul> </li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>IV. УСЛОВИЯ НА ТРУД И ПРОИЗВОДСТВЕНА СРЕДА</b></p> <p><i>Специфични условия на труд:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Няма.</li> <li>2. Ползва функционални почивки, определени със заповед на работодателя, съгласно Наредба № 7 от 15 август 2005 г. за минималните изисквания за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд при работа с видеодисплеи.</li> </ol> <p><i>Работно и униформено облекло, лични предпазни средства:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Задължително използва униформено облекло и отличителен знак, съдържащ името му и името на хотела.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>V. ИЗИСКВАНИЯ НА ДЛЪЖНОСТТА</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Постижения на изпълнителя:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>А) <i>Вид и равнище на образованието:</i> средно или друга подходяща за заеманата длъжност.</li> <li>Б) <i>Специални умения:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- компютърна грамотност - познания за работа с MS Office и специализиран софтуер за регистрите;</li> <li>- езикови умения: да владее писмено и говоримо <i>най-малко един чужд език.</i></li> </ul> </li> <li>В) <i>Поведенчески характеристики:</i> комуникативност, способности за работа в екип и с клиенти.</li> </ol> </li> <li>2. <i>Личностни изисквания към изпълнителя (задължителни и препоръчителни):</i> отговорен, честен, лоялен към работодателя, прецизен, дискретен.</li> <li>3. <i>Основни нормативни актове, които трябва да познава лицето, заемащо длъжността:</i></li> </ol>	<p>ежедневно.</p> <p style="text-align: center;"><b>III. ОТВЕТСТВЕННОСТИ</b></p> <p><i>Материальные и финансовые (по опазване имуществото и активите на компанията):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несет ответственность за опазване на имуществото.</li> <li>2. Несет ответственность за опазване на имуществото.</li> </ol> <p><i>По безопасности труда:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Служащий обязан соблюдать утвержденные правила и безопасных условий труда и правила безопасности.</li> </ol> <p><i>По защите секретов компании и конфиденциальности информации:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. В ходе выполнения своих обязанностей не распространять информацию личного характера, которая могла бы подрывать достоинство клиента, руководителя отеля. Быть лояльным к работодателю, не злоупотреблять доверием и не распространяет конфиденциальную информацию, определенную как секрет.</li> </ol> <p><i>О результатах трудовой деятельности:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. В ходе выполнения своих обязанностей несет ответственность за: <ul style="list-style-type: none"> <li>- качество выполненной работы;</li> <li>- соблюдение трудовой дисциплины;</li> <li>- правильное ведение регистров и предоставление услуг гостям отеля в периодах пребывания.</li> </ul> </li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>IV. УСЛОВИЯ ТРУДА И ПРОИЗВОДСТВЕНА СРЕДА</b></p> <p><i>Специфические условия труда:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нет.</li> <li>2. Пользуется функциональными почивками, определенными с приказом работодателя, согласно с Наредба № 7 от 15 август 2005 г. за минимальных требований для обеспечения безопасных условий труда при работе с видеодисплеями.</li> </ol> <p><i>Рабочая и форменная одежда, индивидуальные средства защиты:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Обязательно пользуется рабочим облеклом, содержащим название отеля.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>V. ТРЕБОВАНИЯ К ИСПОЛНИТЕЛЯ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Достижения исполнителя:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>А) <i>Вид и степень образования:</i> среднее или другое подходящее для этой должности.</li> <li>Б) <i>Специальные умения:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- компьютерная грамотность - познания в работе с MS Office и специализированным софтуером для регистров;</li> <li>- языковые умения: владеть <i>по крайней мере одним иностранным языком.</i></li> </ul> </li> <li>В) <i>Характеристики поведения:</i> коммуникативность, способности к работе в коллективе и с клиентами.</li> </ol> </li> <li>2. <i>Личностные требования к исполнителю (обязательные и желательные):</i> ответственный, честный, лояльный к работодателю, прецизный, дискретен.</li> <li>3. <i>Основные нормативные акты, которые должен знать сотрудник, занимающий должность:</i></li> </ol>
--	---

<p>- Закон за туризма;  - Наредба за категоризиране на средствата за подслон, местата за настаняване и заведенията за хранене и развлечения;  - нормативни актове по безопасността на труда;  - правилник за вътрешния трудов ред;  - правила за осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд;</p> <p>Настоящата длъжностна характеристика може да бъде изменена и допълвана от работодателя при промяна на изискванията и задълженията, произтичащи от нормативни или структурни промени.</p> <p><u>Запознат съм и имам екземпляр</u> от длъжностната характеристика:</p> <p>..... г. /дата/</p> <p>Имена на работника: .....</p> <p>.....</p> <p>/подпис/</p>	<p>коректний, дискретний.</p> <p>3. Основные нормативные документы, регламентирующие обязанности работника, выполняющего должность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон туризма;</li> <li>- Постановление по категоризиране на местата за настаняване и заведенията за хранене и развлечения;</li> <li>- нормативные документы по безопасността на труда;</li> <li>- правила внутреннего трудового распорядка;</li> <li>- правила обеспечения безопасности труда;</li> </ul> <p>Настоящая должностная инструкция составлена в соответствии с требованиями и обязанностями, происходящими из условий работы, и не вносит изменений.</p> <p>Я ознакомлен и получил экземпляр должностной инструкции:</p> <p>..... г. /дата/</p> <p>Имя работника: .....</p> <p>/подпись/</p>
--	---