
Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення роботи персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання (на прикладі ГРК «Галицький замок»)

Виконав: студент IV курсу, групи БРС-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва спеціальності)

_____ І.І. ГНОТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ І.П. ВОВК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____ І.Б. ФЕДИШИН
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____ Р.П. ШЕРСТЮК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ О.Б. МОСІЙ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
управління інноваційною
діяльністю та сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк

«_____» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

студенту Гноту Івану Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення роботи персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок»)

2. Керівник роботи Вовк Ірина Петрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 04.05.2026 № 4\9-210

3. Строк подання студентом проєкту (роботи) 12.06.2026

4. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності «Рід-Тур»

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проєктно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Перелік використаних джерел

6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в

кількості 26 од.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>	<i>Окіпний І.Б.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Федишин І.Б.</i>		

7. Дата видачі завдання 02.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
	Розділ перший (теоретичний)	08.02.2026	
	Розділ другий (аналітичний)	31.05.2026	
	Розділ третій (рекомендаційно-розрахунковий)	07.06.2026	
	Розділ четвертий (Безпека життєдіяльності, основи охорони праці)	09.06.2026	
	Список використаної літератури	12.06.2026	
	Висновки	11.06.2026	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2026	

Студент Іван ГНОТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Ірина ВОВК
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гнот І. І. Удосконалення роботи персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Галицький замок»).

Кваліфікаційна робота бакалавра (77 с., 5 рис., 29 табл., 39 літ. джерел) на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2026.

Робота присвячена дослідженню теоретичних і розробленню практичних рекомендацій вдосконалення надання основних послуг готельного підприємства.

У кваліфікаційній роботі досліджено розкрити теоретичні основи управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності, систематизовано сучасні підходи до оцінювання ефективності кадрової роботи у готельно-ресторанній сфері. Здійснено організаційно-економічну характеристику ГРК «Галицький замок». Проаналізовано кількісний та якісний склад персоналу підприємства. Проведено оцінку систему мотивації, навчання та розвитку кадрів на досліджуваному підприємстві, виявлено ключові проблеми у сфері управління персоналом ГРК «Галицький замок», розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Ключові слова: покращення, готель, ефективність, удосконалення, основні послуги, персонал, прибуток, підприємство.

ANNOTATION

Hnot Ivan. Improvement of Personnel Management in Hospitality Enterprises under Modern Economic Conditions (Case Study of the ‘Halytskyi Zamok’ Hotel and Restaurant Complex).

Bachelor's qualification work (77 p., 5 fig., 29 tab., 39 lit. sources) for obtaining the educational and qualification level "bachelor" in specialty 241 "Hotel and restaurant business". Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University, Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2026.

The work is devoted to the study of theoretical and development of practical recommendations for improving the provision of basic services of a hotel enterprise.

The qualification work was conducted to reveal the theoretical foundations of personnel management at hospitality industry enterprises, systematized modern approaches to assessing the effectiveness of personnel work in the hotel and restaurant sector. An organizational and economic characteristic of the “Halytskyi Zamok” HRC was carried out. The quantitative and qualitative composition of the enterprise’s personnel was analyzed. The system of motivation, training and development of personnel at the studied enterprise was assessed, key problems in the field of personnel management of the “Halytskyi Zamok” HRC were identified, a set of measures was developed to increase the efficiency of personnel work and justify their economic feasibility.

Keywords: improvement, hotel, efficiency, improvement, basic services, personnel, profit, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОСТИННОСТІ.....	9
1.1. Сутність та особливості управління персоналом у сфері гостинності.....	9
1.2. Класифікація персоналу підприємств готельно-ресторанного комплексу та вимоги до нього.....	12
1.3. Сучасні підходи до оцінювання ефективності роботи персоналу в індустрії гостинності.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГРК «ГАЛИЦЬКИЙ ЗАМОК».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ГРК «Галицький замок»	
2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства ...	26
2.3. Оцінювання ефективності системи мотивації, навчання та розвитку персоналу ГРК «Галицький замок»	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ГРК «ГАЛИЦЬКИЙ ЗАМОК» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	41
3.1. Розроблення комплексу заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу підприємства.....	41
3.2. Впровадження сучасних інструментів мотивації та розвитку кадрового потенціалу ГРК «Галицький замок».....	50
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОСТИННОСТІ	66

4.1 Безпека життєдіяльності	66
4.2. Організація системи охорони праці на ГРК «Галицький замок».....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73

ВСТУП

Індустрія гостинності є однією з найбільш трудомістких галузей світової економіки, де якість людського капіталу безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України ефективне управління персоналом набуває особливої стратегічної ваги, оскільки підприємства гостинності функціонують в умовах підвищеної невизначеності, кадрового дефіциту та трансформації споживчих очікувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що персонал підприємств готельно-ресторанного комплексу є головним носієм якості послуг і ключовим фактором формування споживчої лояльності. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління персоналом, питання адаптації кадрових стратегій до сучасних умов господарювання - зокрема в контексті цифровізації, демографічних змін та воєнних викликів - залишаються недостатньо вивченими стосовно малих і середніх підприємств гостинності регіонального рівня.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження існуючої системи управління персоналом ГРК «Галицький замок» та розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо її удосконалення в сучасних умовах господарювання.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні основи управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності;
- систематизувати сучасні підходи до оцінювання ефективності кадрової роботи у готельно-ресторанній сфері;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ГРК «Галицький замок»;
- проаналізувати кількісний та якісний склад персоналу підприємства;

- оцінити систему мотивації, навчання та розвитку кадрів на досліджуваному підприємстві;
- виявити ключові проблеми у сфері управління персоналом ГРК «Галицький замок»;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства гостинності.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські відносини, що виникають у процесі формування, використання та розвитку персоналу ГРК «Галицький замок» в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано такі методи: теоретичного узагальнення та систематизації - для дослідження наукових підходів до управління персоналом; статистичного аналізу - для оцінки кількісного та якісного складу кадрів; порівняльного аналізу - для зіставлення показників ефективності кадрової роботи; SWOT-аналізу - для виявлення сильних і слабких сторін кадрової системи підприємства; економіко-математичних розрахунків - для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження слугують: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління персоналом та індустрії гостинності, законодавчі й нормативно-правові акти України у сфері трудових відносин, статистичні дані Державної служби статистики України, первинна документація та внутрішня звітність ГРК «Галицький замок».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок, у тому числі 29 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 39 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність та особливості управління персоналом у сфері гостинності

Індустрія гостинності належить до тих секторів економіки, де якість надання послуг визначається передусім людським фактором. На відміну від матеріального виробництва, у сфері гостинності продукт і процес його споживання є нерозривними: гість оцінює не лише матеріально-технічну базу закладу, а й поведінку, компетентність та емоційну залученість персоналу. Саме тому управління персоналом у цій галузі набуває стратегічного, а не суто адміністративного характеру.

У сучасній науковій літературі поняття «управління персоналом» трактується як система взаємопов'язаних організаційних, соціальних, економічних та правових заходів, спрямованих на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей. Зокрема, А. Кібанов [4] визначає управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, що включає розроблення концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

Дослідники розрізняють два ключові підходи до управління персоналом. Адміністративний - персонал розглядається як ресурс, яким слід керувати; акцент робиться на дотриманні посадових інструкцій, контролі виконання та оптимізації витрат на оплату праці. Стратегічний - персонал сприймається як головний актив підприємства; пріоритетами є розвиток компетенцій, формування корпоративної культури та залучення працівників до досягнення стратегічних цілей організації. У сфері гостинності актуальним є саме стратегічний підхід, оскільки конкурентна перевага готельно-

ресторанних підприємств ґрунтується на неповторності людської взаємодії, яку неможливо повністю стандартизувати чи автоматизувати.

Управління персоналом підприємств гостинності суттєво відрізняється від аналогічних процесів в інших галузях. До ключових особливостей відносять [17]:

1. Висока контактність праці. Більшість категорій персоналу готельно-ресторанного комплексу - адміністратори, офіціанти, покоївки, портье - перебувають у постійному безпосередньому контакті з гостями. Це висуває підвищені вимоги до комунікативних навичок, емоційного інтелекту та стресостійкості працівників.

2. Нестандартний режим роботи. Підприємства гостинності функціонують цілодобово, сім днів на тиждень, що вимагає організації змінного графіка, управління втотою персоналу та додаткової мотивації за роботу у вихідні та нічний час.

3. Висока плинність кадрів. Готельно-ресторанна сфера традиційно характеризується одним з найвищих показників плинності персоналу серед усіх галузей. За даними міжнародних досліджень, рівень плинності кадрів у готелях становить від 30% до 80% на рік, що суттєво підвищує витрати на рекрутинг та адаптацію нових співробітників.

4. Сезонність попиту. Нерівномірне завантаження підприємств протягом року потребує гнучких підходів до формування штату - залучення сезонних та тимчасових працівників, що ускладнює підтримання стабільної якості обслуговування.

5. Багаторівневість персоналу. Структура персоналу у ГРК є надзвичайно диверсифікованою: від топ-менеджменту до обслуговуючого персоналу лінійного рівня. Кожна категорія вимагає індивідуалізованого підходу до мотивації, оцінювання та розвитку.

6. Емоційна праця. Концепція «емоційної праці» введена соціологом А. Гохшильд [5], є надзвичайно релевантною для сфери гостинності. Від персоналу очікується постійна демонстрація позитивних емоцій незалежно від власного психоемоційного стану, що спричиняє ризики професійного

вигорання та потребує цілеспрямованої психологічної підтримки з боку керівництва. Система управління персоналом на підприємствах гостинності реалізується через сукупність взаємопов'язаних функцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції персоналу сфери індустрії гостинності

Блок функцій	Складові
Формування персоналу	Планування потреби в кадрах, рекрутинг, відбір, адаптація
Використання персоналу	Організація праці, розстановка кадрів, оцінювання, мотивація, оплата праці
Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне планування, формування корпоративної культури

Управління персоналом підприємств гостинності в Україні здійснюється в межах чинного законодавства. Основу нормативно-правової бази становлять: Кодекс законів про працю України (КЗпП), Закон України «Про туризм» (1995, зі змінами), Закон України «Про колективні договори і угоди», а також ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» та ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». Ці документи регламентують кваліфікаційні вимоги до персоналу, умови праці та механізми соціального захисту працівників галузі.

Окремої уваги заслуговує роль корпоративної культури як інструменту управління персоналом у сфері гостинності. Дослідження свідчать, що підприємства з виразною корпоративною ідентичністю демонструють нижчий рівень плинності кадрів та вищий рівень задоволеності гостей [12; 15; 20]. Корпоративна культура у готельно-ресторанному комплексі виконує орієнтуючу, мотивуючу та інтегруючу функції, формуючи у персоналу спільне розуміння стандартів обслуговування та цінностей підприємства.

Таким чином, управління персоналом у сфері гостинності є складним, багатовимірним процесом, що поєднує адміністративні, соціально-психологічні та стратегічні складові. Ефективність цього процесу безпосередньо визначає якість обслуговування гостей, рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність до стійкого розвитку в мінливих умовах господарювання.

1.2. Класифікація персоналу підприємств готельно-ресторанного комплексу та вимоги до нього

Ефективне управління персоналом неможливе без чіткого розуміння структури кадрового складу підприємства. Класифікація персоналу у сфері гостинності є не лише теоретичним інструментом, а й практичною основою для розподілу функціональних обов'язків, встановлення кваліфікаційних вимог, побудови систем мотивації та оцінювання. Готельно-ресторанний комплекс (ГРК) як специфічна форма організації бізнесу у сфері гостинності поєднує в собі персонал різноманітних спеціалізацій, від топ-менеджерів до технічних і обслуговуючих працівників, що обумовлює необхідність багатовимірного підходу до його класифікації.

У вітчизняній науковій та нормативній практиці персонал підприємства прийнято розподіляти за кількома класифікаційними ознаками. Відповідно до функціонального підходу, персонал підприємства поділяється на чотири основні категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Такий поділ є загальноприйнятим у вітчизняній управлінській теорії та застосовується до підприємств усіх галузей, включаючи індустрію гостинності.

Водночас специфіка готельно-ресторанного бізнесу вимагає більш деталізованих класифікаційних схем. У міжнародній практиці набула поширення класифікація персоналу готелю за принципом контактності з гостями: поділ на Front House (персонал прямого контакту) та Back House

(персонал, що забезпечує діяльність підприємства у «тилових» зонах). До Front House відносять службу прийому та розміщення, ресторанний персонал зали; до Back House кухню, бухгалтерію, технічний персонал та службу бронювання.

