

**Центральноукраїнський національний технічний університет**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи**

**«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»**

**Завідувач кафедри:**

**д.е.н., професор**

**Володимир ЗАЙЧЕНКО**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**«Вдосконалення управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі»**

(на прикладі ресторану Vatoni, с. Поляниця,

ФОП Заріцька Ольга Борисівна, Івано-Франківська обл.)

**Improving Personnel Management in a Hotel and Restaurant Complex**

**Виконав здобувач вищої освіти 2м курсу,**  
**групи ГРС 24м-1,4**

спеціальності 241 «Готельно-ресторанна  
справа», ОПП «Готельно-ресторанний бізнес»  
**Золотарьов Олексій Олегович**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**Керівник роботи:**

**д.е.н., професор Семикіна М.В.**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**Рецензент:**

**к.е.н., доцент Сторожук О.В.**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Факультет економічний  
Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 24 Сфера обслуговування  
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанний бізнес»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та готельно-  
ресторанної справи

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Золотарьова Олексія Олеговича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Вдосконалення управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі» (на прикладі ресторану Batoni, с. Поляниця, ФОП Заріцька Ольга Борисівна, Івано-Франківська обл.)
2. Керівник роботи: Семикіна Марина Валентинівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту 07 грудня 2025 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Мета полягає у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом ГРК для підвищення його конкурентоспроможності з урахуванням сучасних викликів та особливостей функціонування ресторану Batoni в с. Поляниця Івано-Франківської області. Завдання: дослідити сутність, особливості та завдання управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу; з'ясувати принципи, методи та механізми управління персоналом, умови забезпечення його ефективності у сфері гостинності; проаналізувати сучасний стан управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі (на прикладі ресторану Batoni, с. Поляниця, Івано-Франківська обл.); визначити чинники, що впливають на ефективність управління персоналом у сфері гостинності; оцінити ефективність управління персоналом на прикладі ресторану Batoni; розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом у сфері гостинності на основі впровадження нових технологій; визначити практичні заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом та її адаптованості до впливу глобальних викликів та воєнних загроз.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Ознайомлення з літературними джерелами</i>	03.09.25 - 20.09.25	
2.	<i>Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методичні основи управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу»</i>	21.09.25 - 6.10.25	
3.	<i>Написання другого розділу «Аналіз сучасного стану управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі»</i>	7.10.25 - 10.11.25	
4.	<i>Написання третього розділу «Напрями вдосконалення управління персоналом у ресторані Vatoni»</i>	11.11.25-20.11.25	
5.	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>	21.11.25-01.12.25	
6.	<i>Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату</i>	02.12.25- 5.12.25	
7.	<i>Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту</i>	10.12.25-08.12.25	

Дата видачі завдання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Семикіна М.В.  
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Золотарьов О.О.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Золотарьов О.О.** «Вдосконалення управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі» (на прикладі ресторану Batoni, с. Поляниця, ФОП Заріцька Ольга Борисівна, Івано-Франківська обл.) Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПІ «Готельно-ресторанний бізнес» зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»/ Центрально-український національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 95 с.

У першому розділі роботи досліджено теоретико-методичні основи управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Розкрито сутність, особливості, завдання, основні принципи, функції, методи та механізми управління персоналом. Вивчено умови і чинники, що забезпечують ефективність управлінських процесів у гостинності.

У другому розділі здійснено аналітичну оцінку проблем управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах України. Надано характеристику діяльності ресторану Batoni за три останні роки. Охарактеризовано структуру управління, кадровий потенціал ресторану, виявлено основні чинники, що впливають на якість управління персоналом. Здійснено оцінку ефективності управління персоналом за низкою критеріїв, зокрема залучено методи інтерв'ю гостей та анкетування працівників.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення управління персоналом у ресторані Batoni, зосереджені на впровадженні нових технологій, підвищенні мотивації, розвитку професійних компетенцій та формуванні корпоративної культури. Систематизовано методи адаптації управління персоналом до глобальних викликів та воєнних загроз у сфері гостинності України.

*Ключові слова:* управління персоналом, готельно-ресторанний комплекс, мотивація, професійний розвиток, корпоративна культура, адаптація, кадровий потенціал, цифрові технології, гостинність, воєнні загрози.

## ANNOTATION

**Zolotaryov O.O.** "Improving Personnel Management in a Hotel and Restaurant Complex" (based on the example of Batoni Restaurant, Polianytsia village, Private Entrepreneur Olga Borysivna Zaritska, Ivano-Frankivsk region): Qualification work for the second (master's) level of higher education in Specialty 241 "Hotel and Restaurant Business", OPP "Hotel and Restaurant Business" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 95 pages.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of personnel management in the hotel and restaurant business. The essence, specific features, tasks, main principles, functions, methods, and mechanisms of personnel management are revealed. Conditions and factors that ensure the effectiveness of management processes in hospitality are studied.

The second chapter provides an analytical assessment of personnel management issues in hotel and restaurant complexes in Ukraine. It offers a characterization of Batoni Restaurant's activities over the past three years. The management structure, personnel potential of the restaurant, and key factors affecting the quality of personnel management are described. The effectiveness of personnel management is evaluated according to various criteria, including guest interviews and employee surveys.

The third chapter systematizes methods of adapting personnel management to global challenges and military threats in the hospitality sector of Ukraine. Directions for improving personnel management at Batoni Restaurant are proposed, focusing on implementing new technologies, enhancing motivation, developing professional competencies, and forming corporate culture.

*Keywords:* personnel management, hotel and restaurant complex, motivation, professional development, corporate culture, adaptation, personnel potential, digital technologies, hospitality, military threats.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</b> .....	7
1.1. Теоретична сутність, особливості та завдання управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу.....	7
1.2. Основні принципи, функції, методи та механізми управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі .....	16
1.3. Умови та чинники забезпечення ефективності управління персоналом у сфері гостинності.....	24
<b>2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ</b> .....	31
2.1. Аналіз сучасних тенденцій в управлінні персоналом у готельно-ресторанному бізнесі України.....	31
2.2. Характеристика діяльності ресторану Batoni та його кадрового потенціалу.....	38
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом у ресторані Batoni: визначення впливових чинників, основних проблем та ризиків.....	52
<b>3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ BATONI</b> .....	61
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом у сфері гостинності на основі впровадження нових технологій.....	61
3.2. Практичні заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом на основі мотивації, професійного розвитку та корпоративної культури ...	67
3.3. Методи адаптації управління персоналом до впливу глобальних викликів та воєнних загроз у сфері гостинності України.....	70
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	75
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	77
<b>ДОДАТКИ</b> .....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах (ГРК) є важливим фактором їхньої успішності, однак цей сегмент в Україні на початку нового століття зіткнувся з низкою системних проблем: високою плинністю кадрів, нестачею кваліфікованих спеціалістів, недостатнім фінансуванням навчання та мотивації персоналу. Ці складнощі негативно впливають на рівень сервісу, лояльність клієнтів і фінансові показники підприємств. Широкомасштабна війна, розв'язана РФ проти України, спричинила багато руйнівних наслідків для мереж готелів та ресторанів, що призвело до релокації працівників, кадрового дефіциту, згорання більшості туристичних потоків. Військовий стан, економічна нестабільність, зміни у попиті на ринку туристичних послуг ускладнили кадрову ситуацію, загостривши потребу оновлення систем управління персоналом.

Актуальність теми дослідження посилюється тим, що в умовах цифровізації та глобальної конкуренції саме якість управління персоналом визначає імідж підприємства, його здатність утримувати професійні кадри й ефективно адаптуватися до викликів. Персонал у сфері гостинності виступає не лише виконавцем операційних функцій, а й головним носієм корпоративних цінностей і стандартів сервісу. Сучасні тенденції, зокрема цифрова трансформація, підвищення рівня соціальної відповідальності, зміни у трудовому законодавстві, – потребують переосмислення підходів до кадрової роботи, змін в мотивації, професійному розвитку, управління людським потенціалом у складних умовах. Тому вдосконалення управління персоналом ГРК стає не лише науковим завданням, а й практичною потребою для забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Аналіз сучасної літератури засвідчує розвиток наукових уявлень про управління персоналом завдяки працям зарубіжних і вітчизняних вчених

(Кемпбелл С. [51], Джонстон Т.С. [52], Балановська Т., Михайліченко М., Троян А. [1] та ін.). Активно досліджують проблеми управління персоналом у сфері гостинності українські науковці Гусєва О. [7], Денисенко М. [10], Жавели К. [11], Івашкова А. [16], Рябенька М., Мазуркевич І. [34], Томаля Т. [41]. Роль інноваційних методів управління персоналом у сфері гостинності розкривають Писаренко С., Дядик Т., Бих С., Постова В., Лозна С. [29; 31]. Аналіз наукових джерел підтверджує актуальність обраної проблематики та вказує на необхідність подальших досліджень у напрямі вдосконалення системи HR-менеджменту в умовах сучасних глобальних і воєнних викликів.

**Мета дослідження** полягає у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом ГРК для підвищення його конкурентоспроможності з урахуванням сучасних викликів та особливостей функціонування ресторану Batoni в с. Поляниця Івано-Франківської області.

Для досягнення цієї мети визначено та реалізовано такі завдання дослідження:

- дослідити сутність, особливості та завдання управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу;
- з'ясувати принципи, методи та механізми управління персоналом, умови забезпечення його ефективності у сфері гостинності;
- проаналізувати сучасний стан управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі (на прикладі ресторану Batoni, с. Поляниця, Івано-Франківська обл.);
- визначити чинники, що впливають на ефективність управління персоналом у сфері гостинності;
- оцінити ефективність управління персоналом на прикладі ресторану Batoni;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом у сфері гостинності на основі впровадження нових технологій;
- визначити практичні заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом та його адаптованості до впливу глобальних викликів та воєнних загроз.

*Об'єкт дослідження* – процеси управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах України.

*Предмет дослідження* – методичні та прикладні основи управління персоналом, а також механізми, стратегії, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємств сфери гостинності.

*Методи дослідження* охоплюють методи логічного аналізу, статистичного аналізу, систематизації, групування, порівняння, анкетування. Емпіричну базу становитимуть анкетування працівників ГРК, експертні інтерв'ю з гостями закладу гостинності, аналіз статистичних звітів кадрових агенств, Державної служби статистики України, поточні матеріали діяльності ресторану Vatoni в с. Поляниця Івано-Франківської області.

*Наукова новизна отриманих результатів полягає у такому:*

- *набуло розвитку* системне бачення основних принципів, функцій, методів і механізмів управління персоналом з урахуванням специфіки галузі та регіональних особливостей, що сприятиме кращому плануванню та реалізації кадрових стратегій на підприємствах гостинності.

- *вдосконалено методичні підходи* до оцінювання ефективності управління персоналом, базовані на комплексних показниках мотивації, професійного розвитку, корпоративної культури та реакції клієнтів, що дало змогу чітко виявити проблемні сфери та пріоритети розвитку.

- *дістали подальшого розвитку* практичні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом у досліджуваному закладі гостинності на основі впровадження цифрових технологій, дистанційного навчання, HR-

аналітики та мотиваційних інструментів, що має підвищувати стійкість і стабільність кадрової системи в умовах економічної та політичної нестабільності, а також глобальних викликів та військових загроз.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у можливості реалізації на практиці викладених в роботі рекомендацій та пропозицій як в ресторані Batoni, так і в інших ГРК. Розроблені пропозиції сприятимуть зниженню плинності кадрів, удосконаленню мотиваційної системи, покращенню організаційної культури, підвищенню рівня сервісу та конкурентоспроможності закладів. Запропоновані рекомендації щодо посилення адаптованості системи управління персоналом ресторану Batoni до впливу глобальних викликів та воєнних загроз можуть бути використані менеджментом українських ГРК, профільними асоціаціями та навчальними закладами для удосконалення підготовки фахівців сфери гостинності.

*Апробація результатів дослідження.* Ключові положення кваліфікаційної роботи, пропозиції та висновки обговорювалися на наукових конференціях. Зокрема автор кваліфікаційної роботи виступив з доповідями: «Специфіка управління персоналом у сфері гостинності: вітчизняний і зарубіжний досвід» на ІХ міжнародній науково-практичній конференції «Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи» (20 березня 2025 р., м. Черкаси, ЧНУ); «Актуальні проблеми вдосконалення управління персоналом в індустрії гостинності» на всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» (5 червня 2025 р., м. Кропивницький, ЦНТУ). Тези доповідей опубліковані у збірниках матеріалів конференцій [36-37].

*Структура та обсяг роботи.* Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок, основний текст займає 76 сторінок, робота містить 19 таблиць, 9 рисунків та 5 додатків.

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

## 1.1. Теоретична сутність, особливості та завдання управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Аналіз наукових джерел свідчить, що проблема управління персоналом у сфері гостинності останнім часом набуває все більшої уваги серед дослідників. Значний внесок у розвиток теоретичних засад цього напрямку зробили такі науковці, як А. Файоль, М. Вебер, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Котлер та ін. Еволюція розуміння сутності управління персоналом пройшла шлях від технократичного сприйняття працівника лише як виконавця функцій до визнання його ключовим стратегічним ресурсом організації, що формує її культуру, імідж і конкурентоспроможність. Наукове становлення концепції управління персоналом у бізнесі гостинності спирається на різні теоретичні підходи, які формувалися протягом ХХ–ХХІ століть. Вони охоплюють як класичні управлінські теорії, так і сучасні інтеграційні моделі менеджменту. Узагальнення основних підходів подано в таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи до формування сутності управління персоналом у сфері гостинності**

Теоретичний підхід	Автори	Сутність і ключові ідеї	Основні характеристики	Приклад реалізації у ГРК
Класичний (адміністративний)	А. Файоль, М. Вебер	Управління персоналом як елемент загальної системи менеджменту, орієнтованої на дотримання правил, контроль і дисципліну.	Ієрархічна структура, чіткі посадові інструкції, розподіл обов'язків.	Впровадження стандартів обслуговування в мережевих готелях (Hilton, Radisson).
Науковий (раціональний)	Ф. Тейлор	Підвищення результативності	Нормування часу, розподіл	Оптимізація часу подачі

менеджмент		праці завдяки раціоналізації процесів та матеріальному стимулюванню.	завдань, відрядна система оплати.	страв у ресторанах швидкого обслуговування.
Теорія людських відносин	Е. Мейо	Визнання провідної ролі соціально-психологічних факторів у формуванні ефективності праці.	Командна взаємодія, моральний клімат, неформальна комунікація.	Тімбілдинги та програми адаптації нових працівників ресторанів.
Системний та ситуаційний підходи	Л. фон Берталанфі	Організація розглядається як цілісна система взаємопов'язаних підрозділів.	Взаємозалежність функцій, комплексність управління, динамічність рішень.	Узгодження дій рецепції, кухні та прибирання для підвищення задоволення гостей.
Ресурсний підхід	Дж. Барні	Персонал — стратегічний ресурс, що формує конкурентні переваги підприємства.	Інвестиції в компетенції, розвиток талантів, корпоративна лояльність.	Програми розвитку персоналу та бренду роботодавця у Marriott.
Гуманістичний підхід	А. Маслоу	Підвищення ефективності через задоволення потреб працівників різних рівнів.	Самореалізація, визнання, підтримка ініціативи.	Мотиваційні програми та бонуси за клієнтські відгуки.
Гнучкий підхід	Дж. Сазерленд	Орієнтація на командну роботу, швидку зворотну реакцію та адаптацію до змін.	Короткострокові цілі, щоденна взаємодія, колективна відповідальність.	Щотижневі спринти в роботі менеджерів готелю під час пікових сезонів.
Етичний та соціально відповідальний підхід	Ф. Котлер	Гармонізація інтересів бізнесу і суспільства, дотримання прав працівників.	Корпоративна етика, соціальні ініціативи, екологічна відповідальність.	Програми підтримки персоналу-переселенців в Україні.

*Джерело: узагальнено наукову думку [1; 10; 32].*

Розвиток наукових підходів показує поступовий перехід від моделі контролю (Файоль, Тейлор) до інтеграції людських і соціальних аспектів (Мейо, Маслоу), а надалі – до стратегічного управління талантами (Барні) та сучасних гнучких методів (Сазерленд). Для сфери гостинності це означає

орієнтацію на емоційний інтелект, адаптивність і корпоративну культуру взаємопідтримки.

Ситуативний та системний підходи дозволили осмислити підприємства гостинності як складні відкриті системи, де ефективність залежить від узгодженості дій персоналу різних підрозділів. Також актуальними стали гуманістичні концепції, що орієнтують HR-служби на створення комфортного психологічного середовища, можливостей для розвитку і самореалізації.

Ресурсний підхід дав змогу переосмислити персонал як головний чинник формування конкурентних переваг. На практиці це проявилось у впровадженні внутрішніх програм розвитку, корпоративних університетів і гнучких умов праці. Сучасні цифрові технології, автоматизація рекрутингу, Big Data та системи CRM дозволяють оптимізувати управлінські процеси, проте не усувають потреби в етичному підході й підтримці людського потенціалу.

Таким чином, розвиток теорій управління персоналом у сфері гостинності демонструє переходи від контрольних моделей до інтеграції емоційно-трудова і соціальних аспектів, що сьогодні є базою для сталого розвитку ГРК.

З розвитком наукової думки управління персоналом у сфері гостинності зазнало кардинальних перетворень: замість домінування авторитарного контролю поступово сформувалася концепція, в основі якої — визнання цінності кожного працівника й орієнтація на розкриття його потенціалу. Для сучасних ГРК перевагу мають такі методи організації роботи, які формують відчуття значущості персоналу та забезпечують взаємну лояльність з боку працівників і клієнтів. Саме ця еволюція стала вирішальною для конкурентоспроможності підприємств гостинності в умовах динамічного, глобального ринку та соціальних трансформацій.

Сучасні наукові підходи до визначення сутності управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі сформовані як за кордоном, так і в Україні, відображаючи як спільні базові концепції, так і окремі локальні особливості.

Зарубіжні дослідження (Кемпбелл С. [51], Джонстон Т.С. [52]) переважно акцентують увагу на стратегічній ролі персоналу як ключового фактора конкурентоспроможності, підкреслюючи важливість інтеграції інноваційних HR-технологій, розвитку корпоративної культури, гнучкості у управлінні та уваги до емоційної праці. Багато зарубіжних авторів виділяють персонал як стратегічний ресурс, що забезпечує унікальність сервісу, і застосовують комплексні підходи, що поєднують науковий менеджмент, теорію людських відносин, системний і ресурсний підходи.

Водночас українські публікації (Жавела К.А., Жавела А.К. [11], Кушнірук Г. [20], Рябенюка М.О, Мазуркевич І.О. [34] Семикіна М.В. [35] та інші ) часто більш зорієнтовані на адаптацію класичних теорій управління до національних реалій та соціально-економічних викликів, які мають місце в країні, зокрема вплив воєнних подій, нестабільності трудового ринку і ресурсообмеженості. У фокусі українських досліджень – правові аспекти, соціальна відповідальність бізнесу, мотивація і підтримка персоналу в умовах трансформацій, а також увага до специфіки місцевої культури і ринку праці.

Відмінності у наукових підходах пояснюємо рядом причин:

- по-перше, це різний рівень розвитку економіки і інституційної бази між країнами, що обумовлює різний акцент у пріоритетах управління людськими ресурсами;

- по-друге, культурні особливості впливають на цінності, норми поведінки і робочі практики, що відображено у наукових концепціях;

- по-третє, поточний соціально-політичний контекст та його виклики (наприклад, війна в Україні, пандемія) накладають специфічний відбиток на вітчизняні дослідження та практики, формуючи потребу в більш гнучких та адаптивних моделях управління.

Ці фактори призводять до різноманіття наукових підходів, які доповнюють один одного, формуючи комплексне бачення сутності управління

персоналом у готельно-ресторанній сфері з урахуванням локальних і глобальних вимог.

На даному етапі управління персоналом у готельно-ресторанній індустрії розглядається як HR-менеджмент – складова стратегічного менеджменту, спрямована на розкриття і раціональне використання людських ресурсів у досягненні цілей бізнесу. Узагальнене наукове бачення поняття «управління персоналом» наведено у таблиці 1.2.

