

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему: «Управління розвитком персоналу готельної мережі»

Виконала: здобувачка 4 курсу
групи ХарГРС22-1з
спеціальності
241 – Готельно-ресторанна справа

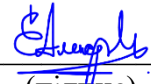
Суворова А.Д.
(прізвище та ініціали)

Керівник: Давидов Є.О.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Калєнік К.В.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____


(підпис)

“19” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу.

Кваліфікаційна робота розглянута. Суворова А.Д.
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ

доц., канд. екон. наук Писарева І.В.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

“20” червня 2026 року

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітній рівень «бакалавр»

Спеціальність 241 – Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТіГГ
доц., канд. екон. наук Писарева І.В.

(підпис)

“2” березня 2026 року

**З А В Д А Н Н Я
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

Суворовій Ангеліні Дмитрівні

1. Тема роботи «Управління розвитком персоналу готельної мережі»
керівник роботи: Давидов Є.О., старший викладач.
затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 р. № 198-03.
2. Термін подання роботи здобувачем 20.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: теоретичні та методологічні джерела, наукові статті, законодавчі та нормативно-правові акти, інформаційні портали, статистичні відомості про результати діяльності господарських товариств, офіційний сайт готельної мережі та інші відкриті джерела мережі Інтернет.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 1. Теоретичні засади управління розвитком персоналу готельних мереж.
 2. Аналіз системи управління розвитком персоналу мережі Ribas Hotel Group
 3. Напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу Ribas Hotel Group
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Давидов Є.О., ст. викладач	02.03	20.06
Нормоконтроль	Сегеда І.В. канд. екон. наук, доцент	02.03	20.06

7. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір і обробка первинної інформації	02.03 – 21.03	
2	Робота над теоретичним розділом	23.03 – 11.04	
3	Робота над аналітичним розділом	13.04 – 02.05	
4	Робота над проєктним розділом	04.05 – 23.05	
5	Розробка і оформлення графічного матеріалу	25.05 – 30.05	
6	Оформлення пояснювальної записки.	01.06 – 06.06	
7	Перевірка на плагіат. Передзахист	08.06 – 20.06	

Здобувач освіти

(підпис)

Суворова А.Д.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Давидов Є.О.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.....	8
1.1. Сутність і зміст управління розвитком персоналу.....	8
1.2. Особливості професійної діяльності персоналу підприємств готельного господарства.....	16
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління розвитком персоналу готельних мереж.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ RIBAS HOTEL GROUP.....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика мережі Ribas Hotel Group.....	28
2.2. Аналіз кадрових ресурсів та HR-політики мережі Ribas Hotel Group.....	38
2.3. Оцінка середовища професійного розвитку персоналу в мережі Ribas Hotel Group.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ RIBAS HOTEL GROUP.....	55
3.1. Системний підхід до управління розвитком персоналу в Ribas Hotel Group.....	55
3.2. Удосконалення системи мотивації персоналу в готельній мережі.....	62
3.3. Заходи щодо зниження професійного вигорання та оптимізації умов праці персоналу.....	68
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах жорсткої конкуренції, де визначальним фактором успіху є не лише матеріально-технічна база, а й висока якість сервісу. Специфіка професійної діяльності у цій сфері вимагає від працівників розвиненої клієнтоорієнтованості, емоційного інтелекту та здатності до безперервного навчання. Саме тому ефективне управління розвитком персоналу стає ключовим стратегічним інструментом готельних мереж, що дозволяє формувати лояльність гостей, підтримувати високі стандарти обслуговування та забезпечувати стабільність бізнесу. Світовий досвід провідних гравців ринку підтверджує, що інвестиції у кадровий потенціал є основою конкурентоспроможності.

Водночас, вітчизняні підприємства готельного бізнесу стикаються з низкою викликів у сфері HR-менеджменту, серед яких висока плинність кадрів, розрив між очікуваннями співробітників та реальними умовами праці, а також недостатня систематизація процесів навчання і мотивації. Вирішення цих проблем вимагає переходу від фрагментарних кадрових заходів до комплексних рішень на основі системного та процесного підходів. Необхідність дослідження стану управління людськими ресурсами, аналізу задоволеності персоналу та розробки дієвих механізмів матеріальної і нематеріальної мотивації зумовлює високу актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємствах сфери гостинності.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління розвитком персоналу готельної мережі (на прикладі мережі «Ribas Hotels Group», зокрема готелю «Ribas Rooms Lutsk»).

Мета дослідження: на основі теоретичного аналізу та емпіричного дослідження розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу готельної мережі із застосуванням системного та процесного підходів.

Цілі дослідження: оптимізація HR-процесів підприємства, зниження рівня плинності кадрів, підвищення загальної задоволеності працівників умовами праці та, як наслідок, забезпечення високої якості обслуговування гостей готелю.

Задачі дослідження:

1. Розкрити теоретичні аспекти управління розвитком персоналу та проаналізувати передовий світовий (Hilton, Marriott, Accor) і вітчизняний (Optima, Ribas) досвід HR-менеджменту у сфері гостинності.

2. Проаналізувати фінансові показники, стан кадрових ресурсів та динаміку руху персоналу в готелі «Ribas Rooms Lutsk».

3. Провести емпіричне дослідження (анкетування) для виявлення розриву між очікуваннями працівників від роботи та їхньою реальною задоволеністю.

4. Сформувати напрями вдосконалення системи управління персоналом на основі системного та процесного підходів.

5. Розробити практичні заходи щодо покращення матеріальної і нематеріальної мотивації та поліпшення умов праці персоналу готелю.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених задач у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичного узагальнення та порівняння (для аналізу світового і вітчизняного досвіду); фінансово-економічного та статистичного аналізу (для оцінки показників діяльності та руху персоналу); соціологічного опитування / анкетування (для проведення емпіричного дослідження задоволеності працівників); системного та процесного аналізу (для розробки моделі вдосконалення управління розвитком персоналу).

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Основна частина представлена на 81 сторінці, включаючи такі структурні елементи як вступ, три розділи, висновки та список посилань на 48 використаних джерел. Робота налічує 12 таблиць, 16 рисунків і схем та 5 формул. Додатки до пояснювальної записки не передбачені.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Сутність і зміст управління розвитком персоналу

У сучасних умовах провадження господарської діяльності персонал розглядається як один із ключових стратегічних ресурсів підприємства, від ефективності використання якого залежить рівень його конкурентоспроможності, продуктивності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливого значення людський капітал набуває у сфері послуг, де якість взаємодії працівників зі споживачами безпосередньо впливає на результати діяльності суб'єкта господарювання. За таких умов зростає роль управління персоналом як складової системи менеджменту підприємства, спрямованої на забезпечення ефективного формування, використання та розвитку трудового потенціалу.

Водночас сучасні тенденції розвитку економіки, цифровізація бізнес-процесів та посилення конкуренції на ринку праці актуалізують необхідність переходу від традиційного кадрового адміністрування до системного управління розвитком персоналу, орієнтованого на безперервне вдосконалення професійних компетентностей працівників та забезпечення стратегічних потреб підприємства.

Питання управління розвитком персоналу є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, які здійснили вагомий внесок у формування теоретико-методичних засад даної проблематики. Зокрема, різні аспекти управління розвитком персоналу, його сутності, інструментів та механізмів реалізації розглядали у своїх наукових працях такі вчені, як О.Ю. Амосов, Н.Н. Белоногова, О.А. Грішнова, А.В. Денисова, І.В. Журавльов, Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, А.Я. Кібанов, А.М. Колот, Е.М. Лібанова, Д.П. Мельничук, О.Ф. Морозов, В.О. Гончар, О.Ф. Новікова, І.Л. Петрова,

М.Д. Романюк, В.А. Савченко, Д.Г. Шушпанов та інші. Їхні дослідження створюють теоретичне підґрунтя для подальшого вивчення особливостей управління розвитком персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств, зокрема у сфері готельного бізнесу.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання сутності управління розвитком персоналу та його місця в системі менеджменту підприємства потребують подальшого уточнення.

Управління персоналом є однією з ключових функціональних підсистем менеджменту підприємства, що забезпечує формування, використання та розвиток трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації. У сучасних умовах господарювання персонал розглядається не лише як ресурс, а як стратегічний капітал, здатний генерувати додану вартість та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У науковій літературі [1-6, 8-11] управління персоналом трактується як цілеспрямована діяльність керівництва організації, спрямована на забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації, їх ефективне використання, мотивацію, навчання та розвиток. Даний процес охоплює широкий спектр функцій, зокрема планування потреб у персоналі, добір і відбір кадрів, адаптацію працівників, оцінювання результатів праці, формування системи мотивації та забезпечення професійного розвитку.

Управління персоналом виступає інтегруючим елементом загальної системи управління підприємством, оскільки поєднує стратегічні цілі організації з індивідуальними потребами працівників. Його ефективність безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість надання послуг, рівень корпоративної культури та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У сучасних умовах розвитку економіки спостерігається трансформація підходів до управління персоналом від адміністративно-кадрової моделі до стратегічного HR-менеджменту, що передбачає орієнтацію на довгостроковий розвиток людського капіталу, формування компетентнісної моделі працівників та забезпечення безперервного професійного зростання.

Розвиток персоналу є однією з базових категорій сучасного менеджменту, що відображає процес якісного вдосконалення професійних, інтелектуальних та особистісних характеристик працівників у відповідності до потреб підприємства та змін зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток персоналу охоплює сукупність заходів, спрямованих на підвищення рівня знань, навичок, компетентностей та професійної мобільності працівників.

У наукових дослідженнях [7, 12] розвиток персоналу розглядається як безперервний процес формування та вдосконалення людського капіталу підприємства, що забезпечує підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності організації. Дана категорія тісно пов'язана з поняттями професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки, кар'єрного зростання, адаптації та формування кадрового резерву. У табл. 1.1 наведено трактування поняття від різних авторів.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування змісту поняття «розвиток персоналу»

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	І.Г. Падерін	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток
2	П.Е. Шлендер	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації
3	А. Я. Кібанов	Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.
4	О.О. Зінов'єв	Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей.
5	В.Р. Веснін	Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємства

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
6	В. А. Савченко	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації
7	Д.П. Мельничук	Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі
8	О.Ф. Новікова	Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об'єкта

З позицій системного підходу розвиток персоналу виступає не ізольованою функцією, а інтегрованою складовою загальної системи управління людськими ресурсами, яка спрямована на узгодження інтересів працівників і стратегічних цілей підприємства. Його реалізація забезпечує не лише підвищення професійного рівня працівників, але й формування їхньої мотивації до довгострокової роботи в організації.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників.

Говорячи про цілі розвитку персоналу на підприємстві, можна виділити три ключові рівні: стратегічні (спрямовані на довгостроковий успіх бізнесу), операційні (орієнтовані на ефективність поточних процесів) та індивідуальні (націлені на професійне зростання кожного працівника). На рис. 1.1 відображено змістовне наповнення кожного із зазначених рівнів.

У сучасній науковій парадигмі управління персоналом та розвиток персоналу розглядаються як взаємопов'язані та взаємозалежні складові єдиної системи управління людськими ресурсами підприємства. Управління персоналом формує загальну організаційно-управлінську основу, що охоплює планування потреб у працівниках, їх добір, розподіл, мотивацію та контроль

ефективності праці, тоді як управління розвитком персоналу виступає його функціональним продовженням, спрямованим на якісне вдосконалення професійних компетентностей працівників. Розвиток персоналу має передбачати двосторонню вигоду як для підприємства, так і для людини зокрема.



Рис. 1.1. Цілі розвитку персоналу підприємства

Якщо управління персоналом забезпечує підтримання поточного кадрового потенціалу підприємства на необхідному рівні, то управління розвитком персоналу орієнтоване на його довгострокове зростання, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності організації. У цьому контексті розвиток персоналу виступає не ізольованою функцією, а стратегічним інструментом реалізації кадрової політики підприємства.

Таким чином, управління розвитком персоналу доцільно розглядати як складову частину загальної системи управління персоналом, що забезпечує безперервний процес навчання, вдосконалення компетентностей, професійного зростання та формування кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

На думку колективу авторів І.Ю. Шевченко С.О. Кубіцького, Ю.С. Кубіцького [10], управління розвитком персоналу спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності організації і включає визначення та аналіз потреб організації у кваліфікованому персоналі, котрі відповідають стратегії управління. Основою є порівняння цих потреб із реальними здібностями, кваліфікацією, та іншими характеристиками наявних працівників.

Розвиток персоналу підприємства спрямований на досягнення декількох ключових цілей, які можуть бути досягнуті шляхом виконання окремих завдань або ж реалізації заходів.

Основною метою управління розвитком персоналу є забезпечення безперервного професійного зростання працівників відповідно до поточних і перспективних потреб підприємства. Досягнення цієї мети дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й сформувати стійкий кадровий потенціал, здатний ефективно реагувати на виклики ринку.

Серед ключових завдань управління розвитком персоналу доцільно виділити:

- організація систематичного навчання та підвищення кваліфікації співробітників, а також створення комфортного середовища для їхньої продуктивної праці;
- супровід працівників під час їхньої адаптації на робочому місці та сприяння їхньому професійному й кар'єрному зростанню для досягнення стратегічних цілей компанії;
- максимальне залучення талантів, навичок та знань кожного фахівця до роботи з новітніми технологіями та впровадження інновацій, що підвищує гнучкість і конкурентоспроможність бізнесу на ринку;
- регулярний аналіз компетенцій команди з подальшим використанням цих даних для атестації, коригування процесів адаптації та посилення загальної стратегії управління персоналом;

– підвищення лояльності працівників до компанії та керівництва шляхом прозорого планування кар'єри, дієвої системи матеріальних і нематеріальних винагород, а також зміцнення бренду роботодавця на ринку праці.

Для успішної реалізації цих завдань процес управління розвитком персоналу має будуватися як безперервний та системний цикл послідовних етапів. На рис. 1.2. відображено типовий процес управління, що включає шість етапів. Він починається з комплексного аналізу потреб підприємства та визначення розривів між наявними компетенціями працівників і стратегічними вимогами бізнесу. На основі цих даних здійснюється безпосередня розробка програм розвитку, які згодом проходять етапи імплементації та моніторингу безпосередньо в робочих процесах. Фінальна частина циклу охоплює оцінку результативності впроваджених заходів та подальше стратегічне планування, що забезпечує постійне вдосконалення всієї системи управління кадрами відповідно до змін ринку й довгострокових цілей компанії.



Рис. 1.2. Процес управління розвитком персоналу підприємства

Функції управління розвитком персоналу відображають сукупність управлінських дій, спрямованих на організацію, забезпечення та контроль процесів професійного зростання працівників підприємства. На рис. 1.3.

відображено 4 класичні функції менеджменту та їх взаємозв'язок. Вони визначають логіку функціонування системи розвитку персоналу та забезпечують її цілісність і ефективність у межах загальної системи управління організацією.



Рис. 1.3. Функції управління розвитком персоналу підприємства

Однією з базових функцій є функція планування, яка передбачає визначення потреб підприємства у розвитку персоналу, формування стратегічних і тактичних планів навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання працівників. У межах цієї функції здійснюється прогнозування кадрових потреб, а також визначення необхідного рівня компетентностей відповідно до вимог посад і стратегічних цілей підприємства.

Організаційна функція полягає у створенні та забезпеченні умов для реалізації заходів з розвитку персоналу. Вона включає формування програм навчання, організацію внутрішніх і зовнішніх тренінгів, впровадження систем наставництва, а також координацію взаємодії між структурними підрозділами підприємства у процесі розвитку працівників.