Структура персоналу сучасного готелю формується навколо ключових функціональних служб. Найбільшу питому вагу у складі персоналу сучасного готелю займають працівники підрозділів громадського харчування, служби прийому та розміщення, господарської служби та інженерно-технічний персонал. Залежно від категорії готелю та його спеціалізації, цей перелік може розширюватися за рахунок служб спа, конференц-сервісу, консьєржської служби тощо. Узагальнена класифікація персоналу готельного підприємства за функціональними службами представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація персоналу готельного підприємства
за функціональними службами

Служба / підрозділ	Основні категорії персоналу	Тип контакту
Служба прийому та розміщення (Front Office)	Менеджер з прийому та розміщення, адміністратор, портьє, нічний аудитор, консьєрж	Front House
Служба організації харчування	Метрдотель, офіціант, бармен, сомельє, хостес	Front House
Служба прибирання	Керівник служби, покоївка, прибиральник, білизняр	Змішаний
Виробничий блок (кухня)	Шеф-кухар, су-шеф, кухар, кондитер	Back House

Адміністративно-управлінський персонал	Генеральний директор, фінансовий директор, HR-менеджер	Back House
Інженерно-технічна служба	Головний інженер, технік, електрик, сантехнік	Back House
Служба безпеки	Начальник охорони, охоронець	Змішаний
Маркетинг та продажі	Менеджер з продажів, спеціаліст з бронювання	Back House

З підвищенням категорійності готельного підприємства спостерігається збільшення чисельності штатного персоналу за всіма посадами функціонального поділу, а також посилення вимог до кваліфікації та мовної підготовки. На підприємствах ресторанного бізнесу працівники відповідно до функцій, які виконують, поділяються на такі групи: адміністративно-управлінський персонал - директор, менеджери, бухгалтер; виробничий персонал - кухарі всіх розрядів, кондитери, технологи; обслуговуючий персонал залу - метрдотелі, офіціанти, бармени, хостес; торгова група - касири, адміністратори; інші працівники - прибиральники, вантажники, мийники посуду (рис. 1.1). Така класифікація відображає багатоланкову структуру ресторанного підприємства, де кожна група виконує специфічні функції, але всі разом вони формують єдину систему обслуговування гостей.

Кваліфікаційні вимоги до персоналу підприємств гостинності в Україні регламентуються низкою нормативно-правових документів, зокрема ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» та ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». Кваліфікаційні вимоги

визначаються комплексом вимог до матеріально-технічної оснащеності, переліку надаваних послуг та кваліфікації персоналу.

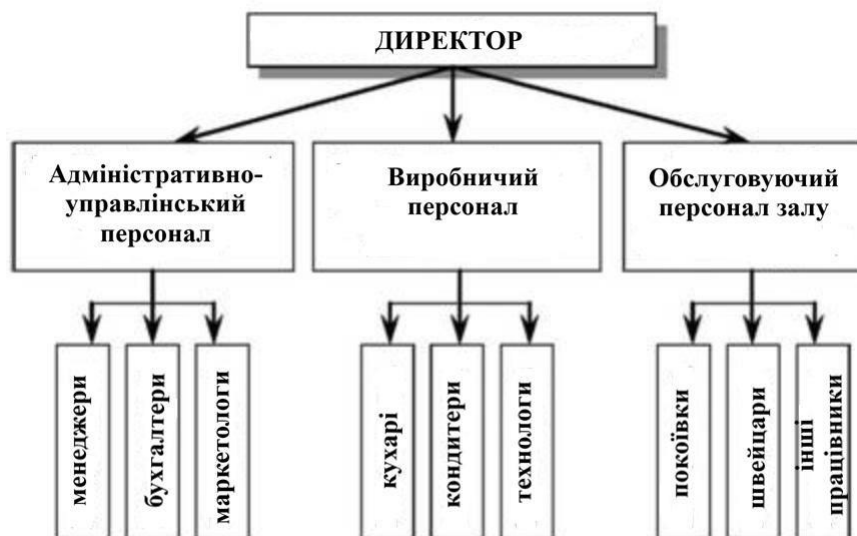


Рис. 1.1 Організаційна структура готельного підприємства

Вимоги до обслуговуючого персоналу готелів можна умовно розділити на чотири групи:

1. Кваліфікаційні вимоги. Весь обслуговуючий персонал і керівники повинні пройти професійну підготовку, рівень якої відповідає категорії готелю. Посадові особи, які безпосередньо здійснюють керівництво готелем та його персоналом, повинні мати вищу фахову освіту або вищу освіту та спеціальну професійну підготовку чи стаж керівної роботи у сфері надання готельних послуг не менш трьох років.

2. Мовна підготовка. Вимоги до знання іноземних мов диференціюються залежно від класу готелю: для готелів категорії «3 зірки» весь персонал, що контактує з проживаючими, повинен знати мінімум дві мови міжнародного спілкування; для готелів «5 зірок» - вільно володіти мінімум трьома іноземними мовами.

3. Санітарні та медичні вимоги. Персонал усіх категорій готелів повинен проходити періодичний медичний огляд для одержання відповідного сертифіката.

4. Вимоги до зовнішнього вигляду та поведінки. Персонал усіх категорій готелів, що вступає в контакт з проживаючими, повинен носити уніформу, яка у ряді випадків включає особистий значок із зазначенням імені та прізвища. Форма повинна бути завжди чистою та в гарному стані. Кухарі, офіціанти, метрдотелі приймаються на конкурсній основі за результатами кваліфікаційних іспитів і тестувань.

Поряд із нормативно закріпленими кваліфікаційними вимогами, сучасна наука управління персоналом у сфері гостинності активно застосовує компетентнісний підхід, що передбачає оцінювання не лише формальної освіти й досвіду, а й сукупності знань, умінь, навичок і особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

Відповідно до цього підходу, компетенції персоналу готелю поділяються на: корпоративні - спільні для всіх категорій персоналу (орієнтація на гостя, командна робота, відповідальність); управлінські - притаманні менеджерському складу (стратегічне мислення, лідерство, управління конфліктами); функціональні (професійні) - специфічні для кожної посади (технічні навички приготування страв, знання систем бронювання, сервісні протоколи). Із погляду кваліфікаційних вимог, співробітників готелів та ресторанів можна поділити на три категорії: керівники, співробітники, що безпосередньо працюють з гостями, та технічний і допоміжний персонал, — кожна з яких потребує специфічного набору компетенцій та індивідуальної стратегії розвитку.

Сучасні умови господарювання в Україні, пов'язані з повномасштабним вторгненням, внесли суттєві корективи у вимоги до персоналу підприємств гостинності. Поряд із традиційними кваліфікаційними вимогами, набули особливого значення такі якості, як: стресостійкість та здатність до роботи в умовах невизначеності, мобільність та готовність до гнучкого графіка, обізнаність з правилами безпеки та поведінки у кризових ситуаціях, а також здатність до швидкого перенавчання та освоєння нових функцій у разі кадрового дефіциту.

Таким чином, класифікація персоналу підприємств готельно-

ресторанного комплексу є багаторівневою системою, що враховує функціональну роль, рівень контакту з гостями, освітньо-кваліфікаційний рівень та компетентнісний профіль кожного працівника. Кваліфікаційні вимоги, закріплені у вітчизняних державних стандартах, формують нормативну основу кадрової роботи, тоді як компетентний підхід забезпечує її відповідність сучасним реаліям індустрії гостинності.

1.3. Сучасні підходи до оцінювання ефективності роботи персоналу в індустрії гостинності

Оцінювання ефективності роботи персоналу є невід'ємним елементом системи управління людськими ресурсами будь-якого підприємства гостинності. Без систематичного та об'єктивного оцінювання неможливо виявити кадрові проблеми, обґрунтувати рішення щодо преміювання чи кар'єрного просування, а також спланувати заходи з розвитку компетенцій персоналу. В умовах загострення конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг оцінювання ефективності кадрів перетворюється із суто адміністративної процедури на стратегічний управлінський інструмент.

У науковій літературі оцінювання персоналу трактується як цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик працівника (здібностей, мотивацій, властивостей) вимогам посади або робочого місця. Метою такого оцінювання є отримання достовірної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової роботи.

Оцінювання персоналу у сфері гостинності виконує кілька ключових функцій: адміністративна - надання інформаційної бази для прийняття рішень про підвищення, переміщення, преміювання або звільнення; інформаційна - забезпечення керівництва та самих працівників даними про рівень їхньої ефективності та відповідності вимогам посади; мотиваційна - стимулювання персоналу до підвищення результатів роботи через систему зворотного

зв'язку; розвивальна - визначення потреб у навчанні та кар'єрному розвитку кожного співробітника.

Сучасна теорія і практика управління персоналом у сфері гостинності пропонує широкий арсенал методів оцінювання, які умовно поділяються на три групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінювання персоналу

Група методів	Методи	Особливості застосування у ГРК
Якісні методи	Метод біографічного опису, характеристики, метод еталону	Застосовуються для оцінювання менеджерського складу, складно формалізуються
Кількісні методи	Ранжування, бальне оцінювання, метод профілів	Зручні для порівняння лінійного персоналу (офіціантів, адміністраторів)
Комбіновані методи	Тестування, атестація, метод «360 градусів», КРІ	Найбільш поширені в сучасних ГРК, забезпечують комплексність оцінювання

Одним із найбільш затребуваних сучасних підходів (рис. 1.2) є система КРІ (Key Performance Indicators - ключові показники ефективності). Суть методу полягає у визначенні для кожної посади набору вимірюваних показників, досягнення яких свідчить про ефективну роботу співробітника. Для персоналу підприємств гостинності типовими КРІ є: для служби прийому та розміщення, показник заповнюваності готелю, індекс задоволеності гостей,

час очікування на рецепції; для ресторанної служби, середній чек на гостя, показник конверсії бронювань, кількість повторних відвідувань; для господарської служби, відсоток рекламаций щодо чистоти номерів, час підготовки номера; для менеджерів, рівень плинності персоналу у підрозділі, індекс залученості персоналу.

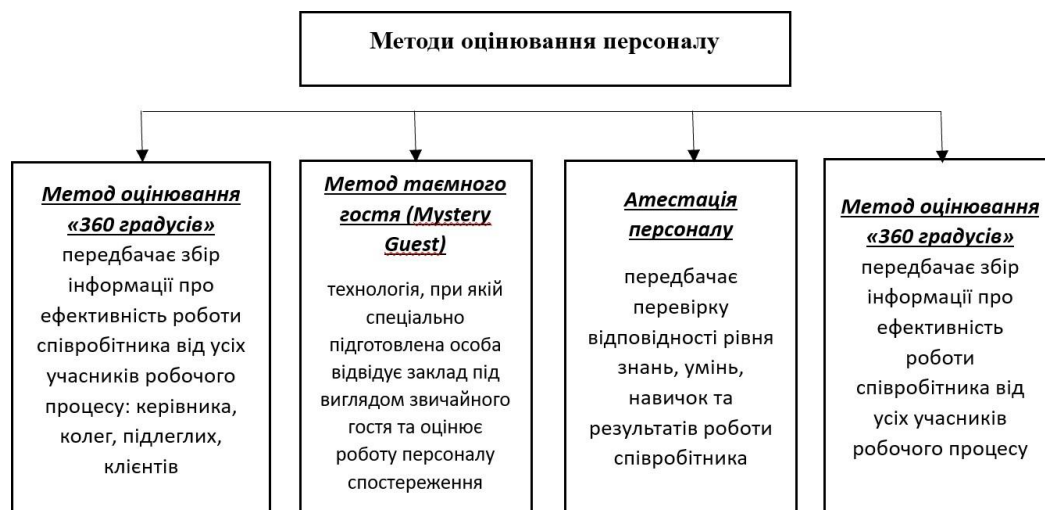


Рис. 1.2 Методи оцінювання персоналу

Метод оцінювання «360 градусів» передбачає збір інформації про ефективність роботи співробітника від усіх учасників робочого процесу: керівника, колег, підлеглих та, що особливо актуально для індустрії гостинності гостей (клієнтів). Цей метод дозволяє отримати багатовимірне уявлення про компетенції працівника та мінімізує суб'єктивність оцінювання. Для сфери гостинності включення думки гостей через анкети, відгуки на платформах Google Maps, Booking.com, TripAdvisor є органічним розширенням цього методу.

Специфічним методом оцінювання персоналу у сфері гостинності є Mystery Guest («таємний гість») технологія, при якій спеціально підготовлена особа відвідує заклад під виглядом звичайного гостя та оцінює роботу персоналу за стандартизованою картою спостереження. Метод дозволяє об'єктивно оцінити реальний рівень обслуговування у «природних» умовах, без ефекту підготовленості персоналу до перевірки. Результати

Mystery Guest використовуються для коригування навчальних програм, стандартів обслуговування та мотиваційних схем.

Атестація є формалізованим методом оцінювання, що проводиться у встановлені терміни (як правило, раз на рік або раз на два роки) і передбачає перевірку відповідності рівня знань, умінь, навичок та результатів роботи співробітника кваліфікаційним вимогам його посади. В умовах готельно-ресторанного підприємства атестація зазвичай включає теоретичний іспит (знання стандартів обслуговування, меню, правил безпеки) та практичну перевірку (демонстрація робочих навичок).

Для комплексного оцінювання роботи персоналу підприємства гостинності науковці пропонують використовувати систему взаємопов'язаних показників трьох рівнів (рис. 1.3).

