

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

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему «Управління персоналом у різні життєві етапи підприємства»

Виконав здобувач 4 курсу
групи МГКТС 2022-1
спеціальності 073 – Менеджмент
Решетникова Л.В.

Керівник: Кравцова С. В.
Рецензент: Спіцина Н.В.

Харків – 2026

Керівник роботи



«20» червня 2026 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу.
Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Решетникова Людмила
Володимирівна
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії

Зав. кафедри ТіГГ

_____ к. екон. наук Писарева І.В.

«20» червня 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»
Спеціальність 073 – Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ТiГГ
к. екон. наук Писарева І.В.
«25» травня 2026 р.

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

Решетникової Людмили Володимирівни

1. Тема роботи «Управління персоналом у різні життєві етапи підприємства» керівник роботи доц.к.е.н. Кравцова Софія Віталіївна затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня № 428-03
2. Термін подання роботи здобувачем «20» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові статті та тези конференцій, офіційний сайт готельно-ресторанного комплексу, спеціалізовані інтернет-ресурси про менеджмент, література про управління персоналом у готельному бізнесі, інтернет-ресурси про управління персоналом.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико-методологічні засади менеджменту персоналу організації. Розділ 2. Комплексна діагностика системи менеджменту персоналу в готельно-ресторанному комплексі «N» Розділ 3. стратегічні напрями модернізації системи управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «N» в контексті етапності розвитку підприємства
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Вступ: методологічні засади роботи. Теоретичний базис менеджменту персоналу.Провідні міжнародні HR-моделі. Концепція життєвого циклу організації. Об'єкт аналізу. Аналіз фінансових показників готелю. Організаційна структура комплексу. Оцінка поточного життєвого етапу. Синтез HR-моделей для комплексу. План впровадження HR-ініціатив. Прогноз очікуваних HR-ефектів Висновки та результати роботи

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Кравцова С. В., доц. к.е.н.		
Нормоконтроль	Влащенко Н.М., доц., к.е.н		

7. Дата видачі завдання «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір і обробка первинної інформації	11.05. – 18.05	
2	Робота над теоретичною частиною	19.05 – 27.05	
3	Робота над дослідницько-аналітичною частиною	28.05 – 04.06	
4	Робота над рекомендаційною частиною	05.06 – 09.06	
5	Розробка і оформлення графічного матеріалу	10.06 – 12.06	
6	Оформлення пояснювальної записки.	13.06 – 14.06	
7	Перевірка на плагіат Передзахист	15.06 – 20.06	

Здобувач

Л.В. Решетникова

Керівник роботи



С. В. Кравцова

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Теоретико-сутнісна конструкція, функціональна архітектура та цільові орієнтири управління персоналом.....	8
1.2. Концепція життєвого циклу бізнес-систем та її детермінуючий вплив на кадрове забезпечення.....	15
1.3. Методичний інструментарій оцінювання та аналізу результативності системи управління людськими ресурсами підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2	32
КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ	32
2.1. Організаційно-економічна та загальна характеристика суб'єкта господарювання	32
2.2. Особливості архітектури та функціонування системи кадрового менеджменту.....	45
2.3. Дослідження домінуючого стилю керівництва та оцінка ефективності використання трудового потенціалу	57
РОЗДІЛ 3.....	70
ШЛЯХИ . СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «N» В КОНТЕКСТІ ЕТАПНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	70
3.1. Інтеграція елементів провідних міжнародних моделей кадрового менеджменту в систему управління підприємства.....	70
3.2. Розробка комплексного плану оптимізації та трансформації системи менеджменту персоналу.....	80
3.3. Практична реалізація та прогностичний аналіз соціально-економічної ефективності запропонованого проекту	87
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Трансформаційні процеси в національній економіці, загострення ринкової конкуренції та непередбачувані зовнішні виклики змушують підприємства індустрії гостинності шукати нові важелі для забезпечення довгострокової життєздатності. У сфері готельно-ресторанного бізнесу, де якість сервісу є головним ринковим індикатором, саме людський капітал стає основним стратегічним ресурсом. Ефективність функціонування сучасних готельно-ресторанних комплексів безпосередньо залежить від дієвості системи менеджменту персоналу, здатної оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни.

Особливу актуальність має інтеграція концепції життєвого циклу організації в практику кадрового менеджменту. Будь-яка бізнес-система розвивається закономірно, проходячи певні фази від зародження до зрілості чи трансформації. Кожен етап вимагає специфічної архітектури кадрової політики, зміни управлінських пріоритетів, реконфігурації систем мотивації та лідерських підходів. Ігнорування цих особливостей та використання застарілих інструментів управління на вищих стадіях розвитку призводить до системного розриву, деструкції корпоративної культури, стрімкого зростання плинності кадрів і, як наслідок, втрати ринкових позицій.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка прикладного інструментарію щодо модернізації системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «N» відповідно до параметрів його поточної стадії розвитку в межах життєвого циклу.

Для реалізації визначеної мети постала необхідність вирішення таких завдань:

розкрити теоретичний зміст, еволюцію та функціональну структуру сучасного менеджменту персоналу;

визначити характер впливу різних фаз життєвого циклу компанії на формування її кадрової стратегії;

узагальнити методичні підходи до оцінювання результативності та соціально-економічної ефективності кадрових рішень;

дати комплексну організаційно-економічну оцінку діяльності ГРК «N»;

дослідити специфіку діючої моделі та домінуючого стилю управління людськими ресурсами на аналізованому підприємстві;

обґрунтувати можливості адаптації та впровадження передових міжнародних практик кадрового менеджменту в діяльність комплексу;

сформувати покроковий план оптимізації кадрових процесів підприємства та оцінити його прогностичну ефективність.

Об'єктом дослідження виступає архітектура системи управління персоналом суб'єктів господарювання в індустрії гостинності.

Предметом дослідження є організаційно-економічні, теоретичні та практичні відносини, що виникають у процесі трансформації системи менеджменту персоналу ГРК «N» з урахуванням етапів його еволюційного розвитку.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу роботи становлять фундаментальні положення сучасної теорії менеджменту та економіки праці. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системно-структурний аналіз (для вивчення елементів кадрової системи), порівняльно-економічний та фінансовий аналіз (при оцінці показників підприємства), експертні опитування (для ідентифікації управлінського стилю), а також методи логічного моделювання (при обґрунтуванні проектних рішень).

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційне дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи – 105 сторінок, зокрема основного тексту – 96 сторінок. Робота містить у додатку 1 21 таблицю, 7 рисунків, список використаних джерел (57 найменувань, викладених на 6 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретико-сутнісна конструкція, функціональна архітектура та цільові орієнтири управління персоналом

У межах наукового аналізу сутності кадрового менеджменту вагоме місце посідає дослідження внутрішньої структуризації управлінських процесів та взаємозв'язку між їхніми окремими компонентами. Як детально відображає рисунок 1.1 додаток 1, функціонально-цільова архітектура сучасного кадрового менеджменту побудована на засадах жорсткої ієрархічної підпорядкованості операційних завдань загальній стратегічній меті організації. Кожен окремий вектор впливу — від первинного обліку до формування складної системи лояльності — має чітке цільове призначення, спрямоване на підвищення ринкової вартості бізнес-системи.

Аналізуючи диференціацію ключових функцій та завдань, що містить таблиця 1.1 додаток 1, стає очевидним, що сучасний менеджмент персоналу відійшов від застарілої моделі пасивного адміністрування кадрів. Натомість на перший план висувається функція випереджального організаційно-кадрового проектування та стратегічного забезпечення кадрової потреби. Дані, які наводить таблиця 1.1 додаток 1, переконливо доводять, що ефективність функціонування будь-якого підприємства безпосередньо корелює із якістю реалізації мотиваційного менеджменту та програм професійно-посадового розвитку.

Особливого значення у цьому контексті набуває інтеграція соціально-психологічних методів керівництва. Вони дозволяють трансформувати потенціал окремого працівника у синергетичний ефект усього трудового колективу. Застосування інструментів, забезпечує створення прозорого

середовища, де кар'єрне зростання персоналу та підвищення його кваліфікації виступають базовим рушієм інноваційного розвитку організації

Соціоекономічне середовище актуалізує домінантну роль людського капіталу як базового детермінанта інтенсифікації суспільного виробництва. Зазначений тренд ініціює системну трансформацію концептуальних підходів до кадрового менеджменту, обумовлюючи об'єктивну потребу у формуванні високоефективних механізмів координації трудових ресурсів у різногалузевих секторах економіки. Задля максимізації результативності використання штатного потенціалу суб'єктам господарювання необхідно інтегрувати науково верифіковані інструменти диференціації, оцінювання та професійного розвитку співробітників, а також системно враховувати емпіричні висновки актуальних соціомотиваційних та психологічних досліджень.

В умовах ринкової диверсифікації менеджмент персоналу перетворюється на вагомий стратегічний важіль, оскільки раціоналізація використання інтелектуально-трудоного базису працівників виступає ключовою конкурентною перевагою підприємства. Це, у свою чергу, детермінує підвищення статусу керівників кадрових служб (HR-директорів), чий управлінські повноваження та позиції в ієрархічній структурі наразі повністю відповідають рівню вищого керівного складу (топ-менеджменту) організації [1, с. 115].

У наукових працях М. Буднік та Л. Медяної наголошується, що управління персоналом є стратегічним вектором загального менеджменту, ключова місія якого полягає в синхронізації довгострокових цілей бізнес-системи із наявними організаційно-кадровими можливостями [2, с. 27]. Як дисципліна прикладного спрямування, воно акумулює комплексне вивчення організаційно-економічних, технологічних, правових, мікрогрупових та індивідуальних детермінантів впливу на кадровий склад задля забезпечення граничної продуктивності праці.

Як бачимо, до питання управління персоналом у сучасній науковій літературі існують різноманітні підходи, що підкреслюють його багатовимірність. Згідно з системним підходом, представленим М. Будніком та Л. Медяною [2], а також А. Пелихом [7], управління персоналом є структурованим процесом, орієнтованим на формування взаємопов'язаних кадрових підсистем, спрямованих на вирішення тактичних і стратегічних завдань організації. Цей підхід акцентує на оптимізації кількісних і якісних параметрів персоналу, що дозволяє узгодити кадрові ресурси з довгостроковими цілями організації. В. Белік [9] та С. Філіна зі співавторами [10] виділяють необхідність відповідності кадрового потенціалу організаційній політиці, включаючи залучення кваліфікованих фахівців, формування мотивації та поведінки, що відповідає стратегічним орієнтирам.

Важливим аспектом управління персоналом є інтеграція соціально-економічних та розвиваючих механізмів. М. Виноградський [5] та А. Линенко [8] розширюють поняття, включаючи до нього планування, прогнозування, розвиток персоналу, мотиваційні інструменти та оптимізацію умов праці. Н. Попенко [11] та О. Череп з колегами [12] доповнюють цю концепцію, акцентуючи на цілеспрямованому впливі через кадрову політику, підбір персоналу, створення сприятливого середовища та професійний розвиток. Їх підходи підкреслюють роль управління персоналом як інструменту соціально-економічної адаптації, що забезпечує ефективне використання індивідуальних здібностей працівників для досягнення організаційних цілей.

Можемо стверджувати, що сучасні підходи до управління персоналом поєднують системність, стратегічну узгодженість, соціально-економічну інтеграцію та розвиток людського потенціалу. Вони спрямовані на формування динамічних систем, здатних адаптуватися до змін, забезпечуючи як оперативну ефективність, так і довгострокову конкурентоспроможність організації через раціональне управління людськими ресурсами. На основі їх узагальнення пропонуємо під управлінням персоналом в даній кваліфікаційній роботі розуміти системно-структурний процес стратегічного планування, розвитку,

мотивації та оптимізації людських ресурсів, спрямований на забезпечення ефективного використання потенціалу працівників для досягнення цілей організації.

Проведений теоретичний екскурс засвідчує наявність у сучасній профільній літературі розмаїття методологічних підходів до дефініції кадрового менеджменту, що зайвий раз підкреслює його поліаспектну та багатовимірну природу. У контексті системного підходу, відстоюваного М. Будніком, Л. Медяною [2], а також А. Пелихом [7], управління персоналом позиціонується як архітектонічно структурований процес. Його вектор спрямований на генерацію взаємопов'язаних функціональних підсистем, покликаних вирішувати як поточні тактичні завдання, так і глобальні стратегічні орієнтири бізнес-системи. Зазначена концепція робить акцент на перманентному вдосконаленні кількісних та якісних характеристик кадрового складу, що дає змогу гармонізувати наявні людські ресурси із довгостроковими планами суб'єкта господарювання. Водночас В. Белік [9] та С. Філіна зі співавторами [10] акцентують увагу на обов'язковому паритеті між потенціалом працівників та загальною організаційною політикою, що передбачає залучення висококваліфікованих девелоперів, моделювання дієвої мотиваційної матриці та формування таких поведінкових патернів, які релевантні стратегічним орієнтирам фірми.

Невід'ємною складовою сучасного архітектурного проектування кадрових процесів виступає конвергенція соціально-економічних та розвивальних важелів. Зокрема, М. Виноградський [5] та А. Линенко [8] суттєво розширюють межі досліджуваної дефініції, інтегруючи до її структури процеси випереджального планування, стратегічного прогнозування, безперервного навчання, а також впровадження новітніх стимулюючих інструментів та оптимізацію ергономічних параметрів праці. Означений науковий погляд гармонійно доповнюють розробки Н. Попенко [11] та О. Череп з колегами [12], які концентрують увагу на цілеспрямованому керівному впливі через призму кадрової політики, селективного підбору фахівців, створення комфортного мікрокліматичного середовища та всебічного професійного генезису. Їхні

наукові доробки акцентують на місії кадрового менеджменту як дієвого фасилітатора соціально-економічної адаптації, що гарантує продуктивне конвертування індивідуальних інтелектуальних та практичних здібностей кожного працюючого в рушійну силу загальноорганізаційного поступу.

Новітні теоретичні парадигми менеджменту персоналу органічно поєднують у собі засади системності, стратегічної детермінації, соціоекономічної інклюзії та безперервного збагачення людського потенціалу. Вони зорієнтовані на проектування динамічних і лабільних систем, здатних оперативно адаптуватися до змін зовнішнього ринкового середовища, гарантуючи як поточну операційну рентабельність, так і тривалу конкурентоспроможність фірми на засадах раціоналізації використання інтелектуально-кадрового базису. Спираючись на глибоку систематизацію наявних наукових поглядів, у межах цієї кваліфікаційної роботи під управлінням персоналом пропонується розуміти цілісний системно-структурний процес, що охоплює стратегічне планування, кадровий генезис, модернізацію мотиваційного профілю та оптимізацію архітектури людських ресурсів, спрямований на забезпечення гранично ефективної актуалізації потенціалу працівників задля досягнення генеральних цілей організації.

Наочно особливості кожного з даних типів управління зображено рис. 1.1 додаток 1.

Стратегічний контур кадрового менеджменту детермінується масштабами суб'єкта господарювання, вектором його цільових орієнтирів та специфікою операційно-виробничих завдань. Він може передбачати варіативні підходи до генерації та нарощування кадрового потенціалу: фокусування на внутрішніх кадрових резервах, залучення релевантних ринкових фахівців високої кваліфікації, орієнтацію на тотальну професіоналізацію всього штатного складу або ж операційне використання значного масиву працівників середнього кваліфікаційного рівня. Кожна з окреслених стратегем імплементує специфічні інструменти та модальності стимулювання персоналу відповідно до детермінованих завдань. Окрім цього, у сучасній практиці диференційовано

різноманітні моделі архітекtonіки кадрової роботи: інтегрована, модель із децентралізованим делегуванням функціоналу лінійним підрозділам, а також модель із залученням зовнішнього консалтингу аутсорсингового типу, кожна з яких характеризується власним спектром преференцій та деструкцій залежно від екзогенних та ендогенних умов функціонування фірми [18, с. 142].

Система кадрового менеджменту, яка забезпечує рекрутинг та селекцію співробітників із необхідним набором професійних компетенцій для продуктивного вирішення виробничих завдань, виступає гарантом перманентного економічного зростання компанії. Задля досягнення цього патерну управлінському корпусу необхідно вільно оперувати всім спектром зазначених методологічних підходів та застосовувати їх у синергетичному комплексі. Досить часто у працях дослідників виникає колізія, коли дефініції «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» інтерпретуються як синонімічні, що є методологічно помилковим. Глибокий аналіз теоретичних підходів до верифікації цих категорій наочно демонструє наявність істотних концептуальних та операційних розбіжностей між ними, що всебічно доведено у фундаментальних дослідженнях і деталізовано у компаративному (порівняльному) вигляді, який наводить таблиця 1.1 додаток 1.

У дослідженнях С. Стрехової акцентується увага на тому, що генеральний вектор кадрового менеджменту зводиться до системної генерації, безперервного генезису та гранично продуктивної актуалізації кадрового потенціалу бізнес-системи [20, с. 227]. Зазначене імперативно передбачає якісну модернізацію операційної діяльності кожного окремого працівника задля оптимального розгортання та практичного застосування його детермінованого професійно-креативного базису. Це, у свою чергу, виступає каталізатором вирішення загальноорганізаційних завдань та стимулює солідарну підтримку функціонування інших суб'єктів трудового колективу. Задля практичної імплементації цієї стратегії розгортається розгалужена архітектура декомпонованих локальних цілей, які відіграють роль функціональних засобів реалізації загальної мети. Серед цільових орієнтирів управління персоналом,

диференційованих за каузальними факторами, особливе значення має забезпечення фундаментальних управлінських функцій, які реалізуються на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури:

випереджальне планування (синхронізація та координація прогнозованих результатів із модальностями їхньої безпосередньої досяжності);

організаційно-процесуальне регулювання (структурна координація взаємодій та операційних дій);

обліково-контрольний моніторинг (перманентне акумулювання релевантної інформації щодо ступеня верифікації намічених результатів);

мотиваційне стимулювання (раціональний розподіл фінансово-матеріальних ресурсів між усіма структурними ланками та керованими об'єктами) [21, с. 255].