Функція мотивації спрямована на стимулювання працівників до участі у заходах професійного розвитку та підвищення їхньої зацікавленості у безперервному вдосконаленні компетентностей. Вона реалізується через

систему матеріальних і нематеріальних стимулів, можливості кар'єрного зростання, а також формування корпоративної культури навчання.

Контрольна функція передбачає оцінювання ефективності заходів з розвитку персоналу, аналіз результатів навчання, моніторинг рівня сформованих компетентностей та їх відповідності потребам підприємства. Важливим елементом є також зворотний зв'язок, що дозволяє коригувати програми розвитку відповідно до реальних результатів їх впровадження.

Таким чином, функції управління розвитком персоналу утворюють взаємопов'язану систему управлінських впливів, що забезпечує безперервність, цілеспрямованість та результативність процесу професійного розвитку працівників підприємства.

Отже, управління розвитком персоналу є безперервним процесом формування, підтримки та вдосконалення професійних компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Він інтегрує в собі систему організаційних, навчальних, мотиваційних та управлінських заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня персоналу, забезпечення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування стійкого кадрового потенціалу організації.

1.2. Особливості професійної діяльності персоналу підприємств готельного господарства

Професійна діяльність персоналу підприємств готельного господарства характеризується низкою специфічних особливостей, зумовлених сервісною природою готельних послуг та високим рівнем взаємодії працівників із споживачами. На відміну від виробничих підприємств, де результат діяльності має матеріальну форму, у готельному господарстві якість послуги значною мірою залежить від професійних дій персоналу, його компетентності, комунікативних навичок та здатності забезпечувати високий рівень обслуговування гостей.

Особливістю діяльності підприємств готельного господарства є те, що процес надання послуги відбувається безпосередньо під час контакту працівника з гостем. У зв'язку з цим персонал виступає не лише виконавцем певних трудових функцій, а й безпосереднім учасником формування споживчої цінності готельної послуги. Враження клієнта від перебування в готелі значною мірою визначається якістю комунікації з працівниками, оперативністю реагування на запити та рівнем сервісної культури.

Важливою особливістю професійної діяльності персоналу готельних підприємств є її багатофункціональний характер. Працівники різних категорій, незалежно від займаної посади, беруть участь у забезпеченні комплексного процесу обслуговування гостей, що вимагає не лише належного рівня професійної підготовки, а й здатності ефективно взаємодіяти з колегами, швидко адаптуватися до змінних умов роботи та вирішувати нестандартні ситуації [10].

У сучасних умовах функціонування підприємств індустрії гостинності саме персонал виступає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг. Високий рівень сервісу, позитивний клієнтський досвід та лояльність гостей значною мірою залежать від професійних компетентностей працівників, їхньої мотивації та орієнтації на потреби споживачів. З огляду на це забезпечення належного рівня професійної підготовки та розвитку персоналу є важливою передумовою ефективної діяльності підприємств готельного господарства.

Однією з визначальних особливостей професійної діяльності персоналу підприємств готельного господарства є високий рівень комунікаційного навантаження та необхідність постійної взаємодії з гостями. Працівники готелів щоденно контактують із великою кількістю людей, які відрізняються за віком, культурними особливостями, соціальним статусом, потребами та очікуваннями щодо якості обслуговування. За таких умов успішне виконання професійних обов'язків вимагає не лише наявності фахових знань і навичок, а й розвинених комунікативних компетентностей, здатності до конструктивного спілкування та ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

Специфіка діяльності у сфері гостинності полягає в тому, що значна частина трудових функцій працівників пов'язана з управлінням власними емоціями та демонстрацією позитивного ставлення до гостей незалежно від особистих обставин чи рівня робочого навантаження. У науковій літературі [7-13] така особливість отримала назву «емоційна праця», під якою розуміють необхідність контролю та регулювання емоційних проявів відповідно до встановлених стандартів обслуговування.

Постійна необхідність підтримувати високий рівень клієнтоорієнтованості, оперативно реагувати на запити гостей та забезпечувати позитивний клієнтський досвід може супроводжуватися значними психологічними навантаженнями. Особливо це стосується працівників служб прийому та розміщення, ресторанного сервісу, бронювання та інших підрозділів, діяльність яких передбачає безпосередній контакт із клієнтами. У результаті тривалого впливу стресових факторів підвищується ризик професійного вигорання, зниження мотивації до праці та погіршення якості виконання посадових обов'язків.

У зв'язку з цим підприємства готельного господарства повинні приділяти значну увагу розвитку комунікативних компетентностей працівників, навичок емоційної саморегуляції, роботи зі скаргами та конфліктними ситуаціями. Ефективне управління розвитком персоналу в даному випадку виступає важливим інструментом підтримання високого рівня сервісу, профілактики професійного вигорання та забезпечення стабільності кадрового складу підприємства.

Важливою особливістю професійної діяльності персоналу підприємств готельного господарства є складна організація трудових процесів, обумовлена необхідністю забезпечення безперервного надання послуг гостям. На відміну від багатьох інших видів економічної діяльності, робота готельних підприємств здійснюється цілодобово, без вихідних та святкових днів, що зумовлює потребу в організації змінного режиму праці та формуванні відповідних графіків роботи персоналу.

Специфіка функціонування готелю передбачає одночасну участь значної кількості працівників різних професій та кваліфікаційних рівнів. До процесу обслуговування гостей залучаються працівники служби прийому та розміщення, служби бронювання, покоївки, працівники технічних служб, працівники ресторанного господарства, менеджери різних рівнів, маркетологи, фахівці з управління персоналом та інші категорії персоналу. При цьому діяльність кожного структурного підрозділу безпосередньо впливає на загальний рівень якості обслуговування та задоволеності гостей.

Особливістю готельного господарства є високий рівень взаємозалежності між окремими категоріями працівників. Належне виконання обов'язків одним підрозділом часто залежить від своєчасності та якості роботи іншого. Наприклад, ефективна робота служби прийому та розміщення неможлива без належної підготовки номерного фонду, а якість обслуговування гостей значною мірою залежить від злагодженої взаємодії між службами розміщення, харчування, безпеки та технічного забезпечення. Це вимагає високого рівня координації дій працівників та розвитку навичок командної роботи.

Додатковою особливістю організації праці в готельному бізнесі є нерівномірність трудового навантаження. Обсяги роботи можуть суттєво змінюватися залежно від сезону, рівня завантаженості готелю, проведення масових заходів або туристичної активності в регіоні. У періоди пікового навантаження персонал змушений працювати в умовах підвищеної інтенсивності праці, що висуває додаткові вимоги до його професійної підготовки, стресостійкості та здатності швидко адаптуватися до змін робочого середовища.

Значний вплив на організацію праці персоналу здійснює також необхідність дотримання встановлених стандартів обслуговування. Працівники готельних підприємств повинні не лише виконувати свої функціональні обов'язки, а й забезпечувати відповідність процесу обслуговування внутрішнім регламентам підприємства та очікуванням гостей. Це потребує постійного

контролю якості роботи, систематичного навчання персоналу та підтримання належного рівня професійних компетентностей.

Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності додатково посилюють вимоги до працівників готельного господарства. Цифровізація бізнес-процесів, впровадження автоматизованих систем управління готелем, онлайн-бронювання та CRM-систем вимагають від персоналу не лише професійних знань у межах своєї спеціалізації, але й володіння сучасними інформаційними технологіями. У зв'язку з цим професійна діяльність працівників набуває дедалі більш комплексного характеру, а розвиток персоналу стає необхідною умовою підтримання ефективності функціонування підприємства.

Таким чином, організація праці на підприємствах готельного господарства характеризується багатопрофільністю персоналу, цілодобовим режимом роботи, високим рівнем взаємодії між структурними підрозділами, нерівномірністю трудового навантаження та необхідністю дотримання високих стандартів обслуговування. Зазначені особливості обумовлюють підвищені вимоги до професійної підготовки працівників та актуалізують необхідність формування ефективної системи їхнього професійного розвитку.

Поряд із високими вимогами до професійних компетентностей персоналу підприємства готельного господарства стикаються з низкою кадрових викликів, серед яких особливе місце посідає проблема плинності кадрів. Для індустрії гостинності характерним є відносно високий рівень кадрової мобільності порівняно з багатьма іншими сферами економічної діяльності, що обумовлюється специфічними умовами праці та особливостями організації робочого процесу.

Одним із чинників плинності персоналу є значне фізичне та емоційне навантаження, яке супроводжує виконання професійних обов'язків. Постійна взаємодія з гостями, необхідність дотримання стандартів сервісу, робота в умовах підвищеної відповідальності та необхідність оперативного реагування на нестандартні ситуації створюють додатковий психологічний тиск на працівників. У результаті тривалого впливу зазначених факторів може виникати

професійне вигорання, що негативно впливає на мотивацію персоналу та його бажання продовжувати трудову діяльність на підприємстві.

Вагомий вплив на кадрову стабільність мають також особливості режиму праці в готельному господарстві. Змінний графік роботи, необхідність виконання обов'язків у нічний час, робота у вихідні та святкові дні, а також нерівномірність навантаження залежно від рівня завантаженості готелю можуть ускладнювати підтримання балансу між професійним та особистим життям працівників. За відсутності належної системи підтримки персоналу це може призводити до зниження рівня задоволеності працею та збільшення кількості звільнень.

Додатковим фактором виступає висока конкуренція на ринку праці, яка спонукає працівників шукати роботодавців, здатних запропонувати кращі умови праці, ширші можливості професійного розвитку та більш привабливі перспективи кар'єрного зростання. У сучасних умовах працівники дедалі частіше оцінюють роботодавця не лише за рівнем матеріальної винагороди, але й за можливістю отримання нових знань, розвитку професійних компетентностей та реалізації власного потенціалу.

За таких умов система розвитку персоналу перетворюється з допоміжної функції кадрового менеджменту на важливий інструмент утримання працівників та забезпечення кадрової стабільності підприємства. Наявність програм адаптації, професійного навчання, наставництва, планування кар'єри та формування кадрового резерву сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню його лояльності до роботодавця та формуванню довгострокових трудових відносин.

Таким чином, специфіка професійної діяльності в готельному господарстві формує підвищені вимоги до працівників та одночасно створює ризики кадрової нестабільності. У зв'язку з цим ефективне управління розвитком персоналу слід розглядати не лише як засіб підвищення професійної компетентності працівників, а й як важливий механізм їх утримання, профілактики професійного вигорання та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління розвитком персоналу готельних мереж

Міжнародні готельні мережі розглядають управління розвитком персоналу не як допоміжну функцію, а як фундаментальний елемент стратегічного успіху, що безпосередньо впливає на капіталізацію бренду. Мережа Hilton Worldwide, наприклад, побудувала одну з найефективніших корпоративних освітніх екосистем у світі – Hilton University [14]. Ця платформа надає тисячам співробітників доступ до сотень навчальних курсів, які адаптовані під конкретні регіональні потреби та професійні рівні. Використання таких потужних інструментів дозволяє мережі підтримувати єдині стандарти якості обслуговування, навіть за умови стрімкого розширення географії присутності та адаптації до локальних ринкових вимог.

Marriott International у своїй стратегії розвитку персоналу робить особливий акцент на вихованні лідерів нового покоління та турботі про добробут працівників. Програма Voyage Leadership Development [15] є еталонною в індустрії: вона передбачає інтенсивне стажування протягом 12–18 місяців, під час якого молоді спеціалісти отримують глибоке розуміння операційних процесів у різних департаментах під наставництвом досвідчених менеджерів. Окрім професійного навчання, компанія реалізує комплексну програму «TakeCare», яка зосереджена на фізичному, ментальному та фінансовому здоров'ї працівників, що дозволяє значно знизити рівень професійного вигорання та підвищити показники утримання талантів.

Французька група Accor впровадила унікальну корпоративну філософію «Heartists», яка докорінно змінює підхід до ролі працівника в сервісі [16]. Концепція передбачає, що кожен співробітник, від покоївки до генерального менеджера, є «митцем гостинності», здатним самостійно приймати рішення для створення незабутніх вражень у гостей. Для підтримки цієї культури корпоративна академія Accor Academy використовує цифрову платформу «Learn Your Way», що пропонує персоналізовані маршрути навчання. Цей підхід

демонструє, як інтеграція емоційного інтелекту в навчальні програми трансформує стандартну процедуру надання послуг у складний, персоналізований клієнтський досвід.

Мережа Radisson Hotel Group відома своїм безкомпромісним фокусом на концепції наділення повноваженнями (empowerment), яка втілена у філософії «Yes I Can!» [16]. Суть цього підходу полягає в тому, що персонал отримує не лише право, а й обов'язок самостійно вирішувати будь-які нестандартні проблеми гостя на місці, без необхідності узгодження з вищим керівництвом. Таке делегування відповідальності вимагає від компанії колосальних інвестицій у розвиток soft skills співробітників, зокрема навичок кризового менеджменту, емпатії та комунікації. Як результат, мережа досягає високої оперативності в реагуванні на запити клієнтів, що є критично важливим для сегмента бізнес-готелів преміум-класу.

Сучасні цифрові технології стали невід'ємною частиною навчання персоналу в провідних світових мережах, забезпечуючи масштабованість знань. Використання систем управління навчанням (LMS) дозволяє компаніям впроваджувати мікронавчання, коли працівник отримує короткі, концентровані дози знань безпосередньо перед початком зміни. Це вирішує проблему відволікання персоналу від операційної діяльності, забезпечуючи при цьому актуалізацію стандартів безпеки, гігієни чи етикету спілкування. Така діджиталізація перетворює процес розвитку на безперервний цикл, де знання поновлюються щоденно, а не один-два рази на рік під час періодичних тренінгів.

Крос-функціональна підготовка, або система «cross-training», залишається однією з найдієвіших практик для забезпечення гнучкості трудових ресурсів. Міжнародні мережі активно практикують ротацію персоналу між департаментами, що дозволяє працівникам глибше розуміти взаємозв'язки між підрозділами готелю. Наприклад, адміністратор, який пройшов короткотривале навчання в департаменті прибирання або F&B, краще розуміє операційні виклики колег, що сприяє зменшенню конфліктів та покращенню міжкомандної

взаємодії. Це також створює кадровий резерв, здатний оперативно закривати «вузькі місця» під час пікових навантажень або сезонних коливань попиту.

Управління талантами в глобальних готельних мережах базується на побудові прозорих кар'єрних траєкторій, які стимулюють внутрішню мобільність. Зарубіжні оператори надають перевагу вирощуванню власних управлінців, ніж залученню їх ззовні, оскільки внутрішні кандидати вже є носіями корпоративної культури та цінностей бренду. Створення індивідуальних планів розвитку, регулярні оцінки потенціалу (Assessment Centers) та наставництво від топ-менеджменту створюють атмосферу професійного зростання. Для працівника це означає чітке розуміння того, які компетенції йому необхідно розвинути для переходу на наступну кар'єрну сходинку, що стає потужним нематеріальним стимулом до лояльності.

Загалом зарубіжний досвід доводить, що розвиток персоналу є найефективнішим тоді, коли він інтегрований у щоденну операційну діяльність, а не існує як паралельний процес. Глобальні мережі, такі як Hilton, Marriott, Accor та Radisson, демонструють, що поєднання системного навчання, діджиталізації контенту та сильної емоційної складової (філософії бренду) дозволяє ефективно управляти людським капіталом навіть у складних умовах конкурентного середовища. Ця стратегія перетворює персонал з простого виконавця стандартних операцій на активного учасника створення цінності готельного продукту, що є визначальним фактором для утримання лідерських позицій на світовому ринку гостинності.