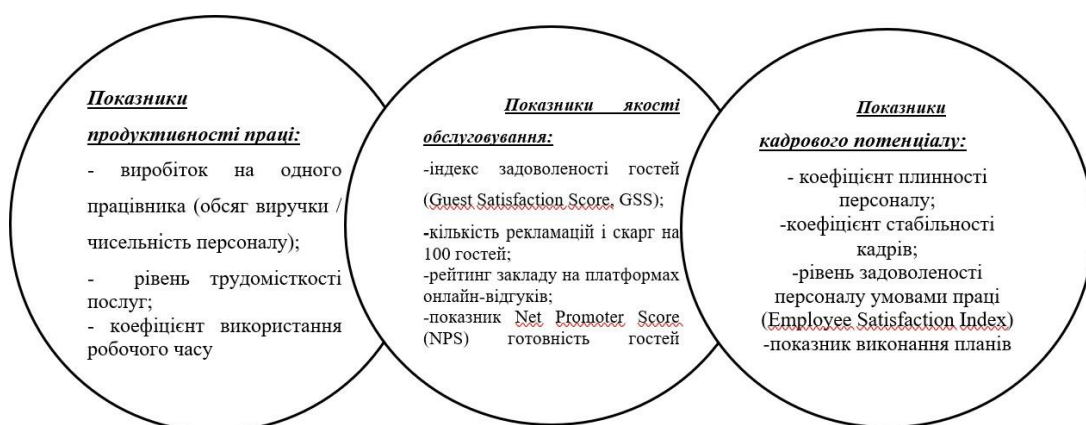


Рис. 1.3 Показники оцінювання ефективності роботи персоналу

Сучасні тенденції у сфері HR-менеджменту готельно-ресторанних підприємств пов'язані з активним впровадженням цифрових інструментів оцінювання персоналу. Серед них: HRM-системи (Human Resource Management Systems), що автоматизують процеси збору даних про результати роботи, нарахування заробітної плати, планування навчання та формування звітності. У великих мережевих готелях широко застосовуються модулі PMS (Property Management System), що інтегруються з HR-блоком і дозволяють відстежувати KPI персоналу у режимі реального часу.

Крім того, платформи онлайн-відгуків (Booking.com, TripAdvisor,

Google) фактично перетворилися на інструмент зовнішнього оцінювання персоналу, кожен відгук гостя містить пряму або опосередковану оцінку роботи конкретних категорій співробітників. Аналіз семантики онлайн-відгуків (Sentiment Analysis) дедалі частіше включається до комплексних систем оцінювання ефективності персоналу сучасних підприємств гостинності. Науково доведено, що оцінювання ефективності роботи персоналу є дієвим лише за умови його тісного взаємозв'язку з системою мотивації. Результати оцінювання повинні безпосередньо впливати на рівень матеріальної винагороди, можливості кар'єрного зростання та нематеріального заохочення. Відсутність такого зв'язку перетворює оцінювання на формальну процедуру, що не стимулює персонал до покращення результатів роботи.

Таким чином, сучасні підходи до оцінювання ефективності роботи персоналу у сфері гостинності характеризуються комплексністю, орієнтацією на вимірювані результати та активним використанням цифрових інструментів. Поєднання кількісних показників (KPI, рейтинги задоволеності гостей) із якісними методами (атестація, «360 градусів», Mystery Guest) дозволяє отримати об'єктивну та всебічну картину ефективності кадрової роботи, що є необхідною передумовою для розроблення обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення роботи персоналу підприємства гостинності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГРК «ГАЛИЦЬКИЙ ЗАМОК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ГРК «Галицький замок»

Дослідження системи управління персоналом будь-якого підприємства гостинності потребує передусім ґрунтовного вивчення його організаційно-економічного профілю - місця на ринку, форми власності, матеріально-технічної бази та ринкового позиціонування. Саме ці параметри визначають масштаб і специфіку кадрових завдань, що стоять перед керівництвом підприємства. Об'єктом дослідження у цій роботі є Готельно-ресторанний комплекс «Галицький замок» - це підприємство гостинності, що функціонує на регіональному ринку Тернопільської області.

Готельно-ресторанний комплекс «Галицький замок» розташований за адресою: Тернопільська область, с. Байківці, вул. Шумська, 22, у безпосередній близькості від меж міста Тернополя (Збараський напрямок, приблизно 400 м від контрольно-пропускного пункту міста). Відстань до залізничного вокзалу м. Тернополя становить близько 7,1 км, до автовокзалу 8,9 км, що забезпечує достатню транспортну доступність для гостей з різних регіонів України.

Підприємство функціонує у форматі готельно-ресторанного комплексу (ГРК), що передбачає поєднання послуг тимчасового розміщення, організації харчування та рекреаційного відпочинку в рамках єдиної господарської одиниці. Режим роботи ресторанного підрозділу: щоденно з 10:00 до 23:00; служба прийому та розміщення функціонує цілодобово, стійка реєстрації 24/7.

Концепція ГРК «Галицький замок» базується на тематичному позиціонуванні у середньовічному стилі. Кожен номер готелю стилізований під лицарські покої Середньовіччя та оснащений аксесуарами ручної роботи,

що формує автентичну атмосферу й забезпечує унікальний гостьовий досвід, який складно відтворити у стандартних готелях. Ресторанний підрозділ пропонує піцу, страви у стилі стейкхаусу, страви місцевої та європейської кухні, обслуговуючи як гостей готелю, так і зовнішніх відвідувачів.

Заклад позиціонує себе як «незабутню мандрівку в історичне минуле», апелюючи до сегменту туристів, що шукають нестандартний досвід відпочинку, а також до корпоративних клієнтів, які замовляють банкетне обслуговування та проведення заходів.

Матеріально-технічна база ГРК «Галицький замок» включає такі основні складові: 10 номерів, стилізованих у середньовічному стилі, у кожному номері: телевізор з плоским екраном і супутниковими телеканалами, система клімат-контролю, кавоварка, обідній стіл, диван-ліжка, робочий стіл; власна ванна кімната з душем та окремим туалетом у кожному номері; щоранку подається континентальний сніданок.

Ресторанний підрозділ - це ресторан із зоною обслуговування, стилізованою у середньовічному стилі; бар, зона відпочинку; конференц-зал, банкетний зал для проведення корпоративних і приватних заходів.

Рекреаційна зона: парна (сауна); критий басейн; упорядкована прилегла територія з парковкою.

Технічна інфраструктура: Wi-Fi на всій території комплексу; дитячий клуб, зона для дітей.

Вартість проживання в ГРК «Галицький замок» складає від 1 000 грн за добу, що відповідає середньому ціновому сегменту регіонального ринку гостинності.

ГРК «Галицький замок» функціонує на ринку гостинності Тернопільської області, що є частиною загальноукраїнського готельного ринку. За даними аналізу готельного ринку України, станом на середину 2024 р., в країні функціонує 2 017 готелів із загальною кількістю номерів, яка все ще недостатня для задоволення очікуваного попиту. Ринок гостинності України за підсумками 2024 р. зріс на 10% сукупний дохід найбільших гравців сягнув 28,22 млрд грн. Готельний бізнес в Україні розвивається попри

системні виклики - кадровий дефіцит, енергетичні обмеження та воєнну невизначеність. При цьому лише 6 із 10 найбільших підприємств галузі завершили 2024 р. із прибутком, що свідчить про складність ринкового середовища навіть для лідерів галузі.

У конкурентному середовищі регіону ГРК «Галицький замок» займає нішу тематичного бутік-готелю з виразним середньовічним позиціонуванням. Його основними конкурентними перевагами є: унікальна концепція та атмосфера, що не має прямих аналогів у регіоні; комплексність послуг (розміщення, харчування, рекреація); зручне розташування на межі міста з власною парковкою; доступна цінова політика для середнього сегменту.

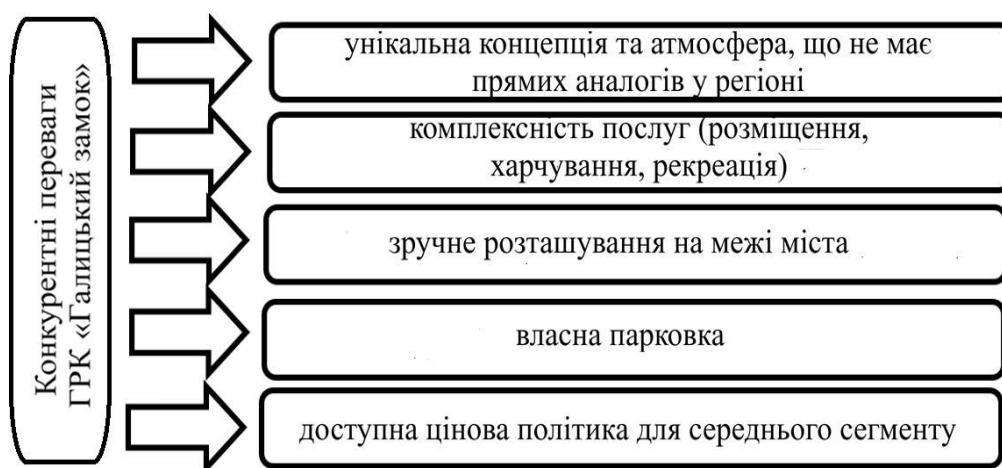


Рис. 2.1 Основні конкурентні переваги ГРК «Галицький замок»

Водночас до конкурентних обмежень підприємства слід віднести невеликий номерний фонд (10 номерів), що обмежує масштаб операційної діяльності та знижує економію на масштабі порівняно з більшими готельними підприємствами регіону.

Відповідно до масштабу підприємства та кількості підрозділів, ГРК «Галицький замок» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що є типовою для малих і середніх підприємств готельно-ресторанного бізнесу. На чолі підприємства перебуває директор, якому безпосередньо підпорядковані керівники основних служб: служби прийому та розміщення, ресторанного підрозділу, господарської служби та

рекреаційного блоку. Невелика чисельність персоналу обумовлює суміщення ряду функцій в межах одних посад: адміністратор готелю нерідко виконує функції менеджера з бронювання та касира; персонал ресторанної зони залучається до організації банкетного обслуговування. Така організація праці є характерною для малих підприємств гостинності і потребує підвищеної гнучкості та багатофункціональності від кожного члена колективу.

Оцінювання ефективності діяльності ГРК «Галицький замок» здійснюється на основі системи показників, характерних для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Основні з них представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники операційної діяльності
ГРК «Галицький замок»

Показник	Одиниця виміру	Значення (характеристика)
Кількість номерів	од.	10
Режим роботи стійки реєстрації	год.	24/7
Режим роботи ресторану	год.	10:00-23:00 (щоденно)
Ціновий сегмент	-	Середній (від ~1 000 грн/доба)
Склад послуг	-	Розміщення, харчування, сауна, басейн, банкет, конференції
Тип позиціонування	-	Тематичний бутік-готель

Форма обслуговування харчування	-	À la carte, room service, банкетне обслуговування
Зона охоплення	-	Регіональний ринок (Тернопільська область) + туристичні потоки

Таким чином, ГРК «Галицький замок» є підприємством малого масштабу з виразною тематичною концепцією, що функціонує на регіональному ринку гостинності Тернопільської області. Невеликий номерний фонд і широкий спектр додаткових послуг визначають специфічні вимоги до персоналу підприємства, багатофункціональність, гнучкість та високий рівень сервісної культури, що обумовлює актуальність дослідження системи управління кадрами на цьому підприємстві.

2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу є обов'язковим етапом дослідження системи управління кадрами підприємства гостинності. Він дозволяє встановити фактичний стан кадрового потенціалу, виявити невідповідності між потребою у персоналі та його реальною наявністю, а також сформулювати вихідну інформаційну базу для розроблення заходів щодо вдосконалення роботи персоналу. Визначення чисельності персоналу підприємства гостинності здійснюється з урахуванням обсягів і специфіки його діяльності. Чисельність персоналу в службах готелю залежить від розмірів готельного комплексу та обсягів обслуговування. При плануванні чисельності персоналу обов'язково визначається його якісний склад - рівень

кваліфікації й освіти. ГРК «Галицький замок» є підприємством малого масштабу з номерним фондом 10 одиниць, що визначає відносно невелику штатну чисельність персоналу. Відповідно до функціональної структури підприємства, персонал ГРК «Галицький замок» розподілений між основними підрозділами.

Таблиця 2.2

Штатна чисельність персоналу ГРК «Галицький замок» за підрозділами, 2024р

№	Підрозділ / служба	Посади	Кількість штатних одиниць
1	Адміністративно-управлінський блок	Директор, бухгалтер, адміністратор	3
2	Служба прийому та розміщення	Адміністратор стійки реєстрації, нічний аудитор	4
3	Ресторанний підрозділ	Метрдотель/старший офіціант, офіціанти, бармен, кухарі, кухонний робітник	8
4	Господарська служба	Покоївки, прибиральник	3
5	Рекреаційна зона	Оператор сауни/басейну	1
6	Допоміжний персонал	Охоронець, технічний персонал	2
	Разом		21

Загальна штатна чисельність персоналу ГРК «Галицький замок» орієнтовно становить 21 особу. Найбільш чисельним є ресторанний підрозділ (8 осіб, або 38,1% від загальної чисельності), що пояснюється широким спектром форм обслуговування харчування: à la carte, room service та банкетне

обслуговування. Динаміку облікової чисельності персоналу ГРК «Галицький замок» за три роки подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу ГРК «Галицький замок»
за 2022 - 2024 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Середньооблікова чисельність, ос.	19	21	+4	+23,5
Служба прийому та розміщення	4	4	+1	+33,3
у т.ч. ресторанний підрозділ	7	8	+2	+33,3
у т.ч. ведення господарства	2	3	+1	+50,0
у т.ч. АУП	3	3	0	0
у т.ч. рекреація та допоміжний	3	3	0	0
Прийнято протягом року, ос.	6	4	-	-
Звільнено протягом року, ос.	4	2	-	-

Аналіз динаміки чисельності свідчить про поступове зростання штату підприємства протягом 2022 - 2024 рр., що відображає відновлення ділової активності ГРК після найбільш складного для галузі 2022 року. Зростання чисельності на 23,5% за три роки корелює із загальнотенденційним зростанням ринку гостинності: за підсумками 2024 року ринок гостинності

України зріс на 10%, виручка ресторанних закладів також збільшилась на 10% порівняно з попереднім роком. Одним із ключових індикаторів стану кадрової роботи є показники руху персоналу, зокрема коефіцієнт плинності кадрів. Розраховуються вони за такими формулами:

Коефіцієнт обороту з прийому ($K_{оп}$):

$$K_{оп} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Коефіцієнт обороту зі звільнення ($K_{оз}$):

$$K_{оз} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{ср}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$):

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв.вл} + Ч_{зв.пор}}{Ч_{ср}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де: $Ч_{пр}$ - кількість прийнятих працівників; $Ч_{зв}$ - кількість звільнених; $Ч_{ср}$ - середньооблікова чисельність; $Ч_{зв.вл}$ - звільнені за власним бажанням; $Ч_{зв.пор}$ - звільнені за порушення трудової дисципліни.