**Таблиця 1.2 – Узагальнені наукові підходи до визначення сутності управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі**

Поняття	Узагальнена дефініція
Управління персоналом у сфері гостинності	Планування, організація, мотивування і контроль діяльності працівників готелів та ресторанів з метою ефективного використання їхнього потенціалу для забезпечення високої якості сервісу та конкурентних переваг підприємства.
Управління персоналом у закладах гостинності	Складова стратегічного менеджменту, спрямована на залучення, розвиток, мотивацію і утримання працівників, здатних підтримувати стандарти обслуговування та прибутковість бізнесу.
Управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі	Комплекс дій, що охоплює життєвий цикл працівника — від підбору до розвитку, акцентуючи на формуванні професійної культури обслуговування та корпоративних цінностей.
Сутність управління персоналом у ГРК	Побудова гнучкої, соціально орієнтованої системи роботи з кадрами, яка враховує специфіку галузі: сезонність, інтенсивність спілкування з клієнтами, важливість командної роботи й безперервного навчання.

*Джерело: узагальнено наукову думку [1; 7; 10; 11; 16; 20; 21; 27; 35; 47].*

На відміну від багатьох інших галузей, де основна увага приділяється технологіям чи матеріальним продуктам, у сфері гостинності саме персонал є головним джерелом формування індивідуального клієнтського досвіду у сфері послуг. Управління персоналом у ГРК охоплює не лише адміністрування трудових процесів, а й створення сприятливих умов для професійного й

особистісного зростання працівників, що безпосередньо впливає на якість і унікальність наданого сервісу. Актуальні проблеми управління персоналом у готельно-ресторанній індустрії активно різноаспектно досліджують Балановська Т., Михайліченко М., Троян А. [1], Гусева О. [7], Денисенко М. [10], Жавели К. [11], Івашкова А. [16], Рябенюк М., Мазуркевич І. [34], Томаля Т. [41], Кушнірук Г., Моргулець О., Семикіна М., Шерстюк Р., Островська Г., Пасєка С. [20; 21; 27; 35; 47] та інші науковці.

Отже, управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі є складним, багатоаспектним процесом, що інтегрує класичні менеджерські інструменти та інноваційні підходи до роботи з людським капіталом. Воно охоплює не лише адміністративний контроль, але й створення умов для професійного зростання, розвитку емоційної стійкості, формування корпоративної ідентичності й забезпечення соціальної підтримки.

Еволюція наукових підходів до управління персоналом призвела до суттєвого переосмислення його завдань у сфері гостинності. Якщо раніше основним завданням вважався лише механічний контроль і дисциплінування працівників з акцентом на виконання формалізованих функцій, то сучасні концепції сфокусовані на створенні сприятливого корпоративного середовища, яке стимулює працівника відчувати власну цінність і значущість внеску в загальний результат роботи ГРК. Завдання управління персоналом тепер охоплюють не тільки адміністрування трудових процесів, а й розвиток професійних та особистісних якостей працівників, формування ефективної корпоративної культури та забезпечення мотивації, що сприяє лояльності як співробітників, так і клієнтів. У сфері гостинності ця трансформація стала ключовою для виживання та успіху бізнесу в умовах жорсткої глобальної конкуренції, інтенсивних соціальних змін і постійної потреби адаптації до нових викликів.

Пріоритетні завдання сучасного управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі відображено на рисунку 1.1.



**Рис.1.1 – Пріоритетні завдання управління персоналом в ГРК**

*Джерело: узагальнено наукові підходи [10; 11; 20; 29.]*

Завдання управління персоналом включають організацію системи відбору, що поєднує технічні і соціально-психологічні компетенції, адаптацію нових працівників, розвиток через навчання з урахуванням сучасних трендів, мотивацію матеріальними і нематеріальними засобами, управління соціальними та трудовими відносинами, створення сприятливого психологічного клімату і формування корпоративної культури.

За сучасних умов цифровізація HR-процесів – використання CRM-систем, мобільних платформ для комунікацій та дистанційного навчання – є неодмінним інструментом для підвищення гнучкості та ефективності кадрової роботи [2; 5; 30]. В умовах воєнного стану особливого значення набуває поєднання технологічних інновацій з соціальною відповідальністю: підтримка працівників, які постраждали внаслідок конфлікту, розвиток гнучких форматів зайнятості та збереження довіри в команді.

Управління персоналом у закладах гостинності має низку характерних особливостей, що обумовлені специфікою галузі та високими вимогами до якості послуг. Основною метою цього управління стає формування ефективного кадрового потенціалу, здатного забезпечити безперервність сервісу, оперативність у вирішенні задач і високий рівень задоволення клієнтів. Специфіка бізнесу, насамперед сезонність, накладає особливі вимоги на планування і гнучкість кадрової політики, оскільки у пікові періоди виникає потреба в залученні тимчасових працівників, у міжсезоння – у підтримці основного ядра кваліфікованого персоналу. Поряд з цим, в умовах високих стандартів обслуговування працівники повинні безперервно удосконалювати не лише професійні навички, а й готовність до ефективної комунікації, розв'язання конфліктних ситуацій та проявлення емоційного інтелекту, уваги до клієнтів та розгляду їх проблем. Клієнтоорієнтованість персоналу стає ключовою конкурентною перевагою, оскільки рівень професіоналізму співробітників

безпосередньо впливає на бажання відвідувачів повертатися та рекомендувати заклад іншим.

Узагальнюючи, *специфіку управління персоналом у закладах гостинності*, бачимо в такому:

- *висока інтенсивність праці в процесі контактів з клієнтами*, що вимагає від працівників постійного емоційного самоконтролю, комунікативної гнучкості та здатності ефективно взаємодіяти з різними категоріями клієнтів;

- *сезонність і нерівномірність навантажень*, що створюють виклики для стабільності кадрового складу, мотивації і планування, особливо у курортних зонах;

- *стандартизовані та одночасно індивідуалізовані послуги*, які забезпечують специфіку підбору кадрів і навчання: від суворого дотримання нормативів до уміння інтуїтивно розуміти потреби клієнтів;

- *висока конкуренція серед підприємств гостинності*, що висуває підвищені вимоги до якості сервісу та рівня професіоналізму персоналу, а отже, і до управління людськими ресурсами;

- *емоційне навантаження праці*, що вимагає впровадження систем психологічної підтримки та розвитку стресостійкості працівників.

- *використання цифрових технологій і інновацій у HR-процесах*, що уможлиблює більш точний добір, оцінювання, навчання та мотивацію персоналу, зважаючи на потреби сучасного ринку;

- *соціальна відповідальність і етичність управління*, які набувають особливого значення в умовах соціальних та економічних викликів, включно з кризами і воєнними загрозами.

Таким чином, завдання управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі охоплюють широкий спектр питань – від забезпечення кадровими ресурсами до створення атмосфери довіри і професійного розвитку – що разом

забезпечують стабільність підприємства, високу якість сервісу і конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

## **1.2. Основні принципи, функції, методи та механізми управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі**

Передумовою ефективного управління персоналом у сфері гостинності є усвідомлення, що саме працівники становлять основний ресурс, який формує якість обслуговування і визначає конкурентоспроможність підприємства. Від того, наскільки грамотно організована кадрова політика, залежить не лише задоволеність клієнтів, а й стабільність, гнучкість і розвиток бізнесу в цілому. Сучасні реалії зумовлюють потребу у комплексному підході, що враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, а також специфіку галузі з її високими вимогами до людських ресурсів, спрямовуючи функції та методи управління персоналом на досягнення цілей закладу гостинності.

При цьому управління персоналом має базуватися на низці важливих принципів. Розкриємо їх сутність.

Важливим є *принцип системності*, відповідно до якого усі процеси управління припускають взаємозв'язок і узгодженість кадрової роботи із загальною стратегією підприємства гостинності. Це дозволяє забезпечувати цілісний підхід до розвитку персоналу, охоплюючи планування, підбір, навчання, мотивацію і оцінювання як єдину систему.

Не менш значущий *принцип відкритості та прозорості*, який сприяє довірі в колективі, покращує внутрішню комунікацію і забезпечує участь працівників у прийнятті управлінських рішень. Такий підхід підвищує рівень залученості персоналу і створює позитивний морально-психологічний клімат.

*Принцип справедливості і рівності* в управлінні персоналом визначає однакові умови для всіх працівників, заборону дискримінації, а також чесність і

прозорість при розподілі ресурсів, оцінці результатів і мотивації. Це є основою етичного менеджменту в готельній і ресторанній справі, що закріплює корпоративні цінності і підтримує репутацію компанії серед клієнтів та співробітників. Крім того, в управлінні персоналом гостинності реалізується *принцип безперервності*, який передбачає постійне навчання, розвиток професійних і особистісних якостей співробітників для адаптації до стрімких змін на ринку та зростаючих вимог до якості сервісу.

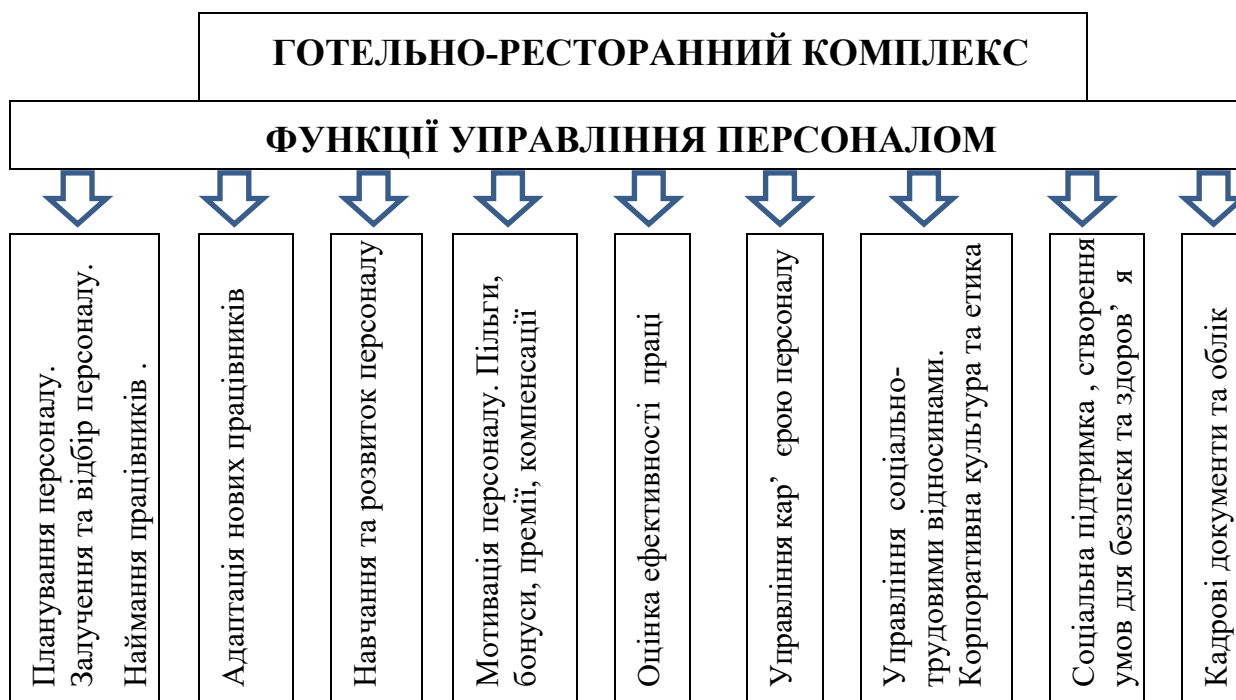
В умовах змінних і несприятливих зовнішніх обставин, зокрема воєнних викликів і економічної нестабільності, *принцип гнучкості в управлінні персоналом* набуває особливого значення, оскільки дає змогу швидко реагувати на зміни, оптимізувати ресурси і підтримувати ефективність роботи колективу.

Зазначені принципи формують основу сучасної політики управління персоналом у готельно-ресторанній індустрії, забезпечуючи стратегічний розвиток, соціальну стабільність і високу якість обслуговування клієнтів.

Система управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах (ГРК) формується на основі поєднання традиційних управлінських функцій і сучасних HR-інновацій, які відповідають темпу трансформацій ринку послуг. Менеджмент персоналу виступає невід'ємною частиною стратегічного управління організацією, спрямованою на залучення кадрів, їх розвиток, мотивацію до ефективної праці, заохочення працівників, які здатні забезпечити високий рівень сервісу й конкурентоспроможність закладу.

Основні функції управління персоналом відображає рисунок 1.2. З огляду на рис.2, зауважимо, що планування персоналу, підбір кадрів є відправною точкою кадрового циклу, оскільки саме на цьому етапі формується кадровий потенціал підприємства. Для ГРК важливо звертати увагу не лише на професійну кваліфікацію, але й на «soft skills» – комунікабельність, доброзичливість, стресостійкість і здатність до командної взаємодії. Провідні міжнародні мережі, такі як «Hilton» або «Accor», активно застосовують

поведінкові інтерв'ю та цифрові інструменти оцінювання кандидатів (відеоінтерв'ю, аналіз емоцій, ситуаційні симуляції), що підвищує точність відбору працівників на посади, пов'язані з клієнтською взаємодією.



**Рис. 1.2. Основні функції управління персоналом у ГРК**

*Джерело: узагальнено наукову думку [1; 10; 11; 29].*

Ефективна адаптація персоналу забезпечує швидке включення новачків у робочі процеси, зменшує ймовірність помилок і позитивно впливає на рівень утримання кадрів. Цей процес передбачає ознайомлення з корпоративними стандартами, етичними нормами й технологічними аспектами роботи. У практиці ГРК поширені наставницькі програми, тренінги «першого дня» та цифрові платформи з навчальними модулями.

Безперервне навчання та розвиток кадрів є необхідною умовою для підтримання конкурентоспроможності підприємства. Постійне оновлення знань з етикету, сервісного обслуговування, гастрономічних трендів і роботи з клієнтами дозволяє персоналу відповідати міжнародним стандартам

гостинності. Компанії Marriott або Hyatt упроваджують інноваційні методи навчання, зокрема VR-тренування, які імітують типові ситуації обслуговування клієнтів. Вітчизняні заклади гостинності також переймають ці практики, комбінуючи онлайн-курси, стажування та тренінги з обміну досвідом між підрозділами.

Мотивація персоналу у сфері гостинності визначає стабільність, залученість і якість сервісу. Сучасні HR-системи поєднують матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети) та нематеріальні стимули (визнання, кар'єрні перспективи, корпоративні заходи). Наприклад, мережа «Four Seasons» надає працівникам можливість брати участь у вдосконаленні стандартів сервісу. В Україні подібний підхід застосовують деякі національні мережі, розширюючи систему мотивації через бонусні програми, участь персоналу у створенні нових сезонних меню чи клієнтських ініціатив.

Одним із ключових інструментів HR-менеджменту є оцінювання результативності праці. Для ГРК доцільно застосовувати гнучкі системи оцінки – KPI, показники NPS (індекс лояльності клієнтів) або метод 360°. У міжнародних готельних мережах, зокрема «Hyatt», практика щотижневого аналізу клієнтських відгуків дозволяє оперативно коригувати роботу команд.

Управління соціально-трудовами відносинами передбачає створення сприятливого морально-психологічного клімату та запобігання конфліктам. Формування корпоративної культури у ГРК має велике значення, адже саме вона об'єднує персонал навколо спільної місії, норм поведінки й цінностей. Наприклад, компанія «Disney Parks» впровадила концепцію внутрішньої культури «створення магії для гостей», що стала прикладом для багатьох закладів гостинності.

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові інструменти управління персоналом. До них належать HRM-системи, чат-боти для комунікацій, мобільні додатки для управління змінами графіка, аналітика Big

Data для прогнозування кадрових ризиків. Такі технології активно впроваджують лідери індустрії, зокрема McDonald's, Marriott, Accor. При цьому наголошується, що автоматизація покликана не замінити людський фактор, а посилити ефективність управління — шляхом більш точного добору, швидкої комунікації та підтримки корпоративної культури в онлайн-форматі.

Отже, функції управління персоналом сьогодні реалізуються за допомогою сучасних методів та інструментів (таблиця 1.3).

**Таблиця 1.3 –Методи та інструменти реалізації функцій управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах**

Функції	Зміст	Методи та інструменти реалізації
Підбір персоналу	Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, які відповідають професійним та поведінковим вимогам.	Поведінкові інтерв'ю, онлайн-оцінка soft skills, партнерство з готельними школами, рекрутинг через HRM-платформи.
Адаптація нових працівників	Прискорення включення новачків у процес роботи, зниження стресових факторів і помилок.	Наставництво, тренінги «перший день», чек-листи, корпоративні орієнтаційні програми.
Навчання та розвиток	Безперервне професійне вдосконалення персоналу для підтримки стандартів якості послуг.	Онлайн-тренінги, кейс-стаді, симуляційне навчання (VR/AR), внутрішні курси підвищення кваліфікації.
Мотивація персоналу	Формування зацікавленості працівників у досягненні цілей і розвитку закладу.	Матеріальні винагороди, система бонусів, нематеріальне заохочення (визнання, розвиток, корпоративні заходи).
Оцінювання ефективності праці	Визначення продуктивності персоналу для оптимізації мотивації та розвитку.	KPI, метод 360°, оцінка NPS, «таємний гість», регулярний зворотний зв'язок.
Управління соціально-трудовими відносинами	Забезпечення сприятливого клімату в колективі та узгодження інтересів працівників і керівництва.	Комунікаційні тренінги, медіація, консультації, внутрішні опитування задоволеності персоналу.
Соціальна підтримка і безпека праці	Формування умов для стабільної зайнятості, здоров'я та добробуту працівників.	Медичне страхування, гнучкі графіки, програми здорового харчування, нагородження за досягнення.

*Джерело: узагальнено наукову думку [1; 10; 11].*

Сьогодні розвиток HR-сфери у готельно-ресторанному бізнесі стає все більш тісно пов'язаним із технологічними інноваціями, цифровими технологіями [2; 5; 30]. Цифровізація HR-процесів – від аналітики даних при підборі кадрів до автоматизації обліку робочого часу – створює нові можливості для зростання ефективності управління персоналом.

Таким чином, управління персоналом у ГРК поєднує класичні функції менеджменту з інноваційними підходами, заснованими на цифрових технологіях, партнерстві, комунікації та залученості.

Реалізація певних принципів, функцій, методів, важелів впливу в кадровій роботі відображає той чи інший механізм управління персоналом.

Аналіз та узагальнення наукової думки [1; 3; 10; 20] дозволяє запропонувати таке визначення: *механізми управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі (ГРК)* – це сукупність організаційних, соціально-психологічних, економічних і правових інструментів та важелів впливу, що забезпечують ефективне управління кадрами, мотивацію, професійний розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу. Такі механізми спрямовані на реалізацію кадрової політики підприємства, адаптацію персоналу до змін, стимулювання праці та збереження корпоративної культури. Важливою умовою ефективності механізмів є їх узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства.

Розглянемо *основні види механізмів управління персоналом у ГРК* :

- *організаційні механізми* – формування структури управління персоналом, регламентація ролей і відповідальностей, впровадження систем контролю та координації діяльності (наприклад, ієрархічні схеми, служби HR, кадрові комісії).

- *мотиваційні механізми* – системи матеріального та нематеріального стимулювання, включно з бонусами, кар'єрним зростанням, корпоративною культурою, нематеріальними формами заохочення (похвала, визнання).

- *механізми відбору, навчання та розвитку персоналу* – впровадження систем підбору кадрів, адаптації нових співробітників, професійного навчання та постійного підвищення кваліфікації.

- *соціально-психологічні механізми* — підтримка здорового морального клімату, розвиток командної роботи, управління конфліктами, формування позитивного корпоративного духу.

В різних країнах окреслені механізми управління персоналом у сфері гостинності мають свої особливості [10; 37], що зумовлено історичними та культурними чинниками і традиціями, специфікою національного менталітету.

*Приклади механізмів управління персоналом у різних країнах:*

- *Японія:* є відомим колективістський підхід з акцентом на довгостроковий найм персоналу, групову відповідальність і безперервне навчання персоналу. Працівники часто беруть участь у внутрішньо фірмових профспілках, що підтримує соціальну згуртованість і лояльність;

- *США:* орієнтація на індивідуальні результати, використання гнучких форм мотивації, кар'єрне і професійне зростання, застосування різних систем оцінювання ефективності праці та активне використання цифрових HR-технологій;

- *Європейські країни (наприклад, Німеччина, Франція, Швеція):* децентралізовані системи управління персоналом, увага до збереження здорового морального клімату, адаптація до творчих здібностей працівників, а також підтримка балансу між роботою і особистим життям [10; 25; 37].