Український готельний бізнес, представлений як національними мережами (Ribas Hotels Group, Premier Hotels and Resorts, Optima Hotels and Resorts), так і незалежними закладами, проходить етап активної трансформації. Розвиток персоналу у вітчизняних реаліях стикається з низкою викликів: високою плинністю кадрів, міграцією кваліфікованих спеціалістів та необхідністю працювати в умовах постійного стресу через воєнний стан.

Тим не менш, вітчизняний досвід управління розвитком персоналу в готельних мережах демонструє шлях поступової інституціоналізації освітніх

процесів, що відбувається в умовах необхідності швидкої адаптації до кризових викликів та високої динаміки ринкового середовища. Українські готельні оператори поступово переходять від хаотичного навчання «на місцях» до формування системних корпоративних академій, які стають фундаментом для масштабування бізнесу через франчайзингові моделі. Цей процес супроводжується активним запозиченням і адаптацією міжнародних стандартів обслуговування до особливостей національного менталітету та специфічних вимог вітчизняного споживача.

Знаковим прикладом систематизації навчання є досвід мережі Optima Hotels & Resorts, яка впровадила власну внутрішню систему професійної підготовки – Навчальний центр готельної та ресторанної справи [17-18]. Розуміючи масштаби своєї мережі, що охоплює об'єкти різних категорій у багатьох регіонах України, компанія зробила ставку на стандартизацію знань.

Навчання фокусується на глибокому зануренні працівників у операційні стандарти мережі, що забезпечує ідентичний рівень сервісу в будь-якому готелі бренду. Такий підхід дозволяє не лише готувати нові кадри в умовах кадрового дефіциту, а й забезпечувати стабільність якості послуг, що є критичним фактором для утримання лояльності гостей у різних сегментах ринку. Серед професій, за якими здійснюється підготовка, є менеджер готельного бізнесу, менеджер ресторанного сервісу та шеф-кухар ресторану при готелі. Навчання професії триває 3 місяці, формат – очно-дистанційний.

Компанія Ribas Hotels Group демонструє інший, більш динамічний та сучасний підхід, який характеризується високим ступенем цифровізації та фокусом на побудові сильної корпоративної культури. В екосистемі готельної мережі функціонує Ribas Hotel Academy – освітня платформа та практична школа HoReCa [19], що працює з власниками, управлінцями й командами готелів в Україні та за її межами.

Разом з тим варто зазначити, що достовірної, відкритої та верифікованої інформації про внутрішні HR-процеси Premier Hotels and Resorts у публічному доступі практично немає.

Важливою особливістю вітчизняної моделі залишається домінування системи наставництва безпосередньо на робочому місці, що пояснюється обмеженістю бюджетів на масштабні корпоративні освітні платформи. Суттєвим чинником, що трансформував вітчизняні HR-практики протягом останніх років, стала вимушена необхідність кризового менеджменту. Навчальні програми українських мереж були доповнені програмами з управління стресом, надання першої психологічної допомоги та роботи в умовах невизначеності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що вітчизняний досвід управління розвитком персоналу еволюціонує від стихійних та епізодичних навчальних заходів і тренінгів до побудови цілісних внутрішніх систем розвитку, як це демонструють кейси Optima та Ribas.

Для комплексного розуміння відмінностей в управлінні розвитком персоналу, доцільно систематизувати ключові характеристики вітчизняного та зарубіжного досвіду. Важливо зазначити, що порівняння базується на різних рівнях доступності інформації: якщо глобальні мережі публікують аудитовану HR-звітність, то аналіз вітчизняних реалій спирається переважно на ринкові тенденції, вимоги до вакансій та публічні декларації компаній. Результати порівняльного аналізу наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика закордонного та вітчизняного досвіду управління розвитком персоналу в готельних мережах

№ з/п	Критерій порівняння	Зарубіжний досвід (Глобальні мережі)	Вітчизняний досвід (Українські мережі)
1	2	3	4
1	Стратегія управління	Довгострокове планування та системне вирощування лідерів.	Переважно реактивний підхід, орієнтований на закриття поточних потреб.
2	Інфраструктура навчання	Власні корпоративні університети та глобальні LMS-платформи.	Наставництво на робочому місці (on-the-job training), локальні тренінги.
3	Ключові компетенції	Наділення повноваженнями (empowerment), емоційний інтелект.	Мультискілінг (універсалізація), висока адаптивність та стресостійкість.
4	Прозорість процесів	Публічна аудитована ESG-звітність щодо інвестицій у персонал.	Закрита комерційна інформація, обмежені публічні PR-комунікації.

Продовж. табл. 1.2

1	2	3	4
5	Кар'єрне планування	Прозорі корпоративні ліфти та індивідуальні плани розвитку.	Ситуативні підвищення, зумовлені високою плинністю кадрів на ринку.

Аналізуючи наведені дані, можна дійти висновку, що зарубіжний досвід характеризується високим рівнем інституціалізації та значними бюджетами на розвиток людського капіталу. Вітчизняні готельні мережі функціонують в умовах жорстких обмежень і дефіциту кадрів, тому їхній підхід є більш прагматичним. Проте саме ця обставина сформувала унікальну перевагу українського ринку – здатність персоналу миттєво адаптуватися до кризових умов та виконувати крос-функціональні завдання без тривалого теоретичного навчання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ RIBAS HOTEL GROUP

2.1. Організаційно-економічна характеристика мережі Ribas Hotel Group

На сучасному етапі розвитку індустрії гостинності України мережа Ribas Hotels Group позиціонується як один із провідних та найбільш динамічних вітчизняних готельних операторів. Операційна діяльність компанії охоплює різні регіони держави, а її диверсифікований портфель налічує 26 діючих засобів розміщення. Специфікою мережі є широка типологізація об'єктів управління: від міських та бутик-готелів до масштабних курортних (гірськолижних і морських) комплексів, апарт-готелів, а також закладів із рекреаційно-розважальною інфраструктурою, зокрема казино. Основний масив номерного фонду мережі класифікується категоріями три та чотири зірки, що відповідає запитам цільової аудиторії на міжнародні стандарти комфорту середнього цінового сегмента. Стратегія сервісного обслуговування компанії базується на концепції персоналізованого підходу, що поєднує високу функціональну ефективність операційних процесів зі створенням психологічно комфортного, ненав'язливого середовища для кожного споживача готельних послуг.

Дослідження генезису становлення Ribas Hotels Group дозволяє виокремити кілька ключових етапів інституціоналізації бізнесу. Історичним підґрунтям створення мережі став 2013 рік, коли майбутній керівник компанії реалізував успішний проєкт із комплексного маркетингового просування локальної бази відпочинку місткістю понад 50 номерів у рекреаційній зоні Затока (Одеська область). Завдяки впровадженню ефективних маркетингових інструментів, реорганізації системи залучення клієнтів та чіткому ринковому позиціонуванню, підприємство продемонструвало триразове збільшення показників прибутковості. Це дозволило туристичному об'єкту подолати

тривалу стагнацію та вперше за десятиліття вийти на рівень стабільної фінансової рентабельності.

Масштабування управлінського досвіду відбулося у 2014 році з переходом до безпосереднього операційного керівництва згаданим об'єктом та укладанням партнерських угод із сусідніми засобами розміщення в регіоні. Показово, що в умовах тогочасної макроекономічної нестабільності та загального спаду туристичних потоків, готелі під управлінням майбутньої мережі змогли зберегти високі показники завантаженості та фінансову стійкість. Офіційне юридичне та організаційне оформлення компанії припало на 2015 рік, що супроводжувалося відкриттям центрального офісу та формуванням професійної управлінської команди. З цього моменту розпочалася активна експансія бренду на ринку, внаслідок якої Ribas Hotels Group еволюціонувала від локального проекту до повноцінного готельного оператора, який сьогодні вийшов за межі національного ринку та набув статусу міжнародної керуючої компанії.

Розглядаючи власне бачення компанії, вона позиціонує себе як мережа українських готелів з душею. На рис. 2.1 наведено ключові аспекти діяльності готельної мережі.



Рис. 2.1. Самопозиціонування мережі Ribas Hotels Group

Ribas Hotels Group – це не просто мережа готелів, це керуюча компанія з множинними напрямками діяльності. На офіційному сайті компанії (рис. 2.2) у розділі послуг виділяють 7 основних послуг, зокрема:

- fee development;
- готельний франчайзинг;

- готельний консалтинг;
- аудит проєктів;
- маркетинг і бронювання;
- запуск готелю;
- управління готелем.



Рис. 2.2. Перелік послуг Ribas Hotel Group

Окремої уваги заслуговує так звана екосистема Ribas, що працює за такими напрямки як:

- Restetika;
- Ribas Hotel Academy;
- Темо;

- Ribas Invest;
- Snap Invest By Ribas.

Restetika – це компанія-творець у світі ресторанного та готельного бізнесу, що входить в екосистему Ribas Hotels Group, та має великий досвід у запуску та управлінні ресторанного бізнесу.

ТЕМО hotel design – це студія, що входить в екосистему та створює архітектуру та дизайн інтер'єрів для готелів в Україні та світі. Компанія працює на перетині архітектури, дизайну та готельного досвіду, створюючи не тільки красиву картинку, а рішення, які підсилюють бізнес та формують враження гостей.

Ribas Invest – це інвестиційна платформа в межах екосистеми, яка відкриває доступ до інвестування в готельний бізнес в Україні та за кордоном.

Snap Invest by Ribas – це застосунок, доступний інструмент інвестування в реальні об'єкти дохідної нерухомості з мінімальним порогом входу в межах екосистеми.

На рис. 2.3 відображено основні показники мережі, які розміщені на офіційному веб-сайті компанії.

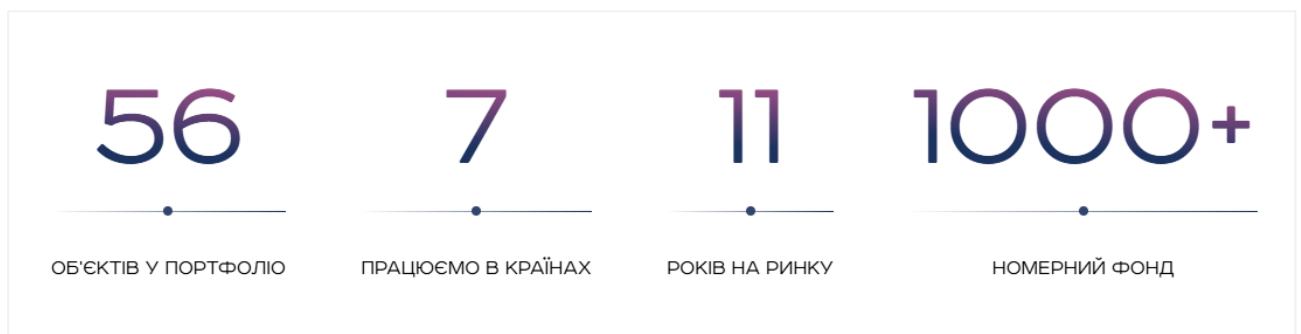


Рис. 2.3. Основні показники мережі Ribas Hotel Group

Ribas Hotel Group фактично є мультифункціональною бізнес-моделлю. У структурі бізнесу компанії (відповідно до офіційно зареєстрованої господарської діяльності) можна виокремити таких юридичних осіб:

- ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ГРУП»;

- ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ФРАНЧАЙЗИНГ»;
- ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС КОНСАЛТИНГ»;
- ТОВ «ТЕМО ХОТЕЛ ДИЗАЙН»;
- ТОВ «ВОЛ 7»;
- ТОВ «ВОЛ ВІННИЦЯ»;
- ТОВ «ВОЛ СЕРВІС»;
- ТОВ «РІБАС ІНВЕСТ»;
- ТОВ «МАНДРА МОРІОН»;
- ТОВ «МАНДРА ГЛЕМПІНГ»;
- СТ «АТ «МАНДРА ПЕТРИКОР»;
- СТ «АТ МАНДРА ПЕТРИКОР 2»;
- ТОВ «БК УКРАГРОБУД»;
- СТ «АТ «РІБАС ІНВЕСТ 1»;
- СТ «АТ «РІБАС ІНВЕСТ 2»;
- СТ «АТ «РІБАС ІНВЕСТ 3»;
- СТ «АТ «РІБАС ІНВЕСТ 4».

Як бачимо з наведеного списку вище, диференціація напрямів господарської діяльності готельної мережі Ribas Hotel Group достатньо широка, з чого можна зробити попередній висновок про можливості компанії щодо подальшого масштабування. Окрім зазначених вище господарських товариств, з відкритих джерел відомо також про десятки фізичних осіб-підприємців, що пов'язані з діяльністю компанії.

Перейдемо до огляду саме готельної бази мережі Ribas Hotel Group. У структурі мережі можна виділити такі типи розміщення:

- готелі;
- СПА-готелі;
- міські готелі;
- міні-готелі;
- курортні готелі;

- апарт-готелі;
- заміські клуби.

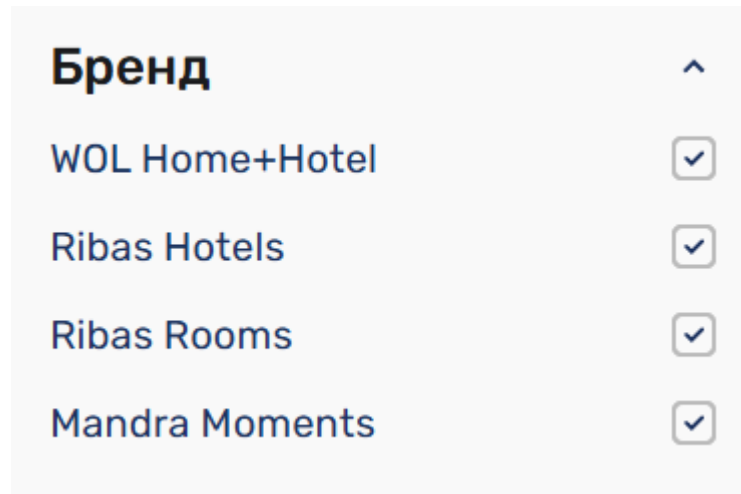


Рис. 2.4. Суббренди мережі Ribas Hotel Group

Як видно на рис. 2.4, у структурі бренду виокремлюються декілька напрямів, зокрема – Ribas Rooms (апарт-готелі), Ribas Hotels (міські готелі), WOL (лайфстайл-готелі) та Mandra (курортні готелі). Основний акцент розвитку мережа спрямовує на розвиток апарт-готелів виходячи з кількості об'єктів, що знаходяться на стадії будівництва або девелопменту.

Більш детально розглянемо готель Ribas Rooms Lutsk, розташований у Луцьку в центрі міста за адресою вул. Святогірська, 3а. Ribas Rooms Lutsk розташований у центрі міста. Дизайн готелю — це поєднання скандинавського hygge та японського wabi-sabi, створюючи атмосферу мінімалізму, комфорту та гармонії. Готель створений для тих, хто хоче поєднувати відпочинок та ділові поїздки. В облаштованій коворкінг-зоні з Wi-Fi можна ефективно працювати, проводити зустрічі та презентації. Загалом будівництво об'єкта, сума інвестицій у який становить близько 40 мільйонів гривень, тривало 16 місяців.

У структурі готелю – 25 номерів, що представлені у 4 категоріях:

- одномісний стандарт;
- двомісний стандарт;
- покращений стандарт;

– напівлюкс.

На рис. 2.5 відображено узагальнені характеристики досліджуваного об'єкту. Також варто зауважити, що середньорічна завантаженість готелю складає лише 57 %, що є не найкращим показником для мережі, а також по Україні в цілому.