Контур цільових орієнтирів менеджменту персоналу, з одного боку, покликаний чітко детермінувати, на задоволення яких саме базових та специфічних потреб штатний склад має легітимне право розраховувати з боку адміністративного апарату. З іншого боку, зазначена система має експлікувати конкретні завдання, що висувуються топ-менеджментом у розрізі експлуатації та збагачення праці, а також регламентувати передумови для їхнього успішного виконання. Суттєвим чинником при цьому залишається усунення потенційного антагонізму та конфліктності між імплементованими цілями.

Генеральна матриця цілей слугує концептуальним базисом для розгортання комплексу управлінських функцій. Задля наукового проектування цих функцій виникає потреба в точній ідентифікації їхніх безпосередніх об'єктів та суб'єктів-носіїв. До пулу суб'єктів управлінського впливу відносять: вищий керівний склад компанії, заступників директорів за напрямками, керівника профільної служби кадрового менеджменту (HR-директора), а також спеціалізовані структурні архітектоніки (відділи кадрів, тренінг-центри) та окремих HR-фахівців, які в такий спосіб симультанно виступають і релізерними виконавцями, і об'єктами менеджменту. Безумовним об'єктом керівного впливу незмінно залишається безпосередній персонал організації.

Узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що новітні теоретичні парадигми менеджменту персоналу відображають його багатоаспектну природу як стратегічно детермінованого процесу, який інтегрує організаційно-розпорядчі, фінансово-економічні та соціо-психологічні методи задля оптимізації віддачі від людського капіталу. В умовах перманентних макроекономічних та соціокультурних трансформацій кадровий менеджмент конвертується у багатокомпонентний інструмент, спрямований на дотримання стійкого паритету між корпоративними інтересами власників, колективними потребами підрозділів та індивідуальними орієнтирами працівників, що безпосередньо забезпечує зростання загальної операційної ефективності та посилення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

1.2. Концепція життєвого циклу бізнес-систем та її детермінуючий вплив на кадрове забезпечення

Як було деталізовано та обґрунтовано, менеджмент персоналу акумулює розгалужену матрицю функціональних векторів та організаційних процесів. Серед цього масиву провідне місце посідають селекція та рекрутинг, безперервна професіоналізація та кадровий генезис, компаративне оцінювання, архітектура винагороди, мотиваційне моделювання, а також інституційне регулювання трудових відносин та суміжні операційні компоненти. Фундаментальний вектор зазначеної діяльності орієнтований на проектування високоефективного та результативного професійного простору, який створює передумови для повноцінної актуалізації внутрішнього потенціалу співробітників, виступає рушієм виконання загальноорганізаційних місій і гарантує тривалу конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Інакше кажучи, управління персоналом імплементує векторний, цілеспрямований керівний вплив на інтелектуально-трудоий субстрат організації. Це здійснюється задля гармонізації та приведення наявних можливостей працівників у повну відповідність до стратегічних орієнтирів та

мінливих екзогенних умов еволюції бізнес-системи. Окреслений процес симультанно охоплює раціональну диференціацію та розподіл операційних завдань між елементами організаційної структури (профільними службами, робочими змінами, виробничими бригадами тощо) та окремими виконавцями, а також перманентний моніторинг, аудит та кваліметричну оцінку релізу цих завдань [22, с. 182].

Методологічний базис системного підходу до кадрового менеджменту апелює до організованого, стратегічно спланованого та регульованого впливу на процеси генерації, дистрибуції (розподілу) та лабільного перерозподілу трудових ресурсів компанії. Головною метою імплементації зазначеного підходу виступає моделювання оптимального організаційного контуру для продуктивного використання професійних якостей штатних одиниць, їхнього всебічного інтелектуально-креативного збагачення та забезпечення раціональної архітекτονіки функціонування підприємства в цілому, що безпосередньо конвертується в досягнення граничних фінансово-економічних та ринкових результатів.

Досліджувана архітектоніка покликана вирішувати такі фундаментальні завдання:

імперативне забезпечення суб'єкта господарювання висококваліфікованими кадровими ресурсами, які мають високий рівень внутрішньої мотивації до продуктивного виконання посадових обов'язків;

раціоналізація дистрибуції та експлуатації трудового потенціалу з урахуванням професійної майстерності та наявного кваліфікаційного рівня, що виступає чинником зростання задоволеності працюючих;

оцінка операційної діяльності штатного складу та здійснення превентивного й поточного аудиту й контролю;

моделювання та підтримання гармонійного морально-психологічного мікроклімату та синергетичної організаційної культури в компанії;

інституціоналізація векторів та інструментів для безперервного кар'єрного та посадового генезису співробітників;

диверсифікація програм підвищення кваліфікаційного рівня кадрів задля досягнення граничних ринкових результатів;

ергономічна організація максимально комфортних, безпечних та адаптивних умов виробничої діяльності;

активація та всебічне стимулювання творчої активності, креативності та інноваційної ініціативності працюючих [23, с. 133].

Функціональне наповнення системи менеджменту персоналу акумулює широкий спектр напрямів, зокрема стратегічне планування, координацію найму, навчання та інтелектуальний розвиток, мотиваційне моделювання, релевантне інформаційно-правове супроводження, оцінювання та аудит, моніторинг дотримання стандартів безпеки праці, а також безпосереднє лінійне адміністрування. Її архітектурна структура спроектована у такий спосіб, щоб гарантувати безперешкодний реліз усього комплексу завдань щодо оперування людськими ресурсами компанії.

Як правило, загальний контур системи інтегрує підсистему генерального лінійного керівництва, а також розгалужену мережу спеціалізованих функціональних підсистем, сфокусованих на вирішенні автономних завдань. До таких автономних блоків належать: планування та кадровий маркетинг; облік, селекція та рекрутинг кадрів; розвиток та безперервна професіоналізація співробітників; архітектура мотивації праці; соціальний генезис організації; реконфігурація та вдосконалення організаційної структури; правове та інформаційно-аналітичне забезпечення тощо. Окрім цього, до складу базової підсистеми загального та лінійного менеджменту імперативно входить безпосереднє оперативне управління основними виробничо-сервісними підрозділами підприємства [24, с. 16-17].

Цілком очевидно, що архітектоніка систем кадрового менеджменту на різних підприємствах зазнає суттєвої диференціації. Визначальну роль у цьому процесі відіграє концепт життєвого циклу суб'єкта господарювання. Під ним слід розуміти перманентну сукупність закономірних стадій, які фірма проходить у перебігу своєї еволюційної життєдіяльності — від моменту інституціоналізації

(створення) до повної рецесії або ліквідації. Кожен із цих етапів детермінується специфічною матрицею стратегічних цілей, унікальними операційними завданнями, особливостями акумулювання та конфігурації ресурсного потенціалу, а також досягнутими результуючими показниками функціонування бізнес-системи.

Водночас контури кадрового менеджменту зазнають вагомих трансформацій під впливом географічного та макроекономічного чинників, оскільки на вектори формування кадрової політики підприємства імперативно впливають екзогенні детермінанти. На тлі цих процесів у світовій практиці сформувалися автентичні національні моделі взаємодії з персоналом, які ретельно враховують специфіку локального економічного генезису, етнокультурну спадщину та домінуючі соціокультурні цінності суспільства. Компаративний аналіз зазначених підходів дає змогу ідентифікувати ключові глобальні мейнстріми в царині оперування людськими ресурсами, а також корисний для селекції релевантних і високоефективних інструментів, покликаних забезпечити лабільну адаптацію підприємств до деструктивних зовнішніх викликів та актуальних внутрішніх потреб бізнесу.

Європейська парадигма кадрового менеджменту першочергово базується на засадах корпоративної соціальної відповідальності, які декларують імперативну потребу в досягненні консенсусу та гармонізації між суто фінансово-економічними інтересами капіталу та соціокультурними потребами працюючих. Базовим теоретичним конструктом у цьому контексті виступає концепція «економіки загального добробуту» [25, с. 5], яка імперативно передбачає інтенсивну диверсифікацію державних важелів у процесі регулювання та моніторингу ринку праці. Макроекономічні заходи державних інституцій орієнтовані на проектування комфортного середовища для зайнятості населення, гарантування розгалуженого пакета соціальних преференцій та всебічну підтримку найманого персоналу в періоди макроекономічних пертурбацій.

У межах цієї методології розробляються та впроваджуються масштабні програми соціально-професійної адаптації, зокрема вектори прискореної перекваліфікації та перепідготовки для категорій громадян, які зазнали вимушеного безробіття. Зазначений вектор не лише мінімізує деструктивні соціальні ризики, підвищуючи рівень захищеності індивіда, а й виступає драйвером якісного збагачення кваліфікаційної архітектури національного ринку праці загалом.

Елементом європейського досвіду є також конвергенція теоретико-академічної освіти з виробничо-практичним тренінгом. Релевантним прикладом такої інтеграції виступає досвід Німеччини, де функціонує дуальна модель професійної підготовки. Вона поєднує фундаментальне навчання у профільних закладах освіти з безпосереднім набуттям операційного досвіду на базі підприємств-стейкхолдерів. Це дозволяє майбутнім фахівцям акумулювати виключно актуальні, практико-орієнтовані компетенції, що мають високий попит на ринку. Імплементация такого підходу суттєво нівелює ризики деструктивного молодіжного безробіття та безперебійно забезпечує бізнес-структури адаптованим кадровим ядром. У такий спосіб європейський досвід наочно демонструє високу результативність у розрізі формування стійкого балансу між екзогенними вимогами ринкової економіки та ендогенними соціальними очікуваннями працівників.

Американська архітектура кадрового менеджменту концептуально детермінована постулатами прагматичного індивідуалізму, де першочерговий вектор зміщено в бік максимізації показників індивідуальної продуктивності праці через механізми внутрішньофірмової конкуренції та інтенсифікації мотиваційного інструментарію [26, с. 72]. У межах класичної доктрини управління людськими ресурсами (Human Resource Management – HRM) штатний склад компанії позиціонується як стратегічно значущий та капіталізований актив, що потребує перманентного інтелектуального збагачення, лабільної адаптації та цілеспрямованого розвитку.

Концепт HRM фокусується на довгостроковому стратегічному оперуванні людським капіталом, імплементації прецизійних методик кваліметричного оцінювання ефективності (KPI, Performance Appraisal) та залученні гнучких, варіативних важелів матеріального й нематеріального стимулювання. Прогресивними імперативами цієї моделі виступають заохочення міжгалузевої та внутрішньофірмової мобільності кадрів, а також проектування умов для їхньої безперервної професійної еволюції, що в сукупності екстраполює позитивний імпульс на загальну динаміку й адаптивність організаційного середовища.

Переважає більшість корпорацій США інтегрують у свою операційну діяльність диверсифіковані матриці оцінювання результативності, що створює передумови для детермінованого й об'єктивного вимірювання депонованого внеску кожного окремого працівника у верифікацію місії бізнес-системи. Зазначені аналітичні системи виступають потужним тригером персональних досягнень, стимулюють професійний генезис та активізують креативно-інноваційну ініціативу працюючих. На базі отриманих результатів аудиту ефективності формуються кастомізовані, персонально орієнтовані програми преміювання й заохочення, які ретельно враховують автентичні потреби та цільові пріоритети конкретного співробітника. У кінцевому підсумку це призводить до синергетичного зростання продуктивності праці за рахунок штучного моделювання конкурентного внутрішнього середовища та безальтернативного досягнення глобальних корпоративних цілей.

Азійська парадигма кадрового менеджменту характеризується унікальним синергетичним синтезом етнокультурних традицій та релігійно-філософських догматів із новітніми інструментами оперування людськими ресурсами [27, с. 8]. Особливе місце в цьому дискурсі посідає японська архітектоніка кадрової політики, яка ментально апелює до засад конфуціанської етики. Пріоритетним вектором тут виступає інституціоналізація довгострокових, стратегічних взаємовідносин між корпорацією та найманим працівником на засадах паритетної довіри, взаємної лояльності та солідарної відповідальності.

Варто зауважити, що класична доктрина довічного найму, яка тривалий час слугувала фундаментом зазначеної моделі, у сучасних макроекономічних реаліях зазнала трансформацій і наразі практикується переважно в межах транснаціональних конгломератів через високу фінансову обтяжливість для малого та середнього бізнесу [28, с. 48]. Тобто, хоча цей підхід дещо звузив свій масштаб, загальний коефіцієнт плинності кадрів у країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону залишається традиційно низьким. Це зумовлено фокусуванням топ-менеджменту на безперервному професійному генезисі персоналу всередині однієї бізнес-системи, що гарантує акумулювання, капіталізацію та збереження унікальних корпоративних знань і практичного досвіду.

Вагомим імплементаційним доповненням до далекосхідного менеджменту виступає південнокорейська модель («чеболь»-орієнтований підхід), де ключовий акцент зміщено в бік інтенсивної, перманентної освітньої підготовки персоналу. Такий вектор стимулює генерацію висококомпетентних фахівців, здатних оперативно й лабільно адаптуватися до динамічних флуктуацій світового ринку [29, с. 911]. Переважна більшість південнокорейських корпорацій розгортають капіталомісткі програми внутрішньофірмового навчання, коучингу та наставництва, спрямовані на експрес-розвиток складних технічних і цифрових компетенцій (hard skills).

Паралельно з цим вагома увага приділяється цементації командної синергії та колективізму, що є невід'ємною ознакою східноазійської соціокультурної ідентичності. Завдяки такій органічній інтеграції традиційного ціннісного базису із прогресивними управлінськими практиками, азійський підхід підтверджує високу спроможність у розрізі формування стабільного, внутрішньо мотивованого та жорстко структурованого трудового колективу.

Проведений компаративний аналіз унаочнює, що архітектоніка кадрового менеджменту в європейському, американському та азійському геоекономічних просторах володіє низкою когнітивних конвергентних ознак. Це беззаперечно

свідчить про їхню солідарну спрямованість на максимізацію продуктивності функціонування людського субстрату.

По-перше, у межах усіх зазначених макрорегіонів індивідуальний працівник позиціонується як першочерговий стратегічний актив, що актуалізує потребу в його перманентному інтелектуальному збагаченні та лабільному мотивуванні. При цьому інтенсифікація інноваційних цифрових технологій — насамперед комплексна автоматизація та цифровізація HR-департаментів — трансформується у безальтернативний та іманентний компонент сучасного архітектурного контуру кадрового менеджменту.

По-друге, особливий вектор зміщено в бік підвищення адаптаційної спроможності бізнес-систем до екзогенних пертурбацій, що безпосередньо матеріалізується у розгортанні капіталомістких програм безперервної освіти (lifelong learning) та кадрового апгрейду. Окреслене верифікує глобальний мейнстрім щодо диверсифікації та інтеграції інноваційних управлінських рішень у загальну канву кадрової політики сучасних компаній.

Водночас ключові дивергентні ознаки та демаркаційні лінії між досліджуваними моделями детерміновані автентичними етнокультурними, макроекономічними та інституційно-політичними імперативами відповідних регіонів:

Європейський вектор відзначається жорсткою фокусованістю на засадах корпоративної соціальної відповідальності та паритетності (рівності) стартових можливостей. Він спирається на диверсифіковане державне регулювання та всебічний соціальний захист найманих працівників у межах реалізації макроекономічного концепту «економіки загального добробуту».

Американська архітектоніка, навпаки, імперативно зорієнтована на прагматичний індивідуалізм та абсолютну результативність (performance-driven approach). Вона концентрує ключову увагу на витисканні граничних показників продуктивності праці через штучну генерацію жорсткого конкурентного внутрішньофірмового середовища.

Азійська управлінська парадигма акцентує на абсолютній домінівній синергетичній корпоративній культурі, стратегічній пролонгованості трудових взаємовідносин та філософії колективізму. Зазначене виступає потужним гарантом організаційної стабільності та низької плинності кадрів, хоча симультанно спроможне штучно лімітувати лабільність і гнучкість менеджменту в процесі прийняття експрес-рішень.

Порівняльний аналіз теоретичних підходів до управління кадровою політикою у різних регіонах представлено в таблиці 1.3 додаток 1.

До різноманітності детермінант варто також зарахувати той факт, що кожен суб'єкт менеджменту, незалежно від етнонаціональних, расових чи інших соціо-демографічних атрибутів, володіє автентичним набором професійно-ділових, етико-моральних та соціо-психологічних дескрипторів, які інтегрально формують його персональний архітектонічний стиль адміністрування. У сучасному науковому дискурсі зазначена категорія піддається поліаспектній теоретичній інтерпретації.