Проаналізуємо відмінності механізмів управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі в Україні та різних країнах світу за допомоги розробленої таблиці 1.4. Зміст таблиці засвідчує, що механізми управління персоналом у готельно-ресторанній сфері мають бути адаптовані під культурні та економічні особливості конкретної країни, враховувати специфіку бізнесу, а також необхідність безперервного професійного розвитку і мотивації кадрів.

**Таблиця 1.4 – Порівняння механізмів управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі в Україні та різних країнах світу**

<b>Аспект порівняння</b>	<b>Україна</b>	<b>Японія</b>	<b>США</b>	<b>Європейські країни</b>
Організаційні механізми	Центральна структура управління, часто з формальними ієрархіями, поступова адаптація цифрових HR-систем	Ієрархічна, колективістська структура, акцент на довгостроковий найм	Гнучка, децентралізована структура з активним використанням цифрових технологій	Децентралізовані структури, що підтримують творчість і інновації
Мотиваційні механізми	Основний акцент на матеріальному стимулюванні, запроваджуються елементи нематеріальних заохочень	Колективна мотивація, матеріальне та нематеріальне заохочення, внутрішньофірмові зв'язки	Індивідуальна мотивація, бонуси, кар'єрне зростання, системи оцінки	Баланс матеріального і нематеріального, орієнтація на work-life balance
Механізми підбору та розвитку персоналу	Використання традиційних методів, початкова інтеграція тренінгових програм	Систематичне навчання, акцент на вивченні фірмових процедур	Активне впровадження програм розвитку, тренінгів і сертифікацій	Підтримка індивідуального розвитку, врахування культурних особливостей
Соціально-психологічні механізми	Часто слабкий рівень згуртованості, початковий розвиток командної роботи	Висока згуртованість, колективна відповідальність	Підтримка командної роботи, управління конфліктами, корпоративна культура	Акцент на добробут працівників, створення відповідної атмосфери

*Джерело: узагальнено підходи Денисенка М., Будякова О., Волощука Ю. [ 10 ].*

З порівняльного аналізу (таблиця 1.4) можна зробити такі висновки:

- в Україні управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі перебуває на етапі активної модернізації з поступовим запровадженням сучасних HR-механізмів та цифрових технологій;

- Японський підхід вирізняється довгостроковою орієнтацією й сильною колективістською культурою, що забезпечує високу згуртованість і стабільність кадрів;

- у США використовується гнучка і індивідуалізована система мотивації зі значним акцентом на професійний розвиток і кар'єрне зростання;

- у європейських країнах помітна орієнтація на створення балансу між роботою і особистим життям, а також підтримка творчого потенціалу працівників.

Для підвищення ефективності українським готельно-ресторанним підприємствам корисно інтегрувати елементи мотивації та організації праці, які довели свою ефективність у закордонній практиці, враховуючи національні особливості.

### **1.3. Умови та чинники забезпечення ефективності управління персоналом у сфері гостинності**

Забезпечення ефективності управління персоналом є важливим для галузі гостинності, де від ставлення до людини, її потреб, очікувань, чіткого виконання обов'язків персоналу, якості сервісу – залежить враження від відвідування готелю, ресторану, кафе, бажання повертатись і отримувати задоволення, рекомендувати друзям, залишати позитивні відгуки у соцмережах. Тому різноманітні аспекти забезпечення ефективності персоналу не виходять з поля зору дослідників. Ефективність системи управління персоналом вивчають Моргулець О.Б., Нищенко О.В. [22], Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. [44]. Наявність зв'язку між якістю сервісу, задоволеністю клієнтів і професійністю персоналу обґрунтовують такі автори, як Кушнірук Г., Моргулець О., Семикіна М., Шерстюк Р., Островська Г., Пасєка С. [20; 21; 27; 47]. Напрями удосконалення управління персоналом та підвищення його

ефективності у закладах готельно-ресторанного господарства досліджують Халахур Ю., Клименко Л. [43], Шевченко О., Євтушенко Г. [45].

Розвиваючи наукову думку, *ефективність управління персоналом у сфері гостинності* можна визначити як комплексний показник, що характеризує здатність кадрової системи готельно-ресторанного комплексу не тільки задовольняти потреби у кваліфікованих, мотивованих працівниках, але й сприяти їхньому професійному зростанню, збереженню позитивного морально-психологічного клімату, а також створенню умов для надання високоякісного обслуговування з метою досягнення конкурентних переваг на ринку.

Ефективність управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі формується під впливом *зовнішніх і внутрішніх умов* та чинників, які визначають особливості кадрової політики, мотивації, професійного розвитку та соціальної підтримки працівників (таблиця 1.5).

**Таблиця 1.5 - Зовнішні та внутрішні умови, що впливають на ефективність управління персоналом в ГРК**

Категорія факторів	Сутність умов, їх зміст	Вплив на управління персоналом	Приклади в сфері гостинності
ЗОВНІШНІ УМОВИ ВПЛИВУ	Глобальні впливи. Економічна ситуація, законодавство, ринок праці, культура, технології, кризи (пандемія, війна)	Формують рамки правил, впливають на умови праці, доступність кадрів, норми поведінки	Зміна трудового законодавства, військові виклики з релокації персоналу, цифровізація HR
ВНУТРІШНІ УМОВИ ВПЛИВУ	Організаційна структура, стиль керівництва, мотивація, корпоративна культура, навчання, безпека, комунікації	Визначають ефективність використання кадрів, їхню залученість до реалізації спільних цілей, лояльність персоналу	Гібридні графіки роботи, системи преміювання, корпоративні цінності, тренінги, медичне страхування

Джерело: узагальнено наукову думку [10; 25; 31; 35; 37].

*Зовнішні умови* включають економічне середовище, соціокультурні особливості регіону, ринкову конкуренцію, законодавчу базу та глобальні виклики, такі як пандемії чи військові дії. Ці чинники визначають доступність кваліфікованої робочої сили, встановлюють правові рамки трудових відносин і зобов'язують до дотримання соціальних стандартів. Зовнішній політиці сприяють також тенденції цифровізації, що трансформують HR-процеси, і міжнародні вимоги до етичної поведінки бізнесу.

Серед зовнішніх чинників особливої уваги потребують глобальні впливи: зміни у світовій економіці, технологічний прогрес, цифровізація, демографічні зрушення та трансформації у трудових ринках, які впливають на підходи до формування кадрової політики й організації праці в готельно-ресторанній сфері. Глобалізація відкриває нові можливості для залучення талантів і впровадження міжнародних стандартів, але водночас розширює конкуренцію на ринку праці, підвищує вимоги до професійних і комунікативних навичок працівників. Новітні технології, такі як автоматизація рекрутингу, використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, змінюють формати підбору, навчання і оцінювання персоналу, що потребує від менеджерів гнучкості та адаптивності.

Пандемія COVID-19, а також війна в Україні стали суттєвими викликами, що підштовхнули ГРК до швидкої реорганізації HR-процесів, впровадження дистанційної роботи, програм психологічної підтримки та нових моделей мотивації. Зростає важливість соціальної відповідальності компаній, етичних стандартів та уваги до благополуччя співробітників.

Глобальні умови та чинники не лише диктують нові вимоги до управління персоналом, але й створюють умови для трансформації галузі, де ключовими стають інновації, людський капітал і здатність адаптуватися до швидких змін, що безпосередньо визначає стійкість та успішність готельно-ресторанних комплексів.

*Внутрішні умови* пов'язані з організаційною структурою, менеджментом підприємства, його корпоративною культурою, якістю управління, системою мотивації, рівнем комунікацій, методами навчання та розвитку кадрів, соціальною підтримкою та безпекою працівників.

Коло зовнішніх і внутрішніх умов включає низку впливових факторів, які можна об'єднати у три основні групи: організаційно-комунікативні, компетентнісні та мотиваційні, а також конкурентні та технологічні (рис. 1.3).

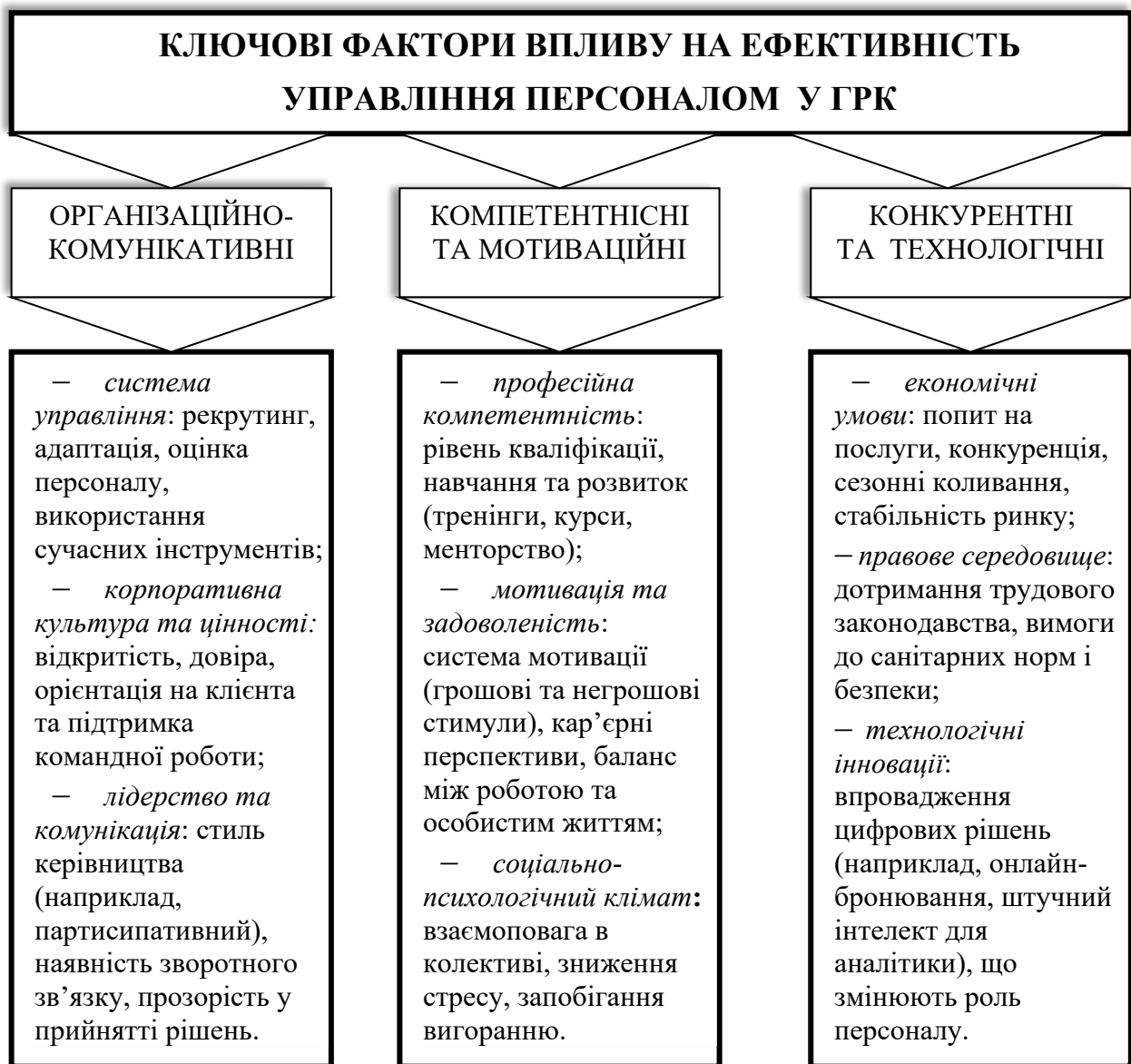


Рис. 1.3. Систематизація факторів впливу на ефективність управління персоналом  
Джерело: узагальнено наукову думку [1; 10; 25; 31; 35; 37].

*Організаційно-комунікативні фактори* охоплюють структуру управління, ефективність внутрішніх комунікацій і взаємодії між підрозділами, що забезпечують скоординовану роботу колективу та сприяють підтриманню професійного клімату.

*Компетентнісний та мотиваційний блок* факторів впливу містить ті елементи, які безпосередньо впливають на рівень кваліфікації персоналу, а також на систему стимулювання, що спонукає працівників до підвищення продуктивності та розвитку.

*Конкурентні та технологічні фактори* відображають зовнішні виклики і можливості, пов'язані з динамікою ринку, інноваціями і використанням новітніх технологій, що вимагають від підприємств гостинності адаптації та постійного вдосконалення.

Врахування широкого кола чинників, що впливають на управління персоналом, дає змогу формувати гнучкі й ефективні HR-стратегії. Ці стратегії спрямовані на залучення, мотивацію та утримання кваліфікованих кадрів, що в свою чергу гарантує високий рівень обслуговування та успішність готельно-ресторанного бізнесу загалом.

У контексті завдань дослідження, спрямованих на вдосконалення управління персоналом слід особливу увагу приділити правовим та етичним чинникам, які суттєво впливають на прийняття рішень. Українське законодавство регулює трудові відносини через низку нормативних актів, серед яких основним є Кодекс законів про працю України (КЗпП), який чітко визначає права й обов'язки працівників і роботодавців – від оформлення трудових договорів до умов відпусток та звільнення. Працівники готельно-ресторанних комплексів мають законне право на безпечні умови праці, своєчасну оплату і відпочинок, що є особливо важливим в умовах ненормованого робочого графіка. Окрім КЗпП, діють й інші нормативні документи, наприклад закон «Про охорону праці» та «Про соціальний діалог»,

які регламентують колективні переговори та сприяють запобіганню трудовим конфліктам. Особливо значущим є дотримання санітарних норм і ліцензійних вимог, таких як правила зберігання продуктів чи вимоги до продажу алкогольної продукції, оскільки порушення цих положень може призвести до великих штрафів або навіть закриття закладу. Водночас, закони – це лише основа дієвого управління персоналом. Не менш важливою є етика управління персоналом (таблиця 1.6).

**Таблиця 1.6 – Роль правових та етичних чинників в управлінні персоналом готельно-ресторанного комплексу**

Правові чинники	Етичні чинники
1. Трудове законодавство: дотримання Кодексу законів про працю України (оформлення контрактів, оплата, відпустки); виконання норм охорони праці (санітарні вимоги на виробництві); ліцензійні вимоги (напр., продаж алкоголю, санітарні сертифікати).	1. Корпоративна культура: формування атмосфери взаємоповаги і довіри, запобігання мобінгу, дискримінації та сексуальним домаганням, заборона дискримінації за статтю, віком, національністю, релігією.
2. Соціальні гарантії: надання соцпакету (медичне страхування, харчування), виплати при тимчасовій непрацездатності, дотримання прав працівників із інвалідністю.	2. Баланс між роботою та особистим життям: гнучкий графік для студентів і батьків, заборона надмірного перевантаження, організація психологічної підтримки (зокрема під час війни).
3. Відповідність міжнародним стандартам: стандарт ISO 9001 (якість менеджменту), SA8000 (соціальна відповідальність), екологічні норми (зниження використання пластику).	3. Соціальна відповідальність: підтримка співробітників у складних життєвих ситуаціях (переселенці), участь компанії у благодійних і соціальних проектах (допомога військовим, дитячим будинкам).
4. Контроль за захистом прав споживачів: дотримання Закону «Про захист прав споживачів», відкритість щодо складу страв, інформація про алергени.	4. Етика взаємодії з клієнтами: проведення тренінгів з етикету і вирішення конфліктів, дотримання конфіденційності (наприклад, захист даних гостей).

*Джерело: узагальнено наукову думку [1; 10; 25; 31; 35; 37].*

Дотримання правил і норм етики надає бізнесу людського обличчя й формує атмосферу поваги та взаєморозуміння в колективі, що є життєво необхідним у сфері послуг. Неприпустимими є явища мобінгу, дискримінації за статтю, віком, релігійними переконаннями чи інші форми нерівного ставлення. Наприклад, постійні зневажливі коментарі від керівництва можуть призвести до емоційного вигорання працівника і погіршення якості обслуговування гостей. Для уникнення таких ситуацій у провідних ГРК впроваджують тренінги з комунікації, системи анонімних звернень і спеціальних омбудсменів, які допомагають у врегулюванні конфліктів.

У світовій практиці, наприклад, у мережі «Starbucks», після інцидентів із расовою упередженістю, провели масові навчання для працівників щодо толерантності та інклюзії. Впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 9001 (якість управління) і SA8000 (соціальна відповідальність), сприяє виходу ГРК на глобальний рівень. Стандарт ISO 9001, наприклад, вимагає чітких процедур у всіх операціях – від приймання товарів до навчання персоналу. Це означає, що кухар має суворо дотримуватись рецептури, а адміністратор – проходити регулярну атестацію. Впровадження таких стандартів не тільки підвищує якість, а й робить компанію прозорою для клієнтів і інвесторів.

В Україні готелі, як-от «Opera Hotel» у Києві, уже отримали сертифікат відповідності ISO 9001, що підтверджує їхню відповідність міжнародним нормам. Такі стандарти не лише підвищують якість послуг, а й роблять бізнес прозорим для інвесторів і клієнтів.

Таким чином, збалансований вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, при дотриманні правових норм і етичних стандартів, є фундаментом ефективного управління персоналом у сучасних готельно-ресторанних комплексах. Цей комплексний підхід дозволяє адаптуватися до мінливих умов ринку, підтримувати стабільність кадрів і забезпечувати високу якість клієнтського сервісу.

## **2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ**

### **2.1. Аналіз сучасних тенденцій в управлінні персоналом у готельно-ресторанному бізнесі України**

Аналіз стану управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах України виявляє низку типових тенденцій і проблем, що суттєво впливають на ефективність діяльності галузі. Ці дані ґрунтуються на результатах соціологічних досліджень, проведених Всеукраїнською асоціацією гостинності, Київською школою гостинності та низкою незалежних дослідницьких центрів у період 2022-2023 років.

Однією з найбільш поширених проблем є висока плинність кадрів. Наприклад, за даними мережі ресторанів «Ресторація», коефіцієнт обороту талановитих офіціантів сягає 80% на рік. Це зумовлено, перш за все, низьким рівнем заробітної плати, що наразі в середньому на 20–30% нижчий за європейські стандарти, навіть у преміальних закладах. Соціологічні опитування також засвідчують, що понад 65% працівників галузі планують змінити роботу протягом року через фінансову неспроможність покривати базові потреби (опитування All-Ukrainian Hospitality Association, 2023).

Підвищення рівня зарплат залишається одним із найважливіших завдань для стабілізації кадрового потенціалу. Крім того, поширеним явищем є неофіційна зайнятість у ГРК, тобто відсутність офіційного працевлаштування та соціальних гарантій (неофіційне оформлення на роботу, відсутність медичного страхування), що створює додаткову напругу в колективах. За даними опитування мережі «Ресторація», приблизно 45% офіціантів працюють без офіційного договору, позбавлені базових соціальних пільг.

Відзначається також високий рівень стресу та емоційного вигорання серед працівників через нерівномірний розподіл навантаження та збільшення обсягів роботи, особливо під час періодів посилення туристичної активності (опитування Київської школи гостинності, 2023). Так, у «Premier Hotel» (Львів) у 2023 році кухонний персонал проводив страйк, пов'язаний із підвищенням обсягів роботи і зниженням ставок.

Ще однією яскравою проблемою є слабка корпоративна культура у закладах гостинності. Лише 12% опитаних співробітників вважають, що їхні заклади формують чітко виражену позитивну корпоративну культуру. У «Буковелі» більшість працівників відчувають себе лише виконавцями замість повноцінних членів команди. Особливо проблемними є заклади, де працюють переселенці, адже лише 20% з них пройшли адаптаційні програми, що веде до соціальних і культурних бар'єрів (за даними Всеукраїнської асоціації гостинності, 2022–2023 роки). Також в процесі опитувань працівників зафіксовано низьку увагу керівництва до поточних соціальних і безпекових потреб працівників.

За дослідженням незалежних центрів (2023 рік), 89% респондентів відзначають ігнорування вимог щодо безпечних умов праці, 94% засвідчують потребу у психологічній підтримці, яка, однак, впроваджена лише у 8% закладів. За оцінками Київської школи гостинності (2023), вражаючою є ситуація з організацією праці: відсутність чітких стандартів роботи, перевантаження через скорочення штату, використання надлишкових технологічних рішень, що створює плутанину і помилки в роботі.