АДРЕСА	Україна, м. Луцьк, вул. Гаврилюка, 3а
ДАТА ВІДКРИТТЯ	15.12.2021
ЕТАПИ СПІВРОБІТНИЦТВА	запуск готелю, операційне управління
ЗАГАЛЬНА ПЛОЩА	820 м ²
ІНФРАСТРУКТУРА	лобі із зоною для сніданків та коворкінг-зона, парковка, казино
СЕРЕДНЬОРІЧНА ЗАВАНТАЖЕНІСТЬ, % (ООС)	57

Рис. 2.5. Основні характеристики готелю Ribas Rooms Lutsk

На рис. 2.6. наведено візуалізацію номерного фонду готелю та основні зручності, що пропонуються гостям. Номери готелю характеризуються невеликою площею – від 13 до 24 м². При необхідності гостям безкоштовно надається праска і прасувальна дошка. Санвузол оснащений душовою кабіною з дозаторами для шампуню й мила, рушниками та феном. Вартість проживання варіюється від 1850 до 2450 грн у літню пору року, не враховуючи туристський збір.



Одномісний стандарт

- Single bed 13 m² Безкоштовний Wi-Fi
- Міні-бар Телевізор з плоским екраном
- ★ 9.1 Оцінка на booking.com

від 1850 грн

Дізнатися ціни >

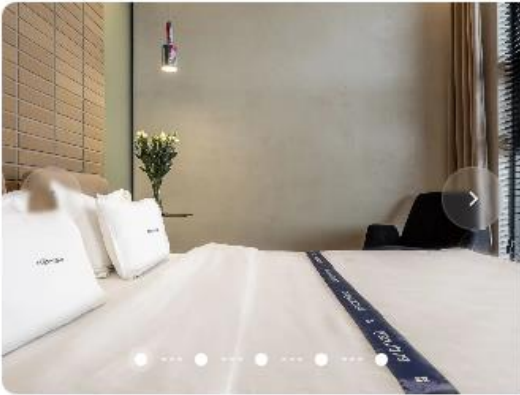


Стандарт

- queen bed 15 m² Безкоштовний Wi-Fi
- Міні-бар Телевізор з плоским екраном
- ★ 9.1 Оцінка на booking.com

від 2100 грн

Дізнатися ціни >

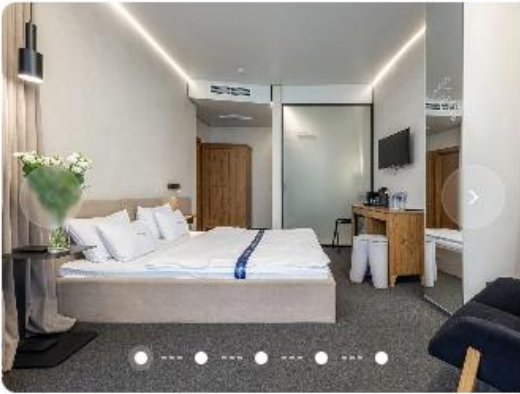


Стандарт покращений

- queen bed Безкоштовний Wi-Fi
- Телевізор з плоским екраном Міні-бар
- Письмовий стіл 20 m²
- ★ 9.1 Оцінка на booking.com

від 2300 грн

Дізнатися ціни >



Напівлюкс

- Безкоштовний Wi-Fi queen bed
- Телевізор з плоским екраном 24 m²
- Письмовий стіл Міні-бар
- ★ 9.1 Оцінка на booking.com

від 2450 грн

Дізнатися ціни >

Рис. 2.6. Номерний фонд та вартість проживання у готелі Ribas Rooms Lutsk

Згідно договору публічної оферти з надання готельних послуг, розміщеному на сайті, надавачем послуг є Фізична особа-підприємець Слущка Дарина Анатоліївна, що діє на підставі запису в ЄДР № 2010350000000347249 від 05.07.2023 року. З відкритих джерел відомо, що господарську та підприємницьку діяльність за адресою провадять ТОВ «РІБАС ЛУЦЬК» та вищезазначена ФОП.

Розглянемо фінансові показники діяльності зазначеного товариства. У табл. 2.1 наведено статистичні дані з відкритих джерел за останні 5 років за такими показниками як дохід, чистий прибуток, рентабельність, активи та зобов'язання.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ТОВ «РІБАС ЛУЦЬК»

Показник	Звітні періоди				
	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	72 600 ₴	1 393 700 ₴	2 109 300 ₴	4 326 600 ₴	3 285 300 ₴
Чистий прибуток	20 600 ₴	97 900 ₴	156 600 ₴	1 081 700 ₴	1 018 500 ₴
Рентабельність, %	28,37	7,02	7,42	25	31
Активи	38 900 ₴	179 400 ₴	336 200 ₴	1 183 000 ₴	1 058 000 ₴
Зобов'язання	17 300 ₴	59 900 ₴	60 100 ₴	100 300 ₴	38 500 ₴

Протягом досліджуваного звітного періоду за останні 5 років ТОВ «РІБАС ЛУЦЬК» демонструє загальну яскраво виражену тенденцію до зростання за всіма ключовими показниками операційної діяльності, характеризуючись, на відміну від багатьох гравців ринку, абсолютною стабільністю у сфері прибутковості та високим рівнем фінансової стійкості.

Дохід підприємства стрімко зростає упродовж більшої частини аналізованого періоду, що свідчить про активне завоювання ринку, нарощення обсягів реалізації послуг та перехід об'єкта до стадії повноцінного завантаження. У 2021 році обсяг доходу становив лише 72,6 тис. грн. Протягом наступних років відбулося багаторазове збільшення: у 2022 році – до 1 393,7 тис. грн, у 2023 році – до 2 109,3 тис. грн, а у 2024 році показник досяг пікового значення у 4 326,6 тис. грн. У 2025 році спостерігалось певне зниження доходу

до 3 285,3 тис. грн (–24,0 % у порівнянні з попереднім роком), проте загальне зростання порівняно з базовим 2021 роком становить понад 4400 %. Така динаміка засвідчує масштабне розширення господарської діяльності підприємства з моменту його запуску.

Чистий прибуток компанії демонструє абсолютну стабільність – підприємство жодного року не працювало зі збитками, що свідчить про високу рентабельність та грамотну оптимізацію витратної частини. У 2021 році прибуток становив 20,6 тис. грн. У наступні періоди спостерігалось його планомірне зростання: до 97,9 тис. грн у 2022 році та 156,6 тис. грн у 2023 році. Значний позитивний зсув відбувся у 2024 році, коли чистий прибуток стрімко зріс до 1 081,7 тис. грн. Показово, що незважаючи на падіння загального доходу у 2025 році, підприємство зуміло зберегти чистий прибуток на стабільно високому рівні – 1 018,5 тис. грн. Така ситуація свідчить про гнучкість фінансового управління та здатність компанії максимізувати прибуток навіть за умови коливання валових надходжень.

Активи підприємства демонстрували стійке щорічне зростання, що підтверджує тенденцію до постійної капіталізації бізнесу та накопичення внутрішніх ресурсів. У 2021 році обсяг активів становив 38,9 тис. грн, у 2023 році – 336,2 тис. грн, а у 2024 році сягнув максимуму в 1 183,0 тис. грн. У 2025 році обсяг активів зазнав незначного коригування і склав 1 058,0 тис. грн. Це зумовлено як розширенням матеріально-технічної бази, так і ефективною капіталізацією нерозподіленого прибутку підприємства.

Зобов'язання підприємства мають специфічну динаміку, яка характеризує фінансову політику керівництва як вкрай обережну та незалежну. У 2021 році зобов'язання становили 17,3 тис. грн, поступово зростаючи паралельно з масштабуванням бізнесу до 100,3 тис. грн у 2024 році. Однак у 2025 році підприємство різко скоротило свої борги у 2,6 рази — до 38,5 тис. грн. Порівняльний аналіз обсягів активів і зобов'язань виявляє стабільне та багатократне перевищення майна над борговими зобов'язаннями підприємства протягом усього періоду. Так, у 2025 році співвідношення зобов'язань до активів

становить 1:27,5 (на 1 гривню боргу припадає 27,5 гривень активів), що свідчить про абсолютний рівень фінансової незалежності підприємства, його надвисоку платоспроможність та мінімальні фінансові ризики в умовах нестабільного ринкового середовища.

2.2. Аналіз кадрових ресурсів та HR-політики мережі Ribas Hotel Group

Готель Ribas Rooms Lutsk, враховуючи його номерний фонд у 25 одиниць, відноситься до малих підприємств. Організаційна структура управління готелем побудована за лінійно-функціональним принципом, що відображена на рис. 2.7. Це дає змогу закладу підтримувати високий рівень сервісу та ефективно задовольняти запити клієнтів. Важливою перевагою такої моделі є формування постійного колективу з низьким рівнем плинності кадрів, що позитивно впливає на стабільність бізнес-процесів і гарантує виконання встановлених корпоративних стандартів мережі.

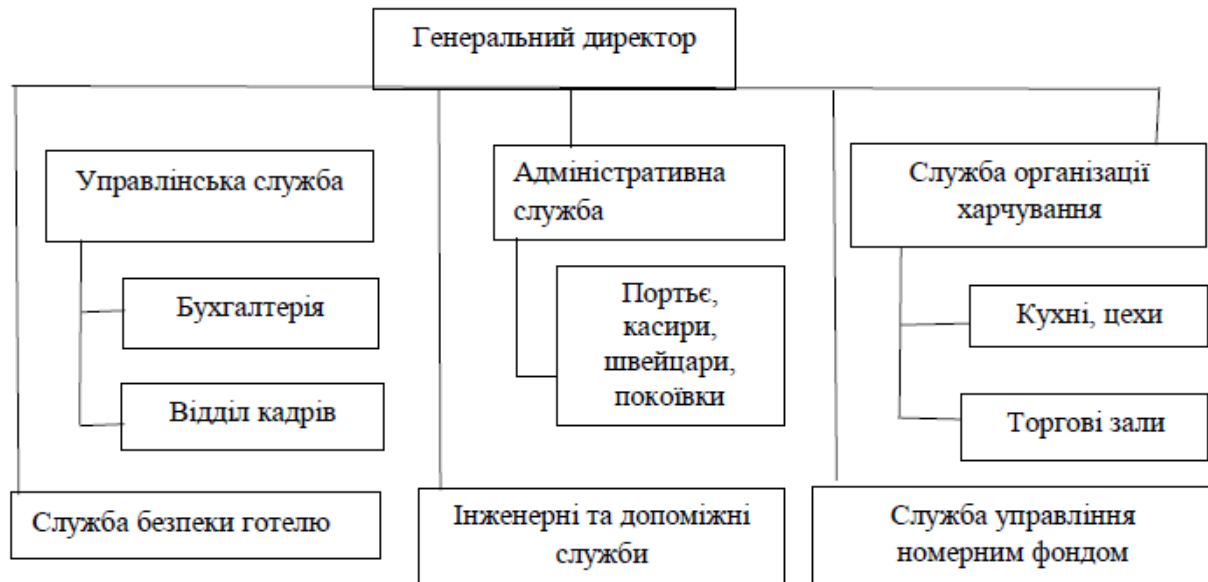


Рис. 2.7. Організаційна структура готелю Ribas Rooms Lutsk

Наступним кроком було проведено аналіз розподілу функцій управління в готелі за функціональними ознаками, інформацію подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства Ribas Rooms Lutsk

№ з/п	Назва підрозділу підприємства	Основні функції підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
1	Адміністративна служба	Координація діяльності всіх підрозділів готелю. Забезпечення фінансового та кадрового супроводу, створення сприятливих умов праці для персоналу, а також контроль за дотриманням норм охорони праці, пожежної та екологічної безпеки.	2
2	Управлінська служба	Стратегічне та оперативне керівництво фінансово-господарською діяльністю підприємства. Представництво інтересів готелю у фінансових установах, управління банківськими рахунками, кредитами та оптимізація грошових потоків.	1
3	Служба управління номерним фондом	Здійснення циклу прийому та розміщення гостей: бронювання, реєстрація, розподіл номерів і проведення розрахунків. Надання інформаційної підтримки, ведення звітної документації та адміністрування бази даних клієнтів і стану номерного фонду.	8
4	Служба організації харчування	Забезпечення повного циклу ресторанного обслуговування. Організація харчування в закладах ресторанного господарства при готелі, а також надання послуг з обслуговування безпосередньо в номерах (Room Service).	6
5	Служба безпеки	Забезпечення фізичної та майнової безпеки гостей і персоналу, комплексна охорона будівлі та прилеглої території. Організація надійної системи зберігання матеріальних цінностей.	4
6	Інженерні та допоміжні служби	Безперебійне забезпечення життєдіяльності готельного комплексу. Технічне обслуговування інженерних мереж (електро-, тепло- та водопостачання, кондиціонування), ремонт обладнання, підтримка систем телекомунікації та зв'язку.	2

Штатний розпис готелю на 25 номерів сформовано з урахуванням потреби в оптимізації витрат на фонд оплати праці при збереженні високої якості сервісу. Загальна чисельність персоналу становить 23 особи. Високий рівень концентрації кадрів спостерігається у Службі управління номерним фондом

(8 осіб), що пояснюється необхідністю забезпечення цілодобового прийому гостей та дотримання санітарних стандартів у кожному номері.

Служба організації харчування (6 осіб) забезпечує надання повного спектра гастрономічних послуг, зокрема організацію сніданків та сервіс у номерах. Фізичну та майнову безпеку об'єкта забезпечує Служба безпеки (4 особи), що працює в цілодобовому режимі. Інженерно-технічна служба (2 особи) відповідає за підтримання інфраструктури будівлі у належному стані. Адміністративний блок (3 особи) забезпечує фінансове та загальне управління готелем, виконуючи функції бухгалтерського обліку, кадрового діловодства та оперативного контролю. Така структура є економічно доцільною та максимально адаптованою до масштабів готельного комплексу, гарантуючи при цьому чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами».

У гендерній структурі колективу (табл. 2.3) переважають жінки – 14 осіб (60,8% від загальної кількості), тоді як на чоловіків припадає 9 осіб (39,2%). Такий розподіл є обґрунтованим і типовим для малого готельного бізнесу. Жінки традиційно обіймають посади в службі управління номерним фондом (адміністратори, покоївки) та в адміністративному блоці, тоді як чоловіки переважно задіяні в службі безпеки, інженерно-технічному забезпеченні та на виробництві).

Розглядаючи вікову структуру, можна зробити висновок, що колектив збалансовано поєднує молодих фахівців та працівників із досвідом. Найбільшу частку становить молодь віком до 35 років – 10 осіб (43,4%), серед яких переважають жінки (8 осіб). Здебільшого це контактний персонал – адміністратори рецепції та офіціанти, для яких ключовими компетенціями є комунікабельність та енергійність. Працівники середньої вікової групи (35–50 років) налічують 8 осіб, що формує професійне ядро підприємства (керівник, бухгалтер, шеф-кухар, старші покоївки). Специфічною є вікова категорія від 50 років і старше (загалом 5 осіб, з яких 4 – чоловіки). Ця група переважно представлена працівниками інженерної служби та служби безпеки, де цінується життєвий досвід, відповідальність та технічні навички.