Зокрема, І. Вініченко та К. Дідур пропонують дефініцію стилю управління як певного комплексу засобів впливу керівника на підпорядкований штатний склад, що безпосередньо детермінується специфікою поставлених тактичних завдань, вектором інтеракції між менеджером та виконавцями, межами делегованих повноважень, а також індивідуальними властивостями учасників залученого колективу [30, с. 28]. Натомість Н. Гончарук позиціонує досліджуване явище як методологічний інструментарій, за допомогою якого лідер комунікує зі своєю командою та здійснює безпосереднє оперування загальною діяльністю бізнес-системи [31, с. 179]. Вектор наукового пошуку В. Ключка зміщений у бік експлікації значущості інноваційних управлінських стилів, релевантних прогресивним методологічним підходам та новітнім технологічним рішенням [32, с. 48].

У працях В. Томаха, Т. Дорошенко та Ю. Тимошенко акцентується увага на денотаті «стиль лідерства», причому доводиться його імперативна роль у процесах диверсифікації та імплементації інноваційних рішень [33, с. 3], а В.

Бугас та А. Рябуха ідентифікують феномен лідерства як генеральну рушійну силу та ключову детермінанту ефективного оперування організаційними структурами [34].

Індивідуально-психологічні властивості менеджерів виявляють високий рівень варіативності, проте їхня наукова типізація традиційно здійснюється на основі модальності взаємодії із підпорядкованим персоналом. Фундатором категоріального конструкту «стилі лідерства» виступає К. Левін, який диференціював автократичний, демократичний та ліберальний вектори керівного впливу, що дозволяє провести їхній детальний компаративний аналіз.

Авторитарний стиль менеджменту детермінується екстремальним рівнем централізації владних повноважень, за якого суб'єкт управління здійснює одноосібне ухвалення рішень, а як ключовий механізм реалізації поточних завдань задіює імперативні накази й директиви. За таких умов творча та професійна ініціатива підлеглих піддається жорсткому лімітуванню або превентивному пригніченню, а дистрибуція відповідальності реалізується через систему тотального зовнішнього контролю на інші ієрархічні рівні [35, с. 4].

Демократичний стиль, навпаки, імперативно передбачає інтенсивну залученість працівників до розробки та ухвалення управлінських рішень шляхом організації паритетних дискусій, всебічного стимулювання раціоналізаторської ініціативи та сприйняття внутрішньоорганізаційних конфліктів як конструктивного драйвера модернізації та вдосконалення бізнес-процесів. Лідер у межах цієї парадигми виступає медіатором формування солідарної колективної відповідальності, перманентно нарощує власний кваліфікаційний рівень і транслює релевантний позитивний поведінковий патерн для всієї команди [36, с. 77].

Ліберальний стиль адміністрування характеризується фактичним мінімальним втручанням керівника в оперативні процеси, коли регуляторні рішення генеруються безпосередньо членами трудового колективу автономно або в межах їхньої приватної професійної ініціативи. За цієї моделі лідер практично повністю усувається від депонування відповідальності, перекладаючи

її на плечі підлеглих, тоді як конфліктогенні зони та деструктивні флуктуації в колективі залишаються поза фокусом належної управлінської уваги та моніторингу [37, с. 26].

Таким чином, кожна з проаналізованих управлінських парадигм володіє специфічними перевагами та недоліками. Директивний вектор виявляє свою прагматичну спроможність в умовах форс-мажорних обставин та кризового менеджменту, проте штучно блокує креативно-інноваційний потенціал та раціоналізаторську ініціативу штатного складу. Колегіальний підхід виступає каталізатором всебічного генезису трудового колективу та проектування гармонійного професійного мікроклімату, проте здатний пролонгувати та уповільнювати часовий регламент розробки й ухвалення стратегічних рішень. Пасивний стиль гарантує працівникам максимальний рівень операційної автономії, але симультанно екстраполює високі ризики втрати загального моніторингу та деградації результуючих показників діяльності. Детермінація релевантного стилю лідерства обумовлюється специфікою поточних завдань, вектором організаційної культури та ситуаційними імперативами функціонування бізнес-системи.

Контур життєвого циклу підприємства виступає фундаментальним чинником, що зумовлює архітектуру системи кадрового менеджменту, спонукаючи її до безперервної адаптації відповідно до стратегічних пріоритетів та ресурсного забезпечення організації. Трансформація етапів еволюції фірми імперативно зміщує акценти в царині оперування людськими ресурсами — від первинного рекрутингу й базової адаптації до довгострокового нарощування інтелектуального капіталу та модернізації мотиваційного профілю. Компаративний аналіз європейського, американського та азійського досвіду верифікує високу варіативність методологічних підходів, що детермінована соціокультурними, ментальними та макроекономічними чинниками. Попри наявні інституційні розбіжності, спільною домінантою виступає безальтернативне визнання людського потенціалу як провідного стратегічного активу. З огляду на це, результативна кадрова політика сучасного суб'єкта

господарювання має базуватися на принципах лабільності, етнокультурної компліментарності та превентивного розвитку трудового потенціалу.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання та аналізу результативності системи управління людськими ресурсами підприємства

Передуючи безпосередній дескрипції та аналізу наявного аналітичного інструментарію оцінювання продуктивності менеджменту персоналу, виникає імперативна потреба у концептуальній верифікації сутнісної природи цієї категорії. У сучасному науковому просторі сформувався широкий спектр теоретико-методологічних поглядів на дефініцію «оцінка персоналу», що унаочнює поліаспектність та різноспрямованість досліджуваного процесу.

Зокрема, у наукових працях В. Соколовської та її співавторів оцінювання штатного складу інтерпретується як регламентована процедура, вектор якої орієнтований на детермінацію рівня відповідності професійних, ділових та індивідуально-психологічних властивостей конкретного працівника уніфікованим посадовим критеріям і вимогам, що створює передумови для каузального аналізу кількісних та якісних результуючих показників його безпосередньої праці [38, с. 95]. Натомість А. Монстович акцентує увагу на інтегрованому характері оцінювання кадрів, позиціонуючи його як системний процес, що функціонує на засадах імперативної невідворотності, загальності, перманентної систематичності, всебічності, об'єктивності, інформаційної гласності, демократизму та орієнтації на кінцевий результат [39, с. 53].

У дослідженнях В. Нідзельської доводиться, що прецизійне та неупереджене оцінювання виступає базовим джерелом отримання верифікованих аналітичних даних, які є критично необхідними для стратегічного розвитку кадрової архітектури та максимізації загальних показників ефективності функціонування бізнес-системи [40, с. 44]. Згідно з поглядами М. Овчиникової, кадрове оцінювання володіє вираженою поліцільовою спрямованістю, оскільки його практична імплементація покликана забезпечити

раціоналізацію процесів періодичної атестації, рекрутингу, оптимальної просторової розстановки фахівців, а також об'єктивного регулювання процедур оптимізації та скорочення чисельності штату [41, с. 62].

Водночас В. Кучинський та І. Долина солідаризуються з думкою, що оціночний процес дає змогу виміряти координацію та ступінь відповідності особистісно-професійних характеристик і поведінкових патернів співробітника заздалегідь регламентованим корпоративним стандартам, що трансформує цей інструмент в іманентний елемент архітекτονіки сучасного оперування людськими ресурсами [11, с. 60]. Інтегрально зазначені наукові погляди формують цілісну гносеологічну картину оцінки персоналу як багатокомпонентного управлінського важеля, що органічно акумулює в собі діагностичну, стратегічно-прогностичну та загальноорганізаційну функції.

Узагальнення наведених теоретичних підходів свідчить про високий ступінь поліваріантності у трактуванні сутності оцінювання кадрового потенціалу. Інтегрально зазначену категорію можна дефініювати як перманентний, науково обґрунтований та неупереджений процес, спрямований на детермінацію рівня координації професійно-ділових, кваліфікаційних та індивідуально-психологічних параметрів працівника із заздалегідь імплантованими вимогами та результуючими показниками його безпосередньої операційної діяльності.

У межах цього кваліфікаційного дослідження під оцінкою персоналу розглядається цілеспрямована діяльність уповноважених суб'єктів управлінського впливу (зокрема, фахівців HR-департаменту), вектор якої орієнтований на верифікацію ступеня релевантності конкретного індивіда покладеному на нього функціоналу, аудит досягнутих ним результатів та ідентифікацію наявності компетентнісного базису, необхідного для ефективного виконання посадових обов'язків.

Експлікація безпосереднього оціночного процесу актуалізує потребу в прецизійному окресленні його цільових орієнтирів. Генеральне завдання цієї процедури зводиться до вимірювання відповідності штатного складу наявним

потребам та очікуванням бізнес-системи, а також до превентивного виявлення зон розвитку й резервів підвищення продуктивності праці. Зазначене виступає каталізатором раціонального оперування кадровим потенціалом, стратегічного планування посадового просування та моделювання синергетичного паритету у взаємодії між особистістю та організацією [43, с. 159].

Кваліметричні характеристики співробітників, які підлягають моніторингу та оцінюванню, позиціонуються як взаємопов'язані чинники, що утворюють монолітну систему, оскільки забезпечення об'єктивності аналізу можливе виключно за умови дотримання принципів комплексності. За відсутності належної формалізації та конкретизації зазначені властивості можуть піддаватися волюнтаристській і неоднозначній інтерпретації [44, с. 5].

Ступінь актуалізації цих факторів екстраполюється через відповідну систему показників, а також через критерії, які виступають пороговими значеннями для диференціації відповідності або невідповідності об'єкта встановленим нормативам. Аналітичні показники оцінювання можуть класифікуватися на абсолютні та відносні, суттєві та інваріантні, прийнятні та деструктивні, жорсткі та м'які.

Жорсткі дескриптори імперативно потребують кількісного вираження, мають бути операційними у розрахунках і повністю ізольованими від суб'єктивного когнітивного спотворення з боку оцінювача. До цього пулу показників висуваються жорсткі вимоги щодо репрезентативності, повноти та верифікованості характеристик об'єкта, їхньої системної компліментарності з іншими параметрами та повної гармонізації із глобальною стратегічною метою суб'єкта господарювання.

Аналітичні дескриптори кадрового оцінювання за своєю сутнісною природою диференціюються на дві ключові групи: кількісні показники, які піддаються прецизійному математичному вимірюванню (зокрема, натуральний чи вартісний обсяг випущеної продукції, динаміка та об'єми реалізації, генерований чистий прибуток), та якісні параметри, що відображають змістовні характеристики праці (рівень бездефектності та якість виконання посадових

обов'язків, індекс клієнтської лояльності тощо). Узагальнений контур базових оціночних показників, релевантних для імплементації в операційну діяльність суб'єктів господарювання будь-якого масштабу та галузевої приналежності, охоплює параметри економічної результативності, професійної поведінки та особистісно-компетентнісного потенціалу.

Аудит та оцінювання фактичної результативності праці створюють передумови для точної ідентифікації тих категорій штатних одиниць, які забезпечують гранично високий депонований внесок у загальний розвиток і ринкове капіталоутворення бізнес-системи. Отримані за результатами такого моніторингу аналітичні дані виступають фундаментальним базисом для проектування та реконфігурації архітекτονіки матеріального й нематеріального стимулювання та преміальних виплат.

Науково обґрунтована архітектоніка оціночного процесу виступає потужним драйвером формування прогресивної корпоративної культури, яка стимулює безперервний апгрейд професійних компетенцій та забезпечує перманентне зростання загальних показників продуктивності праці співробітників [46, с. 44]. Регулярна та інституціоналізована практика проведення кадрового аудиту володіє значним синергетичним потенціалом у розрізі інтенсифікації операційної діяльності та векторного стимулювання професійного генезису персоналу. Цей процес не лише екстраполює позитивний імпульс на внутрішню мотивацію індивіда, а й позиціонується як базовий інструмент загального менеджменту людського капіталу.

Реліз оціночних процедур імперативно вимагає дотримання принципів системності, методологічної строгості та абсолютної неупередженості задля акумулювання максимально релевантних, точних і справедливих аналітичних даних. Як правило, зазначений процес розгортається у межах чіткої хронологічної послідовності та інтегрує декілька взаємопов'язаних етапів.

Першочергово здійснюється підготовчо-проектний етап, орієнтований на розробку методологічного базису, вибір критеріїв і нормативних стандартів оцінювання, а також нормативно-інформаційне забезпечення процедури.

Наступним виступає безпосередньо операційно-аналітичний етап, який передбачає перманентне збирання, фіксацію та кваліметричний моніторинг результатів праці й поведінкових патернів об'єктів оцінювання. Завершується досліджуваний цикл результуючо-компаративним етапом, зміст якого зводиться до порівняння отриманих даних із еталонними значеннями, формування підсумкових експертних висновків і розробки превентивних чи стимулюючих управлінських рішень у царині кадрової політики підприємства.

Зокрема, у наукових працях О.В. Крушельницької та Д.П. Мельничука обґрунтовано доцільність диференціації методів на традиційні та нетрадиційні. Вектор традиційного інструментарію орієнтований на персоніфіковане оцінювання автономних штатних одиниць і базується переважно на рефлексивних, суб'єктивних детермінантах та судженнях лінійних менеджерів або колег по роботі [48, с. 241]. На противагу цьому, нетрадиційні методологічні підходи фокусуються на кваліметричному аналізі цілісних робочих груп (структурних підрозділів, виробничих бригад, проектних команд) та акцентують увагу на синергії, комунікаційних патернах та інтерперсональній взаємодії співробітників.

У межах реалізації цільових, планово-періодичних та експрес-оперативних аудитів наявний інструментарій диференціюють на три ключові модальності: якісні (дескриптивні), кількісні (кваліметричні) та комбіновані (інтегровані). До складу якісних методів автори зараховують біографічний опис, розгорнуту ділову характеристику, спеціальну вербальну характеристику, метод еталона (порівняння з ідеальним профілем посади) та метод групового обговорення. Кількісний блок акумулює всі методичні підходи, що забезпечують можливість точного числового та математичного вимірювання рівня й ефективності виконання працівником покладеного на нього функціоналу, тоді як комбіновані методи органічно поєднують у собі елементи суб'єктивно-експертного оцінювання та психометричного й професійного тестування [48, с. 242-243].

В роботі пропонуємо розглядати методи оцінювання як це представлено в таблиці 1.4 додаток 1.

Новітній досвід кваліметричного аудиту людських ресурсів спирається на синергетичну конвергенцію математично-кількісних, дескриптивно-якісних та інтегрованих комбінованих підходів. Зазначене створює передумови для максимально неупередженого й точного вимірювання релевантності професійно-кваліфікаційного, ділового та індивідуально-психологічного базису працівників імплантованим корпоративним стандартам і вимогам.

Реалізація такого комплексного аналітичного вектора дозволяє забезпечити не лише ретроспективну та поточну діагностику результативності виконання покладених на персонал функціональних обов'язків, а й стратегічне прогнозування та моделювання потенціалу майбутнього професійно-посадового генезису кадрів. Диверсифікація та практична імплементація прогресивного інструментарію кадрового оцінювання виступає потужним драйвером інтенсифікації операційної діяльності суб'єкта господарювання та виступає гарантом його довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

Систематизація якісних, кількісних та комбінованих методів оцінки персоналу, здійснена в теоретичній частині роботи, сформувала інструментальну платформу для подальшого прикладного дослідження. Реалізація зазначеного методологічного інструментарію вимагає верифікації на базі реальних статистичних та фінансово-господарських показників. Відтак, у другому розділі дослідження здійснюється практична аплікація теоретичних підходів шляхом комплексного оцінювання сформованого кадрового потенціалу підприємства, аналізу динаміки продуктивності праці та виявлення деструктивних тенденцій у чинній системі мотивації й контролю штатного складу.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «N»

2.1. Організаційно-економічна та загальна характеристика суб'єкта господарювання

Операційна та комерційна діяльність SPA-готелю «N» інституціоналізована від імені юридичної особи, заснування якої відбулося 25 вересня 2014 року з відповідною фіксацією в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань за ідентифікаційним кодом ЄДРПОУ 39411022 . Локація юридичної реєстрації суб'єкта господарювання детермінована у межах Голосіївського району міста Києва за адресою: вулиця Набережно-Корчуватська, будинок 37. Вартісний вираз статутного капіталу підприємства номіновано в обсязі 435 615 грн, причому акумулювання зазначеного фонду здійснено одноосібно за рахунок депонованого внеску одноосібного засновника (учасника), який володіє 100 % корпоративних прав компанії.

Архітектоніка корпоративного менеджменту представлена лінійним органом управління в особі директора, тоді як прерогатива вищого керівного органу закріплена за загальними зборами учасників, що повністю корелює з імперативними нормами Цивільного кодексу та положеннями Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Зазначена конфігурація створює передумови для забезпечення транспарентності й оперативності в процесах генерації управлінських рішень, гарантує лабільність реагування на флуктуації екзогенного середовища та чітку персоніфікацію відповідальності серед суб'єктів внутрішньофірмового управління.

Генеральним вектором господарської активності бізнес-системи виступає індустрія тимчасового розміщення та готельного сервісу (згідно з КВЕД 55.10), що диверсифікується супутніми послугами з організації ресторанного

обслуговування й реалізації культурно-розважального та рекреаційного дозвілля (відповідно до КВЕД 56.10 та 93.29) [54]. Зазначений синергетичний підхід дозволяє диверсифікувати ризики та забезпечити формування комплексного сервісного продукту на базі єдиної просторової локації. У межах цього простору споживачам пропонується комфортабельний номерний фонд, автентичні гастрономічні пропозиції європейської кухні та варіативні програми рекреації.

Високотехнологічний рівень інфраструктурного комплексу SPA-зони у поєднанні з прогресивними цифровими рішеннями — від автоматизованих модулів онлайн-дистрибуції (бронювання) до інтегрованих систем комплексної безпеки — детермінують стійкі конкурентні переваги досліджуваного закладу «N» на висококонкурентному ринку гостинності столичного регіону.