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу ГРК «Галицький замок» за 2024 - 2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт обороту з прийому, %	31,6	19,0	-11,6	-54,98
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	21,1	9,5	-11,6	54,98
Коефіцієнт плинності кадрів, %	21,1	9,5	-11,6	54,98

Коефіцієнт стабільності кадрів, %	78,9	90,5	11,6	14,70
-----------------------------------	------	------	------	-------

Аналіз показників руху персоналу свідчить про відносну стабілізацію кадрового складу у 2025 р. коефіцієнт плинності знизився до 9,5% порівняно з 21,1% у 2024 р. Для порівняння: у галузі готельно-ресторанного бізнесу в Україні зафіксовано плинність кадрів на рівні понад 30 - 40% у несприятливих умовах, а у глобальній практиці до 73,8% у сфері громадського харчування. Відтак показники плинності ГРК «Галицький замок» є кращими за середньогалузеві, що свідчить про відносну ефективність кадрової роботи підприємства.

Якісна характеристика персоналу визначається передусім рівнем освіти та кваліфікації працівників (табл. 2.5). Для підприємств гостинності вимоги до освітнього рівня диференціюються залежно від категорії посади.

Таблиця 2.5

Розподіл персоналу ГРК «Галицький замок» за рівнем освіти (2024 р.)

Рівень освіти	Кількість, ос.	Питома вага, %
Повна вища освіта (бакалавр/магістр)	7	33,3
Неповна вища (молодший спеціаліст)	5	23,8
Професійно-технічна	7	33,3
Загальна середня	2	9,6
Разом	21	100

Аналіз освітнього рівня персоналу свідчить про те, що 57,1% працівників мають вищу або неповну вищу освіту, що є позитивним показником для підприємства регіонального рівня. Водночас частка

працівників із загальною середньою освітою (9,6%) зосереджена переважно серед допоміжного персоналу (робітники кухні, прибиральники), для яких нормативні вимоги не передбачають обов'язкової вищої освіти.

Таблиця 2.6

Розподіл персоналу ГРК «Галицький замок» за віком та статтю (2024 р.)

Вікова група	Чоловіки, ос.	Жінки, ос.	Разом, ос.	Питома вага, %
До 25 років	2	3	5	23,8
25 - 35 років	3	4	7	33,3
35 - 45 років	2	4	6	28,6
Старше 45 років	1	2	3	14,3
Разом	8	13	21	100

Вікова структура персоналу ГРК «Галицький замок» (табл. 2.6) є відносно молодю: 57,1% працівників перебувають у віці до 35 років, що є характерним для підприємств сфери гостинності. Переважання жінок у складі персоналу (61,9%) також відповідає галузевій тенденції.

Слід зазначити, що загострення кадрового дефіциту в умовах воєнного стану торкнулося і підприємств регіонального рівня. У вересні 2024 р. кількість вакансій в Україні загалом сягнула рекордних 105 809, а головною

проблемою ресторанного бізнесу залишився гострий дефіцит кадрів. Основними причинами цього є виїзд частини населення за кордон та мобілізація чоловіків працездатного віку. Це безпосередньо відображається і на структурі персоналу ГРК «Галицький замок».

Аналіз розподілу персоналу за стажем роботи (табл.2.7) показує, що ядро колективу (33,3%) складають працівники зі стажем 3-5 років, тобто ті, хто прийшов до підприємства у 2014 - 2025 р. р. і залишився у складний воєнний період. Частка нових працівників (до 1 року - 19,0%) свідчить про

активне поповнення штату, що у поєднанні зі зниженням плинності кадрів у 2025 р. вказує на поступову стабілізацію колективу.

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу ГРК «Галицький замок» за стажем роботи на підприємстві (2024 р.)

Стаж роботи на підприємстві	Кількість, ос.	Питома вага, %
До 1 року	4	19,0
1- 3 роки	6	28,6
3 - 5 років	7	33,3
Понад 5 років	4	19,1
Разом	21	100,0

Таким чином, аналіз кількісного та якісного складу персоналу ГРК «Галицький замок» засвідчує наступне: підприємство має компактний, відносно молодий і переважно жіночий колектив із задовільним рівнем освітньої підготовки. Позитивною тенденцією є зниження плинності кадрів у 2025 р. та зростання чисельності персоналу, що відображає загальне відновлення господарської активності підприємства. Водночас виявлені характеристики кадрового складу зумовлюють необхідність подальшого аналізу системи мотивації та розвитку персоналу для виявлення резервів підвищення ефективності кадрової роботи.

2.3. Оцінювання ефективності системи мотивації, навчання та розвитку персоналу ГРК «Галицький замок»

Система мотивації, навчання та розвитку персоналу є центральним елементом кадрової роботи підприємства гостинності. Саме від ефективності цієї системи залежить рівень залученості співробітників, якість

обслуговування гостей і стабільність кадрового складу. У цьому підрозділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне оцінювання зазначених складових кадрової роботи ГРК «Галицький замок» з метою виявлення їх сильних сторін та резервів для вдосконалення. Матеріальне стимулювання є найбільш вагомою складовою системи мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Дослідження доводять, що матеріальне стимулювання персоналу належить до найбільш важливої форми мотивації, оскільки безпосередньо задовольняє первинні матеріальні потреби працівників. Сучасні підходи включають гнучкі системи оплати праці, що враховують індивідуальні показники продуктивності, результати командної роботи та загальні фінансові результати підприємства. У ГРК «Галицький замок» застосовується змішана система оплати праці, що складається з фіксованої тарифної частини та змінної преміальної частини. Структуру системи матеріального стимулювання персоналу підприємства наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура системи матеріального стимулювання персоналу
ГРК «Галицький замок»

Категорія персоналу	Форма оплати	Змінна частина	Додаткові виплати
АУП (директор, бухгалтер)	Посадовий оклад	Квартальна премія (до 20% окладу)	Надбавка за стаж
Адміністратори (Front Office)	Оклад	Премія за відгуки гостей (до 15%)	Оплата нічних змін (+20%)
Офіціанти, бармени	Оклад + чайові	Бонус за виконання плану виручки	Оплата понаднормових
Кухарі	Оклад	Премія за якість (за відсутності рекламацій)	Оплата понаднормових

Housekeeping	Оклад	Премія за якість прибирання	Надбавка за нічні чергування
Допоміжний персонал	Оклад	-	Оплата нічних змін

Для кількісної оцінки ефективності системи преміювання застосовується визначення рівня виконання показника преміювання та його порівняння з базовим рівнем. Середній рівень заробітної плати персоналу ГРК «Галицький замок» у 2024 р. за категоріями наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Середній рівень оплати праці персоналу ГРК «Галицький замок» у 2024 р.

Категорія персоналу	Середній оклад, грн/міс.	Середня змінна частина, грн/міс.	Загальний дохід, грн/міс.
АУП	22 000	3 500	25 500
Адміністратори (Front Office)	16 000	2 000	18 000
Офіціанти / бармени	13 000	3 500	16 500
Кухарі	15 000	1 500	16 500
Housekeeping	12 000	1 000	13 000
Допоміжний персонал	11 000	-	11 000

Питання оплати праці є критично важливим для кадрового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: дослідження засвідчують, що рівень оплати у сфері гостинності традиційно є нижчим порівняно з іншими секторами економіки, що й зумовлює хронічний дефіцит кваліфікованих кадрів. Водночас для ГРК «Галицький замок» рівень оплати є конкурентоспроможним у межах регіонального ринку Тернопільської області.

Поряд із матеріальною складовою, в умовах обмеженого бюджету малих підприємств гостинності нематеріальна мотивація набуває особливого значення (табл. 2.10).

Оцінювання системи нематеріального стимулювання ГРК «Галицький замок»

Інструмент нематеріальної мотивації	Наявність	Рівень застосування
Гнучкий / змінний графік роботи	Так	Середній застосовується для більшості підрозділів
Подяки та грамоти (публічне визнання)	Частково	Низький відбувається нерегулярно
Конкурс «Кращий працівник місяця»	Ні	Не впроваджено
Корпоративні заходи	Частково	Низький проводяться переважно на свята
Кар'єрне планування	Ні	Відсутня формалізована система
Надання службового харчування	Так	Середній передбачено для персоналу кухні та залу
Психологічна підтримка та зворотний зв'язок	Частково	Низький реалізується переважно в індивідуальних бесідах

Сучасні підходи до нематеріальної мотивації включають гнучкі графіки роботи, можливості кар'єрного зростання, визнання заслуг, корпоративні заходи та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Аналізування системи нематеріального стимулювання виявляє суттєві прогалини: відсутня системна програма визнання заслуг, не впроваджено конкурс «Кращий працівник», відсутня формалізована система кар'єрного планування. Ці елементи є ефективними й малозатратними

інструментами підвищення залученості персоналу, що підтверджується як науковими дослідженнями, так і кращими практиками галузі. Навчання та розвиток персоналу є стратегічним інструментом підвищення якості обслуговування у сфері гостинності. Сучасні форми навчання персоналу підприємств гостинності включають: внутрішні тренінги стандартів обслуговування, зовнішні курси підвищення кваліфікації, наставництво (менторинг), навчання та комплексні тренінгові програми. На підприємствах сфери гостинності виокремлюють такі основні детермінанти необхідності проведення навчання: введення в посаду нових співробітників, зміна стандартів обслуговування, впровадження нових технологій, виявлені дефіцити компетенцій за результатами оцінювання. Оцінювання системи навчання та розвитку персоналу ГРК «Галицький замок» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Стан системи навчання та розвитку персоналу ГРК «Галицький замок»

Показник	Характеристика
Наявність програми первинної адаптації	Частково проводиться у форматі інструктажу, без формалізованої програми
Наявність системи наставництва	Ні досвідчені працівники залучаються до навчання нових неформально
Проведення внутрішніх тренінгів	Рідко переважно в разі змін у меню або стандартах
Участь у зовнішніх курсах, тренінгах	Поодинокі випадки відсутній системний план
Наявність плану підвищення кваліфікації	Ні відсутній формалізований план навчання
Бюджет на навчання персоналу	Не виокремлений у самостійну статтю витрат
Оцінювання результатів навчання	Відсутнє

Виявлена картина є типовою для малих підприємств гостинності регіонального рівня: система навчання носить здебільшого ситуативний, а не системний характер. Це суперечить сучасним вимогам до кадрового менеджменту у сфері гостинності, де підприємства все частіше впроваджують такі програми розвитку, усвідомлюючи, що інвестиції в розвиток навичок є ключовим чинником підвищення результативності працівників.

Для комплексної оцінки ефективності системи мотивації та розвитку персоналу ГРК «Галицький замок» було проведено анкетування персоналу підприємства. Анкетування охопило 18 із 21 штатних працівників підприємства (репрезентативність вибірки - 85,7%). Результати анкетування наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати оцінювання задоволеності персоналу
ГРК «Галицький замок» ключовими аспектами кадрової роботи

Аспект оцінювання	Середній бал (за шкалою 1 - 5)	Рівень задоволеності
Рівень оплати праці	3,2	Задовільний
Справедливість системи преміювання	2,9	Нижче задовільного
Психологічний клімат у колективі	3,8	Добрий
Умови праці (організація робочого місця)	3,5	Добрий
Можливості кар'єрного зростання	2,4	Низький
Можливості навчання та розвитку	2,6	Нижче задовільного
Зворотний зв'язок від керівництва	3,0	Задовільний
Загальна задоволеність роботою	3,2	Задовільний

Аналіз результатів анкетування дозволяє сформулювати три зони проблемності (рис. 2.2).