Соціологічні дослідження засвідчують, що в управлінні персоналом у ГРК України домінують проблеми, пов'язані із обмеженим матеріальним стимулюванням, нестачею соціальної підтримки, нестабільністю кадрового складу, відсутністю ефективних механізмів мотивації і корпоративної інтеграції. Ці проблеми прямо впливають на якість послуг і стабільність

бізнесу. Результати аналізу стану управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах України викладено у таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1 – Діагностика проблем управління персоналом у ГРК України: тенденції, проблеми, типові недоліки**

<b>Тенденції</b>	<b>Проблеми</b>	<b>Типові недоліки</b>
Висока плинність кадрів, особливо в сезон	Низький рівень заробітної плати	Недостатня мотивація, особливо нематеріальна
Зростання уваги до корпоративної культури	Відсутність офіційного працевлаштування	Неврегульовані соціальні гарантії
Інтенсивне використання технологій HR	Перенавантаження працівників, емоційне вигорання	Недостатній рівень підготовки новачків та адаптації
Включення цифрових інструментів управління	Погана організація праці, нестача стандартів	Неефективна комунікація та слабка командна робота
Вплив сезонних коливань на кадрову стабільність	Недостатня психологічна підтримка персоналу	Відсутність гнучких графіків і адаптивних моделей
Соціально-психологічні виклики війни	Відсутність уваги керівництва до потреб працівників	Недостатня увага до безпеки та соціального захисту

*Джерело:* на основі узагальнення результатів соціологічних досліджень, проведених Всеукраїнською асоціацією гостинності, Київською школою гостинності.

Отже, наведена таблиця відображає низку проблем і недоліків у ГРК України, які потребують пошуку інноваційних рішень та змін в системі управління персоналом, що враховують соціально-економічні реалії та виклики сьогодення, а також орієнтовані на довгостроковий розвиток галузі.

Підсумки соціологічних опитувань, проведених серед працівників сфери гостинності у період війни (2024) Всеукраїнською асоціацією готельного бізнесу, Київською школою гостинності та незалежними центрами, підтверджують наявність проблем, визначених у таблиці 2.1. При цьому результати опитувань викрили *додаткові проблеми кадрового менеджменту:*

- лише 18% респондентів вважають свою зарплату справедливою, а 67% вказали, що їхнього доходу недостатньо для покриття базових потреб через інфляцію; у регіонах ситуація з мотивацією праці у сфері гостинності є досить

складною: рівень зарплат на 30–40% нижчий, ніж до війни, а 45% працівників не мають офіційного договору про найм, тобто працюють в «тіні»;

- 55% працівників визнають участь у конфліктах через нерівномірний розподіл навантаження та порушення трудових графіків, 73% постійно відчують тривожність через небезпеку повітряних тривог;

- корпоративна культура на думку переважної більшості опитаних залишається слабкою: лише 12% персоналу вважають її позитивною, а понад 60% не відчують корпоративного духу і згуртованої команди;

- для працівників з числа переселенців окреслені проблеми є ще гострішими, вони переживають постійні стани тривожності і стресу (лише 20% пройшли адаптаційні програми);

- 89% працівників вважають, що їхні запити щодо безпеки керівництвом закладів гостинності ігноруються, а психологічна підтримка надана лише у 8% закладів, навіть при визнаній її важливості;

- 41% персоналу не мають чітких інструкцій щодо роботи в екстрених умовах, 58% зазнали збільшення навантаження через скорочення штату, лише 12% – отримали фінансову компенсацію за понаднормову працю.

Ситуацію з оплатою праці та її диференціацію в межах посад ГРК України можна побачити на рисунку 2.1 (станом на квітень 2025 р.).

За даними порталу work.ua середня заробітна плата в готелях і ресторанах України складала станом на квітень 2025 року складала 22500 грн., проте 2/3 персоналу не задоволені розміром оплати праці, яка не компенсує трудові зусилля і не забезпечує актуальні потреби виживання в умовах війни.

За даними Всеукраїнської асоціації гостинності у 2023-2024 роках, підтверджується, що:

1. Лише близько 18-20% працівників вважають свою зарплату справедливою і конкурентною, а понад 65% не задоволені реальною оплатою через інфляцію та високі ціни на життя.

## Середня заробітна плата за посадами в категорії «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» в Україні на квітень 2025 р.

Посада	Зарплата	Зміна за рік
Керуючий рестораном	37 500 грн	+25%
Технолог харчової промисловості	35 500 грн	+47%
Візовий менеджер	30 000 грн	+33%
Менеджер з туризму	29 000 грн	+29%
Сушист	28 000 грн	+27%
Мангальщик	27 500 грн	+22%
Обвалювальник	26 300 грн	+28%
Кухар	25 500 грн	+25%
Менеджер з бронювання	25 000 грн	+22%
Сомельє	25 000 грн	+16%
Адміністратор ресторану	25 000 грн	+19%
Піцайоло	23 500 грн	+27%
Виробник напівфабрикатів	22 900 грн	+35%
Кондитер	22 600 грн	+26%
Офіціант	22 500 грн	+29%
Кальянщик	21 000 грн	+24%
Кухар шаурми	20 500 грн	+21%
Працівник лінії роздачі	19 400 грн	+24%
Бариста	19 000 грн	+22%
Адміністратор готелю	19 000 грн	+19%
Аніматор	18 800 грн	+21%
Хостес	18 600 грн	+19%
Швейцар	17 100 грн	-%
Покоївка	16 000 грн	+24%
Посудомийниця	14 300 грн	+24%
Консьєрж	13 500 грн	+58%

**Рис. 2.1.– Середня заробітна плата за посадами працівників готелів та ресторанів України [39]**

2. Соціальні гарантії часто не забезпечені: високий відсоток офіціантів працюють без офіційного оформлення, що позбавляє їх медичного страхування і пенсійних внесків.

3. Напруженість у соціально-трудовах відносинах проявляється через нерівномірне навантаження, проблеми з графіками відпочинку, що призводить до конфліктів, страйків (наприклад, у Premier Hotel Львів відбувся страйк кухарів у 2023 році) і підвищеної тривожності персоналу, особливо через війну.

4. Поганий рівень корпоративної культури — тільки невелика частина працівників відчувають, що входять у команду, а комунікації з керівництвом часто обмежені до операційних кризових питань. Це ще гостріше в закладах з великою часткою переселенців, де адаптація відбувається неефективно.

5. Менеджмент недостатньо звертає увагу на нагальні потреби співробітників, зокрема питання безпеки, гнучких графіків для жінок з дітьми, психологічної підтримки, яка є життєво необхідною в умовах воєнної агресії.

6. Організація праці залишається хаотичною: відсутність чітких стандартів, перевантаження через скорочення штату, використання великої кількості різних технологій, що створює плутанину.

Ці дані збігаються з результатами попередніх 2022-2023 років, що свідчить про нерозв'язані проблеми і необхідність системних змін.

Окрім проблем, відзначаються позитивні приклади: у ресторані "Вівсі" (Львів) створено громадські ради для діалогу між персоналом і менеджментом, що сприяло зниженню плинності кадрів на 25%, а деякі готельні мережі активізували співпрацю з навчальними закладами для формування кадрового резерву.

Заслуговують також на увагу результати опитування працівників готелів, щодо причин звільнення, проведеного у період 2021-2024 років, що підтверджує сучасні тенденції кадрової нестабільності, відомі з досліджень All-Ukrainian Hospitality Association, Kyiv School of Hospitality та інших організацій.

**Таблиця 2.2. Аналіз причин звільнення працівників готелів за даними анкетування 2021–2024 рр.**

№	Причина звільнення працівників готелів	Середній бал (0...10)
1	Заробітна плата недостатня для покриття витрат сім'ї і базових потреб	9,45
2	Недостатність соціальних гарантій (неофіційне працевлаштування, відсутність страхування)	9,22
3	Відсутність чіткої залежності між обсягом роботи і зарплатою	8,92
4	Низький рівень заохочення ініціативи, усереднена оцінка праці	8,52
5	Рутинність, фізична втома, одноманітність, недостатнє технічне оснащення	7,64
6	Незадовільні умови праці, що впливають на самопочуття	7,52
7	Відсутність перспектив професійного й кар'єрного розвитку	7,12
8	Брак визнання заслуг, відсутність поваги та лояльного ставлення з боку керівництва	7,00

*Джерело:* за даними опитувань, проведених Всеукраїнською асоціацією гостинності, Київською школою гостинності (2024).

З'ясовано, що найвагомішою причиною звільнення працівників є *недостатній рівень заробітної плати*, яка не покриває базових потреб сім'ї. Цей фактор отримав найвищий середній бал 9,45 (за 10-бальною шкалою), що підтверджує, наскільки фінансова неспроможність є критичною для утримання персоналу.

На другому місці за значимістю стоїть *відсутність соціальних гарантій*, таких як офіційне працевлаштування і медичне страхування, з балом 9,22. Працівники відчують небезпеку беззахисності перед соціальними ризиками, що особливо гостро постало в умовах кризових викликів останніх років.

*Відсутність прозорої залежності між обсягом виконаної роботи і розміром винагороди* (8,92) і недостатня мотивація для ініціативності – усереднена оцінка праці (8,52) – свідчать про несправедливу систему

винагородження. Вона не стимулює розвиток і зростання, а навпаки — демотивує персонал.

*Рутинність, фізичне виснаження та одноманітність завдань (7,64) у поєднанні з незадовільними умовами праці (7,52) негативно впливають на загальний стан працівників і посилюють їхнє бажання залишити роботу. Проблеми характеризують цілий комплекс негативних факторів, що знижують ефективність і створюють психологічні бар'єри.*

*Відсутність можливостей для професійного і кар'єрного зростання (7,12) разом із браком визнання заслуг керівництвом і відсутністю поваги (7,0) також є значущими чинниками, які ведуть до погіршення морального клімату й втрати мотивації.*

Наведені результати опитувань працівників, які звільнялися з роботи у сфері гостинності, засвідчують: управління персоналом у готельно-ресторанній сфері залишається складною задачею через ряд системних проблем, які значною мірою впливають на плинність кадрів і якість послуг. Разом з тим, вони підкреслюють значущість інвестицій у гідне матеріальне і соціальне забезпечення, справедливую систему оцінювання, потребують інтегрованих рішень із акцентом на підвищення оплати та мотивації, безпеки, підтримки психологічного здоров'я та поліпшення корпоративної культури.

## **2.2. Характеристика діяльності ресторану Batoni та його кадрового потенціалу**

Проаналізуємо діяльність готельно-ресторанного комплексу на прикладі ГРК Fomich Residence, до структури якого входить ресторан Batoni.

ГРК Fomich Residence розташований у селі Поляниця, одній із найпопулярніших туристичних локацій Івано-Франківської області, що знаходиться в мальовничих Карпатах. Цей регіон на протязі останніх років стає все більш привабливим для туристів завдяки унікальному поєднанню

природних багатств, розвиненої туристичної інфраструктури та різноманітних видів активного відпочинку. Поляниця знаходиться у безпосередній близькості до найбільшого гірськолижного курорту України – Буковелю, який щорічно приймає сотні тисяч туристів як із усіх регіонів України, так і із-за кордону, включаючи туристів з європейських країн та інших держав.

Туристична привабливість регіону, де розташований ГРК Fomich Residence, пояснюємо кількома чинниками. Взимку цей район перетворюється на центр активного зимового туризму, де функціонує система гірськолижних трас різного рівня складності, від новачків до професіональних спортсменів. Курорт Буковель обладнаний сучасними підйомниками, системами штучного снігу, спеціалізованими школами катання, а також розповсюджується прокат обладнання високої якості. Влітку регіон привертає любителів активного туризму і природи: походи в гори з туристичними маршрутами різної складності, сплави по річках Прут і Черемош із характерними пороговими ділянками, екскурсії до природних пам'яток та геологічних об'єктів (наприклад, ущелини, водоспади), а також програми екотуризму та бердвотчингу. Крім того, у регіоні розвинені санаторно-курортні закусюрлади, спа-центри, які пропонують різноманітні оздоровчі процедури, базу якого складають природні мінеральні води та грязі. Таким чином, регіон функціонує як гірськолижний центр у зимовий період, центр активного туризму влітку та весною-осінню, що робить його привабливим впродовж усього року. Така різноманітність туристичних напрямків і неперервність туристичного сезону створюють унікальні умови для розвитку готельно-ресторанного бізнесу, але водночас накладають значні виклики на управління персоналом та організацію діяльності закладів.

Готельно-ресторанний комплекс Fomich Residence вважається одним із сучасних та привабливих об'єктів готельної інфраструктури. У Додатку 4 наведено фотоматеріали та перелік послуг ГРК. Розташування комплексу в

урочищі Вишня забезпечує гостям прямий доступ до гірськолижних трас, а також можливість насолоджуватися панорамними краєвидами Карпат. Fomich Residence позиціонує себе як об'єкт підвищеного комфорту, орієнтований на гостей середнього та преміального сегментів. Архітектурна концепція комплексу поєднує сучасний альпійський дизайн та екологічну стилістику.

Готель налічує близько 66 номерів різних категорій, включно з сімейними номерами, покращеними апартаментами та номерами з прямим видом на гори. Такий широкий вибір дозволяє орієнтуватися як на сімейних гостей, так і на пари та туристів, що подорожують самостійно. Особливою складовою комплексу є SPA-центр, який включає панорамний басейн, декілька видів саун, соляну кімнату, зони релаксації. Наявність SPA значно підвищує конкурентоспроможність готелю, оскільки відповідає сучасним тенденціям wellness-туризму.

Ресторан Batoni, що входить до структури готелю, – це концептуальний заклад грузинської кухні, розташований на восьмому поверсі та оформлений у стилі сучасного авторського грузинського інтер'єру. Ресторан вирізняється панорамними видами, великим асортиментом національних страв та багатою винною картою. Наявність такого закладу в структурі готелю дозволяє не лише задовольнити потреби гостей у харчуванні, але й виступає як додатковий центр генерації доходів. Таким чином, Fomich Residence виступає не просто готелем, а повноцінним рекреаційним комплексом, який поєднує проживання, харчування, оздоровчі та розважальні послуги.

Менеджери ресторану Batoni ставлять акцент на таких ключових напрямках діяльності:

1. *Кулінарна якість*: меню ресторану розроблено на основі автентичних грузинських рецептур, при цьому використовуються якісні інгредієнти, органічна продукція, а також місцеві карпатські продукти. Особлива увага приділяється кваліфікації шеф-кухаря та його команди, яких необхідно

регулярно навчати новим рецептам, технікам приготування страв і виробничим стандартам.

2. *Атмосфера та дизайн:* інтер'єр ресторану поєднує грузинські традиції з гіркою естетикою Карпат, що створює унікальну та гостинну атмосферу для гостей. Це привертає туристів, які шукають автентичного досвіду та культурної інтеграції.

3. *Винна карта:* ресторан Batoni пропонує розширену карту вин з урахуванням грузинських виробників та світових вин, що є важливою складовою грузинського гастрономічного досвіду. Персонал бару повинен мати знання про властивості вин, поєднання з їжею, що вимагає спеціалізованого навчання.

4. *Обслуговування та сервіс:* ресторан Batoni намагається забезпечити високий рівень персоналізованого обслуговування, швидке реагування на потреби гостей, уважне ставлення до деталей, що формує позитивний туристичний досвід і сприяє рекомендуванню закладу іншим туристам.

Маркетингова стратегія ресторану Batoni безпосередньо пов'язана з управлінням персоналом та формуванням іміджу закладу.

Основні маркетингові напрями включають:

1. *Цифровий маркетинг:* активна присутність у соціальних мережах (Instagram, Facebook) з регулярним публікуванням фото страв, атмосфери ресторану, відгуків туристів. Це потребує залучення персоналу до процесу контент-креації, навчання робить якісні фото, готовності працівників бути "обличчям" закладу. Якість контенту залежить від командної роботи і творчого підходу персоналу.

2. *Рекомендування та відгуки клієнтів:* туристи, задоволені якістю обслуговування і їжі, активно рекомендують заклад іншим через туристичні платформи (TripAdvisor, Google Maps, 2GIS). Таким чином, кожен період контакту гостя з персоналом є маркетинговою можливістю для формування

позитивного іміджу. Це вимагає від всього персоналу розуміння важливості їхньої ролі у просуванні ресторану.

3. *Організація спеціальних заходів:* ресторан Batoni регулярно організує «тематичні вечори і ночі», дегустаційні вечори з грузинськими винами, заходи, присвячені грузинській культурі. Такі заходи потребують координації між кухнею, обслуговуючим персоналом, адміністрацією, що розвиває навички командної роботи та проектного управління.

4. *Співпраця з туристичними операторами:* ресторан Batoni активно взаємодіє з туристичними агентствами, готелями та іншими туристичними сервісами, що вимагає від адміністрацій переговорів з туроператорами, прямої роботи з групами туристів, адаптації пропозицій під групові замовлення. Таким чином, управління персоналом повинне забезпечити готовність команди працювати з групами туристів різного розміру і складу.

5. *Сезонні промоції і спеціальні пропозиції:* у періоди спаду туристичної активності ресторан пропонує спеціальні меню, знижки для постійних клієнтів, програми лояльності, що потребує активної комунікації персоналу з клієнтами та просування цих пропозицій.

Управління персоналом ресторану Batoni вимагає не лише стандартних кадрових підходів, а й гнучкості й адаптивності з кількох ключових причин.

По-перше, *різкі коливання туристичних потоків* на протязі року створюють суттєву нерівномірність навантаження на персонал. У пікові сезони (зимові канікули, новорічні святки, літні канікули, вихідні дні) обсяг замовлень може зростати у 3-5 разів порівняно з міжсезоннями, що потребує екстреного залучення додаткових працівників, розширення меню, інтенсивнішого обслуговування. Відповідно, адаптивна система управління передбачає впровадження гнучких графіків роботи, можливість швидкого залучення сезонних робітників, оптимізацію витрат на персонал у період спаду активності, а також механізми утримання ключових працівників.

По-друге, *різноманітність та мультикультурність цільової аудиторії туристів* накладають особливі вимоги на персонал. До ресторану Batoni приходять українські туристи, громадяни Європейського Союзу, країн колишнього СНД, люди різного віку – від молодих туристів, активних у спортивних видах, до сімей з дітьми та людей старшого віку, які приймають оздоровчі програми. Кожна з цих груп має специфічні очікування щодо обслуговування, кухні, атмосфери. Це потребує від персоналу розвинених навичок комунікації, знання іноземних мов (переважно англійської, російської, польської), розуміння культурних відмінностей, здатності адаптуватися до змінних потреб клієнтів. Такі вимоги зумовлюють необхідність постійного професійного розвитку персоналу, регулярних тренінгів, які виходять за межі традиційного навчання кулінарним навичкам і дотриманню стандартів сервісу.

По-третє, *географічна специфіка розташування закладу у гірській місцевості* з складним ландшафтом створює логістичні та організаційні виклики. Складність умов проживання персоналу, віддаленість від великих міст, проблеми з транспортом у зимовий період – все це впливає на якість життя працівників і ступінь їх задоволеності роботою. Таким чином, адаптивне управління персоналом повинно враховувати забезпечення комфортних умов праці, організацію транспорту тощо.

Розглянемо далі структуру управління ГРК і ресторану Batoni.

*Структура управління готельно-ресторанним комплексом Fomich Hotels & Residences*, до складу якого входить ресторан «Batoni», складається з таких ключових рівнів і підрозділів:

1. Власник мережі — компанія Fomich Hotels & Residences, яка визначає стратегію розвитку, бренд-менеджмент і приймає інвестиційні рішення.

2. Генеральний менеджер готелю (директор) відповідає за операційну діяльність, фінансові результати, впровадження стратегій і звітність власнику.

3. Основні підрозділи:

- Підрозділ розміщення: менеджер прийому гостей (front office), покоївки, обслуговування номерів.
- Ресторанний підрозділ («Batoni»): керівник ресторану, шеф-кухар, адміністратори, офіціанти, бармени, персонал для заходів.
- SPA-підрозділ: менеджер SPA, масажисти, косметологи, технічний персонал басейнів і саун.
- Подійний підрозділ: організація весіль, корпоративів, інших заходів.
- Адміністративні служби: фінанси, маркетинг, HR, служба безпеки, технічне обслуговування, логістика.

4. Розподіл функцій:

- Генеральний менеджер координує бюджет, процеси та контролює KPI.
- Front Office відповідає за бронювання, реєстрацію, комфорт і чистоту.
- Ресторан управляє кухнею, залом, обслуговуванням та подіями.
- SPA організовує процедури та підтримує зону чистоти та сервісу.
- Подійний підрозділ планує і координує заходи.
- Адміністрація забезпечує персонал, фінанси, маркетинг і інфраструктуру.

5. Координація між підрозділами відбувається через регулярні наради, спільну організацію подій і інтеграцію спеціальних пропозицій між готелем, рестораном і SPA.

На рисунку 2.2 проілюстрована схема структури управління рестораном Batoni.