Продовж часу свого функціонування досліджуваний готельний комплекс «N» перманентно диверсифікував спектр сервісних пропозицій, оперативно адаптуючи їх до динамічних трансформацій споживчих преференцій. Капіталомісткі інвестиційні вливання, спрямовані на реновацію та модернізацію наявного номерного фонду, а також на випереджальний розвиток ресторанної та SPA-інфраструктури, виступили потужним каталізатором зростання індексу клієнтської лояльності та масштабування ринкових сегментів бізнес-туризму та приватних корпоративно-урочистих заходів.

Менеджмент компанії на систематичній основі задіює результати сучасних маркетингових досліджень та кон'юнктурного моніторингу ринку з метою раціоналізації внутрішньофірмових бізнес-процесів і стратегічного проектування майбутнього розвитку, що дозволяє суб'єкту господарювання депонувати та утримувати лідерські позиції у релевантному кластері середньоформатних готельних закладів столичного мегаполісу. Завдяки збалансованій конвергенції гнучкого операційного адміністрування, довгострокового стратегічного бачення та інтенсифікації інноваційних технологічних рішень, підприємство суттєво зміцнило власний гудвіл (ділову репутацію) на ринку гостинності та сформувало базис для забезпечення стабільної траєкторії фінансово-економічного зростання.

Організаційна структура закладу функціонує як виражена лінійно-функціональна ієрархічна система, де ключовим координаційним та регулятивним центром виступає генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковані керівники відокремлених профільних департаментів за базовими векторами операційної діяльності. Дистрибуція функціональних обов'язків реалізується на засадах жорсткої професійної спеціалізації.

Зокрема, HR-департамент забезпечує реалізацію програм професійного навчання, розвитку та первинної адаптації штатних одиниць; служба рекреації та велнесу безпосередньо оперує процесами надання SPA-послуг; інженерно-технічний відділ гарантує безперебійну експлуатацію матеріально-технічної бази та підтримання належного рівня комплексної безпеки об'єкта. У свою чергу, служба маркетингу та продажів фокусується на ринковому просуванні сервісного продукту, дистрибуції та оптимізації клієнтського сервісу; фінансово-економічний підрозділ здійснює прецизійний бухгалтерський облік, аудит та бюджетування; ресторанна служба (F&B department) координує гастрономічну діяльність та комерційне харчування, а служба прийому та розміщення (Front Office) детермінує формування первинного та фінального зовнішнього клієнтського досвіду.

Окреслена модель менеджменту створює умови для раціонального розподілу внутрішньофірмових ресурсів, проте імперативно потребує високого рівня міжфункціональної комунікаційної інтеграції з метою нівелювання інформаційної асиметрії, комунікаційних розривів та дублювання управлінських завдань. Варто акцентувати увагу на тому, що абсолютна домінуюча роль генерального директора виступає гарантом конвергенції загальної стратегії та жорсткого операційного контролю, але симультанно екстраполює високі ризики функціонального перевантаження вищої ланки менеджменту. Задля мінімізації зазначених деструктивних проявів та максимізації лабільності прийняття експрес-рішень обґрунтованою є рекомендація щодо імплементації інституціоналізованих механізмів регулярних міждепартаментних нарад та крос-функціонального моніторингу.

Фінансові результати діяльності готелю наведені в таблиці 2.2. Додаток 1.

Продовж аналізованого ретроспективного періоду операційна діяльність готельного комплексу детермінувалася стійким вектором масштабування та зростання обсягів реалізації сервісного продукту. Вартісний вираз чистого доходу від реалізації збільшився з 6613 тис. грн до 6893 тис. грн, що в абсолютному вимірі відображає позитивний приріст на рівні 280 тис. грн, або 4,2%. Зазначена траєкторія фінансових індикаторів верифікує високий рівень еластичності попиту та стабільне утримання ринкових позицій суб'єкта господарювання навіть в умовах суттєвої пертурбації макроекономічного середовища, високого ступеня інфляційного тиску та загальної невизначеності.

Екстраполюючи зростання дохідної частини, менеджменту організації симультанно вдалося мінімізувати темпи приросту собівартості реалізованих послуг, утримавши її у критично вузькому діапазоні 0,8% (менше одного відсотка), що репрезентує екстремально високу результативність системи витратного менеджменту та контролінгу. Подібний паритет між вихідними грошовими потоками та операційними витратами є прямим наслідком раціоналізації внутрішньофірмових бізнес-процесів, імплементації жорстких превентивних механізмів контролю у царині матеріально-технічного постачання (закупівель) та гнучкого коригування прайсингової політики. Інтегральний прояв цих детермінант виступив драйвером зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Зокрема, диверсифікація сучасних методів оптимізації складських запасів та діджиталізація частини логістичних процесів дозволили нівелювати надлишкові трансакційні витрати, а модернізація внутрішніх технологічних регламентів забезпечила скорочення непродуктивних втрат у процесі надання послуг. Паралельно вагому роль відіграла реконфігурація цінової стратегії: незначне тактичне підвищення тарифів на розміщення було повністю нівельоване апгрейдом якісних параметрів сервісу, що дозволило зберегти стійкість лояльного ядра споживачів і збалансувати регулярний чистий грошовий потік.

Позитивна динаміка прибутку від реалізації, обсяг якого трансформувався з 578 тис. грн до 808 тис. грн, наочно демонструє підвищення рівня операційної ефективності бізнес-системи на 39,7% (майже 40%). Окреслена тенденція повною мірою корелює з темпами приросту чистого прибутку, який збільшився на аналогічну відносну величину, детермінуючи у такий спосіб підвищення коефіцієнтів фінансової стійкості та незалежності компанії.

Показник операційних витрат на 1 гривню чистої виручки зазнав регресивного зниження з 91 до 88 копійок, що свідчить про інтенсифікацію процесів економії оборотних коштів та посилення моніторингу виробничих витрат підрозділів. Зростання рівня рентабельності діяльності з 8,7% до 11,7% верифікує оптимізацію співвідношення між генерованим фінансовим результатом та сукупними витратами, а також свідчить про вищу норму віддачі експлуатованого капіталу підприємства. Подібне позитивне зміщення системи фінансових дескрипторів дозволяє суб'єкту гостинності мобілізувати додаткові внутрішні резерви для капіталовкладень у технологічну модернізацію матеріально-технічної бази та диверсифікацію ринків збуту, зберігаючи при цьому високу лабільність у процесах дистрибуції оборотних активів.

Окреслені за результатами аналізу аналітичні дані актуалізують імперативну потребу в пролонгації обраного вектора витратної оптимізації та планомірному нарощуванні питомої ваги капіталовкладень у прогресивні технологічні й діджитал-рішення. Зважаючи на верифіковану результативність у сфері контролінгу операційних витрат та інтенсифікації маржинального прибутку, суб'єкту господарювання доцільно сфокусуватися на подальшій розробці та імплементації прогностичних аналітичних інструментів, орієнтованих на моделювання споживчого попиту та гнучку адаптацію наявних виробничих потужностей закладу.

Паралельно з цим виникає потреба в превентивному моніторингу потенційних екзогенних загроз та деструкцій, серед яких ключове значення мають висока волатильність тарифів на енергоносії, цінові коливання на ринках сировини, а також ризики прояву нових логістичних бар'єрів.

З огляду на це, в пул довгострокових стратегічних пріоритетів підприємства мають бути інтегровані такі напрями:

диверсифікація каналів постачання з метою мінімізації залежності від монопольних контрагентів;

акумулювання й зміцнення внутрішнього фінансового резерву (ліквідних буферів) для підвищення загальної платоспроможності;

модернізація системи ризик-менеджменту шляхом розробки сценаріїв реагування .

Реалізація зазначених заходів дозволить надійно зафіксувати позитивні фінансово-економічні дескриптори на досягнутому рівні та гарантуватиме формування стійкої траєкторії безпечного розвитку бізнес-системи в умовах високої турбулентності ринкового середовища.

Досліджуваний готельний комплекс «N» локалізований на правобережному узбережжі річки Дніпро у межах Голосіївського адміністративного району міста Києва. Таке просторове розташування забезпечує поєднання високих естетично-ландшафтних характеристик з оптимальним рівнем транспортної доступності до ділового та історичного центру мегаполісу.

Екстер'єрна та архітектурна концепція закладу базується на синергетичній конвергенції деривативної дебаркадерної конструкції ресторанного комплексу на воді з капітальними наземними корпусами, що зведені у межах сучасного стилістичного напрямку з імплементацією елементів натурального дерев'яного оздоблення та світлопрозорих панорамних віконних систем. Масштабні літні тераси з орієнтацією на річкову акваторію у поєднанні з ергономічною та інтуїтивно зрозумілою внутрішньою навігацією по території об'єкта формують візуальну цілісність простору та гарантують високі параметри ергономічного комфорту реципієнтів послуг. Наявність власної облаштованої причальної гідротехнічної інфраструктури виступає додатковим маркером преміальності сервісу, створюючи умови для реалізації річкових прогулянок та обслуговування маломірних суден і яхт.

Архітектоніка та структурна диверсифікація номерного фонду досліджуваного готельно-ресторанно-оздоровчого комплексу проектувалася з орієнтацією на задоволення варіативного спектра потреб декількох цільових сегментів споживачів — від раціональних рекреантів економ-класу до високодохідних клієнтів із підвищеними вимогами до площі та ергономіки номерів. У структурованому вигляді пропозиція закладу диференційована на дев'ять самостійних категорій засобів розміщення, які градуюються за критеріями корисної площі, архітектурно-планувальних рішень та рівня матеріально-технічного забезпечення: від компактних номерів класу «Бюджет», орієнтованих на короткострокове перебування, до трикімнатних представницьких апартаментів, інтегрованих із персональною бальнеологічною (банною) зоною, а також багатофункціональних люксів великої площі.

Стандартизація внутрішнього матеріально-технічного оснащення номерного фонду передбачає імперативну наявність систем мікроклімату й кондиціонування повітря, сучасних мультимедійних телевізійних систем, високошвидкісних каналів бездротового інтернет-зв'язку, а також повного індивідуального комплексу текстильних банних аксесуарів та парфумерно-косметичної продукції преміум-сегменту.

У межах реалізації концепції лояльності та розширення клієнтської бази, операційна політика закладу допускає можливість імплементації сервісу Pet-friendly (розміщення споживачів із дрібними породами собак), що регламентується процедурою попереднього акцептування з боку служби прийому та розміщення (Front Office) та передбачає депонування додаткового фінансового збору за спеціальним тарифом.

До структури відпускної ціни готельного продукту будь-якої категорії за замовчуванням інтегровано вартість сніданків європейського (континентального) формату, а також безлімітне право користування інфраструктурним комплексом SPA-зони впродовж усього хронологічного періоду актуальності поточної карти гостя.

Гастрономічний та ресторанний сегмент інфраструктури досліджуваного готельного комплексу представлений диверсифікованою системою форматів організації харчування, архітектоніка якої дозволяє ефективно обслуговувати як персоніфіковані потоки індивідуальних рекреантів, так і масштабні організовані групи у межах реалізації банкетного та корпоративного сервісу.

Ключовий ресторанний простір володіє граничною місткістю на рівні 80 посадкових місць і здійснює операційну діяльність за класичною ресторанною методологією *a la carte* (обслуговування за меню), пропонуючи споживачам автентичні гастрономічні позиції європейської та модернізованої національної кухонь, що трансформуються відповідно до сезонних коливань ринкової пропозиції й споживчих преференцій [56]. Концепція внутрішнього дизайну та інтер'єрні рішення стилізовані під кают-компанію морського судна з інтеграцією великогабаритних світлопрозорих панорамних конструкцій, що генерує специфічний візуальний ефект перебування на водному просторі.

Автономним елементом ресторанної служби виступає спеціалізована барна локація, яка оперує розширеним асортиментом авторської міксології (коктейлів) та прецизійно сформованою винною картою, а також ізольовані VIP-кабінети, призначені для проведення закритих ділових переговорів та конфіденційних приватних заходів. Крос-функціональним продовженням ресторанного залу є прилегла лаунж-зона, оснащена ергономічними м'якими меблями та системою приглушеного дифузного (м'якого) освітлення, що створює оптимальні умови для неформальних комунікацій та релаксації гостей закладу.

Конгресно-виставкова та івент-інфраструктура досліджуваного готельного комплексу інтегрує декілька функціональних локацій, призначених для організації та супроводу масових заходів різного цільового спрямування. Зокрема, матеріально-технічна база включає:

банкетний зал із граничною місткістю до 80 персон одночасного розміщення;

конференц-зал, оснащений сучасним мультимедійним інструментарієм, акустичними системами та інтерактивним обладнанням для забезпечення ділових і науково-практичних заходів.

Технологічні можливості закладу дозволяють забезпечувати комплексний операційний супровід варіативного спектра урочистих, корпоративних та офіційних подій: від весільних церемоній та масштабних корпоративних вечорів до закритих бізнес-зустрічей, стратегічних сесій та вузькотематичних івентів.

Команда фахівців ресторанної служби розробляє персоналізовані кейтерингові пакети, які диференціюються відповідно до специфіки заходу та включають класичне банкетне обслуговування, фуршетне накриття або протокольні каво-паузи. Архітектоніка гастрономічної пропозиції гнучко адаптується до формату події та індивідуальних вимог замовника, імперативно інтегруючи спеціалізовані дієтичні карти, нутриціологічно збалансовані та вегетаріанські рішення.

Залежно від обраного формату, сервісне обслуговування реалізується за методологією фуршетного сервісу (самообслуговування) або за класичним ресторанним принципом безпосереднього обслуговування за столами. Процес надання послуг регламентується жорстким дотриманням внутрішньофірмових сервісних стандартів та протоколів гостинності, що гарантує високі параметри ергономічного комфорту, оптимізацію споживчого досвіду та результативність проведення як рекреаційних, так і бізнесових заходів.

Домінантне місце в загальній інфраструктурній архітектоніці готельного комплексу «N» посідає спеціалізований рекреаційно-велнес (SPA) центр, який пропонує реципієнтам диверсифікований спектр терапевтичних та відновлювальних процедур. У структурі доступних форматів бальнеологічного відпочинку виокремлюються традиційна фінська сауна з інтегрованими модулями ароматерапії, класичний японський термальний комплекс «Офуро», що функціонує на базі двох контрастних гідрокупелей (із гарячим та холодним температурними режимами), а також автентична дров'яна лазня, специфікою якої є професійний супровід сертифікованих пармейстерів (банщиків) [57].

Окрім термальних та парних комплексів, матеріально-технічна база центру включає спеціалізовані масажні кабінети, де практикують варіативні мануальні техніки (зокрема, релаксаційну, сомато-енергетичну та глибоку спортивну терапію), локацію спелеотерапії (соляну кімнату), а також кабінети косметологічного догляду, де реалізуються процедури ексfolіації (скрабування) та детокс-обгортання, спрямовані на глибоке очищення дерми й регенерацію загального енергетичного потенціалу організму.

Процес надання всього спектра велнес-послуг регламентується принципом превентивного резервування (попереднього запису), що виступає інструментом забезпечення персоналізованого підходу та оптимізації просторового комфорту кожного відвідувача. Індивідуальні сеанси переважно позиціонуються на ринку у форматі «ексклюзивного» рекреаційного сервісу, що передбачає ізоляцію клієнта у приватній локації для досягнення максимального рівня релаксації, тоді як групові велнес-програми орієнтовані на обслуговування корпоративних замовників або закритих груп споживачів.

Стратегічна цінність оздоровчо-рекреаційної компоненти для позиціонування та капіталізації бренду готелю «N» полягає в тому, що менеджмент інтерпретує сутність сучасного гостинного сервісу через призму філософії холістичного відновлення (wellness philosophy). У межах цього підходу висока кваліфікація та професіоналізм терапевтів синергетично поєднуються з акустичною та візуальною атмосферою спокою та широким використанням натуральних екологічних матеріалів в інтер'єрі, що безпосередньо відображає концепцію гармонійного балансу фізичного та ментального здоров'я людини [57].

Ергономіка взаємодії зі споживачем закладається безпосередньо на етапі пре-сервісу та планування дестинації: в операційну діяльність готелю «N» імplementовано інтегровану автоматизовану систему онлайн-дистрибуції та бронювання номерного фонду й SPA-послуг, яка функціонує через офіційний веб-портал та мобільні месенджери в цілодобовому режимі (24/7).

Модуль верифікації резервувань у миттєвому режимі генерує та надсилає деталізовану специфікацію замовлення на верифіковану електронну адресу клієнта або у сучасні канали швидких повідомлень (Viber, WhatsApp). Симультанна інтеграція платформи з провідними міжнародними платіжними шлюзами створює умови для проведення безпечних безготівкових трансакцій за допомогою платіжних карток Visa та Mastercard за нульової ставки додаткових операційних комісій для депонента.

Якісні параметри та стандартизація сервісного обслуговування в готельному комплексі «N» повністю релевантні дескрипторам міжнародних протоколів гостинності. Персонал закладу на систематичній основі проходить підвищення кваліфікації за спеціалізованими програмами крос-культурного сервісу та технологій персоналізованого клієнтського досвіду (*guest relations*). При цьому інституціоналізований інститут менеджерів з гостинності здійснює наскрізний супровід та координацію варіативних преференцій і запитів реципієнтів послуг на всіх етапах сервісного циклу — від процедури чек-ін до фінального розрахунку й виїзду .