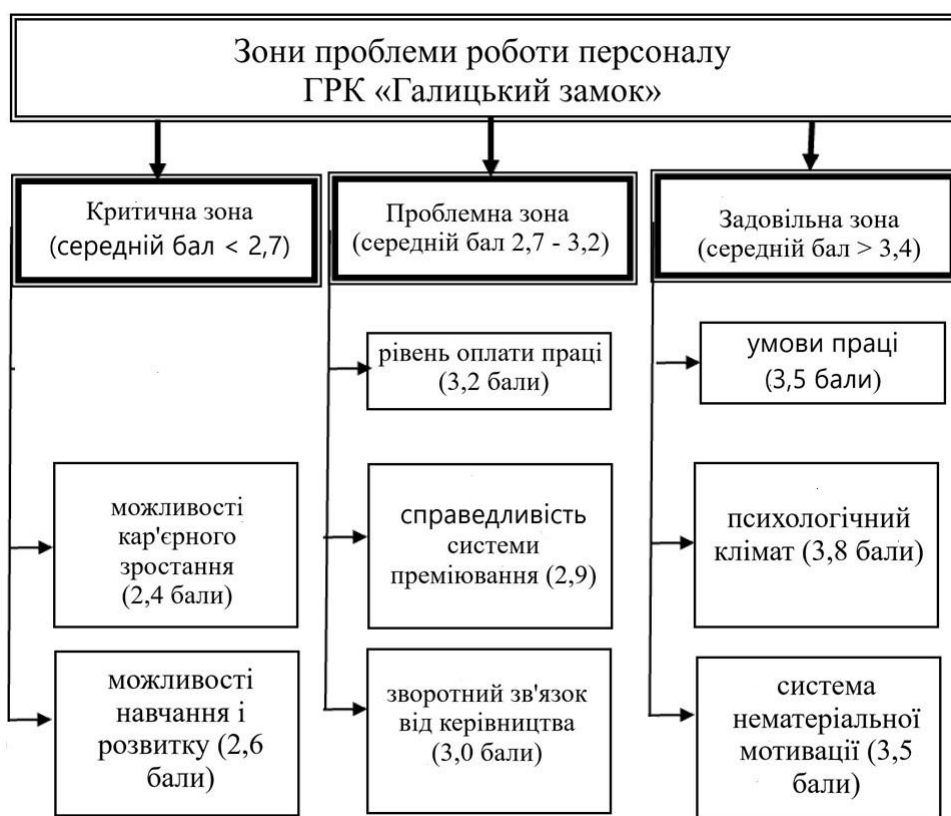


Рис. 2.2 Зони проблеми роботи персоналу ГРК «Галицький замок»

Критична зона (середній бал < 2,7): можливості кар'єрного зростання (2,4) та навчання і розвитку (2,6) - персонал не бачить перспектив професійного розвитку в межах підприємства.

Проблемна зона (середній бал 2,7 - 3,2): рівень оплати праці (3,2), справедливість системи преміювання (2,9), зворотний зв'язок від керівництва (3,0) - ці аспекти потребують удосконалення.

Задовільна зона (середній бал > 3,4): психологічний клімат (3,8) та умови праці (3,5) є реальними сильними сторонами підприємства, на яких можна будувати систему нематеріальної мотивації. В табл. 2.13 зведено SWOT-аналіз характеристику системи управління персоналом.

Таким чином, аналіз системи мотивації, навчання та розвитку персоналу ГРК «Галицький замок» виявив суттєві резерви для її вдосконалення. Попри відносно сприятливий психологічний клімат і задовільний рівень матеріального стимулювання, підприємство потребує

розроблення системних інструментів нематеріальної мотивації, формалізованої програми навчання та розвитку, а також механізму кар'єрного планування для ключових категорій персоналу.

Таблиця 2.13

Зведена SWOT-матриця системи управління персоналом
ГРК «Галицький замок»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Сприятливий психологічний клімат у колективі</p> <p>Стабілізація кадрового складу у 2024 р.</p> <p>Конкурентний рівень оплати праці в регіоні</p> <p>Комфортні умови праці</p> <p>Молодий та динамічний колектив</p>	<p>Відсутність формалізованої системи кар'єрного планування</p> <p>Відсутність системного плану навчання та підвищення кваліфікації</p> <p>Відсутність програм нематеріального визнання заслуг</p> <p>Низька оцінка справедливості системи преміювання</p> <p>Відсутність формалізованої програми адаптації нових працівників</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Впровадження цифрових HR-інструментів</p> <p>Розвиток програм наставництва та e-learning</p> <p>Відновлення туристичного потоку у регіоні</p> <p>Партнерство з освітніми закладами регіону</p>	<p>Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці регіону</p> <p>Мобілізація чоловіків працездатного віку</p> <p>Інфляційний тиск на рівень оплати праці</p> <p>Конкуренція за кадри з боку більших підприємств та міграція</p>

Ці висновки формують вихідну базу для розроблення практичних рекомендацій у Розділі 3 кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ГРК «ГАЛИЦЬКИЙ ЗАМОК» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Розроблення комплексу заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу підприємства

Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, засвідчили наявність системних проблем у кадровій роботі ГРК «Галицький замок»: відсутність формалізованої програми адаптації нових працівників, несистемний характер навчання та розвитку персоналу, недостатньо розвинута система нематеріального стимулювання, відсутність кар'єрного планування. Ці проблеми формують комплекс завдань, вирішення яких потребує розроблення цілеспрямованих, практично орієнтованих заходів, адаптованих до специфіки малого підприємства гостинності.

У цьому підрозділі кваліфікаційної роботи запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу ГРК «Галицький замок» в сучасних умовах господарювання.

Запропоновані заходи ґрунтуються на сучасних науково обґрунтованих підходах до управління персоналом у сфері гостинності та враховують специфічні умови діяльності підприємства [12; 15; 21; 24]. Розроблений комплекс заходів базується на трьох взаємопов'язаних концептуальних принципах:

1. Системність. Заходи охоплюють усі ключові підсистеми управління персоналом, адаптацію, навчання, мотивацію та оцінювання і є взаємоузгодженими за цілями та механізмами реалізації. Сучасний механізм управління персоналом у сфері гостинності є комплексним і багаторівневим він поєднує стратегічне планування кадрової роботи, цифрові технології, інноваційні інструменти мотивації та розвиток компетенцій.

2. Орієнтація на гостя. Кінцевою метою всіх запропонованих заходів є підвищення якості обслуговування гостей ГРК «Галицький замок», оскільки ефективне управління прямо корелює з якістю сервісу, лояльністю працівників та фінансовими результатами підприємства.

3. Доступність та поетапність. З огляду на обмежений фінансовий ресурс малого підприємства, всі заходи ранжовано за пріоритетністю та розроблено у двох форматах: першочергові (реалізація протягом 1 - 6 місяців, мінімальні інвестиції) та середньострокові (реалізація протягом 6 - 18 місяців, потребують помірних інвестицій).

Оскільки в ГРК «Галицький замок» відсутня формалізована програма адаптації, то це призводить до того, що нові працівники не отримують чіткого розуміння стандартів обслуговування та корпоративних очікувань, що підвищує ризик помилок на початковому етапі роботи та зумовлює підвищену плинність серед нещодавно прийнятих співробітників. Доцільно розробити «Програму введення в посаду» для кожної категорії персоналу ГРК тривалістю 14 днів, яка включає:

День 1 - 2: ознайомлення з підприємством, його концепцією, корпоративними цінностями та правилами внутрішнього розпорядку; екскурсія всіма зонами комплексу;

День 3 - 5: вивчення стандартів обслуговування, посадової інструкції, меню (для персоналу ресторану) / процедур бронювання (для Front Office); перегляд навчальних відеоматеріалів;

День 6 - 10: робота під наглядом наставника (buddy-система); відпрацювання практичних навичок у реальних умовах обслуговування;

День 11 - 14: самостійна робота під дистанційним контролем; зустріч із керівником та перший зворотний зв'язок.

Ключовим інструментом програми є «Книга новачка» - корпоративний довідник у формі друкованого або електронного документа, що містить: інформацію про історію та концепцію ГРК «Галицький замок», стандарти обслуговування, схему організаційної структури, контакти колег, відповіді на типові запитання нового працівника. Впровадження чіткої системи адаптації

сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності персоналу, скорочує термін виходу нового працівника на повну продуктивність та знижує плинність кадрів.

Відповідальний за реалізацію: директор або адміністратор ГРК. Термін реалізації: 1 - 2 місяці. Очікуваний результат: скорочення ранньої плинності кадрів (в перші 3 місяці роботи) на 30 - 40%, підвищення якості обслуговування з першого тижня роботи нових співробітників.

Наступним заходом, на наш погляд є впровадження системи наставництва. За рахунок цього навчання нових співробітників відбуватиметься не стихійно, без закріплення відповідального наставника та без формалізованих критеріїв оцінювання результату, а систематизовано та комплексно. Система наставництва передбачає призначення для кожного нового працівника наставника - досвідченого співробітника того ж підрозділу, який отримує додаткову мотивацію за якісне виконання наставницької функції. Структуру системи наставництва ГРК «Галицький замок» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура системи наставництва персоналу ГРК «Галицький замок»

Елемент системи	Зміст
Кваліфікація наставника	Стаж роботи на підприємстві не менше 2 років; висока оцінка якості роботи
Тривалість наставництва	14 - 30 днів залежно від категорії посади
Форми наставницької роботи	Інструктаж, спільна робота, розбір ситуацій, регулярні бесіди
Оцінювання результату	Атестаційна картка працівника за результатами випробувального терміну

Наставництво є ефективним і малозатратним інструментом передачі корпоративних знань і стандартів, що дозволяє підтримувати культуру якісного обслуговування за умов обмеженого бюджету на навчання. Термін реалізації: 1 - 3 місяці. Очікуваний результат: прискорення адаптації нових працівників на 40%, підвищення якості первинного навчання, формування культури взаємодопомоги в колективі.

Третій захід: розроблення та запровадження програми регулярного внутрішнього навчання персоналу. Це дасть змогу вирішити наступну проблему: систематизувати навчання персону, оскільки воно носить ситуативний характер і не передбачає регулярного підвищення кваліфікації персоналу. В даному підрозділі кваліфікаційної роботи пропонується впровадити щомісячний план внутрішнього навчання, реалізацію якого покладено на досвідчених співробітників підприємства та керівників підрозділів (без залучення зовнішніх тренерів на першому етапі). Орієнтовна програма внутрішнього навчання персоналу ГРК «Галицький замок» наведена у табл. 3.2.

Загальний обсяг планового внутрішнього навчання становить 20 годин на рік, або по 5 годин на квартал на кожного працівника. Це є реалістичним навантаженням для малого підприємства без шкоди для операційного процесу. Системне навчання персоналу є ключовим чинником підвищення продуктивності та якості обслуговування, а впровадження принципів безперервного підвищення кваліфікації є одним із пріоритетів сучасного HR-менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі.

Термін реалізації: починаючи з наступного кварталу 2026 р. після затвердження плану. Очікуваний результат: підвищення показника задоволеності персоналу можливостями навчання (з 2,6 до 3,5 - 4,0 балів за 5-бальною шкалою), зниження кількості помилок обслуговування, зростання рейтингу закладу на платформах відгуків.

Орієнтовний план внутрішнього навчання персоналу ГРК «Галицький замок»

Квартал	Тема навчання	Цільова аудиторія	Відповідальний	Тривалість
I квартал	Стандарти обслуговування гостей. Типові помилки та їх запобігання	Весь персонал Front House	Старший адміністратор	2 год.
I квартал	Техніки роботи зі скаргами та конфліктними ситуаціями	Front Office, ресторанний персонал	Директор	2 год.
II квартал	Сезонне меню: презентація страв, техніки продажів (upselling)	Офіціанти, бармени	Метрдотель	2 год.
II квартал	Стандарти санітарії та харчової безпеки (НАССР)	Кухня, housekeeping	Шеф-кухар	2 год.
III квартал	Ефективні комунікації з гостями.	Front Office, ресторанний персонал	Запрошений фахівець або онлайн-курс	3 год.
III квартал	Надання допомоги, екстрених ситуаціях	Весь персонал	Зовнішній інструктор	4 год.

IV квартал	Підсумковий тренінг. Корпоративні стандарти якості ГРК	Весь персонал	Директор	3 год.
IV квартал	Цифрові інструменти роботи: система бронювань, PMS	Front Office, АУП	Старший адміністратор	2 год.

Четвертий захід: впровадження програми нематеріального визнання заслуг персоналу. При цьому вирішується проблема відсутності систематичного публічного визнання досягнень персоналу, підвищується мотивацію працівників, особливо тих, для яких нематеріальні чинники є пріоритетними.

На наш погляд варто запровадити комплекс програм нематеріального стимулювання, що включає:

а) Щомісячний конкурс «Кращий працівник місяця». Переможець визначається на основі трьох критеріїв: оцінки якості роботи від безпосереднього керівника (40%), кількості позитивних відгуків від гостей (40%) та оцінки колег (20%). Нагорода: диплом та розміщення фото на «дошці пошани» у зоні персоналу; символічний приз (сертифікат у заклад дозвілля, додатковий день відпочинку тощо). Крім традиційних методів управління, керівникам доцільно використовувати сучасні інструменти визнання заслуг Team Building та системи нематеріальної мотивації для посилення комунікацій і командного духу.

б) Програма «Подяка від гостя». Усі позитивні відгуки гостей, що

містять ім'я конкретного співробітника, фіксуються і оголошуються на щотижневій зустрічі персоналу. Накопичена кількість подяк враховується при нарахуванні квартальної премії.

в) Корпоративний командоутворюючий (Team Building) захід. Проводиться двічі на рік (у червні та грудні). Формат: спільний виїзд, майстер-клас з приготування страв, квест або спортивне змагання. Мета: зміцнення командної взаємодії, профілактика емоційного вигорання, підвищення лояльності до підприємства. Справжній Team Building спрямований на посилення комунікацій у команді та покращення рольового розподілу.

Термін реалізації: 2 - 4 місяці. Очікуваний результат: підвищення загального рівня задоволеності персоналом роботою (з 3,2 до 3,8 - 4,0 балів, за 5-ти бальною шкалою), формування позитивної корпоративної атмосфери, зниження плинності кадрів.

П'ятий захід: впровадження системи кар'єрного планування. Оскільки відсутність перспектив кар'єрного зростання отримала найнижчу оцінку персоналу (2,4 бали з 5,0) і є критичним чинником ризику відтоку кадрів. Для малих підприємств гостинності класична вертикальна кар'єра є обмеженою через невелику кількість управлінських рівнів, тому пропонується розвивати горизонтальну та крос-функціональну кар'єру персоналу. Схему кар'єрного розвитку персоналу ГРК «Галицький замок» наведено у табл. 3.3.