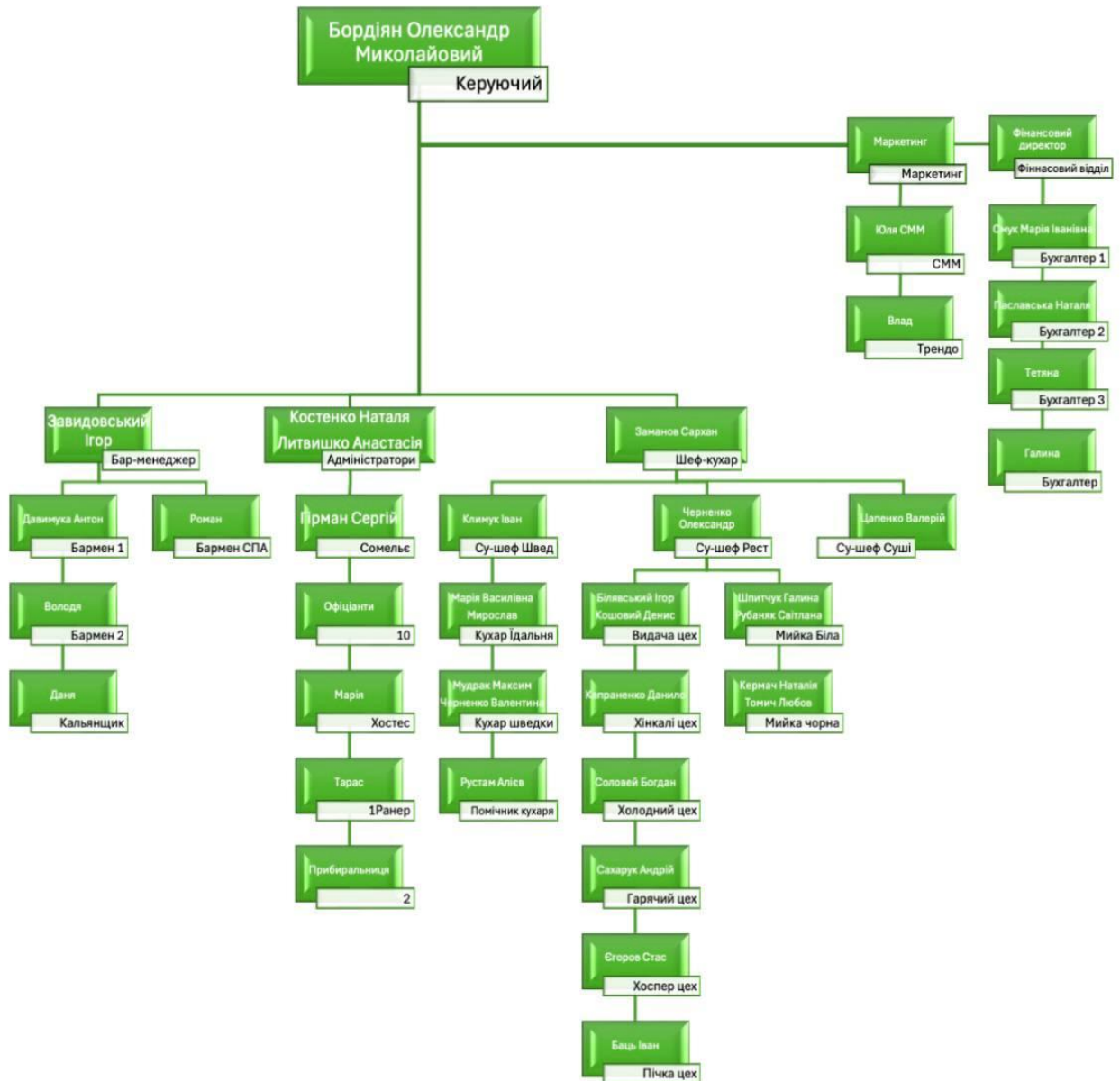


Рис. 2.2. – Схема структури управління рестораном “Batoni”

Кадровий потенціал ресторану *Batoni* складається з фахівців різних напрямів діяльності, кожен з яких має специфічні вимоги до кваліфікації:

- *кулінарна команда*: шеф-кухар, який керує розробкою меню і забезпечує якість страв, кухарі різних рівнів кваліфікації (кухар виробничої кухні, кухар-допоміжний персонал), технолог, що відповідає за дотримання технологічних процесів.

- *обслуговуючий персонал*: офіціанти, які мають вести діалог з гостями, розуміти їхні потреби, офіціанти баків, консьєржи, які подають інформацію про послуги ресторану та туристичні можливості регіону.

- *адміністрація*: керуючий рестораном, фінансовий відділ, відділ маркетингу, адміністратор залу, менеджер з рецепції, касир.

- *допоміжний персонал*: моїдо (посудомийки), прибиральниці, персонал, що обслуговує господарство закладу.

Задекларована політика управління персоналом ГРК Fomich Residence HOTEL&SPA і зокрема ресторану «Batoni» спрямована на комплексне вирішення кадрових завдань через: проведення тренінгів з підвищення кваліфікації персоналу, які включають як вивчення особливостей грузинської кухні та традицій гостинності, так і розвиток професійних навичок у сфері обслуговування, роботи з клієнтами, вирішення конфліктних ситуацій; розроблення мотиваційної системи, яка передбачає поєднання матеріального заохочення (премії, бонуси за якість обслуговування, стимулювання результативності) з нематеріальним стимулюванням (визнанням досягнень, внутрішніми змаганнями між змінами), що впливає на психологічний клімат та активну залученість працівників у процес роботи. Ресторан орієнтується на використання цифрових інструментів для підвищення ефективності управління (цифровий облік робочого часу, аналітика продуктивності, системи обліку замовлень), а також приділяє увагу підтримці психологічного благополуччя команди в умовах внутрішніх та зовнішніх стресів. Передбачається також гнучкість графіків роботи, що дозволяє працівникам розподіляти час між основною роботою та сім'єю, що особливо важливо у сезонний період інтенсивної роботи. Заклад гостинності намагається забезпечити справедливість у розподіленні вибіркових змін та віддавати перевагу роботі з постійним персоналом навіть у міжсезоння, що сприяє утриманню досвідченої команди.

Основні результати економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу Fomich Residence і ресторану «Batoni» свідчать про стабільне зростання доходів, ефективне управління ресурсами та стійку рентабельність, незважаючи на певні внутрішні виклики.

**Таблиця 2.3 - Основні фінансові показники ГРК Fomich Residence і ресторану «Batoni» (2022–2025)**

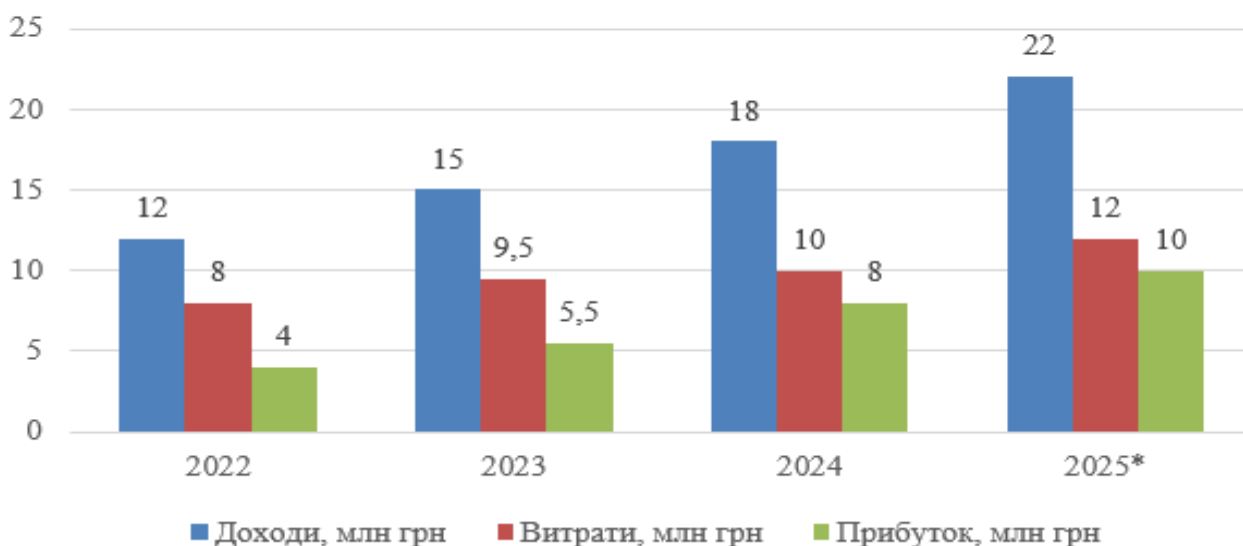
Рік	Доходи, млн грн	Витрати, млн грн	Прибуток, млн грн	Рентабельність, %
2022	12	8	4	33
2023	15	9,5	5,5	37
2024	18	10	8	44
2025*	21–22	11–12	9–10	43–45

Джерело: за даними річної та поточної звітності ГРК.

\*Прогнозовані показники

Приріст доходів ГРК забезпечується розширенням спектру послуг, підвищенням середнього чеку в ресторані, активною маркетинговою політикою та стабільним потоком гостей.

**Основні фінансові показники ГРК Fomich Residence і ресторану «Batoni» (2022–2025)**



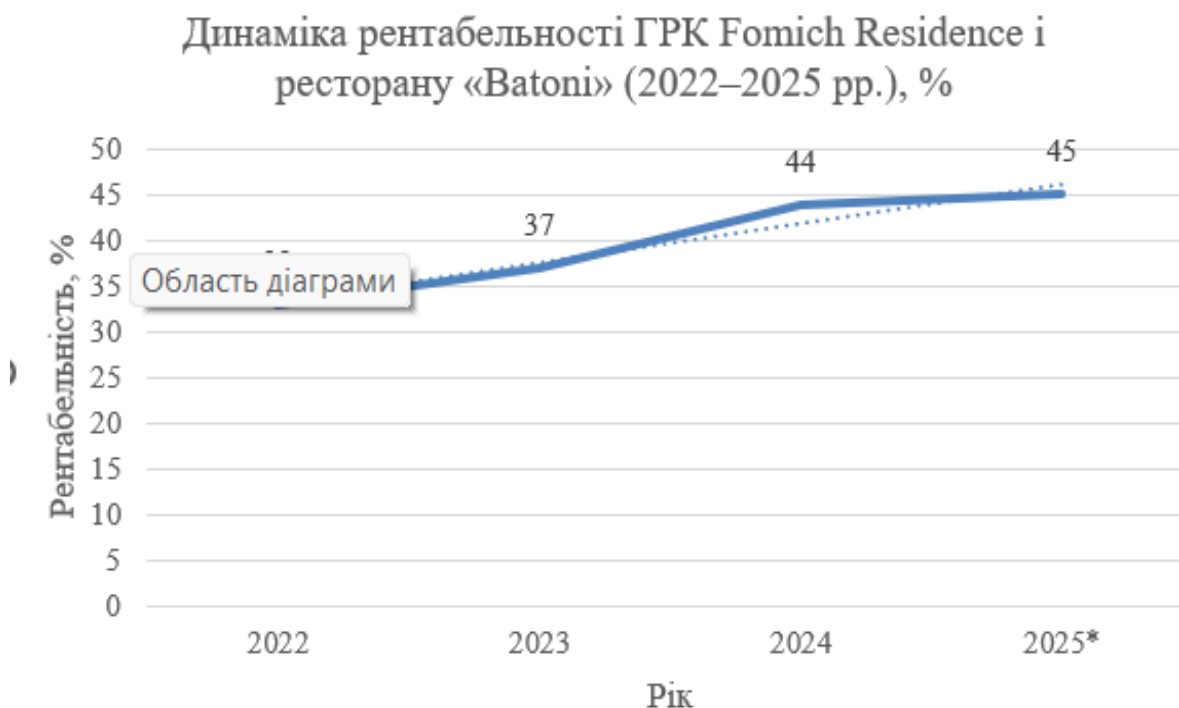
**Рис. 2.3 - Динаміка показників економічної діяльності ГРК Fomich Residence і ресторану «Batoni» упродовж 2022–2025 р.**

\*Примітка: дані за 2025 рік є прогнозними.

Зростання витрат пояснюється збільшенням обсягів навчання персоналу, розширенням спектру послуг, зокрема Wellness-програм (оздоровчих, релаксаційних та профілактичних заходів, спрямованих на підтримку фізичного, психічного та емоційного здоров'я людини, – spa-процедури, масажі, здорове харчування, фізичні вправи, медитації та ін., що сприяють відновленню балансу організму, підвищенню тонуусу і загальному покращенню якості життя).

Завдяки ефективному менеджменту прибуток ГРК у 2024 році зріс майже удвічі порівняно з 2022 роком. При цьому  $\frac{1}{4}$  прибутку ГРК Fomich Residence припадає на діяльність ресторану «Batoni».

У 2025 році прогнозні показники рентабельності готельно-ресторанного комплексу мають досягти 43-45% (рис. 2.4).



**Рис. 2.4 – Динаміка рентабельності ГРК Fomich Residence і ресторану «Batoni» упродовж 2022–2025 р.**

\*Примітка: показник рентабельності за 2025 рік є прогнозним.

Позитивна динаміка показників рентабельності тісно пов'язана зі зростанням потоку туристів. Розглянемо аналіз динаміки потоку туристів та завантаженості номерів за 2022-2025 роки (табл. 2.4, рис. 2.5).

**Таблиця 2.4 – Аналіз клієнтських потоків та завантаженості ГРК Fomich Residence (2022–2025)**

Рік	Сезон	Середня завантаженість номерів %
2022	Зима	80–90
2022	Міжсезоння	30–40
2023	Зима	85
2023	Міжсезоння	35–40
2024	Зима	85–95
2024	Міжсезоння	40–50
2025	Зима	90
2025	Міжсезоння	50–60

*Джерело:* за даними річної та поточної звітності ГРК.

Тенденції зростання завантаженості номерів ГРК пояснюється диверсифікацією клієнтської бази, нарощуванням wellness-програм, а також розширенням співпраці з туристичними операторами.



**Рис. 2.5– Динаміка клієнтських потоків та завантаженості ГРК Fomich Residence (2022–2025 рр.)**

Стабільне зростання доходів і високі показники рентабельності Fomich Residence стають результатом активної маркетингової стратегії, партнерства з корпоративними клієнтами, з туристичними операторами, що забезпечує стабільний потік гостей і знижує залежність від сезонних коливань.

Водночас аналіз засвідчує, що кадровий потенціал хоч і характеризується достатнім кваліфікаційним рівнем працівників, проте існують суттєві проблеми, які несуть ризики для ефективності закладу і якості послуг. В управлінні персоналом ГРК сьогодні є відчутним дефіцит вузькопрофільних спеціалістів, зокрема SPA-терапевтів і кухарів високої кваліфікації, що становить виклик для сталого функціонування комплексу. Плинність кадрів є високою, особливо серед молодшого персоналу ресторану, що ускладнює стабільність колективу. (таблиця 2.5).

**Таблиця 2.5 – Актуальні проблеми у розвитку кадрового потенціалу ГРК Fomich Residence HOTEL&SPA і зокрема ресторану «Batoni»**

Показник розвитку кадрового потенціалу	Основні недоліки та проблеми	Особливості в ресторані «Batoni»
Кваліфікаційний рівень персоналу	Нестача вузькопрофільних спеціалістів	Високий дефіцит кваліфікованих кухарів і SPA-терапевтів
Стабільність кадрів	Висока плинність, особливо серед молодих працівників	Плинність кадрів 25–45%, особливо серед молодшого персоналу
Професійний розвиток	Недостатній розвиток soft skills та комунікаційних навичок	Потреба у підвищенні кваліфікації, слабка командна взаємодія
Мотивація та залучення персоналу	Відсутність системної мотивації	Недостатній рівень мотивації, що впливає на якість сервісу
Організація навчання та адаптації	Недосконалість навчальних програм і процесів адаптації	Проблеми адаптації персоналу під час пікових завантажень

*Джерело:* результати опитування експертів (провідних фахівців та менеджерів ГРК)

Серед недоліків – недостатній розвиток soft skills та комунікативних навичок у багатьох працівників, що обмежує можливості персоналу

ефективно працювати в команді і якісно обслуговувати клієнтів, особливо в періоди пікових навантажень. Мотивація працівників на практиці виявляється дещо слабкою через відсутність системного підходу до стимулювання та професійного розвитку в умовах дефіциту кадрів. Процеси навчання і адаптації, у свою чергу, потребують удосконалення для забезпечення швидкої інтеграції нових співробітників і підтримки професійного росту.

Незважаючи на кадрові проблеми і недоліки у мотивації персоналу ГРК функціонує рентабельно (табл. 2.5), що можна пояснити кількома факторами:

1) **Активна маркетингова стратегія** – цілеспрямовані рекламні кампанії, просування у соціальних мережах, сезонні пропозиції, пакети послуг (SPA-вікенди, тематичні заходи), що привертають увагу різних категорій клієнтів і підтримують стабільний потік відвідувачів.

2) **Партнерство з туристичними операторами та корпоративними клієнтами** – довгострокові контракти, регулярні корпоративні заходи, співпраця з турагентствами забезпечують прогнозованість і стабільність заповнюваності, навіть у міжсезоння.

3) **Висока репутація комплексу та унікальність пропозицій** – якісний сервіс, комфортне розташування, якісна інфраструктура SPA і ресторана сприяють лояльності клієнтів і повторним візитам.

4) **Системний контроль якості та впровадження КРІ** (показників ефективності) незважаючи на проблеми мотивації, контроль за ключовими показниками діяльності дозволяє оперативно виявляти і усувати недоліки.

Зазначене забезпечує прибутковість і конкурентоспроможність закладу гостинності. Це є результатом комплексної роботи, де маркетинг і партнерства значно компенсують кадрові виклики, а також забезпечують сталий розвиток і зміцнення позицій на ринку.

### **2.3. Оцінка ефективності управління персоналом у ресторані Batoni: визначення впливових чинників, основних проблем та ризиків**

Ефективність управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі є важливою умовою успішної діяльності підприємства, яка безпосередньо впливає на якість обслуговування, конкурентоспроможність та фінансові результати. На прикладі ресторану Batoni визначимо комплекс чинників, які впливають на ефективність кадрової політики закладу. Аналіз цих чинників дозволяє розрізняти як внутрішні, так і зовнішні фактори, які операційні менеджери повинні враховувати при розробці кадрових стратегій.

Проаналізуємо *внутрішні чинники впливу* на ефективність управління персоналом.

*1. Структура та організація роботи.* Структура Batoni передбачає наявність чітко визначених ролей і відповідальностей: керівник закладу керує загальною стратегією, адміністратори залу координують роботу обслуговуючого персоналу, шеф-кухар керує кулінарною командою, касири та адміністратори рецепції забезпечують взаємодію з клієнтами. Така ієрархічна організація, з одного боку, забезпечує ясність в управлінні і контролі, з іншого боку, іноді може створювати бюрократичні перешкоди, що уповільнюють прийняття рішень у критичних ситуаціях. Дослідження показують, що оптимальна організаційна структура повинна поєднувати ієрархію з гнучкістю, дозволяючи персоналу середніх рівнів приймати оперативні рішення без постійного узгодження з керівництвом. На практиці Batoni намагається забезпечити баланс: шеф-кухар має значну автономію в прийнятті рішень щодо меню і технологій приготування, адміністратори залу можуть самостійно вирішувати окремі питання обслуговування, однак ключові рішення щодо розвитку закладу, цінової політики та маркетингових стратегій приймаються керівництвом. Це створює умови для раціональної мотивації персоналу,

оскільки кожен працівник розуміє, як його робота сприяє загальним цілям ресторану.

2. *Якість процесів найму та відбору персоналу.* Ресторан *Batoni* має високі вимоги до якості обслуговування, тому повинен мати ретельну систему відбору персоналу. Для кулінарної команди критеріями відбору є практичний досвід роботи з грузинською кухнею, знання технологічних процесів, здатність адаптуватися до змін меню. Для обслуговуючого персоналу важливими критеріями є знання іноземних мов (англійська, російська), навички комунікації, здатність працювати під час стресових навантажень. Якість процесу відбору впливає на подальшу мотивацію працівників: якщо персонал добре адаптований до вимог закладу і має необхідні навички, то коефіцієнт плинності кадрів зменшується, а рівень мотивації зростає. На практиці *Batoni* використовує комбіновану систему відбору: розглядаються рекомендації від звільнених робітників, виконується тестування практичних навичок, проводяться поглиблені інтерв'ю. Однак у період високої туристичної активності часто виникають ситуації, коли необхідно швидко залучити сезонних працівників, що може привести до зниження якості відбору і, як наслідок, до проблем в обслуговуванні.