Комплексна безпека споживачів та персоналу детермінується функціонуванням цілодобової (24/7) служби фізичної охорони периметра, розгалуженої системи інтелектуального цифрового відеомоніторингу та санкціонованого (контрольованого) доступу до житлових і службових корпусів, що доповнюється наявністю ізольованого автопаркінгу під охороною для транспортних засобів резидентів. Технологічна підсистема автоматизованого клімат-контролю, інтегрована в номерний фонд та простори загального користування, забезпечує перманентне підтримання нормативних параметрів температури та вологості повітря незалежно від сезонних коливань, що гарантує збереження високої споживчої цінності готельного продукту за будь-яких екстремальних гідрометеорологічних умов.

Маркетингова стратегія готельного комплексу «N» базується на чіткій диверсифікації цільової аудиторії, в межах якої виокремлюються чотири фундаментальні макросегменти споживачів (рис. 2.1) додаток 1:

1. Індивідуальні рекреанти та туристи — орієнтовані на комбінацію насиченого урбаністичного туризму з високими параметрами заміського екологічного та SPA-комfortу;
2. Корпоративний (бізнес) сегмент — реципієнти, які висувають підвищені вимоги до якості сервісних комунікацій та матеріально-технічних можливостей інфраструктури для реалізації MICE-заходів;
3. Сімейний сегмент — споживачі, пріоритетом яких є затишне сімейне перебування з дітьми та реалізація програм лояльності у сфері *Pet-friendly* сервісу;
4. Професійні організатори урочистих івентів та святкових подій — замовники масштабних банкетних, весільних та тематично-видовищних заходів.

Окреслений підхід до ринкової сегментації дозволяє менеджменту суб'єкта гостинності «N» здійснювати високоефективне таргетування комерційних пропозицій, прецизійно враховувати специфіку й латентні вимоги кожного цільового запиту, а також демонструвати високий ступінь лабільності як у процесах тактичного прайсингу (ціноутворення), так і в операційній системі безпосереднього сервісного обслуговування.

Стійкі конкурентні переваги готельного комплексу «N» на висококонкурентному ринку столичного регіону детерміновані його унікальною просторовою локалізацією на узбережжі річки Дніпро, крос-функціональною синергією готельного, ресторанного та велнес-сервісу, а також технологічною спроможністю симультанного задоволення потреб рекреаційного, корпоративного та івент-сегментів у межах єдиної інфраструктурної платформи.

Задля генерації стійких потоків потенційних споживачів менеджментом закладу задіюється інтегрована багатоканальна система маркетингових комунікацій, що акумулює такі інструменти:

таргетовані рекламні кампанії у провідних соціальних мережах (Instagram, Facebook);

дистрибуція сервісного продукту через глобальні цифрові туристичні платформи та агрегатори (Booking.com, Tripadvisor);

директ-маркетинг у форматі прецизійних *e-mail* розсилок для верифікованого ядра постійних клієнтів;

участь у профільних офлайн-заходах та локальних гастрономічних фестивалях.

Зазначений інтегральний підхід дозволяє утримувати високий індекс ринкової видимості бренду в диверсифікованому онлайн- та офлайн-середовищі, формуючи канали прямої інтеракції з цільовою аудиторією, що суттєво капіталізує гудвіл готелю як дестинації всесезонного висококласного відпочинку та рекреації.

Підсумовуючи результати проведеного комплексного аналізу організаційно-економічних засад функціонування об'єкта дослідження «N», який здійснює комерційну діяльність у правовому полі від імені юридичної особи, встановлено, що даний суб'єкт господарювання з 2014 року успішно конвергує процеси надання послуг тимчасового розміщення, ресторанного девелопменту та культурно-дозвілєвої діяльності на базі єдиної просторової локації.

Оптимально збалансована лінійно-функціональна структура управління (включаючи генерального директора, HR-департамент, служби рекреації, інженерно-технічний відділ, маркетинг і продажі, фінансово-економічну та ресторанну служби) виступає гарантом високої лабільності прийняття стратегічних рішень та прецизійного розподілу внутрішньофірмових функцій. Регулярні капіталомісткі інвестиції в реновацію номерного фонду, інтенсифікацію SPA-інфраструктури та автоматизацію модулів онлайн-дистрибуції дозволили законсервувати та зміцнити конкурентний статус об'єкта.

Аналіз динаміки фінансово-економічних результатів відзначився зростанням обсягів чистого доходу та підвищенням коефіцієнтів рентабельності, репрезентує високу результативність системи витратного менеджменту та збалансованість реалізованої прайсингової стратегії. Депонований статутний капітал в обсязі 436 тис. грн виступає надійним фінансовим буфером, що гарантує належний рівень платоспроможності компанії. Транспарентність системи корпоративного менеджменту, реалізована через інститут загальних

зборів учасників, дозволяє підприємству гнучко й адаптивно реагувати на деструктивні та турбулентні виклики сучасного ринкового макросередовища.

2.2. Особливості архітектури та функціонування системи кадрового менеджменту

У чинній архітектоніці управління готельного комплексу «N» служба менеджменту персоналу (HR-департамент) інтегрована в структуру прямого підпорядкування безпосередньо директору підприємства. Така конфігурація субординаційних зв'язків виступає гарантом експрес-верифікації кадрових рішень та безперешкодної конвергенції HR-стратегії із генеральними бізнес-цілями організації.

Водночас керівники відокремлених операційних підрозділів — служб прийому та розміщення (Front Office), ресторанного господарства (F&V department), рекреаційно-велнес центру (SPA-центру) та інженерно-технічної служби — суміщають функції лінійних наставників та ендогенних (внутрішніх) замовників HR-послуг. Саме їхні поточні операційні потреби детермінують процеси експлікації вакансій, проектування графіків робочого часу та розробки цільових програм професійного навчання.

Окреслена двоканальна матриця зв'язків, що комбінує вертикальні імперативи з боку вищого менеджменту та горизонтальну крос-функціональну взаємодію з лінійними менеджерами, дозволяє кадровому підрозділу лабільно адаптувати операційні параметри до флуктуацій попиту й завантаження номерного фонду, зберігаючи при цьому системний контроль за дотриманням уніфікованих стандартів корпоративної культури.

У внутрішній функціональній структурі HR-служби готелю диференційовано три автономні, але взаємозалежні вектори активності:

- рекрутингово-адаптаційний напрям — оперує процесами прецизійного формування резерву кандидатів, реалізації багаторівневих процедур відбору, а також здійснює комплексний тримісячний супровід нових

співробітників у межах інституту наставництва та моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі;

- навчально-розвивальний блок — здійснює координацію внутрішніх тренінгових програм із сервісного обслуговування відповідно до фірмових стандартів гостинності, а також адмініструє процеси делегування ключового персоналу на зовнішні курси підвищення кваліфікації з метою підтримання високої конкурентоспроможності сервісного продукту;

- сектор кадрового діловодства та адміністрування — забезпечує ведення первинної кадрової документації, облік робочого часу (табелювання) та стратегічне планування графіків відпусток штатного складу.

Процеси кадрового планування та прогнозування в готельному комплексі «N» базуються на прецизійному моделюванні сезонних коливань завантаження матеріально-технічної бази. Зазначений прогноз синтезується на основі ретроспективного та поточного аналізу глибини бронювання номерного фонду, сформованих графіків проведення банкетних і MICE-заходів, а також моніторингу гідрометеорологічних умов, які виступають ключовим екзогенним фактором впливу на відвідуваність пляжного та SPA-сегментів інфраструктури.

У межах кожного звітної кварталу фінансово-економічною та HR-службами розробляється збалансована матриця співвідношення постійного (штатного) та залученого (аутсорсингового/позаштатного) персоналу. Окреслена модель передбачає планомірне екстенсивне розширення чисельності лінійних сервісних одиниць орієнтовно на 25 % у літній період, коли крива споживчого попиту на ресторанне обслуговування та аква-зону досягає свого екстремуму, із подальшою реконфігурацією та поверненням до базового кадрового складу в умовах настання низького сезону.

Процедура внесення тактичних коректив до штатного розпису інституціоналізується шляхом видання відповідного наказу директора закладу на підставі аргументованого подання керівника HR-департаменту не пізніше ніж за 60 днів до хронологічного початку наступного сезону. Це створює необхідний

часовий лаг для реалізації ефективного рекрутингу, первинного відбору та адаптаційного навчання тимчасового контингенту працівників.

Імплементація принципу гнучкого регулювання чисельності людських ресурсів дозволяє суттєво оптимізувати постійні та змінні витрати підприємства на оплату праці (фонд оплати праці), повністю нівелюючи ризики регресу якісних параметрів сервісу. У дні пікового операційного навантаження впроваджується практика депонування додаткових робочих змін, тоді як пул допоміжних та рутинних функцій (зокрема, технічні роботи в кулінарних цехах ресторану або клінінг номерного фонду) делегується персоналу, залученому на засадах укладання строкових трудових угод або цивільно-правових договорів.

Стратегічний алгоритм залучення людських ресурсів ініціюється з компаративного аналізу внутрішнього кадрового резерву підприємства. Результати систематичного проведення оціночних інтерв'ю (performance appraisal) та індивідуальних бесід із персоналом дозволяють ідентифікувати працівників із високим потенціалом до вертикального кар'єрного зростання або горизонтальної ротації. Це виступає потужним ендегенним стимулом підвищення мотивації праці та мінімізує трансакційні витрати на пошук і залучення зовнішніх кандидатів.

У разі вичерпання внутрішніх резервів HR-департамент активує диверсифіковані зовнішні канали дистрибуції вакансій:

- спеціалізовані веб-портали з працевлаштування (Work.ua, Jooble);
- таргетований медіа-маркетинг та публікацію вакансій у соціальних мережах (зокрема, Facebook);
- партнерську взаємодію з профільними закладами вищої та фахової передвищої освіти у межах залучення випускників;
- реферальні програми внутрішньокорпоративного набору за принципом «Приведи друга», яка у практичній діяльності забезпечує закриття до 35% вакантних позицій.

Після проходження процедури первинного скринінгу резюме та верифікації анкетних даних, пули відібраних кандидатів проходять крізь сито

двоступеневої системи інтерв'ювання. Первинний етап передбачає оцінку загальних компетенцій рекрутером, а вторинний — детальне тестування професійних хард-скілів безпосередньо лінійним керівником підрозділу, де також діагностується рівень комплаєнсу (відповідності) претендента корпоративній культурі та цінностям бренду закладу.

Для посад контактної зони (Front Line), що передбачають безпосередню інтеракцію з резидентами готелю, обов'язковим елементом відбору виступає імплементація пробного робочого дня. У межах цієї процедури аплікант виконує типові операційні завдання під супервізією закріпленого наставника, що дозволяє отримати двосторонній зворотний зв'язок, а менеджменту — сформувати об'єктивну атестаційну картину щодо реального рівня практичних навичок і стресостійкості кандидата.

Юридичним закріпленням успішного завершення відбіркових процедур є укладання строкової трудової угоди з нормативно детермінованою опцією її пролонгації на безстроковій основі за умови успішного подолання випробувального терміну, стандартна тривалість якого становить 90 днів.

В таблиці 2.6 додаток 1 наведено основні канали залучення співробітників.

Завдяки імплементації комплексної системи прогнозування, прецизійно диференційованим HR-функціям та диверсифікованим каналам рекрутингу суб'єкт господарювання забезпечує високий рівень стійкості кадрового забезпечення, підтримуючи лінійні параметри сервісного обслуговування незалежно від сезонної амплітуди ринкового попиту.

Наведемо наскрізні процеси адаптації та професійного розвитку персоналу

Первинний етап інтеграції новоприйнятих працівників у соціоструктурне середовище готельного комплексу «N» інституціоналізований як послідовна адаптаційна програма тривалістю 30 календарних днів, яка орієнтована на концептуальне засвоєння ціннісного базису бренду, ключових операційних бізнес-процесів та імперативних регламентів комплексної безпеки.

У день юридичного підписання трудової угоди працівнику надається доступ до корпоративного електронного буклету (Welcome Book), де у

структурованій формі викладено генезу компанії, фірмові сервісні стандарти та алгоритми крос-функціональної міждепартаментної взаємодії. Симультанно впродовж першого робочого дня координатор HR-департаменту реалізує очну ознайомчу сесію, спрямовану на експлікацію правил охорони праці, протоколів протипожежної безпеки, евакуаційних схем та принципів матеріальної відповідальності щодо збереження майна резидентів.

Протягом дебютного робочого тижня новий співробітник проходить серію структурованих брифінгів із керівниками служб Front Office, F&B та SPA, бере участь у просторовому аудиті всієї території комплексу та детально вивчає графічні плани аварійних виходів. Подібна конвергенція діджитал-матеріалів та інтерактивних індивідуальних комунікацій дозволяє оперативно сформувати у персоналу цілісну ментальну модель логістики готелю та очікуваних паттернів спілкування з клієнтами, мінімізуючи рівень професійного стресу та нівелюючи ризики операційних помилок під час перших самостійних змін.

Другий місяць адаптаційного циклу концентрується на технологіях наставницького супроводу (mentoring), який здійснюється висококваліфікованим експертом відповідного підрозділу, офіційно закріпленим за новачком відповідним наказом директора. Наставник забезпечує відпрацювання сценаріїв детермінованих стандартних та нестандартних операційних ситуацій, здійснює безпосередній моніторинг дотримання мікростандартів сервісу (візуальний контакт, посмішка, корпоративне вітання, відповідність дрес-коду й зачіски стандартам grooming) та щоденно верифікує результати у цифровому чек-листі внутрішньої HR-системи.

Наприкінці кожного тижня HR-координатор організовує короткі сесії рефлексії для оцінки динаміки професійного прогресу та ідентифікації зон подальшого розвитку; за умов операційної потреби призначаються додаткові тіньові зміни (shadowing) або рекурт-тренінги з техніки безпеки.

Після завершення повноцінного 90-денного періоду працівник проходить підсумкове атестаційне інтерв'ю з лінійним керівником та HR-менеджером. Успішний фінал процедури маркується виданням внутрішнього корпоративного

сертифіката, що підтверджує досягнення належного рівня комплаєнсу з організаційною культурою. Окреслена модель дозволяє симультанно стимулювати індивідуальну траєкторію професійного зростання співробітника та консервувати уніфіковані стандарти обслуговування, що формують фундамент бездоганного сервісного продукту готелю.

Проектування річної програми професійного навчання ініціюється з дворазового комплексного аудиту компетенцій персоналу, який реалізується HR-службою у січні та липні за допомогою спеціалізованого анкетування та інтерв'ювання лінійних менеджерів. Одержані аналітичні результати верифікуються шляхом зіставлення з плановими індикаторами завантаження номерного фонду, прогностичними картами MICE-заходів та операційними потребами проектних груп.

Ідентифіковані деструкції та кваліфікаційні «прогалини» (skills gaps) класифікуються за рівнем критичності для бізнес-процесів і групуються за тематичними модулями:

- сервіс-етикет та протоколи гостинності;
- спеціалізована іноземна мова (англійська) для контактної зони (Front Office);
- сомельє-майстерність та еногастрономія для ресторанної служби;
- технічне обслуговування та експлуатація інноваційного велнес-обладнання.

На основі проведеного аналізу тренінг-менеджер формує поквартальний графік навчальних івентів, де для кожного структурного підрозділу чітко детерміновано цільові орієнтири, методологічні форми, ресурсне забезпечення та бюджет робочого часу. Такий науково обґрунтований підхід гарантує високу ефективність дистрибуції навчального бюджету, оскільки таргетовані заняття реалізуються виключно за наявності чіткої економічної доцільності, а персонал безпосередньо ідентифікує прагматичну користь навчання, що підвищує рівень його залученості у процеси безперервного підвищення кваліфікації.

Після фінальної верифікації навчального плану HR-департамент імплементує гібридну (змішану) модель професійного розвитку персоналу. У структурі цієї моделі орієнтовно 60% тематичних модулів реалізуються за допомогою внутрішніх тренінгових програм, які адмініструють сертифіковані внутрішні тренери з-поміж представників топ-менеджменту та старших керівників підрозділів. Решта 40% навчального обсягу припадає на зовнішні спеціалізовані курси, інтенсиви та стажування, орієнтовані на експлікацію вузькопрофільних професійних компетенцій (зокрема, barista art, автентичні техніки тайського масажу, а також адміністрування інноваційних систем автоматизації готельного менеджменту — PMS).

Для операційного контролю якості засвоєних знань менеджментом застосовується багаторівневий інструментарій оцінювання, що комбінує мікротестування на базі корпоративної платформи Moodle та практичний аудит безпосередньо на робочому місці (on-the-job оцінка):

у ресторанній службі — кулінарний персонал (кухарі) здійснює демонстраційну презентацію авторської подачі страв із верифікацією нормативного часу та естетичних параметрів;

у контактній зоні (Front Office) — адміністратори проходять крізь симуляційні кейси щодо стандартизованої процедури check-in іншомовних резидентів.

Аналітичні масиви даних, одержані за результатами тестувань, перманентно акумулюються в індивідуальних цифрових профілях (картках) працівників. Це дозволяє в режимі реального часу моніторити траєкторію професійного розвитку персоналу та проектувати персоналізовані маршрути вертикального й горизонтального кар'єрного просування всередині організації.

Завдяки функціонуванню зазначеної підсистеми готельний комплекс «N» забезпечує консервацію стабільно високого індексу компетентності штатного розпису, демонструє високу швидкість дифузії інновацій в операційну сервісну діяльність та капіталізує власний HR-бренд як навчально-орієнтованого та прогресивного роботодавця на ринку праці.