Таблиця 2.3

Гендерно-вікова структура персоналу готелю Ribas Rooms Lutsk

Показники	Всього, осіб	В тому числі	
		чоловіки, осіб	жінки, осіб
Облікова кількість штатних працівників	23	9	14
Кількість працівників за віком:			
до 35 років	10	2	8
35–50 років	8	3	5
50–55 років	4	3	1
від 55 років і більше	1	1	-
Кількість працівників за освітою:			
неповна та базова вища освіта	9	4	5
повна вища освіта	14	5	9

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства передбачає аналіз не лише кількісних характеристик персоналу, а й показників, що відображають ефективність його формування та збереження. У зв'язку з цим, для дослідження кадрових ресурсів Ribas Hotel Group доцільно використовувати систему показників руху персоналу, до якої належать:

- коефіцієнт обороту з прийому;
- коефіцієнт обороту зі звільнення;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт закріпленості персоналу.

Коефіцієнт обороту з прийому персоналу (формула 2.2) характеризує інтенсивність процесу залучення нових працівників та відображає частку прийнятого персоналу в середньообліковій чисельності працівників підприємства.

Коефіцієнт обороту зі звільнення (формула 2.3) відображає інтенсивність вибуття працівників з підприємства та дозволяє оцінити масштаби кадрових втрат протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт плинності кадрів (формула 2.4) характеризує рівень небажаного руху персоналу та є одним із найважливіших індикаторів ефективності кадрової політики підприємства. Даний показник відображає частку працівників, які залишили підприємство за власним бажанням або були

звільнені через порушення трудової дисципліни, що дозволяє оцінити рівень задоволеності працівників умовами праці та ступінь їхньої прихильності до роботодавця.

Коефіцієнт стабільності персоналу (формула 2.5) характеризує рівень збереження кадрового складу підприємства та відображає частку працівників, які продовжують працювати в організації протягом тривалого часу.

Першим (базовим) етапом розрахунків означених коефіцієнтів є визначення середньооблікової чисельності штатних працівників за формулою:

$$\text{Ч}_{\text{co}} = \sum \text{Ч}_i / n \quad (2.1)$$

де Ч_{co} – середньооблікова чисельність персоналу;

Ч_i – чисельність персоналу за відповідний період;

n – кількість періодів.

Для розрахунку коефіцієнтів використовувались наступні формули:

$$\text{К}_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч}_{\text{co}} \quad (2.2)$$

де $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – кількість прийнятих працівників;

$$\text{К}_{\text{зв}} = \text{Ч}_{\text{зв}} / \text{Ч}_{\text{co}} \quad (2.3)$$

де $\text{Ч}_{\text{зв}}$ – кількість звільнених працівників;

$$\text{К}_{\text{пл}} = \text{Ч}_{\text{зв(вл+дисц)}} / \text{Ч}_{\text{co}} \quad (2.4)$$

де $\text{Ч}_{\text{зв(вл+дисц)}}$ – кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням або були звільнені за порушення трудової дисципліни;

$$\text{К}_{\text{закр}} = \text{Ч}_{\text{прац.рік}} / \text{Ч}_{\text{co}} \quad (2.5)$$

де $\text{Ч}_{\text{прац.рік}}$ – кількість працівників, які працюють на посаді більше року.

Розрахунки за наведеними формулами узагальнено у табл. 2.4. За звітні періоди використовувались діапазони у 2 роки – 2022 та 2023 і 2024 та 2025 відповідно.

Таблиця 2.4

Результати аналізу показників руху персоналу

№ з/п	Показник	Досліджуваний період	
		2022-2023 р.	2024-2025 р.
1	Середньооблікова чисельність персоналу	21	23
2	Коефіцієнт обороту з прийому	0,09	0,26
3	Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,19	0,22
4	Коефіцієнт плинності кадрів	0,19	0,26
5	Коефіцієнт закріпленості персоналу	0,80	0,74

Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 21 особи у 2022–2023 роках до 23 осіб у 2024–2025 роках. Цей приріст є логічним наслідком виходу підприємства на вищі показники операційної діяльності (про що свідчило зростання доходів) та остаточного формування оптимального штатного розпису для повноцінного цілодобового обслуговування готелю.

Внаслідок розширення штату суттєво зріс коефіцієнт обороту з прийому – з 0,09 до 0,26. Це вказує на те, що підприємство у 2024–2025 роках активно залучало нових працівників для закриття новостворених вакансій та посилення ключових служб. При цьому коефіцієнт обороту зі звільнення зріс несуттєво (з 0,19 до 0,22), що свідчить про контрольований процес оновлення кадрів, а не про масовий відтік працівників.

Найважливішими індикаторами ефективності кадрової політики є коефіцієнти плинності та закріпленості кадрів. У звітному періоді 2024–2025 рр. коефіцієнт плинності кадрів дещо зріс і склав 0,26 (порівняно з 0,19 у попередньому періоді). Дзеркально до цього показника, коефіцієнт закріпленості персоналу знизився з 0,80 до 0,74.

Незважаючи на певне зростання плинності, варто наголосити, що показник на рівні 26% є високо-позитивним індикатором для індустрії гостинності. Враховуючи специфіку готельно-ресторанного бізнесу, де середньоринкова

плинність кадрів через залучення молоді та сезонні коливання часто сягає 50–70 %, результати досліджуваного готелю є зразковими.

Таким чином, кадрова ситуація на підприємстві характеризується як абсолютно стабільна. Керівництву готелю вдається утримувати потужне професійне ядро колективу – 74% працівників є стабільно закріпленими на своїх робочих місцях.

HR-політика Ribas Hotel Group орієнтована на формування професійної команди однодумців, здатної забезпечувати високі стандарти сервісу та реалізовувати стратегічні цілі компанії. Ціль компанії – побудувати світову мережу готелів Ribas Hotels, щоб увесь світ відчув якість українського сервісу. Ключова цінність – сервісність, дотримання філософії I CARE з основними фокусами на небайдужості, повазі, майстерності та співпраці.

Для розуміння політики формування кадрового резерву і пошуку нових кадрів було оглянуто сайти-агрегатори вакансій. Аналізуючи структуру відкритих вакансій (відображена на рис. 2.8), можна виокремити кілька ключових векторів сучасної HR-стратегії компанії:

1. Географічна та функціональна диверсифікація. Вакансії компанії чітко розподілені за функціональними центрами:

- центральний офіс (Одеса) зосереджений на пошуку фахівців з маркетингу та просування (SMM). Наявність вакансії «SMM-менеджер особистого бренду» свідчить про використання сучасних інструментів PR та побудову довіри до мережі через експертність її керівників;

- курортні локації (Буковель) демонструють найвищу потребу в лінійному контактному персоналі (адміністратори, офіціанти, працівники SPA). Це пов'язано з високою інтенсивністю операційної діяльності в туристичний сезон та традиційно вищою плинністю кадрів у курортних зонах;

- міські бізнес-готелі (Львів) потребують як лінійного, так і вищого управлінського персоналу (Керуючий готелем), що свідчить про активний розвиток або реорганізацію управління на конкретних об'єктах.

Кухар-універсал (Mandra.Morion) 1600грн/змінa + % за стаж у компанії Буковель 6 днів тому  Зберегти	SMM-менеджер особистого бренду Одеса, <u>3.5 км від центру</u> 2 дні тому  Зберегти
Менеджер з навчання Одеса, <u>3.5 км від центру</u> 2 дні тому  Зберегти	Адміністратор SPA (Agate Resort) 35000 + % за стаж роботи в компанії Буковель 6 днів тому  Зберегти
Офіціант (Mandra.Morion) у Микуличин 800 грн/змінa + 10% Микуличин, шукаємо на Буковелі 5 днів тому  Зберегти	Адміністратор рецепції (AMA Family Resort) 900грн/змінa + % за стаж роботи в компанії Буковель 2 дні тому  Зберегти
Офіціант (Ribas Karpaty) 25 000 – 30 000 грн Буковель 1 тиж. тому  Зберегти	Адміністратор рецепції (Mandra Morion) у Микуличин 1900 ₴ /змінa + % від продажів + % за стаж роботи в компанії Микуличин, шукаємо на Буковелі 1 тиж. тому  Зберегти
Покоївка (Wol. 121) 1050 грн/змінa + чайові + бонус за стаж роботи у компанії Одеса, <u>8 км від центру</u> 2 дні тому  Зберегти	Адміністратор рецепції (Wol.07) 1000 грн/змінa + 1.5% від особистих бронювань + % за стаж роботи в компанії Буковель 6 днів тому  Зберегти
Помічник маркетолога (Codex Energy) Одеса, <u>3.5 км від центру</u> 1 тиж. тому  Зберегти	Бренд-менеджер Одеса, <u>3.5 км від центру</u> 2 дні тому  Зберегти
Посудомийниця (Ribas Karpaty) 900грн/змінa + бонус за стаж роботи у компанії Буковель 3 дні тому  Зберегти	Кухар (Ribas Duke) 1500грн/змінa + % за банкетів + % від стажу роботи у компанії Одеса, <u>1.4 км від центру</u> 2 дні тому  Зберегти
Прибиральниця загальних зон (Ribas Karpaty) 950 грн/змінa + бонус за вислугу років в компанії Буковель 6 днів тому  Зберегти	Кухар (WOL.121 Home+hotel) 1500 грн/змінa + бонус за стаж роботи в компанії Одеса, <u>8 км від центру</u> 2 дні тому  Зберегти

Рис. 2.8. Перелік вакантних посад у мережі Ribas Hotel Group (червень 2026 р.)

2. Аналіз умов праці та ціннісної пропозиції роботодавця (EVP)

Детальний аналіз опису вакансій (на прикладі лінійних посад, зокрема офіціанта в готелі Ribas Karpaty) дозволяє високо оцінити корпоративну політику щодо утримання персоналу. Роботодавець використовує комплексну систему мотивації, яка включає:

- матеріальне стимулювання: комбінована система оплати праці (фіксована ставка за зміну + відсоток від виторгу), а також запровадження бонусів за вислугу років (від 6 місяців), що є прямим інструментом боротьби з плинністю кадрів.

- соціальний пакет (подолання бар'єрів релокації): для роботи в курортних зонах компанія повністю покриває базові потреби працівника (забезпечення безкоштовним проживанням, дворазовим харчуванням та корпоративним трансфером).

- нематеріальна мотивація: компанія декларує корпоративні знижки на проживання в готелях мережі, оплачувані відпустки та можливості кар'єрного зростання.

3. Політика формування кадрового резерву. Важливим аспектом HR-політики компанії є готовність брати на роботу студентів та кандидатів без значного досвіду на стартові лінійні позиції. Це свідчить про наявність потужної внутрішньої системи адаптації та навчання (onboarding), яка дозволяє мережі самостійно «вирощувати» фахівців згідно із власними корпоративними стандартами обслуговування.

Аналіз відкритого ринку праці підтверджує, що Ribas Hotels Group діє як системний та соціально відповідальний роботодавець. Компанія активно масштабується в західному регіоні України, використовує сучасні інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації, а також формує сильний бренд роботодавця (HR-бренд) для залучення талантів у висококонкурентному середовищі індустрії гостинності.

2.3. Оцінка середовища професійного розвитку персоналу в мережі Ribas Hotel Group

Попередній аналіз HR-політики Ribas Hotel Group свідчить про значну увагу компанії до професійного розвитку персоналу. Важливим підтвердженням цього є функціонування Ribas Hotel Academy – освітньої платформи для працівників готельної сфери, яка забезпечує навчання, адаптацію, стандартизацію бізнес-процесів та підвищення професійних компетентностей як окремих фахівців, так і цілих готельних команд. Академія пропонує навчальні курси для адміністраторів рецепції, покоївок, керівників та інших категорій персоналу, а також інструменти впровадження стандартів і регламентів роботи.

Разом із тим сучасні дослідження у сфері управління персоналом свідчать, що професійний розвиток працівників не обмежується виключно процесом навчання. Ефективність системи розвитку персоналу визначається також умовами праці, можливостями кар'єрного зростання, рівнем залученості працівників, організаційною культурою, системою мотивації та здатністю підприємства забезпечувати довгострокове утримання персоналу. Саме тому наявність розвиненої системи навчання не завжди гарантує високий рівень кадрової стабільності та задоволеності працівників.

У зв'язку з цим виникає необхідність оцінити не лише наявні інструменти навчання в Ribas Hotel Group, а й загальне середовище професійного розвитку персоналу через призму сприйняття його безпосередніми учасниками – працівниками підприємства.

Першим із досліджуваних напрямів оцінки середовища професійного розвитку персоналу було обрано відповідність фактичних умов праці та професійної діяльності очікуванням працівників. Процес працевлаштування та підбору персоналу становить собою системний комплекс взаємопов'язаних етапів, спрямованих на залучення, об'єктивну оцінку, відбір та подальшу інтеграцію кваліфікованих людських ресурсів до організаційної структури підприємства. Його першочерговим завданням є забезпечення відповідності між

вимогами до робочих місць та професійно-кваліфікаційними характеристиками кандидатів, що є фундаментальною передумовою для досягнення стратегічних цілей організації.

Водночас ефективність процесу підбору персоналу визначається не лише професійною відповідністю працівника займаній посаді, але й рівнем узгодженості очікувань сторін трудових відносин. Якщо реальні умови праці, зміст посадових обов'язків, можливості професійного розвитку або перспективи кар'єрного зростання суттєво відрізняються від очікувань працівника, це може негативно впливати на рівень його задоволеності роботою, залученості до діяльності підприємства та наміри щодо подальшого працевлаштування в організації.

Оптимальним періодом для оцінювання відповідності між очікуваннями працівника та реальними умовами професійної діяльності вважається етап, коли завершено процес первинної адаптації до робочого середовища та сформовано достатній практичний досвід виконання посадових обов'язків. З цієї причини в межах дослідження було проведено анкетування серед працівників Ribas Hotel Group, стаж роботи яких у компанії становить від одного до двох років та які добровільно погодилися взяти участь в опитуванні.

Вибір зазначеної категорії респондентів обумовлений тим, що протягом першого року роботи працівник, як правило, проходить основні етапи професійної та соціально-психологічної адаптації, ознайомлюється з корпоративною культурою, системою управління, умовами праці та можливостями професійного розвитку. Відповідно, після року роботи формується більш об'єктивне уявлення про діяльність підприємства, що дозволяє здійснити виважену оцінку відповідності попередніх очікувань фактичним умовам праці та перспективам професійного розвитку.

Таким чином, залучення до дослідження працівників із досвідом роботи від одного до двох років дозволяє мінімізувати вплив початкових адаптаційних труднощів на результати опитування та забезпечити вищий рівень достовірності отриманих оцінок.

Для оцінки відповідності між очікуваннями працівників та фактичними умовами професійної діяльності було розроблено анкету «Очікування vs. Реальність». Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою Лайкерта, що дозволяє визначити ступінь узгодженості початкових уявлень працівників про роботу в компанії з реальним досвідом, отриманим у процесі трудової діяльності.

Респондентам пропонувалося оцінити кожне твердження за шкалою від 1 до 5 балів, де:

- 1 бал – «Мої очікування зовсім не збіглися»;
- 2 бали – «Скоріше не збіглися»;
- 3 бали – «Частково збіглися»;
- 4 бали – «Скоріше збіглися»;
- 5 балів – «Повністю збіглися».

В опитуванні прийняло участь 68 респондентів різного віку та статі з усієї готельної мережі. Результати опитування відображені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка відповідності очікуванням щодо роботи у мережі Ribas Hotel Group

Розділ	Питання	Середній бал (1–5)
1. Фінансові стимули	1.1. Бонуси та премії	3.8
	1.2. Перегляд зарплати	4.0
2. Соціальні пільги	2.1. Знижки на проживання/харчування	4.2
	2.2. Інші корпоративні пільги	4.1
3. Графік роботи	3.1. Гнучкий графік	3.9
	3.2. Відповідність вихідних	3.8
4. Навчання та розвиток	4.1. Корпоративні тренінги	4.1
	4.2. Релевантність програм	3.9
	4.3. Індивідуальний план/наставник	4.0
5. Загальна задоволеність	5.1. Загальна задоволеність	4.2
Загальний середній бал по всіх питаннях		4.0

Оцінка результатів анкетування ілюструє високий рівень узгодженості між очікуваннями колективу та реальними умовами праці на підприємстві. Водночас дослідження дозволило ідентифікувати певні «вузькі місця», які потребують опрацювання під час формування оновленої HR-стратегії.