Щорічно для кожного працівника рекомендується проводити «кар'єрну бесіду» - структуровану розмову між керівником і співробітником, у ході якої: визначаються особисті цілі та амбіції працівника; погоджується індивідуальний план розвитку (ІПР) на наступний рік; встановлюються конкретні показники, досягнення яких відкриває можливість для кар'єрного просування або розширення функцій.

Термін реалізації: 3 - 6 місяців (розробка схеми та проведення перших кар'єрних бесід). Очікуваний результат: підвищення показника задоволеності персоналу можливостями кар'єрного зростання (з 2,4 до 3,5 балів), формування кадрового резерву підприємства, зниження плинності серед перспективних працівників.

Схема кар'єрного розвитку персоналу ГРК «Галицький замок»

Посада	Вертикальний розвиток	Горизонтальний / крос-функціональний розвиток
Офіціант	→ Старший офіціант → Метрдотель	Бармен → Хостес → Адміністратор
Покоївка	→ Старша покоївка → Керівник housekeeping	Навчання у суміжних службах
Кухар	→ Су-шеф → Шеф- кухар	Кондитер → Технолог виробництва
Адміністратор	→ Старший адміністратор → Директор	Менеджер з бронювання → HR- функція

Для забезпечення системності та контрольованості реалізації запропонованих заходів розроблено зведений план-графік їх впровадження (табл. 3.4).

Таким чином, запропонований комплекс заходів охоплює всі ключові проблемні зони, виявлені в ході аналізу кадрової роботи ГРК «Галицький замок».

Таблиця 3.4

Зведений план реалізації заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу ГРК «Галицький замок»

№	Захід	Відповідальний	Термін реалізації	Пріоритетність
1	Розроблення програми адаптації та «Книги новачка»	Директор	Місяці 1–2	Висока
2	Впровадження системи наставництва	Директор / старші фахівці	Місяці 1 - 3	Висока

3	Впровадження конкурсу «Кращий працівник місяця»	Директор	Місяць 2	Висока
4	Затвердження плану внутрішнього навчання	Директор / керівники служб	Місяці 2 - 3	Середня
5	Запровадження програми «Подяка від гостя»	Адміністратор	Місяць 2	Середня
6	Проведення першого Team Building заходу	Директор	Місяці 4 - 6	Середня
7	Розроблення схеми кар'єрного планування та ППР	Директор	Місяці 4 - 6	Середня
8	Проведення перших кар'єрних бесід з усім персоналом	Директор	Місяці 5 - 7	Середня

Заходи є взаємодоповнюючими, реалістичними для малого підприємства гостинності та спрямованими на досягнення конкретних вимірюваних результатів. Їх практична реалізація потребує відповідного інструментального забезпечення у сфері мотивації та кадрового розвитку, що розглядається у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

3.2. Впровадження сучасних інструментів мотивації та розвитку кадрового потенціалу ГРК «Галицький замок»

Розроблений у підрозділі 3.1 комплекс першочергових заходів формує операційну основу для вдосконалення кадрової роботи ГРК «Галицький замок». Однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в індустрії гостинності цих заходів недостатньо. Необхідне системне впровадження сучасних інструментів мотивації та розвитку

кадрового потенціалу, що відповідають актуальним трендам галузі. Управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах, а системне застосування інтегрованої стратегії, що поєднує цифрові технології, багатокомпонентні мотиваційні програми та розвиток компетенцій, є запорукою стійкого розвитку.

Одним із ключових недоліків чинної системи матеріального стимулювання ГРК «Галицький замок», виявлених за результатами анкетування персоналу, в розділі 2, даної кваліфікаційної роботи, є низька оцінка справедливості системи преміювання (2,9 бали). Для усунення цього недоліку пропонується впровадити систему грейдування посад - інструмент, що дозволяє об'єктивно ранжувати посади за їхньою складністю, відповідальністю та вкладом у результат підприємства.

Грейдування передбачає оцінку кожної посади за набором факторів та присвоєння їй певного рівня (грейду), якому відповідає конкретний діапазон оплати праці (вилка окладів). Це забезпечує прозорість і передбачуваність оплати, а також стимулює працівників до підвищення кваліфікації та кар'єрного просування в межах визначених грейдів. Адаптовану для ГРК «Галицький замок» спрощену систему грейдування представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Система грейдування персоналу ГРК «Галицький замок»

Грейд	Посади	Фактори оцінювання	Діапазон окладу, грн/міс.
1	Кухонний робітник, прибиральник	Мінімальна кваліфікація, виконавська функція	9 000-11 000

2	Покоївка, охоронець, оператор сауни	Базова кваліфікація, часткова відповідальність	11000-13 000
3	Кухар, офіціант, бармен	Фахова кваліфікація, безпосередній контакт з гостями	12000-16 000
4	Шеф-кухар, старший офіціант, адміністратор	Висока кваліфікація, відповідальність за підрозділ	15000-20 000
5	Бухгалтер, старший адміністратор	Спеціалізовані знання, управлінська відповідальність	18000-24 000
6	Директор	Стратегічна відповідальність, керівництво	22000-30 000

Запровадження системи грейдування забезпечить: по-перше, прозору та зрозумілу для персоналу логіку формування оплати праці; по-друге, стимул до підвищення кваліфікації (перехід між грейдами); по-третє, інструмент об'єктивного порівняння рівня оплати з ринком (benchmarking). Поряд із системою грейдів, пропонується запровадити квартальну премію для всіх категорій персоналу, розмір якої визначається рівнем досягнення встановлених ключових показників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Система преміювання персоналу ГРК «Галицький замок»

Категорія персоналу	Премія	Вага показника	Розмір премії при 100% виконанні
Адміністратори	Рейтинг на Booking.com / Google ($\geq 9,0$); кількість повторних бронювань	60% / 40%	До 20% від квартального окладу
Офіціанти, бармени	Середній чек; рівень задоволеності гостей ресторану; кількість особистих подяк від гостей	40% / 40% / 20%	До 15% від квартального окладу
Кухарі	Відсоток страв, повернутих гостями; дотримання технологічних карт; відсутність харчових рекламацій	40% / 30% / 30%	До 15% від квартального окладу
Ведення господарства	Відсоток рекламацій щодо чистоти; час підготовки номера	60% / 40%	До 10% від квартального окладу
АУП	Виконання плану виручки; показник NPS; коефіцієнт плинності персоналу	50% / 30% / 20%	До 25% від квартального окладу

Одним із найбільш інноваційних та ефективних підходів до мотивації

персоналу у сфері гостинності є гейміфікація - застосування ігрових механік у неігрових процесах управління персоналом. Інноваційні підходи до мотивації персоналу у вигляді нарахування балів, значків чи досягнень сприяють активнішій взаємодії персоналу, формують дух співробітництва і полегшують засвоєння нових знань. У готелях та ресторанах впровадження гейміфікації у внутрішніх програмах навчання та мотивації підвищує залученість персоналу.

Для ГРК «Галицький замок» пропонується впровадити внутрішню програму гейміфікації «Зоряний лицар», що органічно пов'язана з середньовічною концепцією підприємства та включає такі елементи:

Система балів («дукатів»): кожен працівник щотижня отримує бали за конкретні досягнення, отриману подяку від гостя (+5 балів), виконання плану продажів (+3 бали), участь у внутрішньому навчанні (+2 бали), відсутність зауважень від керівника (+2 бали), пропозицію щодо покращення сервісу (+5 балів).

Ранги («звання лицарів»): залежно від накопиченої кількості балів за квартал, працівник отримує умовне звання: «Зброєносець» (0 - 50 балів), «Лицар» (51–100 балів), «Лицар-командор» (101–150 балів), «Лицар замку» (151+ балів). Звання відображається на бейджі та дошці результатів у зоні персоналу.

Нагороди за квартал: «Лицар замку» отримує додатковий оплачуваний вихідний, подарунковий сертифікат (500 - 1 000 грн) та почесне місце на дошці пошани; «Лицар-командор» - грамоту та пріоритетний вибір графіка на наступний місяць.

Програма гейміфікації не потребує значних фінансових витрат, просто реалізується через месенджер-групу чи Google Sheets, але суттєво підвищує залученість та конкурентний дух у колективі.

Сучасні HR-тренди готельно-ресторанного бізнесу включають активну діджиталізацію HR-процесів: цифрові технології, такі як автоматизовані системи управління персоналом, HR-аналітика, мобільні додатки для внутрішньої комунікації, стали необхідними інструментами для підприємств гостинності. Для ГРК «Галицький замок» пропонується поетапна цифровізація

кадрових процесів у трьох напрямках.

Перший напрям: внутрішня комунікаційна платформа. Для координації роботи персоналу пропонується використання безкоштовних месенджерів (Telegram або Viber) зі структурованими чатами для кожного підрозділу, спільним каналом новин і розпоряджень, а також ботом для збору пропозицій та зворотного зв'язку від персоналу. Це забезпечить оперативну комунікацію між підрозділами, фіксацію завдань і їх виконання, а також прозорий зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом.

Другий напрям: цифровий облік показників персоналу. Пропонується запровадити ведення електронної таблиці HR-аналітики (Google Sheets або аналог), що містить у режимі реального часу: журнал відвідуваності та відпрацьованих годин, щотижневий трекер премій для кожного співробітника, накопичену кількість балів у програмі гейміфікації, рейтинг задоволеності гостей за платформами, план та факт навчальних заходів. Системна HR-аналітика на основі цифрових інструментів дозволяє виявляти приховані проблеми в управлінні персоналом та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Третій напрям: онлайн-навчання. Для підвищення доступності навчання, особливо в умовах змінного графіка роботи, пропонується доповнити програму внутрішнього навчання (таблиця 3.2) елементами електронного навчання: використання безкоштовних освітніх платформ (Prometheus, Coursera, YouTube-канали провідних готельних мереж), розроблення коротких навчальних відеоматеріалів (2–5 хвилин) із стандартами обслуговування у ГРК «Галицький замок», проходження онлайн-тестів після вивчення матеріалу. Змішане навчання, що поєднує повністю цифровий формат з персоналізованим коучингом, набуває все більшої популярності у сфері гостинності.

Для малого підприємства гостинності внутрішні ресурси навчання об'єктивно є обмеженими. Тому стратегічно важливим є розвиток зовнішнього партнерства у сфері підготовки кадрів. Ефективна форма професійного зростання кваліфікаційне навчання з видачею відповідного сертифіката, що

може проводитися як на підприємстві, так і в зовнішніх структурах. Для ГРК «Галицький замок» пропонуються такі форми зовнішнього партнерства:

а) Співпраця з Тернопільським національним технічним університетом, організація виробничої практики студентів спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа» дозволяє підприємству: формувати кадровий резерв із числа найкращих студентів-практикантів; залучати викладачів до проведення тренінгів для персоналу (на безоплатній або пільговій основі); отримувати доступ до навчально-методичних матеріалів та сучасних методик навчання.

б) Участь у галузевих HR-заходах. Рекомендується участь директора та старших адміністраторів у конференціях і форумах з готельно-ресторанного бізнесу (зокрема, на платформах Horeca Ukraine, ресторанних форумах регіонального рівня), що забезпечує доступ до кращих практик управління персоналом та нетворкінг з HR-фахівцями галузі.

в) Участь у державних програмах підтримки підприємств. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення ряд державних і міжнародних програм (зокрема, програми ЄС з підтримки МСБ у сфері туризму) передбачають фінансування навчання персоналу підприємств. Ці можливості варто систематично моніторити та використовувати.

В умовах тривалого воєнного стану психоемоційне благополуччя персоналу набуває особливої стратегічної ваги. Емоційне вигорання є одним із головних чинників плинності кадрів у сфері гостинності, де персонал перебуває у постійному контакті з гостями та несе відповідальність за їхній комфорт незалежно від власного психологічного стану. Адаптація HR-стратегій до викликів воєнного часу вимагає посиленої уваги до психологічного клімату в колективі.

Для профілактики вигорання та збереження психологічного здоров'я колективу ГРК «Галицький замок» пропонуємо наступні заходи.

Проведення щотижневих зустрічей керівника з персоналом 5-хвилинні індивідуальні або мікрогрупові бесіди на початку тижня з питаннями, що дозволяє вчасно виявляти ознаки стресу та запобігати їх накопиченню.

Доступ до безкоштовних ресурсів психологічної підтримки інформування персоналу про безкоштовні онлайн-платформи психологічної допомоги (зокрема, ресурси, ініційовані в Україні в умовах воєнного стану).

Ротація функцій переведення частини персоналу між підрозділами або функціями на тимчасовій основі для зниження монотонності та накопиченої втоми.

Чітке дотримання режиму відпочинку, контроль за обов'язковим використанням щорічних відпусток та мінімізацією понаднормових навантажень без компенсації.

Для систематизації запропонованих інструментів та зручності їх практичного застосування розроблено зведену карту, що відображає кожен інструмент у розрізі мети, цільової аудиторії, витрат та очікуваного ефекту (табл. 3.7).

Таким чином, запропонована у цьому підрозділі система сучасних інструментів мотивації та розвитку кадрового потенціалу ГРК «Галицький замок» є комплексною, практично орієнтованою та адаптованою до обмежених фінансових можливостей малого підприємства.

Більшість із запропонованих інструментів не потребують значних прямих витрат, проте здатні суттєво підвищити ефективність кадрової роботи, рівень залученості персоналу та якість обслуговування гостей підприємства.