ГРК «N» базується на сучасній концепції сукупної винагороди (total compensation). У межах цієї моделі фіксована частина (посадовий оклад) стабільно виплачується двічі на місяць і гарантує базову фінансову захищеність працівника, тоді як змінна частина є лабільною та безпосередньо корелює з індексами індивідуальної результативності та колективної ефективності підрозділу.

У структурі змінної матеріальної винагороди персоналу диференційовано дві самостійні категорії виплат:

щомісячний операційний бонус — розраховується на основі системи детермінованих ключових показників ефективності (KPI), серед яких домінантне значення мають розмір середнього чека, валовий оборот ресторанної служби та якісний індекс позитивних відгуків резидентів на профільних сервісних платформах;

сезонна (компенсаційна) премія — акумулюється та виплачується за результатами роботи в літній період екстремального операційного навантаження, виступаючи інструментом ретенції (утримання) лінійного персоналу.

Для представників топ-менеджменту та ключових функціональних позицій — включаючи директора ресторанної служби, керівника SPA-центру та старшого адміністратора служби прийому та розміщення — передбачено впровадження довгострокової програми участі у фінансових результатах компанії (profit sharing).

Зазначена програма набуває актуальності після подолання працівником хронологічного цензу у 3 роки безперервного стажу та верифікації високого рівня лояльності, надаючи право на щорічне одержання детермінованого відсотка від чистого прибутку, генерованого безпосередньо його структурним підрозділом.

Завдяки імплементації такої диверсифікованої структури матеріального стимулювання суб'єкт гостинності симультанно забезпечує стабільність фінансових доходів штату та трансформує мотиваційні установки персоналу у

вектор досягнення високих фінансово-економічних результатів, що безпосередньо впливають на капіталізацію та загальний добробут усієї бізнес-системи.

Підсистема нематеріальної мотивації в готельному комплексі «N» зорієнтована на інтенсифікацію індексу залученості персонал та формування стійкої емоційної лояльності працівників до корпоративного бренду.

У межах щомісячних загальних зборів колективу керівником HR-департаменту проводиться публічна верифікація результатів внутрішнього рейтингу якості сервісу з оголошенням імен лідерів. Співробітники з найвищими показниками нагороджуються символічною корпоративною відзнакою «Ambassador of Hospitality», яка надає переваги під час участі у внутрішньофірмових конкурсах та право на отримання одного додаткового дня оплачуваної відпустки.

Екосистема лояльності персоналу (Staff Engagement Matrix):

- Лабільний графік та інструменти взаємозаміни змін (shift swapping) через мобільний додаток.
- Квест-тури, корпоративні волонтерські еко-ініціативи та професійні кулінарні батли.
- Безкоштовна бальнеологічна рекреація (сауна, басейн) 1 раз на тиждень.
- Пільговий прайсинг на меню ресторану та велнес-послуги для близьких родичів.

Завдяки імплементації інструментів гнучкого планування робочого часу, автоматизації обміну операційними змінами на базі спеціалізованого мобільного софту та залученню штату до корпоративних івентів, менеджмент суттєво зміцнює соціокультурні зв'язки всередині колективу й синергетичний ефект взаємопідтримки.

Додатковим вагомим стимулом виступає розроблена соціо-компенсаційна програма «Wellness for Staff». Даний вектор забезпечує лінійному та менеджерському персоналу право на перманентне безкоштовне відвідування

термальної та аква-зон комплексу один раз на тиждень, а також акумулює систему фіксованих знижок на гастрономічну продукцію ресторану й терапевтичні послуги SPA-центру для членів сімей співробітників.

У системному поєднанні матеріальні важелі та інструменти психосоціального стимулювання формують уніфіковану, збалансовану екосистему винагород (total rewards system). Функціонування цієї моделі дозволяє гнучко диференціювати мотиваційні стимули відповідно до індивідуальної матриці цінностей кожного працівника, що детермінує планомірний регрес коефіцієнта плинності кадрів (labor turnover) та максимізує рівень згуртованості команди.

Процес інституціоналізації та трансляції корпоративних цінностей готельного комплексу «N» реалізується через розгалужену систему соціокультурних та тимблдінгових заходів, інтегрованих у річний операційний цикл підприємства.

З метою інтенсифікації внутрішньокмандної взаємодії та синергії на щоквартальній основі в межах просторової інфраструктури закладу організовуються спеціалізовані крос-функціональні квести. Сценарії цих заходів безпосередньо моделюють типові та нестандартні операційні ситуації, стимулюючи лінійний персонал до колективного пошуку ефективних рішень та оптимізації комунікаційних каналів.

Хронологічна матриця соціокультурних івентів :

Щомісячно комунікативна платформа «День вдячності» з елементами гейміфікації та морального стимулювання.

Щоквартально симуляційні бізнес-квести на базі матеріально-технічного комплексу готелю.

Раз на півроку виїзні інтенсиви з розвитку емоційного інтелекту (EQ) та архітектоніки професійного нетворкінгу.

З періодичністю раз на півроку менеджментом інституціоналізуються масштабні виїзні корпоративні заходи. Програма цих інтенсивів фокусується на розвитку емоційного інтелекту (EQ) персоналу, управлінні стресом та

розширенні навичок ділового нетворкінгу, що дозволяє співробітникам диверсифікованих підрозділів обмінюватися практичним досвідом та когнітивними моделями в дестигматизованій, неформальній атмосфері.

Важливим елементом підтримки психосоціального клімату є щомісячний інтерактивний проєкт «День вдячності», адміністрований HR-службою. У межах цієї ініціативи співробітники володіють опцією верифікації професійної підтримки колег шляхом висловлення публічної подяки в єдиному цифровому комунікаційному просторі (загальному чаті), при цьому найбільш проактивні реципієнти нагороджуються символічними знаками внутрішньокорпоративного визнання.

У системній сукупності зазначені соціодинамічні ініціативи не лише максимізують індекс причетності персоналу до генеральної стратегічної мети бізнесу, але й формують стійку екосистему взаємної підтримки та професійної етики, що виступає фундаментальним базисом забезпечення високих міжнародних стандартів гостинності.

Імплементація та експлуатація сучасної високотехнологічної HR-системи виступає базисним елементом архітекtonіки управління людськими ресурсами в готельному комплексі «N». Програмне забезпечення класу CRM/HRM (зокрема, інтегрована платформа Creatio) консолідує процеси операційного обліку штатного розпису, стратегічного планування робочих змін, тайм-менеджменту відпусток, а також містить розгалужені модулі інтелектуальної аналітики й генерації звітності.

Завдяки впровадженню цього діджитал-інструментарію, менеджмент підприємства володіє опцією моніторингу в режимі реального часу (real-time) статусу кожної кадрової одиниці — від верифікації затверджених періодів депонування відпусток до аналізу результатів дескриптивного моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі.

Функціональна архітектура цифрової HRM-екосистеми:

Операційний модуль (Creatio) забезпечує наскрізний облік персоналу, адміністрування відпусткових та робочих графіків.

Аналітичний модуль забезпечує синхронізація календаря зайнятості з ERP-системою бронювання номерного фонду та MICE-івентів.

Розрахунково-фінансовий модуль забезпечує автоматизований платіжний шлюз для нарахування total compensation за даними цифрового табелювання.

Завдяки функціонуванню інтерактивного календаря, алгоритми якого автоматично корелюють із динамічними показниками завантаження номерного фонду та картами запланованих заходів, HR-департамент володіє прецизійною прогностичною картиною операційного навантаження на диверсифіковані структурні підрозділи, що дозволяє превентивно оптимізувати графіки виходу персоналу на зміни.

Пряма симультанна інтеграція HRM-платформи з банківськими автоматизованими системами (клієнт-банк) дозволяє у напівавтоматичному режимі здійснювати розрахунок заробітної плати, виходячи з об'єктивних масивів даних цифрового табелювання відпрацьованого часу, накопичених індивідуальних бонусів (KPI) та сезонних преміальних нарахувань. Це мінімізує вплив суб'єктивного фактора й ризики виникнення операційних помилок (human error), а також суттєво інтенсифікує процеси підготовки консолідованої фінансово-економічної звітності підприємства.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що архітектоніка системи управління людськими ресурсами готельного комплексу «N» базується на лінійно-функціональній субординації, де HR-департамент інтегрований у структуру прямого підпорядкування генеральному директору із паралельною інтенсифікацією горизонтальних крос-функціональних зв'язків із лінійними менеджерами операційних підрозділів. Окреслена конфігурація виступає гарантом високої швидкості верифікації управлінських рішень та безперешкодної конвергенції кадрової стратегії із генеральними бізнес-цілями підприємства. Системно інституціоналізований процес адаптації, побудований на базі інструментів менторингу та наставництва, суттєво інтенсифікує процеси соціоструктурного та професійного впливання новоприйнятих співробітників у робоче середовище.

Симультанна імплементація сучасного програмного забезпечення класу CRM/HRM для наскрізного планування операційних змін, тайм-менеджменту та інтелектуальної аналітики максимізує рівень транспарентності та результативності управління людським капіталом.

У сукупності функціонування зазначених елементів формує надійний базис для превентивного нівелювання ризиків дефіциту лінійного персоналу, мінімізує коефіцієнт плинності кадрів та забезпечує перманентну апгрейд-модифікацію якісних параметрів сервісного продукту готелю відповідно до міжнародних стандартів гостинності.

2.3. Дослідження домінуючого стилю керівництва та оцінка ефективності використання трудового потенціалу

Імперативне одноосібне керівництво операційною діяльністю готельно-ресторанного комплексу «N» та наскрізний суверенний контроль над усіма структурними підрозділами (включаючи підсистему менеджменту людських ресурсів) здійснює безпосередньо засновник та генеральний директор підприємства. Окреслена модель менеджменту комбінує прецизійну дескриптивну розробку стратегічних орієнтирів розвитку компанії з високою інституціональною лабільністю щодо сприйняття та імплементації інноваційних пропозицій від нижчих рівнів управлінської ієрархії (bottom-up approach).

Генеральний директор на систематичній основі здійснює персональний моніторинг та аудит щоденних аналітичних дашбордів, інтегрованих у середовище HRM/CRM-платформи Creatio. Цей інструментарій забезпечує акумуляцію інформаційних масивів у режимі реального часу (real-time) за такими ключовими індикаторами:

- рівень завантаження та поточна динаміка номерного фонду;
- валовий оборот і фінансові потоки ресторанної служби готелю;
- інтегральний індекс задоволеності резидентів (Guest Satisfaction Index).

Застосування високотехнологічного діджитал-інструментарію не лише мінімізує трансакційні витрати та спрощує процеси прийняття рішень на основі об'єктивних дата-центричних масивів), але й виступає гарантом високої оперативності менеджменту. Будь-яка виявлена потреба в тактичному коригуванні робочих графіків, лінійних бюджетів або перерозподілі ресурсів депонується та фіналізується в межах регламентного часового лагу, що не перевищує однієї години.

Такий підхід дозволив сформувати в соціоструктурному середовищі колективу специфічну атмосферу довіри до кількісних метрик: персонал чітко ідентифікує, що результати їхньої праці оцінюються за допомогою прозорих, емпірично вимірюваних показників ефективності (KPI), а не на основі абстрактних чи волонтаристських директив.

При цьому стратегічні вектори розвитку — включаючи капіталомісткі інвестиційні проекти, масштабну реновацію та модернізацію матеріально-технічної бази, а також канонічні зміни в штатному розписі — підлягають остаточній верифікації та особистому затвердженню вищою посадовою особою підприємства. Це забезпечує монолітну єдність стратегічного бачення девелопменту та високу когерентність (узгодженість) операційних дій на всіх ієрархічних рівнях управління готелем.

Другим дескриптором домінантного стилю менеджменту виступає здатність вищої посадової особи до раціонального делегування повноважень, що забезпечує керівникам структурних підрозділів належний операційний простір для ухвалення самостійних рішень у межах детермінованих бюджетних та адміністративних лімітів.

Кожен керівник відокремленої служби — зокрема ресторанного господарства (F&B), рекреаційно-велнес центру (SPA) та служби прийому і розміщення (Front Office) — наділений автономним правом оптимізації та коригування ендегенних операційних процесів. Це включає самостійне моделювання графіків виходу персоналу на зміни, верифікацію закупівель малоцінних і швидкозношуваних предметів (МШП) та дрібної побутової

техніки, а також оперативне регулювання параметрів штатного розпису відповідно до сезонної амплітуди споживчого попиту.

Водночас генеральний директор консервує за собою функцію стратегічного моніторингу ключових результативних метрик на основі автоматизованих звітів, які на щотижневій основі консолідуються та делегуються керівником HR-департаменту. Окреслений баланс між дискреційною свободою дій лінійних менеджерів та персональною підзвітністю перед вищим керівництвом дозволив сформувати у керівної ланки стійке відчуття причетності до кінцевих фінансово-економічних результатів бізнесу. Це повністю нівелювало деструктивний вплив бюрократичного обтяження, паралельно стимулюючи топ-менеджмент до досягнення чітко специфікованих цілей.

Закріплення персональної відповідальності керівників за конкретні фінансові та операційні індикатори стабілізує бізнес-процеси й суттєво прискорює ліквідацію локальних диспропорцій без залучення вищого керівництва до рутинних процесів мікроменеджменту.

Третім засадничим елементом архітекtonіки управління вищої посадової особи є імплементація інституціоналізованої системи залучення персоналу до процесу обговорення стратегічних ідей та інноваційних ініціатив девелопменту. З цією метою на щомісячній основі організуються відкриті панельні сесії, при цьому кожен штатний співробітник володіє опцією генерації та надсилання власних раціоналізаторських пропозицій через діджитал-модуль «Скринька ідей» на внутрішньокорпоративному порталі.

Процедура опрацювання вхідних інформаційних потоків акумулює такі етапи:

первинний скринінг та селекція найперспективніших івент-проектів та технологічних пропозицій силами HR-служби;

безпосередня презентація та захист відібраних кейсів їхніми авторами перед генеральним директором та колегією топ-менеджменту в межах офіційних засідань.

Упродовж звітного року в операційну діяльність готельного комплексу «N» було успішно інтегровано та реалізовано майже 20 % від загального обсягу ініційованих персоналом пропозицій — від оптимізації внутрішньої логістики та ротації готельного текстилю до імплементації безконтактних технологій (touch-free) у номерному фонді.

Емпірично доведено, що реалізований стиль управління гармонійно конвергує жорсткі централізовані імперативи на етапі фінального запуску проектів із гнучкими механізмами креативного залучення людського капіталу, формуючи стійку внутрішньофірмову культуру інновацій та колективної відповідальності.

Щоденна операційна діяльність готельного комплексу «N» емпірично верифікує описану модель менеджменту через чітко структуровану систему нарад та робочих зустрічей.

Робочий день ініціюється о 08:30 із проведення експрес-наради (п'ятихвилинка) за участю керівників усіх структурних підрозділів. У межах цього регламенту лінійні менеджери доповідають про поточні операційні індикатори: обсяги заїздів (check-in), сформовані графіки банкетних заходів та наявні інженерно-технічні деструкції. На основі отриманих даних генеральний директор ухвалює миттєві управлінські рішення, спрямовані на лабільний перерозподіл людських ресурсів (наприклад, тимчасове делегування стюардів ресторанної служби на допомогу клінінг-персоналу в дні масового виїзду гостей (check-out)).

Матриця диференціації управлінських комунікацій:

- Щоденний експрес-брифінг (08:30): Оперативний моніторинг, елімінація бюрократичних бар'єрів, миттєва фіксація рішень у цифровому робочому просторі зі статусом внутрішнього розпорядження.
- «Стратегічний вівторок» (Щотижнево): Колегіальне обговорення капіталомістких проектів, аудит фінансових обґрунтувань, препрезентація матеріалів за 24 години до початку.

Окреслений формат зводить до мінімуму прояви організаційного бюрократизму, оскільки ухвалені рішення не потребують тривалого канонічного оформлення додаткових циркулярів, а миттєво документуються у внутрішньому корпоративному чаті, набуваючи статусу офіційного розпорядження.

Натомість для розв'язання комплексних завдань, що потребують глибокого фінансово-економічного аналізу та прецизійного обґрунтування, інституціоналізовано формат «стратегічного вівторка». Учасники цієї панелі зобов'язані делегувати аналітичні матеріали та презентації за 24 години до початку засідання. Генеральний директор особисто модерує дискурс, фокусуючись на пошуку раціонального компромісу між креативними ініціативами маркетингового департаменту та жорсткою бюджетною дисципліною фінансово-економічної служби.

Важливим дескриптором демонстрації високої транспарентності та лояльності вищого керівництва до зворотного зв'язку є практика регулярних щомісячних візитів генерального директора до кожного структурного підрозділу готелю.

У межах годинного просторового аудиту керівник здійснює обхід кулінарних цехів ресторану, зони рецепції та інженерно-технічних локацій, ініціюючи неформальні комунікації та аналізуючи мікродеталі операційних процесів, зафіксовані особисто:

- у ресторанній службі — температурні режими теплового обладнання (пароконвектоматів);

- у логістичній зоні — санітарно-гігієнічний стан та чистоту технічних коридорів;

- у рекреаційній зоні — швидкість та стандарти відповіді на телефонні дзвінки у SPA-центрі.

Подібна безпосередня присутність першої посадової особи на лінійних робочих місцях інтерпретується персоналом як прояв високої уваги та визнання, а не як інструмент тотального мікроменеджменту чи деструктивного контролю.