Насамперед варто відзначити беззаперечне лідерство блоку «Соціальні пільги» та показника загальної задоволеності роботою. Зокрема, надання знижок на готельні та ресторанный послуги отримало 4,2 бала, інші корпоративні бонуси – 4,1, а загальний рівень комфорту на робочому місці також сягнув 4,2 бала. Це підтверджує, що запропонований нематеріальний пакет є високо ціннісним для штату. У перспективі цей напрям варто не лише зберегти, а й масштабувати, адже він виступає потужним драйвером утримання команди.

Наступним важливим аспектом є матеріальна мотивація, яка оцінюється працівниками в межах 3,8–4,0 бала. Якщо своєчасність та адекватність перегляду окладів цілком задовольняє персонал (4,0), то система додаткових виплат викликає дещо більше запитань (3,8 бала за бонуси та премії). Така ситуація сигналізує про необхідність модернізації фінансових стимулів. Розробляючи проєктну частину роботи, доцільно запропонувати впровадження зрозумілої системи KPI, що зробить процес нарахування премій максимально прозорим та обґрунтованим для кожного співробітника.

Окремої уваги потребує організація робочого часу, оскільки цей розділ отримав порівняно найнижчі оцінки (3,8–3,9 бала). Найбільше нарікань викликає проблема дотримання запланованих вихідних (3,8), тоді як гнучкість робочих змін сприймається трохи краще (3,9). Очевидно, що специфіка цілодобового готельного обслуговування накладає свій відбиток, проте для мінімізації професійного вигорання необхідно переглянути підходи до формування графіків. Ефективним рішенням може стати оптимізація ротації змін та краще врахування індивідуальних потреб працівників при їх складанні.

Щодо блоку професійного розвитку (3,9–4,1 бала), то тут спостерігається певний дисбаланс. Самі корпоративні тренінги оцінюються високо (4,1), проте їхня практична цінність та релевантність (3,9) залишають простір для вдосконалення. Щоб навчання приносило максимальну користь, у подальшому варто зробити акцент на розробці персоналізованих освітніх маршрутів за участі HR-менеджера, а також на впровадженні програм, орієнтованих на сучасні цифрові технології та практичні кейси.

Підсумовуючи, інтегральний показник на рівні 4,0 бала ілюструє загальну успішність діючої моделі управління персоналом. Однак наявні резерви для оптимізації, зокрема, у питаннях прозорості преміювання, балансу робочого/особистого часу та індивідуалізації навчання, стануть базовими орієнтирами для розробки заходів із вдосконалення кадрової політики в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Для забезпечення максимальної об'єктивності дослідження та проведення порівняльного аналізу респондентам також було запропоновано ретроспективно оцінити власні очікування щодо умов праці, які вони мали на етапі до працевлаштування в компанію. Дані наведено у табл. 2.6.

Результати опитування всіх 68 співробітників продемонстрували, що початкові очікування кандидатів були вищими за фактичний стан речей. Так, середній бал на етапі очікувань становив 4,54, тоді як реальна оцінка рівня задоволеності, як зазначалося вище, склала 4,0.

Таблиця 2.6

Оцінка очікувань щодо роботи у мережі Ribas Hotel Group

Розділ	Питання	Середній бал (1–5)
1. Фінансові стимули	1.1. Бонуси та премії	4.6
	1.2. Перегляд зарплати	4.5
2. Соціальні пільги	2.1. Знижки на проживання/харчування	4.8
	2.2. Інші корпоративні пільги	4.7
3. Графік роботи	3.1. Гнучкий графік	4.4
	3.2. Відповідність вихідних	4.3
4. Навчання та розвиток	4.1. Корпоративні тренінги	4.6
	4.2. Релевантність програм	4.5
	4.3. Індивідуальний план/наставник	4.5
5. Загальна задоволеність	5.1. Загальна задоволеність	4.5
Загальний середній бал по всіх питаннях		4.54

Аналізуючи виявлений розрив (gap) у 0,54 бала, можна зробити кілька концептуальних висновків:

1. Сильний бренд роботодавця. Високий рівень стартових очікувань (4,54) яскраво свідчить про ефективну позиціювання компанії на ринку праці. Завдяки

впізнаваності мережі та якісній роботі рекрутерів, у кандидатів формується надзвичайно позитивний, привабливий імідж майбутнього місця роботи.

2. Ефект «зіткнення з реальністю» (reality shock): Зниження оцінки до 4,0 у процесі реальної роботи є абсолютно типовим явищем для індустрії гостинності. Воно зумовлене тим, що специфіка готельного бізнесу (зокрема нічні зміни, інтенсивне спілкування з клієнтами та фізичне навантаження) на практиці виявляється складнішою, ніж це уявляється на етапі співбесіди.

3. Ризик надмірних обіцянок (overpromising): Виявлена різниця також може сигналізувати про те, що на етапі відбору кандидатам презентують дещо ідеалізовану картину умов праці, особливо в частині гнучкості графіка та легкості отримання бонусів.

Загалом розрив є некритичним і перебуває в межах норми, проте він вимагає управлінської реакції. Для того щоб мінімізувати ефект розчарування серед новачків, на етапі рекрутингу необхідно активніше застосовувати метод надання реалістичної інформації про роботу (Realistic Job Preview). Кандидати повинні ще до підписання трудового договору чітко розуміти всі нюанси нарахування премій та специфіку формування робочих графіків, що дозволить синхронізувати їхні очікування з реальними можливостями підприємства.

Другим етапом емпіричного дослідження стало оцінювання рівня задоволеності працівників умовами праці та окремими складовими професійної діяльності в Ribas Hotel Group. На відміну від попереднього етапу, який був спрямований на визначення відповідності між очікуваннями працівників та реальними умовами роботи, даний блок дослідження дозволяє оцінити поточне сприйняття персоналом робочого середовища, можливостей професійного розвитку та організації трудового процесу.

Для опитування використовувалась ідентична п'ятибальна шкала Лайкерта, де 1 – найнижчий рівень, і відповідно, 5 – найвищий. Другий етап опитування проводився у декількох закладах мережі і був повністю анонімним для наочності результатів. Результати опитування відображені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінювання рівня задоволеності працівників умовами праці

Розділ	Питання	Середній бал (1–5)
1. Професійний розвиток	1.1. Можливість набуття нових професійних навичок	4.3
	1.2. Доступність навчальних програм	4.1
	1.3. Практична цінність отриманих знань	4.4
2. Кар'єрні перспективи	2.1. Наявність можливостей кар'єрного зростання	4.0
	2.2. Прозорість критеріїв просування	3.9
3. Підтримка розвитку	3.1. Зацікавленість керівника у моєму розвитку	4.2
	3.2. Наявність зворотного зв'язку щодо результатів роботи	4.1
4. Організаційне середовище	4.1. Атмосфера, що сприяє навчанню та обміну досвідом	4.5
	4.2. Підтримка колег у процесі професійного розвитку	4.6
5. Намір продовжувати роботу в компанії	5.1. Бажання розвиватися в межах компанії	4.3
	5.2. Готовність рекомендувати компанію як роботодавця	4.4
Загальний середній бал по всіх питаннях		4.27

Аналіз результатів другого етапу опитування персоналу щодо системи професійного та кар'єрного розвитку свідчить про загальний високий рівень задоволеності – середній бал становить 4,27. Найвищі оцінки отримали показники організаційного середовища (4,5–4,6 бала), що підтверджує наявність у колективі культури взаємодопомоги та сприятливої атмосфери для обміну досвідом. Водночас найнижчі бали зафіксовано у блоці кар'єрних перспектив (3,9–4,0 бала), зокрема щодо прозорості критеріїв просування. Це вказує на потребу в формалізації кар'єрних карт для лінійного персоналу, щоб кожен працівник чітко розумів алгоритм свого професійного зростання в межах готельного ланцюга.

За результатами проведених анкетувань встановлено низку проблемних аспектів у сфері управління розвитком персоналу Ribas Hotel Group.

По-перше, частина працівників не бачить чітких перспектив кар'єрного розвитку в межах компанії, що може негативно впливати на рівень їхньої мотивації та довгострокові наміри щодо продовження трудової діяльності.

По-друге, у відповідях респондентів зафіксовано наявність ознак професійного вигорання, що є характерним для підприємств індустрії гостинності з високим рівнем емоційного та фізичного навантаження на персонал.

По-третє, значна частина працівників відзначає високий рівень робочого навантаження, що ускладнює баланс між професійною діяльністю та особистим життям і може виступати фактором зниження залученості до роботи.

По-четверте, результати дослідження свідчать про недостатній рівень мотивації персоналу, що проявляється у зниженні зацікавленості працівників у довгостроковому розвитку в межах компанії та потребі у посиленні стимулюючих механізмів.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність удосконалення системи управління розвитком персоналу, зокрема в частині формування прозорих кар'єрних траєкторій, посилення мотиваційних механізмів та впровадження заходів щодо профілактики професійного вигорання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ RIBAS HOTEL GROUP

3.1. Системний підхід до управління розвитком персоналу в Ribas Hotel Group

В умовах динамічних змін ринку праці та зростання вимог до якості готельного обслуговування особливої актуальності набуває застосування системного підходу до управління розвитком персоналу. На відміну від фрагментарного використання окремих HR-інструментів, системний підхід передбачає формування цілісного механізму розвитку працівників, у межах якого всі складові кадрової роботи функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи.

Системний підхід є одним із фундаментальних методологічних напрямів сучасної науки управління, який передбачає розгляд будь-якого об'єкта як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою функціонування. На відміну від підходів, що досліджують окремі складові ізольовано, системний підхід дозволяє аналізувати об'єкт управління через призму взаємозв'язків між його елементами, визначати характер їх взаємодії та оцінювати вплив кожного компонента на досягнення загального результату.

У сфері управління персоналом, зокрема такий аспект як управління його розвитком, застосування системного підходу набуває особливого значення, оскільки кадрові процеси характеризуються високим рівнем взаємозалежності та безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства.

Поняття «система» тлумачиться як впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісність, функціонують заради досягнення визначеної мети та перебувають у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Основними ознаками будь-якої системи є наявність структури, взаємозв'язків між елементами, спільної мети функціонування, керованості,

а також здатності до розвитку та адаптації під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Важливою характеристикою системи є те, що ефективність її функціонування визначається не лише властивостями окремих елементів, а й характером зв'язків між ними.

Традиційно структура системи передбачає наявність вхідних ресурсів, процесів їх трансформації, механізмів управління, зворотного зв'язку та результатів функціонування. Завдяки такій побудові система здатна забезпечувати досягнення поставлених цілей, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати власну стабільність.

Якщо розглядати підприємство як соціально-економічну систему, то особливе місце в її структурі займає система управління персоналом, яка забезпечує формування, використання та розвиток людських ресурсів відповідно до стратегічних цілей організації. Вона являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів, інструментів та заходів, спрямованих на залучення, адаптацію, розвиток, мотивацію та утримання працівників.

Система розвитку персоналу передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури розвитку персоналу, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі впровадження та вдосконалення розвитку персоналу організації. Систему розвитку персоналу доцільно розглядати як підсистему загальної системи управління персоналом на підприємстві. У випадку декомпозиції та виокремлення системи розвитку персоналу як основної, вона аналогічно матиме свої підсистеми нижчого рівня, що відображені на рис. 3.1.

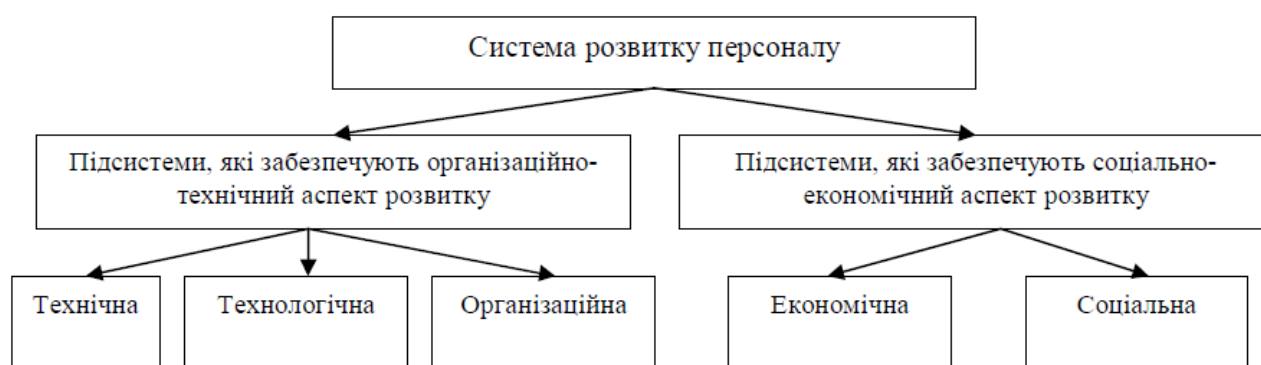


Рис. 3.1. Типова структура системи розвитку персоналу

На думку Р. О. Винничука, перевагами системного підходу до розвитку персоналу є можливість розглядати його як одне ціле, з одного боку, і як комплекс взаємопов'язаних між собою підсистем – з іншого. Серед основних принципів системного підходу можна виділити ієрархічність, цілісність, структуризацію, множинність та системність.

Відображена на рис. 3.1 типова структура такої системи, як правило, включає щонайменше 5 систем нижчого рівня. Технічна система – ефективне поєднання технічних засобів. Технологічна система основана на поділі діяльності організації на стадії і процеси. Організаційна система із розробленням структури управління, відповідних положень і інструкцій дає змогу раціонально використовувати технічні засоби, предмети праці, інформацію, площі і трудові ресурси. Економічна система – це єдність господарських і фінансових процесів та зв'язків, а соціальна – це сукупність соціальних відносин, які утворюються в результаті спільної діяльності людей і соціальних груп.

В ході декомпозиції будь-якої системи отримуються дані щодо процесів як базової одиниці. На рис. 3.2 запропоновано бачення Р. О. Винничука щодо системи розвитку персоналу підприємств сфери обслуговування.



Рис. 3.2. Структура системи розвитку персоналу підприємств сфери обслуговування

З позицій процесного підходу система управління розвитком персоналу являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на формування, підтримку та нарощування професійного потенціалу працівників. Кожен процес має визначені входи, виходи, суб'єктів управління, об'єкти впливу та функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів середовища.

У системі управління розвитком персоналу об'єктом управління виступає персонал підприємства та процес його професійного розвитку. До об'єкта також належать професійні компетентності працівників, рівень їхньої кваліфікації, кар'єрний потенціал, мотивація до саморозвитку, здатність до адаптації та ефективного виконання посадових обов'язків. Саме ці характеристики є предметом цілеспрямованого управлінського впливу з боку підприємства.

Суб'єктами управління розвитком персоналу виступають керівництво підприємства, HR-служба, керівники структурних підрозділів. У випадку Ribas Hotel Group важливу роль у реалізації функцій розвитку персоналу відіграє Ribas Hotel Academy, яка забезпечує організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Водночас ефективність системи залежить не лише від діяльності навчального центру, а й від узгоджених дій усіх учасників процесу управління персоналом.