3. *Системи навчання, розвитку та адаптації персоналу.* Внутрішня система навчання є одним з найважливіших чинників, що впливають на якість обслуговування і задоволеність персоналу. *Batoni* проводить регулярні тренінги для всіх категорій працівників, включно з новичками. Програма адаптації включає ознайомлення з внутрішніми процесами, цінностями закладу, відпрацювання практичних навичок під керівництвом досвідченого персоналу. Для новачків в кухні проводяться тренінги з технологій приготування конкретних страв, дотримання санітарних норм, роботи з обладнанням. Для обслуговуючого персоналу – навчання щодо взаємодії з гостями різної культури, вирішення конфліктних ситуацій, знання карти меню і вин. Якість і

регулярність навчання впливають на зниження помилок у роботі, підвищення рівня обслуговування, а також на мотивацію персоналу, оскільки кожен працівник розуміє, що інвестиції роботодавця у його розвиток сприяють його кар'єрному зростанню. Однак ресурси для навчання є обмеженими, особливо у міжсезоння, коли заклад функціонує з мінімальним персоналом. Це створює певні утруднення у забезпеченні безперервного розвитку всіх працівників.

*4. Системи мотивації та винагородження.* Мотиваційна система ресторану Batoni включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти. Матеріальна мотивація включає базову заробітну плату, яка повинна бути конкурентною на місцевому ринку праці, бонуси за якість обслуговування, стимули за досягнення певних показників (наприклад, кількість позитивних відгуків від клієнтів), премії у пікові сезони. Нематеріальна мотивація включає публічне визнання успіхів, можливість кар'єрного зростання, надання гнучких графіків роботи. Ефективність мотиваційної системи залежить від того, наскільки вона справедлива та прозора. Дослідження показують, що персонал готельно-ресторанної сфери високо цінує справедливість у розподіленні змін (пікові змін зі вищим заробітком), можливість брати участь у прийнятті рішень щодо організації роботи, а також визнання їхнього вкладу. На практиці Batoni намагається забезпечити прозорість у системі винагородження, обговорює з персоналом критерії оцінки, що сприяє вищому рівню задоволеності працею.

*5. Психологічний клімат та корпоративна культура.* Психологічний клімат у колективі суттєво впливає на мотивацію, продуктивність і якість роботи персоналу. У Batoni намагаються культивувати дух командної роботи, взаємної підтримки, відкритої комунікації між керівництвом і персоналом. Регулярні збори, на яких обговорюються проблеми, можливості вдосконалення обслуговування, задачі на наступний період – все це сприяє формуванню позитивного клімату. Однак у період інтенсивної роботи під час пікових сезонів психологічний клімат може погіршуватися через переутомлення персоналу,

недостатньо часу на відпочинок, накопичення стресу. Дослідження стану управління персоналом показують, що позитивний психологічний клімат безпосередньо корелює з якістю обслуговування: персонал, який працює в здоровому середовищі, більш уважний до клієнтів, більш креативний у вирішенні проблем, більш готовий виконувати додаткові завдання.

Проаналізуємо *зовнішні чинники впливу на ефективність управління персоналом ресторану Batoni*:

*1. Ринкові умови та конкуренція за трудові ресурси.* Зовнішнім чинником, який суттєво впливає на управління персоналом Batoni, є конкуренція за кваліфікованих працівників на локальному ринку праці. Регіон Буковеля насичений готельно-ресторанними закладами, які конкурують за найкращих спеціалістів. Це призводить до постійного зростання заробітних плат, необхідності пропонувати привабливіші умови праці, ніж конкуренти. У період високого попиту на персонал (зимовий сезон) зростає плинність кадрів, оскільки працівники можуть шукати вищої оплати праці в інших закладах. Це змушує Batoni постійно адаптувати свою кадрову стратегію, шукати нові способи утримання кваліфікованих фахівців, розробляти програми лояльності персоналу.

*2. Сезонність та коливання туристичних потоків.* Як було зазначено раніше, сезонність є критичним зовнішнім чинником, що впливає на управління персоналом. Графік туристичної активності, визначений природними умовами (зимовий гірськолижний сезон, літній туризм, весняні та осінні піки на вихідні дні), безпосередньо впливає на потребу в персоналі. Batoni повинен зберігати гнучку систему залучення сезонних робітників, яких можна швидко інтегрувати в команду, а також утримувати постійних працівників, яким необхідно забезпечити роботу впродовж року. Це створює управлінське завдання: як забезпечити фінансову стабільність закладу при нерівномірних доходах, одночасно утримуючи кваліфіковану команду.

*3. Географічні та інфраструктурні чинники.* Розташування ресторану в гірській місцевості з обмеженою інфраструктурою накладає специфічні обмеження на управління персоналом. Віддаленість від великих міст, складність транспорту у зимовий період, обмеженість житлових приміщень для персоналу, – все це призводить до того, що залучити висококваліфіковану робочу силу складніше, ніж у великих міських центрах. Керівництво ресторану Batoni має пропонувати, крім заробітної плати, й інші стимули: забезпечення житла, організацію транспорту, комфортні умови проживання. Це збільшує витрати на персонал, однак є необхідною умовою для залучення і утримання спеціалістів.

*4. Макроекономічні та політичні чинники.* Макроекономічна ситуація в Україні, включаючи умови воєнного стану, інфляцію, коливання курсу гривні, економічну нестабільність, впливає на витрати ресторану на персонал, видатки на навчання, інфраструктуру. Зростанню заробітних плат не завжди відповідає розвиток доходів закладу, що може створювати тиск на маржу прибутку. Крім того, у період економічної нестабільності туристичні потоки можуть скорочуватися, що впливає на обсяги роботи і потребу в персоналі. Воєнні загрози та їх вплив на туристичні потоки до України суттєво вплинув на готельно-ресторанний бізнес у 2022-2024 роках. Зниження міжнародного туризму на 70-80% призвело до необхідності перегляду кадрової політики, скорочення витрат на персонал, переорієнтації на внутрішній туризм і нові категорії клієнтів. Ресторан Batoni, як і багато закладів у регіоні, був змушений адаптувати свою стратегію управління персоналом до цих нових реалій.

*5. Культурні та соціальні чинники.* Культурна специфіка регіону, цінності, традиції гостинності також впливають на управління персоналом. Населення Карпатського регіону має глибокі традиції гостинності, розуміння цінності якісного обслуговування, що створює позитивний базис для розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Однак молода робоча сила часто прагне

мігрувати до великих міст або за кордон у пошуках більшої заробітної плати і кар'єрних можливостей, що створює виклик для утримання талантів у регіоні.

Таким чином, стан управління персоналом у ГРК знаходиться під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх. Результати аналізу засвідчують, що, хоча система управління персоналом має чимало позитивних аспектів, однак умови воєнного стану і зовнішні виклики зумовлюють низку проблемних місць, які потребують негайного коригування. Чинники та наслідки впливу на ефективність персоналу у ресторані Batoni систематизовано у таблиці 2.6.

**Таблиця 2.6. – Аналіз чинників впливу на ефективність управління персоналом у ресторані Batoni**

<b>Чинник</b>	<b>Позитивні наслідки</b>	<b>Проблемні аспекти</b>
<b>Організаційна структура</b>	Чіткість ролей, системність управління	Занадто жорстка ієрархія уповільнює реакції
<b>Якість найму</b>	Висока кваліфікація персоналу, зниження текучості	Недостатня кількість сезонних працівників
<b>Навчання та розвиток</b>	Підвищення професіоналізму, адаптивність	Обмеження в міжсезоння, зниження інвестицій
<b>Мотивація</b>	Баланс матеріальної та нематеріальної мотивації	Обмеженість матеріальних і нематеріальних стимулів. Психологічний тиск, вигорання
<b>Психологічний клімат</b>	Здоровий колектив, покращена комунікація	Підвищений стрес через війну та нестабільність
<b>Ринкова конкуренція</b>	Стимулювання підвищення зарплат і якості	Втрата ключових працівників у конкурентів
<b>Сезонність</b>	Підвищена динаміка, можливості планування	Нерівномірність навантажень, простої
<b>Географічні та інфраструктурні умови</b>	Унікальність локації, природний потенціал	Складність логістики, житлові проблеми
<b>Макроекономічні і воєнні виклики</b>	Форсування гнучкості, адаптації	Зниження доходів, дефіцит ресурсів

*Джерело: укладено автором за результатами аналізу*

Оцінка ефективності управління персоналом у ресторані Batoni є важливою складовою аналізу діяльності підприємства. Визначення основних проблем і ризиків передбачає як кількісні, так і якісні показники, що дозволяють виявити слабкі місця та можливості для розвитку. Для цієї оцінки у ресторані Batoni використаємо такі *комплексні параметри*:

- 1) Структурна ефективність роботи персоналу (чіткість ролей, інтеграція в команду).
- 2) Рівень кваліфікації і професійного розвитку працівників.
- 3) Система мотивації (справедливість оплати, ефективність, вплив на продуктивність).
- 4) Психологічний клімат і корпоративна культура (відкритість, корпоративна солідарність).
- 5) Рівень задоволеності персоналу умовами праці.
- 6) Задоволеність гостей обслуговуванням персоналу
- 7) Текучість кадрів і плинність персоналу.

Нижче подано таблицю оцінювання цих параметрів за результатами внутрішнього аудиту, експертних висновків (за оцінками менеджерів ГРК) та спостережень протягом звітного періоду.

**Таблиця 2.7- Оцінювання параметрів ефективності управління персоналом**

Параметр	Оцінка (за 10-бальною шкалою)	Коментар
Структурна ефективність	7	Чітка ієрархія, але є складнощі з делегуванням повноважень
Кваліфікація персоналу	8	Високий рівень професіоналізму, але нестача курсів у міжсезоння
Система мотивації	6	Матеріальна мотивація працює, проте недостатня увага до нематеріальної
Психологічний клімат	6	Позитивний клімат, але є напруження через сезонні перевантаження
Задоволеність персоналу	6	Часткова незадоволеність умовами праці в міжсезоння
Задоволеність гостей	8	Високий рівень позитивних відгуків за сервіс
Текучість кадрів	5	Плинність зростає у сезон пікових навантажень

*Джерело: розроблено автором на основі результатів спостережень та експертних оцінок*

Оцінка внутрішніх параметрів (табл. 2.7) показала, що, попри досить чітку організаційну структуру та високий професіоналізм персоналу, існують суттєві проблеми у мотивації працівників, особливо в міжсезоння, якість навчання в окремі періоди стає недостатньою. Психологічний клімат, хоча й переважно позитивний, зазнає зниження через сезонні навантаження та стресові умови роботи. Водночас гості оцінюють обслуговування переважно позитивно, хоча в моменти пікових навантажень відзначають зниження швидкості сервісу та неповну інформованість персоналу про меню.

Для оцінки ефективності обслуговування персоналом було застосовано методи інтерв'ю з 30 гостями ресторану. У Додатку 1 наведено розроблені автором план та інструкція до проведення інтерв'ю з гостями ресторану *Batoni*. Результати інтерв'ю подано у таблиці 2.8:

**Таблиця 2.8 – Результати інтерв'ю з гостями ресторану *Batoni***

Аспект обслуговування	Відсоток позитивних відгуків (%)	Відсоток негативних відгуків (%)	Основні коментарі
Якість уваги та ввічливість	90	10	Часто відзначають професіоналізм
Швидкість обслуговування	80	20	Під час піку помічають затримки
Знання меню та рекомендації	85	15	Позитивні відгуки, але просять більше інформації про страви
Атмосфера та комфорт	88	12	Відзначають особливу атмосферу

*Джерело: розроблено автором на основі проведення інтерв'ю.*

Опитування гостей (таблиця 2.8) показало, що більше 80% опитаних відзначають якість обслуговування, однак близько 20% суттєво критикують повільність та недостатню інформованість офіціантів щодо загального меню, особливо у період пікового навантаження. Такі проблеми зі швидкістю обслуговування виникають переважно під час сезонних піків виникають проблеми, що пов'язано з навантаженням на команду і нестачею працівників.

Наступний етап аналізу – анкетне опитування персоналу (50 респондентів), яке зосереджувалося на оцінці задоволеності умовами праці, системою мотивації та корпоративною культурою (таблиця 2.9). У Додатку 2 наведено розроблену автором анкету для опитування персоналу ресторану Batoni щодо задоволеності умовами праці, системою мотивації та корпоративною культурою, у Додатку 3 – відображено обробку результатів цього анкетного опитування. Таблиця 2.9 відображає отримані результати.

**Таблиця 2.9 – Результати анкетного опитування персоналу**

Показник	Відсоток задоволених (%)	Відсоток незадоволених (%)	Коментарі
Задоволеність умовами праці	65	35	Незадоволеність погодними умовами, що потребує адаптації, та графіком роботи
Система мотивації	60	40	Відсутність достатньої матеріальної та нематеріальної мотивації
Корпоративна культура	70	30	Висока оцінка дружньої атмосфери та підтримки

*Джерело:* розроблено автором на основі проведення анкетування.

Анкетування персоналу виявило, що більшість працівників (65-70%) задоволені корпоративною культурою та атмосферою в колективі, однак близько 30-40% висловили незадоволеність системою мотивації та умовами праці, особливо в низький сезон. Негативні аспекти включають обмеженість матеріальних стимулів, відсутність нематеріальних стимулів, нестійкість оплачуваної зайнятості в міжсезоння, і складність адаптації до сезонних змін.

Отримані результати є основою для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики, які повинні включати заходи з балансування навантажень, оптимізації мотивації та посилення корпоративної культури, що в підсумку сприятимуть стабілізації роботи ресторану та підвищенню якості обслуговування.

### **3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ**

#### **3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом у сфері гостинності на основі впровадження нових технологій**

Розвиток сучасного готельно-ресторанного комплексу (ГРК) потребує впровадження нових технологій, які суттєво вдосконалюють систему управління персоналом, роблячи її більш ефективною, гнучкою та орієнтованою на результат.

Роль інноваційних методів управління персоналом у сфері гостинності переконливо розкрили у своїх публікаціях Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М., Постова В.В., Лозна С.В. [29; 31]. Поділяємо думку авторів в тому, що для вдосконалення системи управління персоналом варто застосовувати цифрові платформи, які охоплюють весь цикл управління персоналом – від підбору і адаптації новачків до розвитку й утримання персоналу. Застосування автоматизованих систем рекрутингу з елементами штучного інтелекту дозволяє швидко знаходити найкращих кандидатів, оцінювати їх професійні та особистісні якості, що підвищує якість набору. Додатково важливо інтегрувати електронні платформи для навчання і розвитку, які надають можливості для дистанційного навчання, підвищення кваліфікації, сертифікації, а також дозволяють розробляти індивідуальні плани розвитку співробітників. Такий підхід не лише розширює знання працівників, а і сприяє більшій мотивації за рахунок постійного розвитку.

Сучасні HR-аналітичні системи дозволяють здійснювати глибокий аналіз персональних даних, поведінкових патернів і ефективності праці, що допомагає менеджерам приймати обґрунтовані рішення стосовно мотивації, розподілу завдань і управління кадровими ризиками. Цифрові інструменти з управління

робочим часом і плануванням змін сприяють оптимальному розподілу ресурсів, зниженню витрат і покращенню якості обслуговування.

Ще одним напрямом удосконалення системи управління персоналом є впровадження мобільних додатків і платформ для комунікації, які забезпечують швидкий зворотний зв'язок, керування завданнями у реальному часі, а також підтримують розвиток командної роботи та корпоративної культури. Рекомендації у систематизованому вигляді викладено у таблиці 3.1

**Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом у ГРК на основі впровадження нових технологій**

<b>Напрямок вдосконалення</b>	<b>Опис рекомендації</b>	<b>Очікуваний результат</b>
<b>Автоматизація рекрутингу</b>	Використання цифрових платформ і штучного інтелекту для швидкого та якісного підбору персоналу	Підвищення якості та оперативності набору кадрів
<b>Електронне навчання</b>	Впровадження онлайн-курсів, тренінгів, сертифікацій для постійного розвитку співробітників	Професійне зростання працівників, підвищення мотивації
<b>HR-аналітика</b>	Застосування аналітичних інструментів для оцінки ефективності, планування та мотивації персоналу	Оптимізація управлінських рішень, зростання продуктивності
<b>Управління робочим часом</b>	Використання цифрових систем планування змін і обліку робочого часу	Раціональний розподіл кадрів, зниження витрат
<b>Мобільні комунікації</b>	Запровадження додатків для оперативної внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку	Покращення координації, формування корпоративної культури
<b>Навчання і адаптація менеджерів</b>	Підготовка керівників до роботи з новими технологіями та цифровими інструментами	Ефективне впровадження інновацій, підвищення управлінських компетенцій

*Джерело:* розроблено автором на основі узагальнення [29; 31 ].

Наведена таблиця допомагає бачити конкретні напрями технологічного вдосконалення управління персоналом у ГРК, їх сутність та вплив на розвиток бізнесу. Впровадження таких інновацій дозволяє будувати гнучку, адаптивну та конкурентоспроможну систему кадрової роботи.

Розглянемо кожен напрямок запровадження інновацій докладніше.

Перш за все, *автоматизація рекрутингу* з використанням штучного інтелекту (ШІ) – це сучасний підхід до пошуку і відбору кандидатів, який значно прискорює і підвищує якість цього процесу. ШІ-системи аналізують великі масиви інформації про претендентів – їхні резюме, поведінкові характеристики, досвід, освіту – завдяки алгоритмам машинного навчання, виявляють найбільш відповідних кандидатів для конкретної позиції. Практично це працює через спеціалізовані платформи рекрутингу, інтегровані з базами даних і соціальними мережами, що дозволяють швидко автоматично сортувати тисячі заявок, визначати потенціал, а також запобігати людським помилкам і упередженням. Це економить час менеджерів, знижує витрати компанії і підвищує ймовірність потрапляння в команду кваліфікованих працівників.

Щодо *електронного навчання* – воно передбачає використання спеціальних онлайн-платформ і систем управління навчанням (Learning Management Systems, LMS), які дозволяють надавати співробітникам гнучкий доступ до тренінгів, курсів, вебінарів і навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якого місця. Організувати це можна як на базі власних внутрішніх розробок, так і через партнерство з провайдерами освітніх послуг чи спеціалізованими HR-компаніями. Розвиток електронного навчання обумовлює зниження витрат на традиційні тренінги, підвищення мотивації персоналу через індивідуалізацію освітнього процесу, а також швидке оновлення знань, що особливо важливо в кризових або динамічно змінних умовах готельного бізнесу.

*HR-аналітика* – це комплексний збір, аналіз і інтерпретація даних про персонал, що дає змогу відслідковувати ключові показники продуктивності, мотивації, текучості кадрів, ефективності навчання та інші індекси. Впровадження HR-аналітики передбачає встановлення інтегрованих інформаційних систем, що збирають дані з різних джерел: систем обліку співробітників, результатів оцінювання, опитувань, інформації про

відвідуваність і робочий час. Для практичного впровадження необхідно залучити фахівців із аналітики та HR, навчити існуючих працівників роботі з новими інструментами, а також налагодити регулярний моніторинг та звітність. Ефективне застосування HR-аналітики дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати кадрові ресурси і підвищувати загальну продуктивність підприємства.

*Управління робочим часом* – це процес організації, контролю і реєстрації робочих змін персоналу за допомогою цифрових систем типу тайм-трекерів, електронних графіків змін, біометричних систем контролю доступу або мобільних додатків. Відповідальність за управління робочим часом може лежати на HR-службі або безпосередньо на керівниках підрозділів, з використанням спеціалізованого програмного забезпечення. Такий підхід дає змогу покращувати планування навантаження, уникати перевантаження співробітників, своєчасно фіксувати робочий час і відпустки, що унеможливорює порушення трудового законодавства та оптимізує витрати на оплату праці.

*Мобільні комунікації* – це інтегровані платформи і додатки, які забезпечують легкий і швидкий обмін інформацією між працівниками та менеджерами у реальному часі через смартфони або планшети. Вони можуть включати месенджери, системи завдань і нагадувань, платформу для збору зворотного зв'язку та проведення опитувань. Організувати це можливо шляхом вибору і впровадження спеціалізованих корпоративних рішень або використання популярних бізнес-додатків, адаптованих до специфіки готельно-ресторанного бізнесу. Переваги – покращення координації роботи, швидке вирішення проблем, формування відкритої корпоративної культури і підвищення мотивації.