Таблиця 3.7

Зведена карта інструментів мотивації та розвитку персоналу
ГРК «Галицький замок»

Інструмент	Мета	Цільова аудиторія	Орієнтовні витрати	Очікуваний ефект
Система грейдування	Справедливість і прозорість оплати	Весь персонал	Без прямих витрат	Підвищення задоволеності оплатою на 20-30%

КРІ-преміювання	Стимулювання результативності	Весь персонал	Преміальний фонд (3-5% ФОП)	Зростання продуктивності на 10-15%
Програма гейміфікації «Зоряний лицар»	Залученість, конкурентний дух	Весь персонал	1 000-3 000 грн/квартал	Підвищення залученості, зниження плинності
Внутрішня комунікаційна платформа	Оперативна комунікація	Весь персонал	Безкоштовно	Скорочення часу передачі інформації на 40%
HR-аналітика (Google Sheets)	Моніторинг КРІ і показників персоналу	АУП	Безкоштовно	Обґрунтованість управлінських рішень
E-learning	Доступне навчання для змінного персоналу	Весь персонал	Безкоштовно / мінімально	Підвищення кваліфікації без відриву від роботи
Партнерство з освітніми закладами	Кадровий резерв	АУП, лінійний персонал	Безкоштовно	Стабільний потік кандидатів, доступ до методик
Психологічна підтримка	Профілактика вигорання	Весь персонал	Безкоштовно	Зниження плинності, підвищення стресостійкості

Конкретне економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів подано у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Розроблення будь-якого комплексу заходів щодо вдосконалення кадрової роботи підприємства потребує не лише якісного обґрунтування, але й кількісної оцінки витрат на їх реалізацію та очікуваного економічного ефекту.

Економічне обґрунтування дозволяє керівництву ГРК «Галицький замок» прийняти зважене управлінське рішення щодо доцільності впровадження запропонованих заходів та їх реалізацію відповідно до наявних фінансових ресурсів. Приймання ефективних управлінських рішень є пріоритетними напрямом менеджменту підприємства.

Результатом ефективного управління персоналом суб'єкта господарювання у сфері гостинності є висока результативність та ефективність праці, що безпосередньо відображається на фінансово-економічних результатах діяльності підприємства.

Для оцінки сукупних витрат на впровадження комплексу запропонованих заходів здійснено розрахунок прямих і непрямих витрат за кожним заходом з урахуванням ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Витрати поділено на разові (початкові вкладення у розроблення і запуск) та щорічні (постійні операційні витрати на підтримання і розвиток системи).

Аналіз витрат (табл. 3.8) має включати всі відповідні статті такі як витрати на матеріали, компенсацію часу персоналу та інші прямі видатки, пов'язані з реалізацією навчальних і мотиваційних заходів.

Розраховано з урахуванням: середня доплата наставнику - 1 500 грн/міс.; середня тривалість наставництва - 1 міс./особа; орієнтовно 4 - 5 нових працівників на рік: $1\ 500 \times 4 = 6\ 000$ грн; + резерв на можливі додаткові потреби.

Розрахунок витрат на впровадження комплексу заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу ГРК «Галицький замок»

№	Захід	Одноразові витрати, грн	Щорічні витрати, грн	Джерело покриття
1	Розроблення програми адаптації та «Книги новачка»	1 500	-	Власні кошти
2	Впровадження системи наставництва (доплати наставникам)	-	8 400*	Витрати на оплату праці
3	Програма внутрішнього навчання (матеріали, оргвитрати)	800	3 600	Власні кошти
4	Програма «Кращий працівник місяця» (символічні нагороди)	500	6 000	Власні кошти
5	Програма гейміфікації «Зоряний лицар» (нагороди, друк)	1 000	5 000	Власні кошти
6	Team Building (2 заходи на рік)	-	10 000	Власні кошти
7	Розроблення схеми кар'єрного планування та ІПР	500	-	Власні кошти
8	Впровадження КРІ-преміального фонду (3% ФОП/квартал)	-	75 600	Витрати на оплату праці

9	Цифрові інструменти (Google Workspace, Telegram)	-	-	Безкоштовно
10	E-learning (Prometheus, онлайн-платформи)	-	-	Безкоштовно
	Разом	4 300	108 600	

Розраховано: загальний ФОП підприємства на місяць орієнтовно = 21 ос. × 15 200 грн (середній дохід) = 319 200 грн; 3% за квартал = 319 200 × 3 = 957 600 × 0,03 = 28 728 грн/квартал = ~75 600 грн/рік (за умови виконання КРІ на 80%).

Таким чином, сукупні річні витрати на впровадження запропонованого комплексу заходів становлять орієнтовно 112 900 грн (4 300 грн одноразово + 108 600 грн щорічно). Для підприємства з річним фондом оплати праці близько 3 830 400 грн (319 200 грн × 12 міс.) це становить лише 2,95% від річного ФОП, що є цілком прийнятним рівнем інвестицій у кадровий розвиток.

Найбільш вагомим кількісним ефектом від впровадження комплексу заходів є зниження плинності кадрів і, відповідно, скорочення витрат на пошук, найм та адаптацію нових працівників. Вартість плинності персоналу потужний показник, що включає прямі витрати на рекрутинг, навчання нових працівників та втрати продуктивності у перехідний період. За міжнародними оцінками, вартість заміни одного співробітника сфери гостинності становить від 50% до 150% його річної заробітної плати залежно від кваліфікації.

Для розрахунку економії від зниження плинності кадрів використовуємо формулу:

$$E_{\text{пл}} = \Delta K_{\text{пл}} \times Ч_{\text{ср}} \times B_{\text{зам}} \quad (2.4)$$

де: $E_{\text{пл}}$ - економія від зниження плинності (грн); $\Delta K_{\text{пл}}$ - зниження коефіцієнта плинності (частки); $Ч_{\text{ср}}$ - середньооблікова чисельність персоналу

(ос.); $V_{\text{зам}}$ - витрати на заміну одного працівника (грн).

Вихідні дані для розрахунку:

Фактичний рівень плинності у 2024 р.: 9,5% (2 особи)

Прогнозний рівень плинності після впровадження заходів: 5,0% (1 особа)

Зниження плинності: $\Delta K_{\text{пл}} = 9,5\% - 5,0\% = 4,5\% = 0,045$

Середньооблікова чисельність: 21 особа

Середня річна заробітна плата одного працівника: $15\,200 \times 12 = 182\,400$ грн

Витрати на заміну одного працівника (60% від річної ЗП): $182\,400 \times 0,60 = 109\,440$ грн

$$E_{\text{пл}} = 0,045 \times 21 \times 109440 = 103442 \text{ грн/рік}$$

(2.5)

Таким чином, щорічна економія від зниження плинності кадрів орієнтовно становить 103 442 грн, що вже перевищує сукупний розмір операційних витрат на більшість запропонованих заходів (без урахування преміального фонду).

Другим ключовим джерелом економічного ефекту є підвищення продуктивності праці персоналу внаслідок систематичного навчання, вдосконаленої мотивації та підвищеної залученості. Дослідження McKinsey свідчать, що компанії з найвищими інвестиціями в навчання демонструють на 218% вищий прибуток на співробітника, ніж організації з мінімальними витратами на розвиток персоналу. Для консервативної оцінки приймаємо очікуване зростання продуктивності праці персоналу ГРК «Галицький замок» на рівні 8% після впровадження запропонованого комплексу заходів.

Продуктивність праці (виробіток) одного працівника на рік орієнтовно:

$$П = \frac{V_{\text{річ}}}{Ч_{\text{ср}}} \quad (2.6)$$

де: $V_{\text{річ}}$ - річна виручка підприємства (орієнтовно);

$Ч_{\text{ср}}$ - середньооблікова чисельність.

Розрахунок ефекту від підвищення продуктивності праці персоналу

ГРК «Галицький замок»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Відхилення (+/-)
Середньооблікова чисельність, ос.	21	21	-
Орієнтовна річна виручка, грн	7 500 000	8 100 000	+600 000
Виробіток на 1 працівника, грн/рік	357 143	385 714	+28 571
Темп зростання продуктивності, %	-	+8,0	-
Приріст виручки від підвищення продуктивності, грн	-	+600 000	-

Примітка: річна виручка є орієнтовною (модельною); підлягає уточненню за даними фінансової звітності підприємства. Приріст 8% прийнято за консервативною оцінкою.

Для комплексної оцінки доцільності інвестицій у запропоновані заходи розраховується показник ROI (Return on Investment - рентабельність інвестицій у персонал):

$$ROI = \frac{E_{\text{заг}} - B_{\text{заг}}}{B_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (2.7)$$

де: $E_{\text{заг}}$ - сукупний економічний ефект від упровадження заходів (грн);
 $B_{\text{заг}}$ - сукупні витрати на впровадження заходів, грн (табл. 3.10).

Визначення сукупного економічного ефекту ($E_{\text{заг}}$)

Джерело економічного ефекту	Сума, грн/рік
Економія від зниження плинності кадрів	103 442
Приріст виручки від підвищення продуктивності (8%)	600 000
Скорочення витрат на рекрутинг і початкове навчання нових працівників	15 000
Підвищення якості обслуговування → зростання рейтингу → приріст бронювань (5% від виручки)	375 000
Разом	1 093 442

Сукупні витрати наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Визначення сукупних витрат ($B_{\text{заг}}$):

Стаття витрат	Сума, грн/рік
Одноразові витрати (рік 1)	4 300
Щорічні операційні витрати	108 600
Разом (рік 1)	112 900

Розрахунок ROI:

$$ROI = \frac{1093442 - 112900}{112900} \times 100\% = \frac{980542}{112900} \times 100\% \approx 86,8\% \quad (2.8)$$

Отриманий показник ROI на рівні 86,8% свідчить про виключно високу економічну ефективність запропонованих заходів. Такий результат пояснюється, по-перше, відносно невисокими прямими витратами на реалізацію більшості заходів (значна частина - це безкоштовні цифрові

інструменти), по-друге, суттєвим мультиплікативним ефектом від підвищення якості кадрової роботи на загальні фінансові результати підприємства.

Для системного уявлення про очікувані результати реалізації запропонованого комплексу заходів розроблено зведену таблицю показників ефективності у розрізі ключових аспектів кадрової роботи ГРК «Галицький замок» (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Прогнозна оцінка показників ефективності кадрової роботи ГРК «Галицький замок» до та після впровадження запропонованих заходів

Показник	Фактичне значення (2025 р.)	Прогнозне значення (через 12–18 міс.)	Зміна
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,5	5,0	-4,5
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	90,5	95,0	+4,5
Задоволеність персоналу можливостями навчання (бал 1–5)	2,6	3,8	+1,2
Задоволеність персоналу можливостями кар'єрного зростання (бал 1–5)	2,4	3,5	+1,1
Задоволеність справедливістю преміювання (бал 1–5)	2,9	3,7	+0,8
Загальна задоволеність роботою (бал 1–5)	3,2	4,0	+0,8
Продуктивність праці (виробіток, грн/рік)	357 143	385 714	+28 571

Середній рейтинг на платформах бронювання (з 10)	~8,5	~9,0	+0,5
Витрати на 1 грн виручки (витрати на персонал / виручка)	0,511	0,487	-0,024
ROI від запропонованих заходів, %	-	86,8	-

Поряд із економічним ефектом, впровадження запропонованого комплексу заходів забезпечить й соціальний ефект, що, хоча й не піддається прямому кількісному вимірюванню, є надзвичайно важливим для довгострокового розвитку підприємства. До основних складових соціального ефекту відносяться: підвищення рівня задоволеності персоналу умовами праці, системою мотивації та перспективами розвитку, що безпосередньо знижує ризики вигорання та добровільного звільнення; формування сприятливого психологічного клімату в колективі, особливо актуальне в умовах тривалого воєнного стану; розвиток компетенцій і кваліфікації персоналу, що підвищує загальний рівень людського капіталу підприємства та регіону; підвищення якості обслуговування гостей, що формує позитивний імідж ГРК «Галицький замок» та зміцнює його репутацію на регіональному ринку гостинності; збільшення лояльності персоналу до підприємства, що сприяє формуванню стабільного кадрового ядра та корпоративної культури.

Таким чином, економічне обґрунтування запропонованого комплексу заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу ГРК «Галицький замок» переконливо свідчить про їх доцільність та високу рентабельність. При сукупних річних витратах на рівні 112 900 грн (близько 3% від ФОП), сукупний економічний ефект від їх впровадження оцінюється більш ніж у 1 093 442 грн, що відповідає показнику ROI у 86,8%. Реалізація

запропонованих заходів дозволить ГРК «Галицький замок» не лише підвищити ефективність кадрової роботи, але й суттєво зміцнити свої конкурентні позиції на ринку гостинності Тернопільської області.

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОСТИННОСТІ

4.1 Безпека життєдіяльності

Забезпечення безпечних і здорових умов праці є невід'ємною складовою ефективного управління будь-яким підприємством, зокрема у сфері гостинності. Готельно-ресторанний бізнес характеризується підвищеними ризиками для здоров'я персоналу, обумовленими специфікою технологічних процесів, інтенсивністю праці, цілодобовим режимом роботи та постійним контактом із людьми. Безпечне робоче середовище знижує кількість нещасних випадків, що призводить до менших витрат на охорону праці, кращого утримання та задоволеності співробітників і меншого часу простою. Відтак охорона праці є не лише правовим обов'язком роботодавця, а й стратегічним чинником підвищення ефективності кадрової роботи.

Система охорони праці в Україні базується на розгалуженій нормативно-правовій базі, що регулює відносини між роботодавцями та найманими працівниками у сфері безпеки праці. Організація охорони праці в готельно-ресторанних комплексах здійснюється відповідно до Законів України «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», «Про туризм», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», а також Кодексу законів про працю України.