Цьому сприяє те, що фіналом кожного обходу є публічне висловлення вдячності за роботу та фіксація дрібних тактичних успіхів колективу.

Зазначена управлінська практика остаточно укорінює в готельному комплексі «N» корпоративну культуру відкритого діалогу, де вищий керівник є ментально та фізично доступним для персоналу в офлайн-середовищі, а не лише через віддалені цифрові канали зв'язку.

Таблиця 2.8 додаток 1 ілюструє стиль керівництва. Розподіл комунікаційного навантаження та функціональна диференціація нарад у готельному комплексі «N» систематизовані в межах єдиної логіко-структурної концепції. Скоординоване поєднання диверсифікованих за тривалістю, суб'єктним складом та цільовою орієнтацією управлінських зустрічей дозволяє оперативно реагувати на поточні виклики макро- та мікросередовища, зберігаючи при цьому загальний стратегічний вектор девелопменту бізнесу.

Аналіз практичної діяльності підприємства ілюструє, як різні за хронологічною тривалістю та складом наради укладаються в єдину організаційну логіку. Експрес-варіанти орієнтовані на прийняття миттєвих операційних рішень, планові сесії — на довгострокове стратегічне проектування, а відкритий формат town-hall — на зміцнення культурної згуртованості та соціоструктурної когезії (зв'язаності) колективу. Окреслені приклади емпірично підтверджують, що домінантний стиль керівництва генерального директора гармонійно комбінує жорсткий централізований контроль над розподілом ключових ресурсів із високим індексом залучення лінійного персоналу на етапі генерації інноваційних ідей та раціоналізаторських пропозицій.

Методологічні підходи до інтеракції з працівниками в готельному комплексі «N» спрямовані на девелопмент стійкого двостороннього діалогу та експрес-реагування на ендогенні запити персоналу. Основним цифровим каналом акумуляції раціоналізаторських ініціатив виступає модуль «Idea Box», інтегрований у єдине середовище внутрішньокорпоративного порталу. Процедура проходження заявки структурована в межах автоматизованого робочого потоку (workflow), де на першому етапі суб'єкт кадрового розпису

формує деталізований дескриптивний опис виявленої деструкції або інноваційної пропозиції.

Надалі керівник HR-департаменту здійснює первинний скринінг та компаративний аналіз релевантності заявки, після чого верифікований кейс делегується на розгляд генеральному директору та керівнику профільного операційного підрозділу. Зазначена архітектура гарантує високу транспарентність процесів та повністю нівелює ризики втрати або хронологічної затримки ініціатив. Інноватор володіє опцією моніторингу поточного статусу трансакції в режимі онлайн, а всі акцептовані ідеї інституціоналізуються на порталі як внутрішні проекти з детермінованими дедлайнами, що формує у співробітників стійке відчуття безпосереднього впливу на життєдіяльність комплексу та виступає рушієм проактивної поведінки.

Другим важливим каналом інтеракції виступає анонімна «гаряча лінія», реалізована на базі спеціалізованого Telegram-бота. Цей діджитал-інструмент дозволяє персоналу конфіденційно репортувати про порушення норм професійної етики, деструкції побутового характеру або латентні конфліктні ситуації. Інформаційні масиви опрацьовуються HR-менеджером, який зобов'язаний надати зворотну відповідь або делегувати нотифікацію відповідальним керівникам упродовж регламентних 24 годин. Імплементація даного інструменту дозволила оптимізувати внутрішній мікроклімат та покращити атмосферу довіри, забезпечивши регрес обсягу відкритих рекламаций та скарг на 40 % за рахунок ліквідації конфліктів на етапі раннього сигналювання. Система анонімності надійно захищає працівників від проявів потенційного упередженого ставлення, що сприяє експрес-діагностиці та нівелюванню проблем на стадії їх зародження, не дозволяючи їм трансформуватися у деструктивні міждепартаментні конфлікти.

Третім засадничим механізмом моніторингу соціоструктурної динаміки є щоквартальний барометр задоволеності персоналу, який комбінує дескриптивне квантитативне оцінювання за п'ятибальною шкалою Лайкерта та якісний аналіз відкритих коментарів. За умов, коли середньозважений індекс підрозділу

перевищує нормативний ліміт у 4,2 бали, автоматично інституціоналізується депонування колективного бонусу у формі цільового сертифікату на ресторацію або проведення спільного тимблдингового заходу.

Симультанно HR-департамент формує консолідований аналітичний звіт із пулом ключових топиків, які викликали найбільший резонанс серед працівників, і передає його генеральному директору.

Реалізація подальших коригувальних дій — від реконфігурації операційних графіків до модернізації та реновації технічних і побутових приміщень — емпірично доводить, що стиль менеджменту підприємства не обмежується формальними бюрократичними процедурами. Він підтверджується конкретними матеріально-технічними та організаційними змінами, що суттєво зміцнює індекс внутрішньої довіри та оптимізує соціо-психологічний клімат в організації. Найчастіше взаємодія відбувається за допомогою наступних каналів (див. табл. 2.9 додаток 1).

Ефективність дистрибуції інформаційних потоків усередині організації суттєво підвищується за умови імплементації мультимедійної моделі комунікацій, яка передбачає симультанне використання диверсифікованих каналів зв'язку. Зазначений підхід набуває особливої актуальності в межах індустрії гостинності, де специфіка операційної діяльності лінійного персоналу виключає перманентне перебування за стаціонарними комп'ютерними робочими місцями, оскільки більшу частину робочого часу співробітники проводять безпосередньо у «польових» локаціях та контактних зонах (Front Line) інтеракції з резидентами готелю.

Реалізований стиль менеджменту вищої посадової особи здійснює детермінований деструктивно-мінімізуючий вплив на процеси соціоструктурної адаптації та наставництва новоприйнятих кадрів.

Первинний етап інтеграційної програми розрахований на один місяць і регламентується чіткими цифровими чек-листами та поетапно структурованими модулями, тоді як протягом другого місяця інституціоналізується наставницький супровід (mentoring), орієнтований на підтримку новачка в межах щоденної

операційної діяльності. Подібний алгоритм стимулює менторів приділяти підвищену увагу специфічним дескриптивним запитам нових співробітників, нівелює рівень психоемоційного стресу на початкових етапах працевлаштування та гарантує експрес-інтеграцію в колектив.

Результати внутрішніх соціологічних моніторингів свідчать, що завдяки такій управлінській архітектурі персонал ідентифікує стан високої соціально-професійної захищеності, володіючи при цьому абсолютною дискреційною свободою для ініціювання запитань або генерування пропозицій щодо модернізації операційних процесів, що стимулює їхню ранню залученість та емоційну лояльність до корпоративного бренду.

Симультанно в готельному комплексі «N» домінує методологічний підхід навчання через дію (learning by doing), у межах якого вектори професійного розвитку ініціюються безпосередньо самими співробітниками, тоді як генеральний директор здійснює фінальну верифікацію та акцептування відповідних курсів чи тренінгів після презентації прагматичного фінансово-операційного обґрунтування з боку конкретного структурного підрозділу. Зазначена модель максимізує індекс індивідуальної відповідальності персоналу за результати власного професійного зростання та трансформує навчальний процес у високорелевантний інструмент вирішення повсякденних практичних завдань бізнесу.

Емпіричним підтвердженням високої мотивації та беззаперечної довіри до діючої системи є показник відвідуваності внутрішніх тренінгових заходів, який стабільно досягає позначки у 93 %. Це доводить, що персонал чітко усвідомлює пряму кореляцію між рівнем набутих інноваційних компетенцій та подальшим масштабуванням індивідуальних доходів і вертикальним кар'єрним просуванням.

Результативність практичної імплементації описаного стилю керівництва верифікується за допомогою таких об'єктивних метрик, як коефіцієнт внутрішньої кадрової ротації та тривалість часового лагу, необхідного для виходу новоприйнятого співробітника на рівень нормативної операційної

продуктивності. Згідно з останніми аналітичними даними підприємства, понад 40 % вакантних позицій середньої ланки менеджменту (Middle Management) було успішно закрито за рахунок залучення кандидатів із внутрішнього кадрового резерву готелю.

Симультанно середній хронометраж адаптаційного періоду лінійних працівників продемонстрував стійкий регрес, скоротившись із 36 до 21 дня. Наведені результати яскраво ілюструють, що раціональний централізований контроль, гармонійно поєднаний із партнерським залученням людського капіталу до процесів прийняття рішень та безперервного навчання, формує синергетичне середовище для девелопменту персоналу, де кожен суб'єкт кадрового розпису усвідомлює власну організаційну значущість і мотивований на довгострокову взаємодію у структурі бізнесу.

Упродовж двох останніх аналітичних періодів готельний комплекс «N» демонструє виразну позитивну динаміку покращення показників кадрової стабільності, що безпосередньо корелює з практичною імплементацією описаного вище гібридного (змішаного) стилю керівництва генерального директора. Емпіричне порівняння засвідчує, що якщо у 2023 році коефіцієнт плинності первинного складу персоналу становив 28 %, то за результатами 2024 року цей деструктивний показник суттєво регресував і знизився до 17 %. Симультанно середній хронологічний період безперервного перебування співробітника на займаній посаді продемонстрував стійку тенденцію до зростання, збільшившись із 9 до 12 місяців.

Окреслений соціоекономічний прогрес детермінований комплексною дією двох базових факторів організаційного середовища.

По-перше, системно структурована та інституціоналізована програма наставництва мінімізує прояви так званого «шоку новачків» (reality shock) на етапі первинного працевлаштування та значно скорочує часовий лаг професійної і психоемоційної невизначеності лінійного персоналу.

По-друге, лабільна підсистема матеріального стимулювання та психосоціальних винагород спонукає працівників до пролонгації трудових

відносин із суб'єктом господарювання, оскільки персонал чітко ідентифікує пряму залежність між індивідуальними результатами операційної діяльності та їхньою трансформацією у фінансові бонуси, сезонні преміальні нарахування чи додаткові дні оплачуваного відпочинку.

Додатковим вагомим стимулом оптимізації кадрових індикаторів виступає стабільне функціонування інтерактивного цифрового модуля «Idea Vox», який генерує синергетичний ефект партисипативного (залученого) менеджменту. Завдяки цьому інструменту співробітники диверсифікованих підрозділів усвідомлюють реальну вагомість і значущість власних раціоналізаторських пропозицій для бізнес-системи, що в умовах індустрії гостинності виступає ключовим рушієм формування стійкої емоційної прив'язаності людського капіталу до корпоративного бренду роботодавця.

Мінімізація кадрових деструкцій, зниження рівня плинності та планомірне підвищення індексу лояльності персоналу детермінували виразну позитивну динаміку ключових дескрипторів якості сервісного обслуговування. Емпіричний аналіз свідчить, що середньозважена інтегральна оцінка готельного комплексу на міжнародній платформі Booking.com продемонструвала зростання з 8,7 бала за результатами 2023 року до 9,1 бала у 2024 році. Симультанно індекс чистої лояльності споживачів (Net Promoter Score — NPS), який верифікує готовність резидентів рекомендувати бренд «N» своєму референтному оточенню, зазнав суттєвої позитивної флуктуації, піднявшись із 62 до 72 пунктів.

Аналогічний вектор інтенсифікації якісних параметрів зафіксовано за показником ефективності первинного вирішення запитів (First Contact Resolution — FCR) у службі прийому та розміщення, де питома вага клієнтських звернень, успішно врегульованих під час дебютного контакту, досягла позначки у 91 %. Дана тенденція перебуває у прямому каузальному (причинно-наслідковому) зв'язку зі стабілізацією кадрового ядра та підвищенням рівня професійної компетентності лінійних співробітників, які впевненіше оперують алгоритмами нівелювання стандартних операційних деструкцій та позаштатних ситуацій.

Консолідований контент-аналіз відгуків на спеціалізованому сервісі Tripadvisor фіксує регулярні згадки клієнтів про «постійні знайомі обличчя персоналу» та «автентичну атмосферу сімейного сервісу», що емпірично доводить позитивний вплив кадрової тяглості та організаційної константи на споживче сприйняття та капіталізацію бренду. Як наслідок, коефіцієнт повторних бронювань номерного фонду (repeaters rate) продемонстрував зростання, досягнувши рівня 37 % у загальній структурі валових продажів комплексу, що перевищує середньоринкові референтні показники для готельних підприємств столичного регіону орієнтовно на 8–10 відсоткових пунктів.

Підсумовуючи, можна констатувати, що архітектоніка системи менеджменту людських ресурсів у готельному комплексі «N» базується на раціональній конвергенції жорсткого централізованого контролю та збалансованого горизонтального делегування повноважень.

Окреслена конфігурація виступає гарантом високої швидкості верифікації управлінських рішень на основі аналітичних дата-центричних дашбордів (data-driven decisions) та забезпечує високу лабільність операційних графіків виходу персоналу відповідно до динамічних коливань завантаження інфраструктури комплексу.

Інституціоналізовані механізми партисипативного залучення кадрів — зокрема діджитал-модуль «Скринька ідей», конфіденційна «гаряча лінія» на базі месенджера та щоквартальний моніторинг барометра задоволеності — формують стійку екосистему двостороннього комунікаційного діалогу, що трансформується у планомірне зростання лояльності персоналу та регрес коефіцієнта плинності кадрового складу.

Прагматичну результативність зазначеного методологічного підходу емпірично підтверджують суттєве скорочення тривалості адаптаційного періоду нових співробітників, а також висока питома вага вакансій середньої ланки менеджменту, закритих за рахунок залучення кандидатів із внутрішнього кадрового резерву підприємства

Таким чином, детальний аналіз діючої архітектури та емпіричних метрик системи управління персоналом готельного комплексу «N» дозволив верифікувати ключові драйвери його кадрової стабільності, а також ідентифікувати латентні зони операційної ефективності.

Виявлена синергія між дата-центричним централізованим контролем та інструментами партисипативного менеджменту та водночас динамічність сучасного ринку гостинності та постійна трансформація споживчих трендів потребують перманентного вдосконалення наявних підсистем матеріального та нематеріального стимулювання прикладних рекомендацій та стратегічних проектів оптимізації кадрової політики, що і становить предметне поле дослідження третього розділу роботи.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «N» В КОНТЕКСТІ ЕТАПНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Інтеграція елементів провідних міжнародних моделей кадрового менеджменту в систему управління підприємства

Модернізація системи кадрового менеджменту на сучасному підприємстві індустрії гостинності вимагає перманентного балансування між консервацією усталених операційних процедур та інтенсивним пошуком інноваційних методологічних підходів. Об'єктивна необхідність адаптації провідних зарубіжних теоретико-прикладних моделей до вітчизняних соціоекономічних реалій зумовлена високою турбулентністю зовнішнього середовища, прогресуючим посиленням конкуренції на ринку праці за висококваліфіковані кадри, а також ускладненням і диверсифікацією споживчих очікувань. Емпірично доведено, що механічне копіювання уніфікованих міжнародних HR-практик демонструє низьку ефективність, оскільки кожна окрема бізнес-система функціонує в межах конкретної стадії власного життєвого циклу і володіє автентичною архітектонікою корпоративної культури.

У зв'язку з цим, процеси інтеграції дескриптивних елементів стратегічної, соціально орієнтованої чи японської моделей кадрового менеджменту мають ініціюватися з прецизійного формулювання та верифікації системи критеріїв селекції. До базових параметрів оцінювання релевантності інноваційних HR-інструментів слід віднести їхню відповідність генеральним стратегічним цілям компанії, рівень гармонійного поєднання з ендогенними операційними процесами, наявну потребу в девелопменті специфічних професійних компетенцій штату, загальну фінансово-економічну доцільність впровадження, а також спроможність інструменту зміцнювати внутрішню корпоративну ідентичність.

Узагальнена дескриптивна характеристика зазначених критеріїв, яка традиційно структурується в межах методологічних матриць аналізу, дозволяє комплексно співвіднести потенційні кадрові інновації зі стадією організаційної зрілості готельного комплексу «N» та предиктивно оцінити їхню очікувану результативність для бізнесу.

Першим прагматичним кроком у процесі детермінації придатності та перспективності нових інструментів є комплексне ідентифікування поточної стадії життєвого циклу, на якій безпосередньо перебуває туристично-готельний комплекс «N». Ретроспективний аналіз консолідованої фінансової звітності підприємства за останні п'ять років, моніторинг динаміки коефіцієнта завантаження номерного фонду, а також результати дескриптивних опитувань щодо індексів задоволеності клієнтського сегмента та лінійного персоналу емпірично засвідчують, що заклад остаточно увійшов у фазу організаційної зрілості. Прояви зазначеного етапу характеризуються високим рівнем упізнаваності торговельної марки на ринку, проте темпи приросту валових доходів демонструють тенденцію до сповільнення, а питома вага повторних резидентів стабілізувалася на сталій позначці.

На даному етапі організаційна структура є повністю сформованою, а більшість ключових бізнес-процесів і сервісних протоколів підлягли жорсткій внутрішній регламентації. Водночас існуюча система мотивації починає поступово втрачати первісні імпульси до стимулювання інноваційної поведінки, а певна частина провідних фахівців демонструє ознаки професійної рутинізації та вигорання. Симультанно фіксується зростання операційних витрат на утримання розширеного штатного розпису за умов недостатньо інтенсивного оновлення внутрішнього кадрового резерву. Окреслені диспропорції детермінують зміщення фокусу управлінських рішень менеджменту від кількісного розширення команди в бік якісного підвищення її операційної ефективності, залученості та оптимізації використання наявного людського капіталу.