*Навчання менеджерів* має ключове значення для успішної реалізації всіх вищенаведених інновацій. Воно повинно охоплювати підвищення цифрової

грамотності – ознайомлення з сучасними ІТ-рішеннями, роботу з аналітичними інструментами, платформами автоматизації і комунікацій. Організовувати навчання можуть внутрішні тренери або зовнішні консультанти і освітні заклади, які пропонують програми підвищення кваліфікації у сфері HR-технологій і управління. Менеджери повинні знати принципи роботи систем штучного інтелекту, методи ефективного використання платформ електронного навчання, основи аналізу HR-даних, навички цифрового планування робочого часу та застосування мобільних комунікацій. Такий рівень підготовки дозволить їм не лише управляти персоналом на сучасному рівні, а й впроваджувати нові технології швидко і безболісно, забезпечуючи конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Отже, комплексне впровадження цих інноваційних підходів не лише модернізує систему управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі, а й створює надійну основу для сталого розвитку бізнесу, підвищення якості обслуговування та формування лояльного і мотивованого колективу.

Однією з рекомендацій – є вивчення зарубіжного досвіду і впровадження його корисних елементів [8; 10]. В розвинених країнах широко впроваджуються інновації в управлінні персоналом. Світовий досвід демонструє, що сучасні технології кардинально змінюють підходи до роботи з кадрами, підвищуючи ефективність, гнучкість і адаптивність організацій різних секторів, зокрема й готельно-ресторанного бізнесу.

У провідних країнах використовують широке впровадження цифрових HR-платформ, що об'єднують різноманітні функції: від автоматичного рекрутингу з застосуванням штучного інтелекту, який дозволяє швидко й точно оцінювати потенційних кандидатів, до інтегрованих систем електронного навчання, що забезпечують безперервний професійний розвиток співробітників.

Наприклад, у США багато компаній застосовують AI для ранжування резюме та аналізу відповідності кандидатів корпоративній культурі, що значно скорочує час підбору персоналу і підвищує його якість.

Європейські країни, такі як Німеччина та Нідерланди, приділяють велику увагу HR-аналітиці – глибокому аналізу даних про працівників, який дозволяє прогнозувати текучість кадрів, визначати мотиваційні стимули та формувати персоналізовані програми розвитку. Цей підхід допомагає менеджерам ухвалювати обґрунтовані кадрові рішення на основі аналітичних даних.

Ще одним характерним напрямом світового досвіду є використання мобільних технологій і комунікаційних платформ, що забезпечують оперативний обмін інформацією, координацію командної роботи в режимі реального часу, а також збір зворотного зв'язку від працівників. Такі рішення активно застосовуються в країнах Азії, зокрема в Японії і Південній Кореї, де цифровий зв'язок є невід'ємною частиною організаційної культури.

В управлінні робочим часом широко поширені системи біометричного контролю, цифрові графіки та автоматичне відстеження продуктивності, що допомагає зменшити людський фактор, дотримуватися норм трудового законодавства та ефективно планувати навантаження, що особливо важливо у бізнесі зі змінним графіком роботи.

Немаловажним аспектом є підготовка менеджерів до роботи з новими технологіями, що передбачає не лише навчання технічним навичкам, але й розвиток управлінських компетенцій у сфері цифрової трансформації. У світі дедалі більше створюють спеціалізовані освітні програми, курси та сертифікації для HR-фахівців і керівників, що дозволяють швидко впроваджувати інновації без втрати продуктивності. Загалом, світовий досвід свідчить, що інновації в управлінні персоналом підвищують якість послуг і задоволеність працівників, зменшують витрати і прискорюють адаптацію організацій до змін навколишнього середовища. Такий досвід є корисним для українських закладів

гостинності, які прагнуть інтегруватися у світовий ринок і запровадити найкращі практики управління персоналом.

### **3.2. Практичні заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом на основі мотивації, професійного розвитку та корпоративної культури**

За результатами досліджень, проведених у першому та другому розділах, визначено, що існуючі системи управління потребують суттєвого вдосконалення, особливо у сферах мотивації, професійного розвитку і розвитку корпоративної культури. Тому вважаємо за доцільне запропонувати практичні заходи для підвищення ефективності управління персоналом (таблиця 3.2).

**Таблиця 3.2 – Практичні заходи, що пропонуються для підвищення ефективності управління персоналом у ГРК**

<b>Заходи</b>	<b>Призначення</b>	<b>Умови впровадження</b>	<b>Джерела фінансування</b>	<b>Можливі ризики</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
<b>1) Впровадження мотиваційних програм</b>	Формування мотивації, стимулювання ефективності	Аналіз потреб, розробка системи, тестування, впровадження, моніторинг	Власні кошти, гранти, партнерства	Недостатня адаптація до потреб працівників	Зростання трудової мотивації та продуктивності
<b>2) Організація системи професійного розвитку</b>	Підвищення кваліфікації, адаптація до стандартів	Оцінка компетенцій, розробка навчальних програм, впровадження, оцінка ефективності	Корпоративний бюджет, навчальні гранти	Низька активність персоналу	Поліпшення професійних навичок, зниження текучості
<b>3) Формування корпоративної культури</b>	Зміцнення колективу, підвищення лояльності	Оцінка корпоративної культури, виокремлення цінностей, тренінги, внутрішні заходи	Власні ресурси, підтримка бізнес-спільноти	Спротив змінам, низька участь	Покращення комунікації, командної згуртованості

*Джерело: розроблено автором.*

Розглянемо детальніше запропоновані заходи, зокрема їх практичне значення, сутність, покрокове впровадження, джерела фінансування, можливі ризики, очікуваний ефект від впровадження.

### ***1) Впровадження мотиваційних програм***

*Практична значимість заходу.* Мотивація персоналу є фундаментом, який впливає на продуктивність, відповідальність і лояльність працівників. Впровадження системи мотивації дозволяє адресно стимулювати працівників, врах заходу овуючи індивідуальні потреби.

Суть запропонованого заходу полягає у комплексному аналізі факторів, що мотивують персонал ГРК, розробці адекватних матеріальних і нематеріальних стимулів (бонуси, премії, програми визнання, додаткові пільги), а також постійному моніторингу їх ефективності.

Покрокове впровадження заходу: збір інформації про мотиваційні потреби, створення робочої групи, розробка мотиваційних пакетів, пілотне тестування на вибраних підрозділах, коригування і масштабування системи, регулярна оцінка та оновлення.

Джерела фінансування: частина корпоративного бюджету, можливе залучення грантів на розвиток людського капіталу, партнерські програми з фондами підтримки бізнесу.

Можливі ризики під час впровадження заходу: недостатнє врахування потреб працівників, недооцінка нематеріальної мотивації, опір нововведенням.

Очікуваний ефект: збільшення зацікавленості у роботі, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та якості обслуговування.

### ***2) Організація системи професійного розвитку персоналу***

*Практична значимість заходу.* Розвиток компетенцій дозволяє персоналу відповідати зростаючим вимогам клієнтів і стандартам галузі, покращує адаптацію до змін і кар'єрний ріст.

Суть пропонованого заходу – створення системи регулярного навчання, яка включає діагностику навичок, розробку навчальних модулів з урахуванням специфіки ГРК, організацію тренінгів, вебінарів, стажувань, онлайн-навчання.

Покрокове впровадження: аудит поточного рівня компетенцій, визначення пріоритетних напрямків навчання, вибір платформ (LMS чи контент-провайдерів), запуск програм, контроль і оцінка успішності.

Джерела фінансування: власний бюджет компанії, освітні гранти, співпраця з навчальними закладами.

Можливі ризики під час впровадження заходу: нерівномірна залученість працівників, недостатня мотивація до навчання, технічні обмеження.

Очікуваний ефект: підвищення кваліфікації, зменшення помилок у роботі, збільшення задоволеності клієнтів.

### ***3) Формування корпоративної культури***

*Практична значимість заходу.* Корпоративна культура у готельно-ресторанному комплексі визначає рівень довіри, взаємодії та відповідальності в колективі, формує цінності, що підтримують стратегію розвитку підприємства.

Суть пропонованого заходу полягає в усвідомленому створенні і підтриманні єдиних цінностей, стандартів поведінки, демократичних комунікаційних каналів, проведенні внутрішніх заходів та командоутворюючих тренінгів.

Покрокове впровадження: проведення опитувань для розуміння поточного стану культури, розробка концепції цінностей, тренінги для керівництва, регулярні внутрішні активності, оцінка впливу.

Джерела фінансування: ресурсні можливості підприємства, підтримка бізнес-асоціацій і професійних спільнот.

Можливі ризики під час впровадження заходу: опір змінам з боку персоналу, пасивність, непослідовність у впровадженні.

Очікуваний ефект: покращення внутрішніх соціально-трудових відносин, підвищення залученості працівників, зниження конфліктності, приріст продуктивності.

Запропоновані практичні заходи, комплексно впроваджені, створюють систему управління персоналом, що відповідає сучасним вимогам ринку гостинності, підвищує конкурентоспроможність і сприяє розвитку ГРК України.

### **3.3. Методи адаптації управління персоналом до впливу глобальних викликів та воєнних загроз у сфері гостинності України**

Світовий досвід показує, що готельно-ресторанний бізнес постійно стикається з глобальними викликами, які порушують звичайні умови роботи та вимагають швидкої адаптації систем управління персоналом. Це можуть бути пандемії, кліматичні катастрофи, економічні кризи, політичні тиски та військові конфлікти. Наслідками таких викликів найчастіше стають кадрові скорочення, зміна профілю послуг, необхідність забезпечити безпеку персоналу і клієнтів, а також підтримати моральний стан працівників в умовах невизначеності.

Прикладом успішної адаптації є досвід країн Східної Азії під час пандемії COVID-19, де гнучкість систем управління, акцент на електронні рішення й підтримка працівників дозволили скоротити втрати і швидко відновити діяльність. У Європі адаптаційна модель часто включає диверсифікацію послуг, розширення дистанційного обслуговування, інтенсивне навчання співробітників новим стандартам безпеки.

В Україні у сфері гостинності адаптація до глобальних викликів є теж актуальною, проте із урахуванням специфіки воєнних загроз та економічних труднощів вона набуває особливого значення.

Таблиця 3.3 містить пропозиції, які акцентують увагу на впровадженні цифрових технологій для дистанційної взаємодії, розробці гнучких графіків роботи, підвищенні якості корпоративної підтримки, а також адаптації мотиваційних систем з урахуванням складних соціально-психологічних умов.

**Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо адаптації системи управління персоналом ГРК до глобальних викликів**

Напрямок адаптації	Конкретні заходи	Приклад з досвіду інших країн	Очікуваний результат
Цифровізація процесів	Впровадження онлайн-систем бронювання, дистанційне навчання	Південна Корея, Сінгапур	Підвищення гнучкості, зменшення втрат через обмеження
Гнучкість робочого графіка	Впровадження змінного, неповного робочого часу	Німеччина, Нідерланди	Збереження зайнятості, зниження стресу
Психологічна підтримка	Емоційна підтримка, психотерапевтичні практики	Фінляндія, Швеція	Покращення морального клімату, зниження вигорання
Перерозподіл професійних ролей	Тимчасове перенавчання працівників, зміна профілю послуг	Італія (пандемія COVID-19)	Ефективне використання кадрів, адаптація послуг

*Джерело:* розроблено автором на основі узагальнення [29; 31 ].

В таблиці відображено ключові напрями, що можуть допомогти українському ГРК вижити та розвиватися у складних умовах глобальних викликів. Цифрові інструменти, гнучкі умови праці, увага до психологічного стану та адаптація функцій персоналу – це ті методи адаптації, які довели свою ефективність на світових прикладах.

Приклади країн, які переживають періоди військових конфліктів, доводять, що головне в заходах адаптації системи управління персоналом – це безпека, пріоритет, який створює основу для подальшої роботи. Психологічна підтримка допомагає подолати емоційні навантаження і підтримувати здоров'я колективу. Гнучкість форм зайнятості і перекваліфікація дозволяють уникнути кадрових втрат і швидко реагувати на зміну обставин. Розвинена внутрішня

комунікація дозволяє зменшити інформаційний хаос і підвищити згуртованість. Зарубіжний досвід адаптації готельно-ресторанного бізнесу до воєнних викликів систематизовано у таблиці 3.4.

**Таблиця 3.4 – Зарубіжний досвід адаптації системи управління персоналом ГРК до воєнних викликів**

Напрямок адаптації	Конкретні заходи	Приклади (країни)	Очікуваний результат
Забезпечення безпеки	Впровадження протоколів безпеки, тренінги, евакуаційні плани	Сирія, Ірак	Мінімізація ризиків для життя і здоров'я працівників
Психологічна підтримка	Консультування, групи підтримки, адаптивні програми	Ізраїль	Підвищення психічної стійкості, зниження вигорання
Гнучкі форми зайнятості	Тимчасова робота, часткова зайнятість, віддалена робота	Чечня, Афганістан	Збереження трудового потенціалу у складних умовах
Програми перекваліфікації	Навчання новим професійним навичкам, адаптація до нових ролей	Колумбія (після конфліктів)	Підвищення мобільності та адаптивності персоналу
Посилення внутрішньої комунікації	Регулярні наради, інформаційні бюлетені, платформи зворотного зв'язку	Ліван, Ірак	Утримання мотивації, ефективніше управління кризою

*Джерело:* розроблено автором на основі узагальнення [29; 31 ].

Елементи окресленого зарубіжного досвіду є корисними для ГРК України, адже воєнний стан спричиняє суттєві виклики: зниження туристичних потоків; проблеми безпеки; вимушена міграція персоналу; порушення ланцюгів постачання; фінансові труднощі; стресовий стан клієнтів і персоналу в умовах постійних обстрілів та ракетних атак, руйнувань об'єктів критичної інфраструктури та інших наслідків війни.

Одним із ключових негативних наслідків війни у сфері гостинності Україні стало значне скорочення туристичного потоку. За даними Асоціації готельно-ресторанного бізнесу, з початком війни у 2022 році цей показник упав на 70–80%, що призвело до масових скорочень працівників, особливо у великих

містах, таких як Київ і Одеса. Заклади, які продовжують функціонувати, далі були змушені знаходити баланс між економією витрат і забезпеченням мінімального рівня сервісу. У готелях став поширеним перехід на "гібридний" режим роботи, коли співробітники поєднують обов'язки адміністратора, консьєржа та охоронця. Масова міграція співробітників за кордон призвела до втрати близько 40% персоналу середньої та вищої ланки, включно із шеф-кухарями, адміністраторами й менеджерами з обслуговування (за даними Державної служби статистики України). У регіонах, де готельно-ресторанний бізнес працює стабільно (наприклад, Західна Україна), ситуація ускладнюється старінням кадрового потенціалу, що створює дисбаланс між зростаючим попитом на якісні послуги та обмеженими ресурсами для їх надання.

Аналізуючи адаптацію готельно-ресторанного бізнесу України до воєнних загроз, можна зазначити, що різні підприємства застосовують індивідуальні стратегії збереження якості послуг і персоналу в складних умовах. Наприклад, мережа ресторанів "Ресторація" змінила формат роботи, запровадивши "dark kitchen" – кухні, орієнтовані на доставку, при цьому скоротивши меню, що дозволило оптимізувати витрати на персонал і зберегти ключових фахівців. Готель "Premier Hotel" у Львові, який до війни обслуговував здебільшого іноземних туристів, переорієнтував діяльність на прийом внутрішньо переміщених осіб та волонтерів, що вимагало перепідготовки персоналу для нової категорії клієнтів. Курорт "Буковель" після втрати значної частки міжнародних гостей змістив акцент на організацію корпоративних заходів для українських компаній і впровадження програм лояльності для постійних відвідувачів. Такі трансформації підтверджують важливість гнучкості управління персоналом – перерозподіл обов'язків, інвестиції в навчання та мотиваційні програми, спрямовані на запобігання вигоранню.

Узагальнюючи, пропонуємо заходи щодо адаптації управління персоналом ГРК до реалій воєнного стану (на прикладі ресторану «Batoni») :

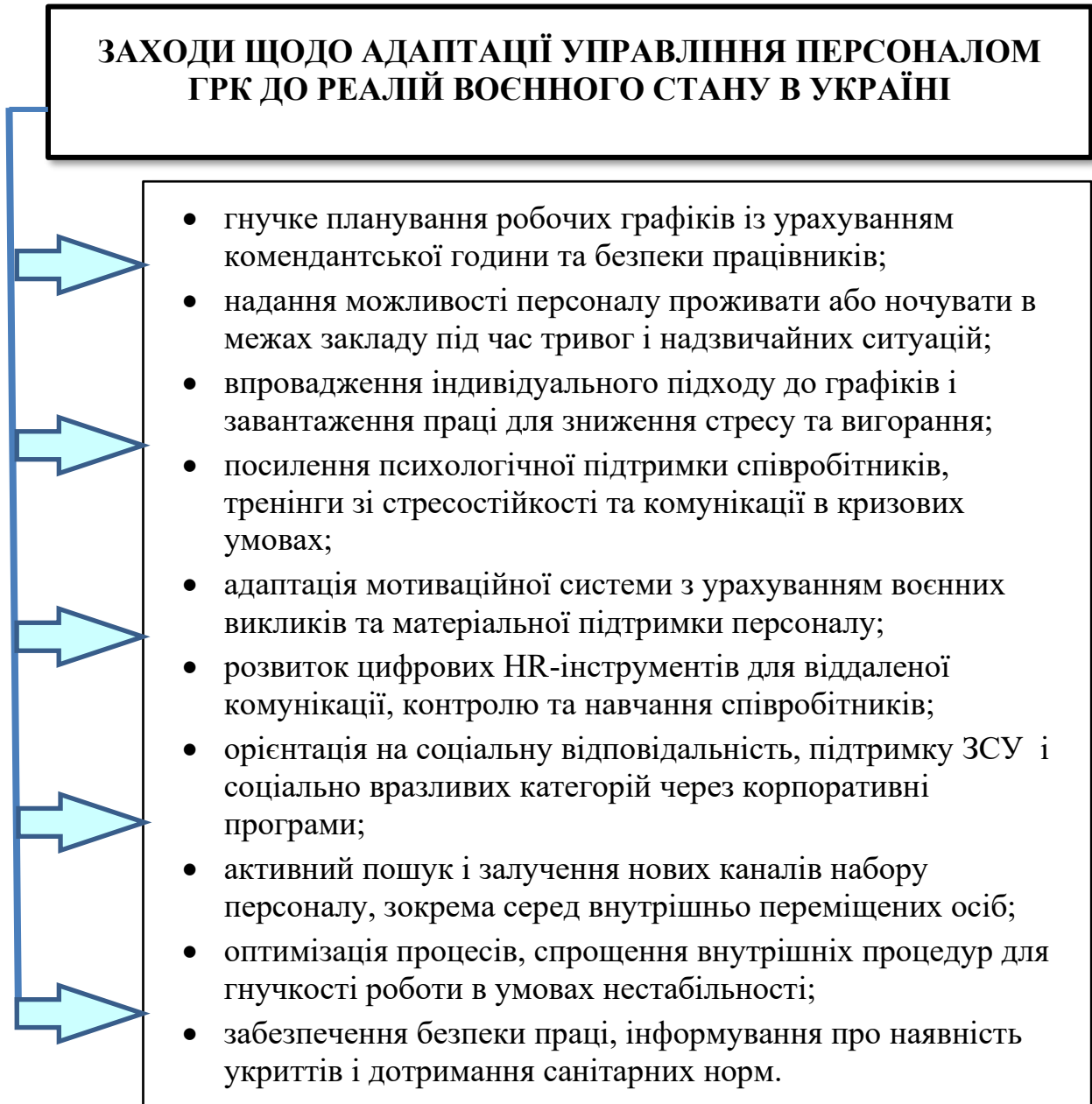


Рис. 3.1– Напрями адаптації управління персоналом ГРК до умов воєнного стану в Україні (на прикладі ресторану «Batoni»)

Запропоновані заходи сприятимуть забезпеченню стабільної роботи персоналу, зменшенню плинності кадрів і підвищенню якості обслуговування в умовах воєнних реалій.

## ВИСНОВКИ

Виконане дослідження було спрямоване на комплексне вивчення та вдосконалення управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі (ГРК) з урахуванням сучасних викликів та особливостей функціонування підприємства сфери гостинності – ресторану Batoni в селі Поляниця Івано-Франківської області.