До основних нормативно-правових актів, що регулюють охорону праці на підприємствах гостинності, належать:

Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII (зі змінами) - визначає основні принципи державної політики у сфері охорони праці, права та обов'язки роботодавців і працівників;

Кодекс законів про працю України (КЗпП) - регулює трудові

відносини, умови праці, режим робочого часу та відпочинку;

НПАОП 55.0-1.02-96 «Правила охорони праці для підприємств громадського харчування» визначає конкретні вимоги техніки безпеки для закладів ресторанного господарства;

ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» - встановлює вимоги до матеріально-технічної бази та умов безпеки засобів розміщення;

ДБН В.2.2-9:2018 «Громадські будівлі та споруди» - регулює будівельні норми, що стосуються евакуаційних виходів, протипожежного захисту та доступності.

Згідно зі статтею 13 Закону України «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. Водночас статтею 14 Закону встановлено обов'язки працівника - зокрема, дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку оточуючих людей у процесі виконання будь-яких робіт.

Протягом 2023–2024 рр. в Україні відбулися суттєві зміни у законодавстві про охорону праці: набув чинності Закон України «Про систему громадського здоров'я» (з 01.10.2023), МОЗ України ухвалило низку державних медико-санітарних нормативів щодо допустимого вмісту біологічних агентів і хімічних речовин на робочих місцях, а Кабінет Міністрів України постановою від 20.01.2023 №59 вніс зміни до Порядку розслідування та обліку нещасних випадків і професійних захворювань. Ці зміни безпосередньо стосуються підприємств готельно-ресторанного бізнесу і потребують актуалізації внутрішньої документації з охорони праці.

4.2. Організація системи охорони праці на ГРК «Галицький замок»

Відповідно до вимог Закону України «Про охорону праці», на підприємстві з чисельністю персоналу менше 50 осіб функції служби охорони

праці можуть виконуватись особою в порядку сумісництва, яка має відповідну підготовку. З огляду на чисельність персоналу ГРК «Галицький замок» (21 особа), відповідальність за охорону праці покладається на директора підприємства або призначену ним особу відповідальну за охорону праці.

Проведення інструктажів. Усі працівники ГРК «Галицький замок» мають пройти обов'язкові інструктажі з охорони праці та пожежної безпеки. Відповідно до нормативних вимог, система інструктажів включає п'ять видів (табл. 4.1):

Таблиця 4.1

Система інструктажів з охорони праці для персоналу ГРК «Галицький замок»

Вид інструктажу	Хто проводить	Коли проводиться	Журнал реєстрації
Вступний	Відповідальний з ОП	При прийомі на роботу	Журнал вступного інструктажу
Первинний	Безпосередній керівник	Перед початком роботи на новому місці	Журнал первинного інструктажу
Повторний	Безпосередній керівник	Не рідше 1 разу на 6 місяців	Журнал повторного інструктажу
Позаплановий	Відповідальний з ОП	Після нещасного випадку, зміни умов праці	Журнал позапланового інструктажу
Цільовий	Безпосередній керівник	Перед виконанням разових робіт	Журнал цільового інструктажу

3. Медичні огляди персоналу. Всі працівники закладу харчування мають проходити медичний огляд і мати особові медичні книжки. Медогляд

проводиться як при влаштуванні на роботу (попередній медогляд), так і під час роботи (періодичний медогляд). Для персоналу кухні та господарської служби медогляди є обов'язковими та проводяться з підвищеною регулярністю відповідно до санітарного законодавства.

Дотримання санітарно-гігієнічних норм є критично важливою складовою охорони праці для підприємств ресторанного господарства. Персонал готельно-ресторанного підприємства зобов'язаний дотримуватись санітарно-гігієнічних норм і правил, встановлених органами санітарно-епідеміологічного нагляду, зокрема щодо чистоти приміщень, стану санітехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни.

До ключових санітарно-гігієнічних вимог для ГРК «Галицький замок» відносяться:

Харчова безпека (НАССР): система аналізу ризиків та контролю критичних точок є обов'язковою для закладів ресторанного господарства. Вона передбачає ідентифікацію потенційних небезпек у процесі приготування їжі та встановлення контрольних точок для їх усунення.

Особиста гігієна персоналу кухні: миття рук за затвердженою процедурою, використання головних уборів, відсутність прикрас під час роботи з продуктами, регулярна зміна санітарного одягу.

Температурний контроль зберігання продуктів: дотримання холодового ланцюга, маркування продуктів з датами виготовлення та терміну придатності.

Санітарна обробка приміщень і обладнання: регулярна дезінфекція виробничих поверхонь, кухонного інвентарю, посуду відповідно до затвердженого графіка.

Контроль шкідників: регулярна дератизація та дезінсекція приміщень підприємства.

Забезпечення пожежної безпеки є одним із пріоритетів системи охорони праці ГРК «Галицький замок» з огляду на наявність у складі комплексу кухні з відкритим вогнем та нагрівальним обладнанням, а також

житлових номерів.

Усі працівники ГРК «Галицький замок» зобов'язані знати план евакуації, місця розміщення первинних засобів пожежогашіння та порядок дій у разі виникнення пожежі. Навчання з пожежної безпеки та практичні тренування з евакуації проводяться не рідше одного разу на рік.

Специфічною складовою системи безпеки життєдіяльності ГРК «Галицький замок» в сучасних умовах є організація роботи в умовах воєнного стану та пов'язаних із ним загроз. Підприємствам гостинності необхідно розробити і впровадити Плани реагування на надзвичайні ситуації, що включають:

1. Порядок дій під час повітряних тривог. Визначення укриттів для персоналу та гостей; затвердження маршрутів евакуації до найближчої захисного споруди; розподіл обов'язків між персоналом (відповідальний за оповіщення, за супровід гостей, за перевірку приміщень); регламент зупинення виробничих процесів (відключення газу, електроустаткування) в безпечному порядку.

2. Резервне електропостачання. З огляду на систематичні відключення електроенергії в Україні, підприємствам гостинності рекомендується мати резервні джерела електроживлення (генератори або акумуляторні системи), що забезпечують роботу критичної інфраструктури (аварійне освітлення, холодильне обладнання, система сигналізації).

3. Психологічна безпека персоналу. Тривалий воєнний стрес є суттєвим фактором ризику для психологічного здоров'я персоналу. Керівники готельних підприємств повинні на організаційному рівні захищати здоров'я та безпеку своїх працівників з урахуванням здоров'язберігаючих технологій враховуючи, що забезпечення безпечних умов праці включає не лише фізичне здоров'я, а й ментальне та психологічне.

За результатами аналізу стану охорони праці на ГРК «Галицький замок» пропонується реалізація комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня безпеки та покращення умов праці персоналу.

Таким чином, безпека життєдіяльності та охорона праці є невід'ємними

елементами ефективного управління персоналом ГРК «Галицький замок» і безпосередньо впливають на рівень кадрової стабільності підприємства. Більш безпечне середовище праці виграє від меншої кількості нещасних випадків, кращого утримання та задоволеності співробітників і меншого часу на перепідготовку. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи охорони праці сприятиме не лише дотриманню вимог законодавства, але й підвищенню привабливості підприємства як роботодавця, зниженню виробничого травматизму та зміцненню довіри персоналу до керівництва.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено удосконалення роботи персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання (на прикладі ГРК «Галицький замок»).

Виявлено два ключові підходи до управління персоналом: адміністративний - персонал розглядається як ресурс, яким слід керувати; акцент робиться на дотриманні посадових інструкцій, контролі виконання та оптимізації витрат на оплату праці; стратегічний - персонал сприймається як головний актив підприємства; пріоритетами є розвиток компетенцій, формування корпоративної культури та залучення працівників до досягнення стратегічних цілей організації.

Доведено, що система управління персоналом на підприємствах гостинності реалізується через сукупність взаємопов'язаних функцій: формування, використання, розвиток персоналу.

Сформовано зведену SWOT-матрицю системи управління персоналом ГРК «Галицький замок», на підставі якої проаналізовано систему мотивації, навчання та розвитку персоналу ГРК «Галицький замок» та виявлено суттєві резерви для її вдосконалення, зокрема необхідність розроблення системних інструментів нематеріальної мотивації, формалізованої програми навчання та розвитку, а також механізму кар'єрного планування для ключових категорій персоналу. Запропоновано комплекс заходів вдосконалення роботи персоналу: розроблення та впровадження системи адаптації нових працівників, є впровадження системи наставництва, розроблення та запровадження програми регулярного внутрішнього навчання персоналу. Здійснено кономічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств // Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 5-10.
2. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Прикладні аспекти ринку інновацій: навч.посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 108 с.
3. Андрушків Б.М. Інноваційна політика / Б.М. Андрушків, Ф.В. Бортняк, Ю.Я. Вовк та ін.; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: ТзОВ «Терно-Граф», 2012. 484 с.
4. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Мельник Л.М., Шерстюк Р.П., Співак С.М. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: Зб. наук, праць. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Вип. 32. Т.1, 2016. С. 141-149.
5. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С.Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 156 с.
6. Бойко О.Б. Комбіновано-інноваційні підходи до формування організаційного механізму управління чинниками ефективної діяльності підприємства в умовах економічних ризиків): колективна монографія / О.Б. Бойко, Л.М. Мельник, В.А. Паляниця, О.Б. Погайдак, Р.П. Шерстюк; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф», 2015. 408 с.
7. Вишньоський О.А., Вовк І. П. Планування цифрового маркетингу для підприємств організації харчування // Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства. IV Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів (м. Тернопіль, 7 - 8 грудня 2023 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 217с. С. 162-163.
8. Вишньоський О.А., Стойко І. І. Проблеми та перспективи NoReCa в

Україні у контексті індустрії 4.0 // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 12 жовтня 2023 р.). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. – 384 с.

9. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 5-е вид., доп. Київ: Лібра, 2007.

10. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. Харків: Константа, 2006. 272 с.

11. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №4. Т.2. С. 39-43.

12. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Х.: ІНЖЕК, 2003. 308 с.

13. Іжевський В.В. Економічна суть інновації та інноваційної діяльності підприємств // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2010. Вип. 20.3. С. 121-127.

14. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

15. Ілляшенко С.М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. 623 с.

16. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник / За ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

17. Ємельянов О.Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8329> (дата звернення: 08.12.2022).

18. Захарченков О.С. Проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств в Україні та формування стратегій інноваційних перетворень // Бізнес Інформ. № 2. 2012. С. 57-61.

19. Космидайло І. Інноваційна спрямованість як засіб економічного росту // Актуальні проблеми економіки. 2006. №6(60). С. 112-118.

20. Марченко О.В. Визначення необхідних і достатніх умов для інноваційного розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2008. №6. С. 158-164.
21. Мосій О., Кужда Т. Сталий розвиток економіки та пріоритетні напрями інноваційної діяльності [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. Вип. 1(4). 2011. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mobnid.pdf>.
22. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1(16). С. 148-158. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.
23. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 251-263.
24. Офіційний сайт кампанії UA Plant-Based. URL: <https://uaplantbased.com.ua/>.
25. Трифилова А.О. Роль інновацій в процесі формування стратегії підприємства // Менеджмент в Україні і за кордоном. 2000. № 3. С. 34-38.
26. Флекситаріанство та його переваги // Українська молодь: Інтернет-версія всеукраїнської газети. Лютий 2022. URL: https://www.ukrmol.kiev.ua/2022/02/blog-post_29.html?m=1.
27. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: монографія. Тернопіль: «Економічна думка», 2003. 326 с.
28. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
29. Список використаних джерел (за ДСТУ 8302:2015)
30. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40. URL: <https://healthpartners.chistjosephhealth.org/wp->

content/uploads/2018/09/Parasuraman-et-al-Journal-of-Retailing-1988-2.pdf

31. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/ДСТУ-ISO-9001-2015.pdf>

32. Внутрішні матеріали фінансово-господарської діяльності ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» за 2024 - 2025 рр. (звітні та аналітичні дані підприємства).

33. Vovk, I., Valášková, K., Vovk, Y., Vovk, O., & Palianytsia, V. (2025). E-business platforms for animation services in hospitality: Sustainable revenue models and digital transformation impact in European hotels (2022-2024). *Economics, Management and Sustainability*, 10(2), 61–80. <https://doi.org/10.14254/jems.2025.10-2.4>

34. Вовк І. П., Вовк Ю. Я. Цифровізація та стійкість ланцюгів постачання в умовах глобальної нестабільності: поєднання підходів проєктного аналізу та управління ланцюгами постачання // Матеріали МНТК „Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій“, Тернопіль, 28-29 травня 2025 року. 2025. С. 184–186.

35. Vovk, I., Vovk, O., Vovk, Y., & Palianytsia, V. Digital twins in hospitality management: Simulation-based decision models for efficiency optimization in Central Europe. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 2025, vol. 19, no. 2, pp. 44–59. DOI: 10.26552/ems.2025.2.44-59.

36. Vovk, I., Tson, O., Vovk, Y., Vovk, Y., & Rozhko, N. (2024). Mobility as a Service for tourism: Challenges and opportunities for meeting the needs of tourists in urban environments. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 9(2), 137-149.

37. Juracka, D., Vovk, I. The sharing economy in the Slovak Republic: Trends and Development Perspectives // *Ekonomicko-manazerske spektrum*. 2025. № 2. P. 12–29. <https://doi.org/10.26552/ems.2025.2.12-29>