Входами системи управління розвитком персоналу є кадрові ресурси підприємства, професійні знання та навички працівників, інформація про потреби в розвитку компетентностей, стратегічні цілі організації, фінансові ресурси, корпоративні стандарти та вимоги до якості обслуговування. Вхідні параметри визначають вихідний рівень розвитку персоналу та формують основу для реалізації відповідних управлінських заходів.

Процесна складова системи охоплює адаптацію працівників, професійне навчання, наставництво, оцінювання результатів діяльності, кар'єрне планування, формування кадрового резерву, мотивацію та заходи щодо утримання персоналу. Саме на цьому етапі відбувається трансформація наявного

трудового потенціалу у нові професійні компетентності та управлінські можливості.

Виходами системи виступають підвищення рівня професійної компетентності персоналу, зростання продуктивності праці, підвищення якості обслуговування гостей, формування кадрового резерву, зростання мотивації працівників, зниження плинності кадрів та забезпечення кадрової стабільності підприємства. У стратегічній перспективі результатом функціонування системи є підвищення конкурентоспроможності готельної мережі та зміцнення її позицій на ринку готельних послуг.

Візуалізація структури системи управління розвитком персоналу на основні процесного підходу відображена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Розроблена структура системи управління розвитком персоналу на основні процесного підходу

Оскільки характерною рисою системи є послідовність, першочерговими кроками побудови системи є визначення її цілей, мети та задач.

Метою системи управління розвитком персоналу Ribas Hotel Group є забезпечення безперервного професійного розвитку працівників шляхом створення умов для набуття та реалізації професійних компетентностей, побудови прозорих кар'єрних траєкторій, підвищення рівня мотивації, запобігання професійному вигоранню та формування стабільного кадрового потенціалу, здатного забезпечувати досягнення стратегічних цілей готельної мережі.

Для досягнення поставленої мети система управління розвитком персоналу повинна бути орієнтована на реалізацію таких цілей:

- забезпечення безперервного професійного навчання та розвитку працівників відповідно до потреб підприємства та тенденцій розвитку індустрії гостинності;
- формування зрозумілих механізмів кар'єрного зростання та створення можливостей для професійної самореалізації персоналу в межах компанії;
- підвищення рівня трудової мотивації та залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства;
- створення сприятливого середовища професійного розвитку, що підтримує ініціативність, самовдосконалення та професійну активність персоналу;
- зниження негативного впливу професійних ризиків, пов'язаних із високим робочим навантаженням та проявами професійного вигорання;
- забезпечення кадрової стабільності та скорочення рівня плинності персоналу.

Відповідно до визначених цілей основними завданнями системи управління розвитком персоналу є:

- визначення потреб працівників у професійному розвитку та планування заходів щодо їх задоволення;
- організація навчання, підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей персоналу;

- впровадження інструментів кар'єрного планування та формування кадрового резерву;
- забезпечення регулярного оцінювання результатів професійного розвитку працівників та рівня сформованості їх компетентностей;
- удосконалення матеріальних і нематеріальних механізмів мотивації персоналу;
- створення умов для підтримання балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників;
- впровадження заходів профілактики професійного вигорання та збереження психологічного благополуччя персоналу;
- забезпечення ефективного використання потенціалу Ribas Hotel Academy як інструменту розвитку людського капіталу підприємства;
- формування кадрового резерву для заміщення керівних та ключових посад у межах готельної мережі;
- підвищення рівня лояльності персоналу та зміцнення довгострокових трудових відносин між працівниками і підприємством.

Таким чином, системний підхід до управління розвитком персоналу передбачає інтеграцію процесів адаптації, навчання, оцінювання, мотивації, кар'єрного планування та формування кадрового резерву в єдиний управлінський механізм, орієнтований на довгостроковий розвиток людського капіталу підприємства.

Його оновлення дозволяє забезпечити узгодженість усіх напрямів кадрової роботи, створити умови для професійного зростання працівників, підвищити рівень їхньої залученості та лояльності до організації, а також мінімізувати негативний вплив факторів, що стримують розвиток персоналу. У результаті підприємство отримує не лише більш кваліфікований і мотивований персонал, а й передумови для зниження плинності кадрів, зміцнення кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

3.2. Удосконалення системи мотивації персоналу в готельній мережі

У контексті результатів проведеного емпіричного дослідження та виявлених проблем функціонування системи управління розвитком персоналу Ribas Hotel Group, удосконалення мотиваційного механізму набуває ключового значення як інструмент впливу на залученість працівників, їхню професійну стійкість та довгострокову лояльність до організації.

Встановлено, що частина персоналу не має чітко сформованого уявлення про перспективи кар'єрного розвитку, що, у поєднанні з високим рівнем робочого навантаження та ознаками професійного вигорання, призводить до зниження рівня внутрішньої мотивації та зростання ризику плинності кадрів. У зв'язку з цим метою удосконалення системи мотивації персоналу є формування комплексного мотиваційного середовища, яке забезпечує поєднання матеріальних, нематеріальних, професійних і кар'єрних стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у результатах праці та їхньому довгостроковому розвитку в межах готельної мережі.

У загальному розумінні виділяють матеріальну та нематеріальну мотивацію, які у практиці управління персоналом доповнюються професійною, кар'єрною та соціально-психологічною складовими. Матеріальна мотивація базується на використанні фінансових стимулів, таких як заробітна плата, премії, надбавки та бонусні виплати. Нематеріальна мотивація охоплює систему морального заохочення, визнання досягнень, формування сприятливого організаційного клімату та корпоративної культури. Професійна мотивація пов'язана з можливостями навчання, підвищення кваліфікації та розвитку компетентностей, тоді як кар'єрна мотивація ґрунтується на перспективах службового зростання, формуванні кадрового резерву та прозорих механізмах внутрішнього просування. Соціально-психологічна мотивація, у свою чергу, відображає рівень підтримки працівників, командної взаємодії та психологічного комфорту в трудовому колективі.

На рис. 3.4 відображено схему системи мотивації персоналу та взаємозв'язок її складових. Для готельної мережі особливого значення набуває поєднання зазначених видів мотивації, оскільки специфіка сервісної діяльності передбачає високий рівень емоційного навантаження, інтенсивну комунікацію з гостями та безпосередню залежність якості послуг від людського фактора.



Рис. 3.4. Складові системи мотивації персоналу

Публічні матеріали Ribas Hotel Group показують, що компанія вже робить ставку на практичне навчання й адаптацію персоналу через Ribas Hotel Academy, а також на підготовку працівників до сервісних і продажних функцій. Отже, матеріальне стимулювання доцільно пов'язати не лише з поточним результатом праці, а й з участю в навчанні, сертифікації та наставництві.

У межах удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу Ribas Hotel Group доцільно запропонувати такі заходи:

- преміювання за результатами роботи;
- заохочення за проходження навчання та сертифікацію;
- надбавку за наставництво;
- винагороду за стаж роботи в компанії;
- одноразову виплату за внутрішнє кар'єрне просування.

Першим заходом є матеріальне стимулювання участі працівників у програмах навчання та професійного розвитку в межах Ribas Hotel Academy. Умовою отримання винагороди є успішне проходження навчальних модулів та підтвердження набутих компетентностей через тестування або сертифікацію. Такий підхід дозволяє інтегрувати процес навчання в систему мотивації та стимулює безперервний професійний розвиток персоналу.

Другим заходом є запровадження надбавки за наставництво. Вона передбачає додаткове матеріальне заохочення для працівників, які беруть участь у процесі адаптації новоприйнятого персоналу. Умовою її отримання є фактичне супроводження нового працівника в період первинної адаптації та забезпечення його виходу на базовий рівень самостійного виконання посадових обов'язків. Це сприяє підвищенню якості онбордингу та скороченню періоду адаптації.

Третім заходом є введення винагороди за стаж роботи в компанії як інструменту довгострокового утримання персоналу. Вона нараховується залежно від тривалості безперервної роботи працівника в готельній мережі та має поступово зростаючий характер. Такий підхід сприяє формуванню лояльності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

Четвертим заходом є одноразова виплата за внутрішнє кар'єрне просування. Вона застосовується для працівників, які займають вищі посади в межах компанії в результаті внутрішнього вертикального руху. Умовою є успішне проходження оцінювання та відповідність кваліфікаційним вимогам нової посади. Такий механізм підсилює значущість внутрішнього кар'єрного зростання та формує додаткову мотивацію до розвитку.

Окремо пропонується збереження існуючого компенсаційного механізму за інтенсивність праці. Він застосовується у випадках виконання додаткових змін, заміщення відсутніх працівників або роботи в пікові періоди завантаження. Розмір виплати пропонується встановити на рівні 300 грн за додаткову зміну. У табл. 3.1 групувано дані щодо запропонованих матеріальних заохочень, розміри винагород та умови надання.

Таблиця 3.1

Заходи та умови надання матеріального стимулювання персоналу

Ribas Hotel Group

№ з/п	Захід матеріального стимулювання	Критерії нарахування	Розмір винагороди	Умови / терміни застосування
1	Бонус за проходження навчання та сертифікацію	успішне завершення навчальної програми та підсумкового тестування	1 500 грн — базова програма; 3 000 грн — професійний модуль;	одноразово після сертифікації
2	Надбавка за наставництво	фактичний супровід новоприйнятого працівника в період адаптації	250 грн за 1 добу наставництва	14 календарних днів;
3	Надбавка за стаж роботи	безперервна робота в межах готельної мережі	5% — після 6 місяців; 10% — після 12 місяців; 15% — після 24 місяців; 20% — після 36 місяців	Щомісячно, до базового посадового окладу
4	Одноразова виплата за внутрішнє кар'єрне зростання	переведення на вищу посаду з внутрішнього кадрового резерву	10 000 грн — для лінійного персоналу; 20 000 грн — для керівників середньої ланки.	одноразово після призначення
5	Виплата за інтенсивність праці	виконання додаткових змін, заміщення відсутніх працівників, робота в періоди пікового навантаження	300 грн за кожен понаднормовану зміну;	у місяці фактичного залучення

Одним із ключових напрямів нематеріальної мотивації є формування системи професійного визнання працівників, яка передбачає регулярне відзначення результатів їхньої діяльності на рівні структурних підрозділів. Такий підхід дозволяє посилити відчуття значущості працівника в організації, підвищує рівень залученості до виконання професійних обов'язків та сприяє закріпленню стандартів якісного обслуговування.

У межах удосконалення нематеріальної мотивації персоналу доцільним є впровадження системи внутрішніх символічних відзнак, що базується на принципах гейміфікації трудової діяльності. Такий інструмент спрямований на

підвищення залученості працівників, формування елементів внутрішньої конкуренції та підсилення уваги до ключових показників трудової поведінки.

Запропонована система відзнак не має матеріального характеру, однак виконує важливу функцію соціального визнання та формування організаційної культури.

Зокрема, пропонується впровадження таких внутрішніх номінацій:

- «Титан» присвоюється працівнику, який відпрацював найбільшу кількість змін протягом календарного року. Дана відзнака відображає високий рівень залученості до операційної діяльності та готовність до інтенсивного робочого навантаження.

- «Термінатор» присвоюється працівнику, який продемонстрував найдовші безперервні періоди роботи без вихідних у межах встановленого періоду. Відзнака використовується як індикатор надзвичайно високого рівня залученості та навантаження, що також може слугувати сигналом для управлінського моніторингу умов праці.

- «Хитрий лис» присвоюється працівнику з найменшою кількістю відпрацьованих змін. У межах системи управління персоналом така номінація дозволяє фіксувати крайні значення залученості та аналізувати рівень участі працівника в операційних процесах підприємства.

- «Вартовий порядку» пропонується як номінація для працівника з найвищим рівнем трудової дисципліни, що визначається за відсутністю запізень, порушень графіка роботи та дотриманням регламентів робочого часу. Така відзнака орієнтована на підсилення значущості дисциплінарної стабільності як одного з ключових факторів якості сервісу в готельній індустрії.

Для практичного закріплення запропонованої системи гейміфікації та посилення лояльності передбачається щорічне підведення підсумків роботи персоналу. За результатами моніторингу робочих показників протягом календарного року, на підсумковому корпоративному заході переможцям у кожній із чотирьох номінацій будуть урочисто вручатися відповідні ексклюзивні тематичні статуетки, що відображені на рис. 3.5. Ці символічні нагороди залишатимуться у працівників на згадку про їхні досягнення,

виконуючи роль фізичного носія соціального визнання. Такий ритуал нагородження сприятиме формуванню стійкої корпоративної традиції, перетворюючи нематеріальну мотивацію на відчутний елемент організаційної культури, що стимулює здорову внутрішню конкуренцію та підтримує довгострокову залученість колективу.



Рис. 3.5. Пропозиції щодо дизайну нагород в рамках нематеріального стимулювання

Низький рівень усвідомлення працівниками перспектив кар'єрного розвитку в межах готельної мережі може бути подоланий шляхом формування прозорості системи професійного зростання. У межах удосконалення нематеріальної мотивації персоналу Ribas Hotel Group доцільним є впровадження індивідуалізованого підходу до управління професійним розвитком працівників, що базується на формуванні персональних кар'єрних дорожніх карт.

Такий підхід передбачає, що для кожного працівника формується індивідуальна траєкторія професійного розвитку, яка відображає можливі напрями горизонтального та вертикального зростання в межах готельної мережі. Дорожня карта визначає ключові етапи професійного становлення працівника,

включаючи необхідні компетентності, рівні відповідальності та умови переходу між посадами.

Особливістю запропонованого підходу є можливість формування різних темпів професійного розвитку, що дозволяє враховувати індивідуальні можливості, мотиваційні установки та життєві обставини працівників. Таким чином, кар'єрний розвиток перестає бути уніфікованим процесом і набуває характеру гнучкої системи, орієнтованої на персоналізацію управлінських рішень.

Реалізація даного підходу дозволяє не лише підвищити рівень прозорості кар'єрного зростання, але й забезпечує формування довгострокової залученості персоналу, оскільки працівник отримує чітке уявлення про власні перспективи в межах організації та механізми їх досягнення.

Запропоновані заходи є взаємопов'язаними та спрямованими на розв'язання ключових проблем, виявлених у процесі емпіричного дослідження, а саме: недостатньо чітких перспектив кар'єрного розвитку, ознак професійного вигорання, високого рівня робочого навантаження та зниженого рівня мотивації персоналу. Формування персональних дорожніх карт, запровадження системи внутрішніх відзнак, матеріальне стимулювання навчання, наставництва та інтенсивності праці, а також винагороди за стаж і внутрішнє просування створюють цілісне мотиваційне середовище, яке забезпечує поєднання інтересів працівника та роботодавця. У результаті це сприятиме підвищенню залученості персоналу, зниженню плинності кадрів, посиленню кадрової стабільності та зміцненню системи управління розвитком персоналу в Ribas Hotel Group.

3.3. Заходи щодо зниження професійного вигорання та оптимізації умов праці персоналу

У сучасному світі професійне вигорання стало поширеною проблемою, яка впливає на фізичний, емоційний та ментальний стан працівників. Це явище не лише знижує продуктивність, але й може серйозно зашкодити здоров'ю.

Професійне вигорання – це емоційне, фізичне та психологічне виснаження, спричинене тривалим стресом або надмірним навантаженням на роботі. Для підприємств індустрії гостинності проблема професійного вигорання набуває особливої актуальності, оскільки значна частина робочого часу персоналу пов'язана з безпосереднім контактом із гостями, необхідністю підтримувати високі стандарти сервісу та швидко реагувати на нестандартні ситуації. За таких умов працівник змушений постійно контролювати власний емоційний стан, що призводить до поступового накопичення психоемоційного виснаження.