1. Шляхом аналізу та узагальнення наукової думки визначено, що управління персоналом у ГРК доцільно розглядати як інтегровану систему, що охоплює планування, добір, адаптацію, навчання, мотивацію та контроль, з урахуванням специфіки галузі — сезонності, високої інтенсивності і клієнтоорієнтованості.

2. Визначено основні принципи управління персоналом: системність, гнучкість, орієнтація на розвиток, баланс інтересів підприємства і працівників, відкритість і комунікація, що формують базу для стабільної і ефективної кадрової політики.

3. Основні функції управління персоналом включають стратегічне планування, добір і відбір, навчання і розвиток, мотиваційне стимулювання, створення комфортного психологічного клімату і корпоративної культури.

4. Здійснена систематизація умов та чинників впливу на управління персоналом поділяє їх на внутрішні (структура, мотивація, кваліфікація, психологічний клімат) і зовнішні (ринкове середовище, сезонність, економічна нестабільність, воєнні загрози).

5. Аналіз діяльності ресторану Batoni у кризових умовах воєнного стану і під впливом сезонних коливань показав загалом високий професійний рівень основного персоналу і позитивні враження гостей, але також виявив проблеми у мотивації працівників, недостатні програми підготовки нових кадрів, сезонну плінність персоналу та психологічні навантаження.

6. Оцінка ефективності управління персоналом на основі інтерв'ю гостей і анкетування працівників дозволила чітко виокремити як позитивні характеристики (ввічливість, якість обслуговування, сформованість команди), так і проблемні аспекти (повільність сервісу у піки сезону, недоліки у матеріальній мотивації, умовах праці, що зменшують задоволеність працею).

7. На основі виконаного аналізу розроблено рекомендації для вдосконалення механізму управління персоналом у ресторані Batoni, які дозволяють поєднати організаційні, мотиваційні і навчальні інструменти з новітніми HR-технологіями: автоматизація рекрутингу, HR-аналітика, цифрові платформи дистанційного навчання та мобільної комунікації.

8. Серед запропонованих практичних заходів – впровадження гнучких графіків роботи, розвиток матеріальної і нематеріальної мотивації, посилення психологічної підтримки і зміцнення корпоративної культури. Запропоновані інноваційні підходи підвищують адаптивність персоналу до умов викликів та загроз, стабільність і конкурентоспроможність підприємства, сприятимуть створенню умов для утримання та розвитку кваліфікованого персоналу навіть у нестабільних умовах.

9. Виконане дослідження, розроблені висновки та пропозиції складають науково-практичну основу для підвищення ефективності управління персоналом у ГРК, зокрема в умовах регіональних й зовнішніх викликів, що сприятиме поліпшенню якості обслуговування і забезпеченню сталого розвитку ресторанного бізнесу в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.
2. Белоусова-Зомбор Г., Корсак Р. Цифрові технології в управлінні персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи*. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 197-200.
3. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125.
4. Гаврилова О.В., Осійчук В.В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).
5. Годя І., Корсак Р., Шубер Д. Роль цифрових технологій в ресторанному бізнесі. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи*. Том XV: Наукові пошуки в контексті викликів і конфліктів. Конін – Ужгород – Перемишль – Херсон: Посвіт, 2023. С. 180–182.
6. Гончар Л. О., Батченко Л. В. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3>
7. Гусєва О.Ю., Гакова М.В. Діагностика пріоритетності ключових факторів впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №3(25). С. 42-51. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1938/1834>

8. Давидова О. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*. 2021. С. 25-27. URL: <https://sportsscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1110/1074>
9. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-23.
10. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «Крок»*. 2019. № 2 (54). С. 137–144
11. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №22. С. 73-78. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.22.73.
12. Закон України «Про захист прав споживачів» від 21.12.2000 р. № 2157-III. База даних «Законодавство України» / ВР України. <https://ips.ligazakon.net/document/T102300>
13. Закон України «Про основи національної безпеки України» Стаття 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>
14. Закон України «Про охорону праці» Стаття 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
15. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» Стаття 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
16. Івашкова А.О. Модель оцінки інноваційних методів управління персоналом. *Моделювання процесів інноваційного розвитку в економіці*. 2021. №8. С.31-32.
17. Кіш Г., Шпіс Н. Завдання, мета та інструменти антикризового менеджменту ресторанних підприємств в умовах пандемії Covid-19. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1. С. 96-101. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-16>.

18. Когут І.Я. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. №40. 2022.

19. Конституція України. Розділ 1. Стаття 3. URL: <https://constitution.in.ua/articles/3/>

20. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023 Том 6 № 2. С. 171-183. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/285197>

21. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.

22. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С.88-96.

23. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. Електронний ресурс: <dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>

24. Обозна А.О. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 17-23. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.13.17](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.13.17).

25. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №4(21). С. 297-304. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/48.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/48.pdf)

26. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Малюта Л.Я., Паляниця В.А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки,

заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. 2(72), С. 93-102.  
DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-62-72](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72).

27. Пасєка С.Р., Кочума І. Ю. Детінізація зайнятості в сфері гостинності в умовах воєнного стану: безпековий аспект. *Вісник Черкаського національного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 1-2. С. 24-33  
URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4988>

28. Петренко Н., Терещук Н., Новак Л. Проектування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ресторанного господарства: аспект стандартизації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.  
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1041>.

29. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип.41. С.61-67.

30. Постова В.В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. №6 URL: <https://sel.vtei.edu.ua/-repository/g.php?fname=28542.pdf>.

31. Постова В.В., Лозна С.В. Сучасні методи управління персоналом в закладах індустрії гостинності. Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні: Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. м. Херсон, 25 квітня 2023 р.) Херсон: ХДАЕУ, 2023. 172 с. С.55-58.

32. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с. Електронний ресурс: [dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/10935](https://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/10935)

33. Роїк О. Р., Маліш В. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 66. С. 77–82. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66\\_2022/16.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/16.pdf).

34. Рябенька М.О, Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Національна економіка. Інтелект XXI*. №1 2020. С.75-80.

35. Семикіна М.В. Методологія наукових досліджень розвитку готельно-ресторанної справи: виклики, загрози, перспективи. *Економічний вісник Донбасу* № 1(79), 2025. С. 95-102. <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16777>

36. Семикіна М.В., Золотарьов О.О. Актуальні проблеми вдосконалення управління персоналом в індустрії гостинності. Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз: матер. всеукр. наук.-практ. конф., 5 червня 2025 р., м. Кропивницький. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2025. С.17–20. <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16887>

37. Семикіна М.В., Золотарьов О.О. Специфіка управління персоналом у сфері гостинності: вітчизняний і зарубіжний досвід. Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи: матер. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (20 березня 2025 р., м. Черкаси). Черкаси: Вид-ць Юлія Чабаненко, 2025. С.134–137. <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16454>

38. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Семикіна А.В. Управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. вип. 12 (45). С.137-148. <https://economics.kntu.kr.ua/archive/45.html>

39. Середня зарплата за категорією «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-hotel-restaurant-tourism/>

40. Соколенко А., Свідло К., Сегеда І., Спесівцева Ю. Інноваційний механізм управління ресторанним бізнесом. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 3(17). С. 34-35. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-143-151](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-143-151).

41. Томаля Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. С. 271–274.

42. Тренди в управлінні персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: як підвищити ефективність у 2024 році. <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/trendy-v-upravlinni-personalom-u-hotelnomu-ta-restorannomu-biznesi-iaak-pidvyshchyty-efektyvnist-v-2024-rotsi.html>

43. Халахур Ю.Л., Клименко Л.В. Напрями удосконалення управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2023 р., № 1 (127). С.77-81.

44. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.

45. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. №10(74). С.753-757.

46. Шерстюк Р.П., Островська Г.Й. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. тез доп. ІV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 322-326.

47. Шерстюк Р., Островська Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців індустрії гостинності: сучасні підходи до освіти. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика: зб. тез доп. ІІІ Всеукр. наук.-

практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю (18 травня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 112-116.

48. Шикіна О.В. Сучасні тенденції функціонування ресторанного бізнесу. Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: матеріали круглого столу, м. Одеса, 19 квітня 2021 р. Одеса. 2021. С. 135-140.

49. Язіна В., Захарченко Ю. Формування комплексу знань з hr-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, 2024 (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-181>

50. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Журнал Forbes Ukraine. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-velikikh-ukrainski-kh-kompaniy-21042022-5566>

51. Campbell S. Restaurant management tips: what every new manager needs to know. URL: <https://wheniwork.com/blog/restaurant-management-what-every-new-manager-needs-to-know>

52. Johnston T.S. Restaurant management: how to be a successful manager. 2021. URL: <https://www.lightspeedhq.com/blog/restaurant-management/>

53. Leigh Richards. Factors favoring a strategy of employee empowerment URL: <https://smallbusiness.chron.com/factors-favoring-strategy-employee-empowerment-1845.html>

Таблиця 1. – План проведення інтерв'ю з гостями ресторану Batoni

Блок	Час (хвилин)	Тематика	Основні питання
1. Загальне враження	10	Досвід візиту, перші враження, ознайомлення з рестораном	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Як дізналися про ресторан?</li> <li>▪ Що найбільше сподобалося?</li> <li>▪ Як оцінили атмосферу?</li> </ul>
2. Обслуговування	10	Ввічливість, швидкість, знання персоналу, рекомендації	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Як оцінюєте увагу і ввічливість офіціантів?</li> <li>▪ Наскільки швидко виконано замовлення?</li> <li>▪ Ваші зауваження, рекомендації?</li> </ul>
3. Атмосфера та у загальному	10	Комфорт, співвідношення ціни та якості, пропозиції	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Чи був комфорт?</li> <li>▪ Як вважаєте, ціна відповідає якості послуги?</li> <li>▪ Побажання чи рекомендації?</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

### ***Інструкція до проведення інтерв'ю з гостями ресторану Batoni:***

Мета інтерв'ю – дізнатися думку гостей про ефективне управління персоналом та якість обслуговування в ресторані.

План інтерв'ю з гостями ресторану Batoni розрахований на приблизно 30 хвилин, розділений на три тематичні блоки по 10 хвилин кожен для логічного та послідовного збору інформації.

Перший блок (10 хвилин) присвячений загальному враженню від візиту до ресторану. Тут слід розпочати з питань про те, як гості дізналися про заклад, що їх зацікавило, та загальну оцінку досвіду перебування. Опитувач може

уточнити, що сподобалося найбільше і які перші враження справила атмосфера та інтер'єр.

Другий блок (10 хвилин) сконцентровано на оцінці обслуговування персоналу. У цьому сегменті варто розпитати про ввічливість, уважність офіціантів, швидкість виконання замовлень, а також знання меню та рекомендації по стравах. Важливо з'ясувати, чи гості отримали персоналізований сервіс, чи були якісь проблеми або незручності під час обслуговування.

Третій блок (10 хвилин) присвячений зворотному зв'язку щодо атмосфери, комфорту, співвідношення ціни і якості, а також загальним рекомендаціям гостей. Під кінець інтерв'ю бажано запитати їхнє бачення можливих покращень у роботі закладу, а також чи готові вони повторно відвідати ресторан і рекомендувати його своїм знайомим.

Такої структури вистачає для глибокого інтегрованого опитування, при цьому кожен блок містить відкриті питання, що дають змогу гостям виразити різні аспекти свого досвіду.

Загалом, дотримання часових меж у 10 хвилин на кожен блок дозволяє зберегти логічність бесіди, уникнути втоми респондентів і отримати максимально об'єктивну інформацію про якість персонального сервісу та атмосферу в ресторані.

## АНКЕТА

для опитування персоналу ресторану Batoni щодо задоволеності умовами праці, системою мотивації та корпоративною культурою

**Мета анкетування** – отримання об'єктивної інформації щодо задоволеності персоналу ресторану Batoni умовами праці, системою мотивації та корпоративною культурою. Зібрані дані допоможуть виявити сильні сторони і проблемні зони в управлінні персоналом, а також сформулювати рекомендації для підвищення ефективності роботи колективу.

**Інструкція для респондентів.** Просимо відповісти чесно та максимально повно на запропоновані запитання, обираючи варіанти відповідей, які найкраще відображають вашу думку. Усі відповіді залишаються анонімними і використовуватимуться виключно для внутрішнього аналізу з метою покращення умов праці.

**Анкета опитування персоналу ресторану Batoni****1. Як ви оцінюєте умови праці у ресторані?**

- Дуже задоволений(-а)
- Задоволений(-а)
- Нейтрально
- Незадоволений(-а)
- Дуже незадоволений(-а)

**2. Чи вважаєте, що робочий графік дозволяє підтримувати баланс між роботою і особистим життям?**

- Завжди
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**3. Як ви оцінюєте рівень заробітної плати?**

- Дуже конкурентна
- Конкурентна
- Середня
- Нижча за середню
- Недостатня

**4. Наскільки ви задоволені системою матеріальної мотивації (премії, бонуси)?**

- Дуже задоволений(-а)
- Задоволений(-а)

- Нейтрально
  - Незадоволений(-а)
  - Дуже незадоволений(-а)
- 5. Чи отримуєте ви можливість професійного розвитку через тренінги або курси?**
- Завжди
  - Часто
  - Іноді
  - Рідко
  - Ніколи
- 6. Як ви оцінюєте атмосферу у колективі?**
- Дуже позитивна
  - Позитивна
  - Нейтральна
  - Негативна
  - Дуже негативна
- 7. Чи відчуваєте ви підтримку колег та керівництва?**
- Завжди
  - Часто
  - Іноді
  - Рідко
  - Ніколи
- 8. Наскільки комфортно вам працювати у команді?**
- Дуже комфортно
  - Комфортно
  - Нейтрально
  - Не дуже комфортно
  - Неприємно
- 9. Як часто проходять командні заходи, що сприяють згуртованості колективу?**
- Часто
  - Іноді
  - Рідко
  - Ніколи
- 10. Чи рекомендували б ви роботу у ресторані своїм знайомим?**
- Обов'язково так
  - Ймовірно так
  - Нейтрально
  - Ймовірно ні
  - Категорично ні

*Джерело: розроблено автором.*



**Таблиця 1.– Обробка результатів анкетного опитування персоналу ресторану Batoni щодо задоволеності умовами праці, системою мотивації та корпоративною культурою**

Параметр	Відсоток задоволених (%)	Відсоток незадоволених (%)	Коментарі, виявлені проблемні аспекти
Умови праці	65	35	Основні проблеми — нестійкий режим роботи в сезон, відсутність комфортних умов у міжсезоння.
Мотивація та система заохочень	55	45	Недостатня нематеріальна мотивація, проблеми з прозорістю систем винагород.
Корпоративна культура	70	30	Висока оцінка командної атмосфери, але потрібні додаткові заходи щодо внутрішньої комунікації та розвитку цінностей.

*Джерело: розроблено автором*

*Коментарі до таблиці:*

Отримані дані свідчать, що в цілому працівники задоволені атмосферою і командною роботою, однак є суттєві проблеми з умовами праці та системою мотивації, що особливо гостро проявляється у міжсезонні, коли кількість напрацювань зменшується. Керівництву закладу гостинності важливо зосередитись на створенні більш комфортних умов, вдосконаленні систем мотивації (зокрема, нематеріального стимулювання), а також посилити внутрішню комунікацію та ціннісні орієнтири в колективі.

Результати опитування використано для формування рекомендацій щодо удосконалення систем управління персоналом ресторану Batoni.

### Перелік послуг готельно-ресторанного комплексу Fomich Residence

Fomich Residence надає комплексні послуги, що дозволяють гостям поєднувати релаксацію, гастрономію та активний відпочинок.

#### 1. Основні готельні послуги

Основні готельні послуги включають 66 номерів різних категорій, що дозволяє задовольнити потреби широкого кола туристів. Категорії номерів:

- Двомісний економ (15 м<sup>2</sup>);
- Стандарт (25 м<sup>2</sup>);
- Стандарт покращений (~29 м<sup>2</sup>, +2 додаткові місця);
- Напівлюкс комфорт (~33 м<sup>2</sup>, 2+1 особа);
- Двокімнатний делюкс з терасою (~45 м<sup>2</sup>, 2+2 особи);
- Люкс (~55 м<sup>2</sup>, 2+2 особи, з балконом);
- Сімейний люкс (4+2 особи);
- Тримісний сімейний напівлюкс (3+2 особи).

Додаткові готельні сервіси включають трансфер для гостей, організацію свят та корпоративних подій, подарункові сертифікати та освідчення на панорамній терасі з краєвидом на гори.

#### 2. Ресторан «Batoni» і додаткові послуги

Ресторан «**Batoni**» розташований на 8-му поверсі та пропонує грузинську кухню з панорамним видом на гори. Меню включає традиційні страви та домашні вина. Ресторан підходить для проведення святкових і формальних подій.

Pool Bar Seven розташований біля відкритого басейну з підігрівом і пропонує авторські коктейлі, класичні напої, легкі закуски та суші. На

панорамній терасі доступні кальяни, що створює атмосферу вечірнього відпочинку та соціальних зустрічей.



**Рис. 1. Екстер'єр ресторану "Batoni"**

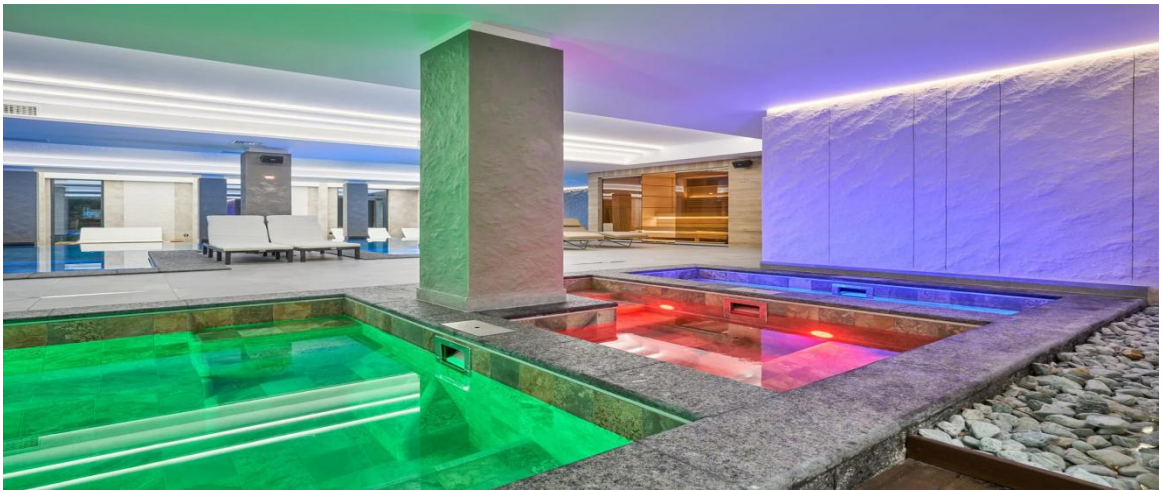


**Рис. 2. Інтер'єр ресторану "Batoni"**

### **3. SPA, басейни, прокат спорядження та інші сервіси**

Fomich Residence має Celebrity Japanese SPA, де доступні різні водні та парні процедури:

- Японські купелі «Офуро» з трьома ваннами різної температури;
- Сауна «Японське сонце» (суха сауна);
- Лазня «Вабі» (висока температура, пар без води);
- Парна «Вулканічна Фудзіяма» (вологий пар з ароматами);
- Сінно-соляна кімната (комбінація соломи та гімалайської солі).



**Рис.3. Приклад SPA в Fomich Residence HOTEL&SPA.**

*Японські купелі «Офуро» з трьома ваннами різної температури*

Басейни: критий басейн з гідромасажем у SPA-зоні та відкритий басейн з підігрівом, що працює цілий рік та має панорамну терасу.



**Рис. 4. Критий басейн в Fomich Residence HOTEL&SPA.**

Додаткові сервіси SPA включають:

- Фіто-бар («Phytobar») з фіто-чаїми, смузі та легкими коктейлями;
- Суші-зону («Sushi Room») для відпочинку та гастрономічних насолод;
- Професійну косметику для домашнього догляду (ELEMIS, Thalgo, Sothys та ін.);
- Масажі: класичний, релакс, шиї, голови, спини тощо.

Інші сервіси готелю включають проведення свят на терасі або в залі ресторану, кальяни на терасі та подарункові сертифікати для створення унікального досвіду відпочинку.

## Середня зарплата за категорією «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» в Україні

WORK.ua



За даними Work.ua — work.ua/stat

Рис. 1. Середня заробітна плата працівників готелів та ресторанів України на квітень 2025 р. [39]

Джерело: Середня зарплата за категорією «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-hotel-restaurant-tourism/>