З метою формування ефективної системи профілактики професійного вигорання першочерговим завданням є ідентифікація основних детермінант виробничого стресу, які можуть негативно впливати на стан персоналу. На основі результатів проведеного дослідження до таких детермінант доцільно віднести:

- високий рівень робочого навантаження;
- нерівномірність розподілу змін та необхідність роботи в позаробочий час;
- постійну емоційну взаємодію з гостями;
- конфліктні та стресові ситуації під час обслуговування клієнтів;
- відсутність чітких перспектив професійного та кар'єрного розвитку;
- недостатній рівень визнання результатів праці;
- дефіцит часу для відновлення фізичних та психологічних ресурсів;
- невизначеність щодо майбутнього професійного становища працівника в організації.

Виявлені фактори є взаємопов'язаними та здатні посилювати негативний вплив один одного. Саме тому заходи щодо зниження професійного вигорання повинні мати комплексний характер і поєднувати організаційні, мотиваційні та соціально-психологічні інструменти впливу на персонал.

Окрему увагу слід приділити впливу воєнних дій на психоемоційний стан персоналу. В умовах повномасштабної війни працівники стикаються з додатковими стресогенними факторами, які не пов'язані безпосередньо з виконанням трудових обов'язків, проте суттєво впливають на їхню

працездатність та психологічне благополуччя. До таких факторів належать постійна загроза безпеці, повітряні тривоги, вимушені переміщення, невизначеність щодо майбутнього, фінансова нестабільність, а також тривале перебування в умовах підвищеного емоційного напруження.

З огляду на результати проведеного дослідження, а також специфіку діяльності підприємств готельної індустрії, першочерговим завданням є усунення або мінімізація впливу факторів, які сприяють виникненню професійного вигорання персоналу. Для забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу доцільно ідентифікувати основні детермінанти професійного стресу та визначити відповідні організаційні заходи щодо їх нейтралізації. Узагальнення виявлених факторів і запропонованих управлінських рішень наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Детермінанти професійного вигорання персоналу Ribas Hotel Group та
заходи щодо їх нейтралізації

№ з/п	Детермінанта професійного вигорання	Прояв у трудовій діяльності	Запропонований захід	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	Надмірне робоче навантаження	часті додаткові зміни, заміщення відсутніх колег, робота в пікові періоди без належного компенсаційного відпочинку	запровадження контролю за кількістю змін поспіль та обов'язкового узгодження понаднормового залучення працівника з керівником підрозділу	зниження фізичного перевантаження, запобігання накопиченню втоми
2	Нерівномірний розподіл робочих завдань	окремі працівники систематично виконують більший обсяг функцій, ніж інші	щомісячний моніторинг завантаженості персоналу та перерозподіл функцій у межах зміни	вирівнювання навантаження між працівниками, підвищення справедливості в колективі
3	Відсутність достатнього відновлення між змінами	робота в інтенсивному режимі без належного часу на відпочинок і психологічне відновлення	встановлення мінімального інтервалу відпочинку між серіями змін та врахування його при складанні графіків	зменшення хронічної втоми, підтримання працездатності персоналу

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4	5
4	Постійна емоційна взаємодія з гостями	необхідність стримувати емоції, вирішувати конфлікти, реагувати на скарги та нестандартні ситуації	проведення коротких тренінгів зі стресостійкості, емоційної саморегуляції та комунікації у конфліктних ситуаціях	зниження психоемоційного виснаження, підвищення якості сервісної взаємодії
5	Обмежені можливості психологічного відновлення	накопичення напруження, втрата мотивації, зниження залученості до роботи	впровадження корпоративної програми добробуту персоналу, що передбачає консультаційну підтримку, командні заходи та профілактичні активності	покращення психологічного стану працівників, зниження ризику вигорання
6	Додаткові стресогенні фактори воєнного часу	тривога, невизначеність, загальне психоемоційне напруження, зниження ресурсу стійкості	посилення внутрішніх комунікацій, оперативне інформування персоналу, гнучке реагування на індивідуальні потреби працівників	підвищення відчуття безпеки, зменшення стресового навантаження

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на пом'якшення наслідків професійного вигорання, а й на усунення його ключових детермінант. Їх упровадження дозволить оптимізувати режим праці персоналу, знизити рівень емоційного та фізичного виснаження, а також створити умови для збереження працездатності, залученості та стабільності кадрового складу Ribas Hotel Group.

Щодо оптимізації умов праці персоналу Ribas Hotel Group, пропонується перегляд підходів до організації робочого часу. Традиційно на багатьох підприємствах готельної індустрії використовується графік роботи 2/2 із тривалістю зміни 12 годин. Незважаючи на поширеність такого режиму, його використання супроводжується значним фізичним та психоемоційним навантаженням на працівників, особливо в умовах високої інтенсивності

обслуговування гостей, необхідності постійної концентрації уваги та виконання великої кількості комунікаційних завдань.

З метою зниження рівня професійного виснаження та підвищення працездатності персоналу пропонується поступовий перехід від графіка роботи 2/2 із 12-годинними змінами до графіка 3/2 із тривалістю робочої зміни 8 годин. У межах такого режиму працівник виконує свої посадові обов'язки протягом трьох робочих днів поспіль із подальшим наданням двох вихідних днів для відновлення фізичних та психологічних ресурсів. На рис. 3.6 відображено основні характеристики таких графіків виходу на роботу.

	ПОТОЧНИЙ ГРАФІК	VS	ЗАПРОПОНОВАНИЙ ГРАФІК
	 2/2		 3/2
 Режим роботи	2/2		3/2
 Тривалість зміни	12 год		8 год
 Робочих годин за цикл	24		24
 Середнє навантаження протягом зміни	високе 		помірне 
 Ризик накопичення втоми	високий 		нижчий 
 Можливість участі в навчанні	обмежена 		вища 

Рис. 3.6. Порівняльна характеристика режимів організації робочого часу персоналу в Ribas Hotel Group

Запропонований режим праці має низку переваг порівняно з існуючою моделлю організації робочого часу. Насамперед скорочення тривалості зміни на 4 години дозволяє зменшити накопичення фізичної втоми протягом робочого дня та підтримувати стабільний рівень концентрації уваги працівників до завершення зміни. Це особливо важливо для адміністраторів, працівників служби прийому та розміщення, покоївок, працівників ресторанного підрозділу та інших категорій персоналу, діяльність яких безпосередньо пов'язана з якістю обслуговування гостей.

Крім того, перехід до 8-годинного робочого дня сприятиме покращенню балансу між професійним та особистим життям працівників, що є одним із важливих чинників профілактики професійного вигорання. Скорочення тривалості зміни створює додаткові можливості для відпочинку, сімейного спілкування, навчання та участі у програмах професійного розвитку, що позитивно впливатиме на загальний рівень задоволеності працею.

Очікується, що впровадження запропонованого графіка роботи дозволить знизити рівень професійного виснаження персоналу, скоротити кількість випадків тимчасової втрати працездатності, підвищити продуктивність праці та якість сервісного обслуговування гостей, а також сприятиме зменшенню плинності кадрів у межах готельної мережі.

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що проблема професійного вигорання у сфері гостинності потребує комплексного та системного вирішення, особливо з урахуванням інтенсивної емоційної взаємодії з гостями та додаткових стресогенних факторів воєнного стану. Запропонований для Ribas Hotel Group комплекс заходів (організаційних, мотиваційних та соціально-психологічних) спрямований на безпосередню нейтралізацію ключових детермінант виробничого стресу.

Очікується, що практична реалізація запропонованих ініціатив сприятиме формуванню сприятливого робочого середовища, мінімізації ризиків професійного виснаження та покращенню балансу між роботою і особистим життям (work-life balance). У стратегічній перспективі це забезпечить збереження працездатності персоналу, підвищення якості обслуговування гостей та суттєве зниження рівня плинності кадрів у мережі Ribas Hotel Group.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра присвячена проблематиці управління розвитком персоналу на підприємствах сфери гостинності. Об'єктом дослідження виступає готельна мережа Ribas Hotels Group, зокрема готель Ribas Rooms Lutsk, який було обрано як базу для аналізу, діагностики та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності управління розвитком персоналу як критично важливого складника успішної діяльності підприємств. Розкрито специфіку професійної діяльності у сфері гостинності, що вимагає особливих підходів до формування компетенцій працівників, враховуючи високі стандарти сервісу та інтенсивну комунікацію з гостями.

Також у розділі глибоко проаналізовано світовий та вітчизняний досвід HR-менеджменту. Дослідження практик таких міжнародних гігантів, як Hilton, Marriott та Accor, а також національних лідерів – мереж Optima і Ribas, дозволило виокремити передові інструменти управління розвитком кадрового потенціалу, що можуть бути адаптовані до сучасних умов функціонування вітчизняного готельного бізнесу.

У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз стану управління персоналом безпосередньо у мережі Ribas Hotels Group, з детальним фокусом на діяльності готелю Ribas Rooms Lutsk. Досліджено ключові фінансові показники підприємства, здійснено оцінку наявних кадрових ресурсів та проаналізовано динаміку руху персоналу, що дало змогу об'єктивно оцінити ефективність поточної кадрової політики.

Особливу увагу в цьому розділі приділено результатам проведеного емпіричного дослідження. На основі анкетування працівників готелю було здійснено аналіз їхніх очікувань від роботи та зіставлено їх із реальною задоволеністю існуючими умовами праці. Це дозволило ідентифікувати

прогалини у взаємодії між керівництвом та колективом і визначити ключові зони, які потребують першочергового вдосконалення.

У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу. В основу запропонованих рішень покладено системний та процесний підходи, що дозволяє розглядати управління кадрами не як набір розрізнених заходів, а як єдину структуровану модель, повністю інтегровану в загальну стратегію Ribas Rooms Lutsk. Такий вектор управління забезпечує логічну послідовність і взаємозв'язок усіх HR-процесів — від підбору та адаптації до навчання та оцінки результативності працівників.

Важливим аспектом розробленої системи є вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві. Обґрунтовано необхідність збалансованого поєднання інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації. Якщо матеріальні стимули (конкурентна заробітна плата, премії та бонуси) спрямовані на забезпечення базових потреб і винагороду за результати, то розширені заходи нематеріальної мотивації відіграють ключову роль у формуванні лояльності команди та емоційної прив'язаності до бренду готелю.

Окремий акцент у процесі розробки рекомендацій зроблено на необхідності поліпшення умов праці, що є базовим чинником забезпечення високої продуктивності та утримання персоналу. Запропоновано заходи з оптимізації робочого середовища, раціоналізації графіків роботи для мінімізації ризиків професійного вигорання та створення комфортного психологічного клімату в колективі. Практична реалізація цих кроків дозволить підвищити загальну задоволеність працівників і, як наслідок, позитивно вплине на якість обслуговування гостей.

Загалом у роботі доведено, що управління розвитком персоналу є невід'ємною складовою успішного функціонування підприємств готельного бізнесу. Запропоновані підходи на основі системного і процесного управління створюють надійне підґрунтя для формування професійної, вмотивованої команди та можуть бути використані для вдосконалення кадрових процесів на підприємствах індустрії гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
2. Havkalova, N. (2020). Upravlinnya rozvytkom personalu na pidpriemstvi [Personnel development management at an enterprise]. *Prychornomorski Ekonomichni Studiyi*, 58(2), 133–137. <https://doi.org/10.32843/bses.58-42> [in Ukrainian]
3. Кудактін С. В. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України. *Економіка і регіони*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328542>
4. Гринько Т., Гвініашвілі, Т., Піпкіна, А. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41>
5. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., & Зелена М. (2022). Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*, (4), С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
6. Бабчинська О., Посвалюк О., Скакун В. Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-9>.
7. Безручко Л., Білоус С., Філь, М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 366-370. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
8. Стецьків, А. Р. (2025). Сучасні тенденції розвитку управління персоналом сфери гостинності та особливості формування механізмів його реалізації. Національний університет "Львівська Політехніка", Том 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17576421>

9. Михайлюк, О. Л. (2026). Інноваційний європейський досвід для розвитку готельного бізнесу в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, С. 135-146. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-135-146>

10. Єсипенко, Г., & Кубіцький, С. (2024). Зарубіжний досвід організації розвитку персоналу в сучасних умовах. *Матеріали конференцій МЦНД*, (12.07.2024; Хмельницький, Україна), 31–37. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/87> (дата звернення: 06.06.2026)

11. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Економічна наука*. 2022. № 2. С. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.36>

12. Непочатенко В. (2022). Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*, (39). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86>

13. Давидова О.А. Проблеми формування кадрового потенціалу готельного господарства України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. No 5. С. 98–101. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-99-102>

14. Conrad N. Hilton College of Global Hospitality Leadership : офіційний вебсайт. URL: <https://www.uh.edu/hilton-college/> (дата звернення: 06.06.2026)

15. Voyage Leadership Development Program : офіційний вебсайт кар'єрних можливостей Marriott International. URL: <https://careers.marriott.com/career-journeys/early-careers/voyage-leadership-development-program/jobs> (дата звернення: 06.06.2026).

16. Radisson Hotels: About Us : офіційний вебсайт мережі Radisson. URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/brand/radisson/about> (дата звернення: 06.06.2026).

17. Hotel School: вебсайт. URL: <https://www.hotel-school.com.ua/> (дата звернення: 06.06.2026).

18. Товариство з обмеженою відповідальністю "Оптіма Хотел Менеджмент" | Реєстр суб'єктів освітньої діяльності: офіційний вебсайт ЄДЕБО. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/4313> (дата звернення: 06.06.2026).

19. Ribas Hotel Academy: офіційний вебсайт мережі готелів Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/ribas-hotel-academy/> (дата звернення: 06.06.2026).

20. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30. № 4. С. 82–85. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-39>

21. Продіус О. І., Капран А. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>

22. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>

23. Якименко-Терещенко Н., Куниця К. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 120–126. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.1>

24. Охота В. І., Городецький М. Я. Методи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Інноваційна економіка*. 2023. № 3. С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.9>

25. Канцур І. Г., Пастух А. О. Сучасні тренди матеріального стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 226–234. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-226-234>

26. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних*

трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 17.
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

27. Герман І. Концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 292–303. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.35>

28. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 22–27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03)

29. Васюта В., Литвин В. Зарубіжний досвід застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 173–180. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01

30. П'янківська Л. Професійна мотивація особистості: теоретичний аспект. *Грааль науки*. 2021. № 2–3. С. 532–536. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.108>

31. Якушев О. В., Якушева О. В., Гулак Д. В., Савін С. Ю. Формування системи управління матеріальними стимулами працівників готельних підприємств. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті*. Київ, 2025. С. 36-54. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2025.36-54>

32. Kantsur, I. H., & Pastukh, A. O. (2024). Modern trends in material incentives for personnel in the hotel and restaurant business. *Actual Problems of Economics*, 11(281), 226–234 DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-226-234> [in Ukrainian]

33. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. № 3. С. 74-80. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.0

34. Міністерство охорони здоров'я України. Вигорання на роботі: причини, ознаки та способи подолання. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vigorannya-na-roboti-prichini-oznaki-ta-sposobi-podolannya> (дата звернення: 06.06.2026)

35. Малиновська Ю. Б., Спіченко С. П., Гончар В. О., Групський Р. М., Джура І. І. Інтегровані стратегії управління та розвитку персоналу підприємств в умовах глобалізації та невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 135-141.

36. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

37. Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 3. С. 76-83.

38. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. . Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 110-115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

39. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

40. Живко З. Б., Кухарська Л. В., Зінчук Ю. Я. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 145-155.

41. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

42. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>

43. Панкратова О. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7>