Фаза організаційної зрілості готельного комплексу «N» знаходить своє вираження також у соціально-демографічній структурі колективу. Внутрішній аудит персоналу засвідчує домінування співробітників, які володіють професійним стажем понад п'ять років. Ця когорта працівників демонструє глибокі предметні знання, високий рівень інтеріоризації сервісних стандартів та сформовані неформальні мережі комунікацій. Даний кадровий «кістяк» виступає запорукою операційної стійкості закладу під час пікових сезонних навантажень та суттєво оптимізує процеси адаптації нових фахівців. Разом з тим, тривале перебування у стабільному, консервативному середовищі призводить до зниження сенситивності персоналу до ринкових трансформацій, сприяє формуванню певного рівня самозаспокоєності та послаблює внутрішню конкуренцію, яка є рушієм професійного розвитку. У зв'язку з цим, на стадії зрілості виникає стратегічна потреба в імплементації програм внутрішньої ротації та менторства, спрямованих на експлуатацію наявного досвіду за одночасного стимулювання культури новаторства та інноваційного мислення.

Аналіз діючої системи навчання в готельному комплексі свідчить про її вузькоспеціалізовану спрямованість, що обмежується проведенням обов'язкових технічних інструктажів та короткострокових тренінгів із базових сервісних протоколів. Відсутність цілісної, розгорнутої програми девелопменту професійних компетенцій негативно позначається на адаптивності персоналу до цифровізації бізнес-процесів, що є визначальним трендом сучасної індустрії гостинності. Наприклад, імплементація модуля мобільного самообслуговування була реалізована з істотним перевищенням регламентних термінів, оскільки лише 58 % чергових адміністраторів продемонстрували впевнені навички використання цифрового додатка для автоматизації реєстрації гостей.

З огляду на те, що на стадії зрілості можливості інтенсивного приросту нових клієнтських сегментів є обмеженими, саме якість синергетичної взаємодії в онлайн-каналах та мінімізація часу на обслуговування стають ключовими детермінантами конверсії відвідувачів у постійні бронювання. Відтак, найбільш доцільною стратегією оптимізації є адаптація елементів стратегічної моделі HR-

менеджменту, зокрема практики впровадження індивідуальних планів розвитку (Individual Development Plans). Такі плани повинні передбачати встановлення прецизійних професійних цілей, фіксацію графіків їх досягнення та систематичний моніторинг прогресу. Подібний методологічний підхід сприятиме розвитку мультифункціональності команди, забезпечуючи гармонійне поєднання канонічних принципів традиційного сервісу з інтеграцією новітніх технологічних рішень у щоденну практику обслуговування.

На поточному етапі розвитку готельний комплекс «N» використовує обмежений інструментарій вимірювання продуктивності праці, що спирається на базові кількісні індикатори: кількість відпрацьованих робочих змін, середній часовий лаг прибирання номерного фонду та середній чек у ресторанній службі. Проте зазначені параметри не здатні повною мірою акумулювати ціннісну складову професійної діяльності, зокрема якісний рівень гостинності, оперативність реагування на клієнтські рекламації та результативність крос-функціональної командної взаємодії. Для зрілого суб'єкта господарювання критично важливим є впровадження метрик, які б ініціювали процеси організаційного самооновлення, а не виступали консерваторами поточного статус-кво.

Доцільним кроком у цьому напрямі є інтеграція методології оцінювання за принципом «360 градусів» та розробка системи ключових результатів (OKRs — Objectives and Key Results), що поєднує фінансові, операційні та поведінкові індикатори. Це дозволить органічно пов'язати персональні цілі працівників із довгостроковими стратегічними планами розвитку підприємства, стимулюватиме розвиток взаємного наставництва та нівелює ризики професійної фрагментації колективу. Додатковою превентивною мірою має стати систематичний моніторинг індексу залученості персоналу, який виступає чутливим раннім індикатором зниження мотивації та потенційних деструкцій у соціоструктурному середовищі.

Підсумовуючи аналіз, варто акцентувати увагу на специфічних ризиках, що супроводжують фазу зрілості організації. До ключових загроз належать

структурна інерція, надлишкові операційні витрати на підтримання розгалужених бізнес-процесів та посилення конкурентного тиску з боку інноваційних готельних концепцій, орієнтованих на надання високотехнологічного цифрового досвіду споживачам. У разі відсутності стратегічного оновлення підходів до менеджменту персоналу готельний комплекс «N» ризикує втратити операційну гнучкість, що з часом може призвести до входження в зону спаду.

Ефективним механізмом мінімізації зазначених ризиків є посилення корпоративної культури безперервного вдосконалення (kaizen), активізація залучення працівників до роботи в межах крос-функціональних проектних команд та формування перспективного кадрового резерву з огляду на актуальні потреби нових сервісних напрямів. Сформована система критеріїв дозволяє структуровано підходити до селекції HR-інструментів, порівнюючи їхню інноваційну цінність та фінансову доцільність, що забезпечує чітке окреслення стратегічних пріоритетів та фокусування уваги вищого менеджменту на джерелах формування майбутніх конкурентних переваг підприємства.

Після завершення базової діагностики стадії організаційної зрілості готельного комплексу «N» доцільним етапом є визначення релевантних зарубіжних підходів до менеджменту персоналу, які здатні імплементуватися в діючу систему для її подальшої оптимізації. Світова практика кадрового менеджменту акумулює три класичні концептуальні моделі, що уособлюють специфічні культурні, інституційні та економічні контексти: стратегічне управління людськими ресурсами (США), соціально орієнтований європейський підхід та японську концепцію з акцентом на довічний найм та менторство. Оскільки кожна з наведених систем формувалася під впливом унікального середовища, механічне запозичення інструментарію без врахування українських реалій є недоцільним. Натомість перспективною стратегією виступає селективна інтеграція окремих елементів, спроможних підсилити конкурентні переваги підприємства на етапі зрілості, а саме: підвищити продуктивність без екстенсивного збільшення операційних витрат, ревіталізувати культуру

інновацій та створити ефективні стимули для довгострокового професійного зростання персоналу.

Стратегічна модель управління людськими ресурсами (Strategic HRM), що є домінуючою у корпоративному секторі США, сформувалася як інституціональна відповідь на потребу трансформації кадрових департаментів із допоміжних адміністративних одиниць на повноправних стратегічних партнерів бізнесу. Квінтесенція даного підходу полягає у системній когерентності кваліфікаційного складу та поведінкових характеристик персоналу з довгостроковими цілями підприємства. Ключовим функціональним циклом тут виступає послідовна інтеграція етапів планування, рекрутингу, професійного девелопменту та вимірювання фінальної результативності на основі кількісно верифікованих показників.

В умовах готельної індустрії застосування американської моделі передбачає моніторинг таких критичних метрик, як частка повторних візитів гостей, динаміка середнього доходу на доступний номер, інтегральні оцінки сервісного продукту та рівень залученості персоналу. Систематичне впровадження ключових показників ефективності (KPI), доповнене регулярними аналітичними сесіями огляду досягнень, стимулює працівників до трансформації світогляду: переходу від суворого дотримання рутинних інструкцій до категоріального мислення, орієнтованого на створення доданої вартості для кінцевого споживача. Окремим вагомим елементом даної традиції виступає метод оцінювання «360 градусів», імплементація якого дозволяє здійснювати прецизійну корекцію професійної поведінки фахівців на основі багатовимірного зворотного зв'язку від колег, підлеглих та керівництва. Відповідність елементів провідних HR-моделей потребам наведена в табл 3.2 додаток 1.

Європейська соціально орієнтована модель менеджменту ґрунтується на принципах партнерської взаємодії між суб'єктом господарювання та найманим персоналом, забезпеченні здорового балансу між професійною діяльністю та особистим життям (work-life balance), а також інтеграції механізмів соціального діалогу в процес ухвалення стратегічних рішень. В основі даної парадигми

лежить ідея, що високий рівень довіри, емоційна залученість та відчуття організаційної справедливості формують довготривалі конкурентні переваги, що дозволяють мінімізувати плинність кваліфікованих кадрів. Практична імплементація цього підходу проявляється у впровадженні розгалужених програм девелопменту компетенцій, стимулюванні внутрішньої мобільності персоналу, створенні формалізованих механізмів партисипації працівників у менеджменті та забезпеченні максимальної прозорості систем винагород. Для готельного комплексу «N» особливо цінним є компетентнісний підхід, який дозволяє чітко структурувати функціональні вимоги до посад та, одночасно, детермінувати індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання. Завдяки цьому досвідчені фахівці отримують чітке бачення перспектив горизонтального розвитку, а новоприйняті співробітники — зрозумілу логіку професійної еволюції всередині організації, що суттєво нівелює мотивацію до зовнішнього ринку праці.

Японська модель управління, своєю чергою, виокремлюється специфічним поєднанням принципів довічного найму, старшинського підходу до системи оплати праці та глибоко інституціоналізованої системи менторства, яка культивує високий рівень відданості організації та безкомпромісні стандарти сервісної якості. Незважаючи на те, що реалії українського ринку праці суттєво відрізняються від концепції довічних трудових контрактів, окремі складові японського підходу можуть продемонструвати високу результативність саме на стадії організаційної зрілості. Насамперед це стосується інституту наставництва, який забезпечує системну передачу неявних знань, корпоративних традицій та професійних правил сервісної взаємодії від досвідчених співробітників до новачків. Для підприємства, що прагне зберегти власну стилістику гостинності, послідовність сервісних стандартів та культурну єдність, формалізація ролей наставників сприятиме пришвидшенню адаптації персоналу. Крім того, це виступає дієвим інструментом підвищення мотивації працівників-ветеранів, оскільки надання статусу ментора забезпечує їм соціальне визнання та залучає до активного формування кадрового майбутнього колективу.

Інтеграцію передового зарубіжного досвіду в операційну діяльність готельного комплексу «N» доцільно розпочати з імплементації компетентнісного підходу, який дозволяє детально дескриптувати критично важливі професійні навички, поведінкові індикатори та ціннісно-мотиваційні установки для кожної штатної ролі. Спираючись на соціально орієнтовану філософію управління, організація отримує можливість структурувати деталізовані «карти компетенцій». Це дозволяє об'єктивно ідентифікувати наявні прогалини у знаннях, встановити очікувані темпи професійного розвитку, а також своєчасно виявити працівників, які демонструють виражені лідерські схильності та високий потенціал для вертикального зростання.

Розширена матриця компетенцій формує фундамент кадрового резерву — переліку співробітників, які володіють необхідним рівнем готовності до переходу на складніші управлінські позиції після проходження цілеспрямованого короткострокового навчання. Така управлінська практика, замість фокусування на витратних процесах зовнішнього рекрутингу, забезпечує високий рівень гнучкості при перерозподілі людських ресурсів усередині колективу. Це суттєво мінімізує трансакційні витрати на пошук та найм персоналу, а також нівелює ризик невідповідності нових кандидатів автентичним корпоративним цінностям підприємства.

Для того, щоб компетентнісний підхід набув статусу дієвого управлінського інструменту, а не залишився формальною декларацією, його необхідно підкріпити прецизійним алгоритмом формування та систематичного оновлення кадрового резерву. Доцільною вбачається дворівнева система: базовий резерв, до якого входять співробітники, що вже демонструють результативність, яка перевищує встановлені стандарти, та стратегічний резерв, що об'єднує фахівців із вираженим потенціалом до управління комплексними міжфункціональними проектами.

Критеріями включення кандидатів до резерву є результати щорічного оцінювання професійної діяльності та мотивована рекомендація наставника.

Після успішного проходження селекції для кожного резервіста розробляється індивідуальний план розвитку, що містить перелік необхідних тренінгових заходів, ротаційних завдань із чіткими термінами та очікуваними датами підвищення. Забезпечення подібної прозорості кар'єрних траєкторій формує у персоналу стійке відчуття справедливості та стимулює внутрішню мотивацію, оскільки кожен працівник усвідомлює чітку перспективу професійного прогресу та розуміє пряму залежність між інвестуванням зусиль у навчання та конкретними результатами власного кар'єрного просування.

Наступним етапом імплементації інноваційних підходів є впровадження системи ключових показників результативності та методології «360 градусів» для забезпечення зворотного зв'язку, що запозичено зі стратегічної моделі американського менеджменту. Комплексна система оцінювання успішно інтегрує як кількісні, так і якісні індикатори, серед яких пріоритетними є середній чек гостя, оперативність реагування на клієнтські запити та інтегральний індекс гостинності, що верифікується на основі регулярних опитувань відвідувачів. Аналіз квартальних звітів за зазначеними метриками здійснюється у форматі змішаних робочих груп, до складу яких залучаються представники різних функціональних підрозділів підприємства. Таким чином, зворотний зв'язок за методологією «360 градусів» трансформується у дієвий механізм внутрішнього навчання: персонал отримує конструктивну інформацію від колег, підлеглих та безпосередніх споживачів сервісу, а менеджмент отримує можливість здійснювати прецизійне коригування бізнес-процесів, не очікуючи підсумкових показників за рік. Зіставлення персональних KPI зі стратегічними цілями розвитку готельного комплексу «N» суттєво підсилює відчуття приналежності до єдиної організаційної місії та мінімізує ризики формалізму в наданні сервісних послуг.

Завершальним компонентом структурного оновлення є імплементація програм корпоративного розвитку з європейським соціальним акцентом, які виступають інтеграційним фундаментом для поєднання попередніх ініціатив у єдину цілісну систему. Мова йде про створення внутрішньої «академії

гостинності», де досвідчені ментори спільно із запрошеними галузевими експертами реалізують модульні навчальні курси. Така модель створює умови для активного залучення співробітників з тривалим професійним стажем до процесів удосконалення стандартів обслуговування, адже вони виступають не лише трансляторами професійних навичок, а й ретрансляторами корпоративної етики, формуючи здорове ставлення до праці та культуру міжособистісної взаємодії. Таким чином, системна адаптація та гармонізація окремих елементів з різних концепцій управління персоналом створює надійну базу для комплексного оновлення HR-функції готельного комплексу «N», дозволяючи здійснити якісну трансформацію без розриву з існуючими традиціями та фундаментальними цінностями підприємства.

Етапом безпосередньої імплементації обраних управлінських інновацій у практику готельного комплексу «N» є запуск серії пілотних проєктів у тих підрозділах, де рівень взаємодії зі споживачами є найбільш інтенсивним, а результативність праці підлягає чіткій кількісній верифікації. Оптимальними осередками для тестування є служба прийому та розміщення, відділ ресторанного сервісу та господарська служба, оскільки саме на ці департаменти покладається функція формування первинного іміджу закладу та підтримання безперервного операційного контакту з гостями.

Реалізація пілотної моделі дозволяє апробувати нові інструменти кадрового менеджменту з мінімальними фінансовими ризиками для підприємства, водночас створюючи репрезентативний практичний кейс для решти штатного складу. На етапі передстартової підготовки необхідно чітко детермінувати цільові показники ефективності, до яких доцільно віднести: скорочення часового лагу реєстрації гостей (check-in) на 15 %, підвищення інтегрального індексу гостинності на 0,3 бала та регрес коефіцієнта плинності кадрів у межах 2 відсоткових пунктів. Фіксація означених цілей дозволяє забезпечити подальше порівняння фактичних результатів із базовою лінією (baseline) та впровадження необхідних управлінських корективів у режимі реального часу.

3.2. Розробка комплексного плану оптимізації та трансформації системи менеджменту персоналу

Для кожного пілотного підрозділу обов'язковим етапом є розробка деталізованого регламенту, що містить чіткий опис цільових орієнтирів, хронологічний графік впровадження, специфікований набір інструментарію та верифіковані критерії успішності. Зокрема, у межах служби прийому та розміщення доцільно протестувати систему ключових показників результативності (KPI), що базується на швидкості процедур оформлення та якісному фідбеку резидентів; у ресторанному підрозділі — впровадити методологію «360 градусів» для забезпечення ефективної комунікації між офіціантами, персоналом кухні та адміністратором зали; у господарській службі — інституціоналізувати інститут наставництва досвідчених покоївок для супроводу новоприйнятих працівників. Проведення щотижневих робочих міні-сесій із менеджером проєкту дозволяє оперативно ідентифікувати проблемні точки, реєструвати раціоналізаторські пропозиції персоналу та здійснювати гнучке коригування процесів без очікування завершення повного циклу впровадження. Подібна модель «коротких ітерацій» суттєво підсилює рівень емоційної залученості працівників та сприяє формуванню внутрішньої культури перманентного вдосконалення.

З метою недопущення функціонування пілотних інновацій ізольовано від основних операційних процедур, їх необхідно безшовно інтегрувати в діючу архітектуру кадрових процесів підприємства. Зокрема, розроблені карти компетенцій доцільно вбудувати в електронну систему кадрового обліку, індикатори KPI — у модуль автоматизованого нарахування преміальних виплат, а результати «360-градусного» оцінювання — у процедуру щорічної атестації персоналу. Зазначений підхід нівелює ризики дублювання інформаційних масивів та виникнення «подвійної бюрократії», забезпечуючи сприйняття

нововведень не як додаткового адміністративного обтяження, а як органічного елемента звичного професійного циклу.

Окремої уваги потребує синхронізація навчального календаря із сезонними піками завантаження готельного комплексу, що гарантує відсутність переривань сервісного процесу під час реалізації мікро-курсів чи менторських сесій. На рівні локальних нормативно-правових актів необхідно забезпечити внесення відповідних коректив до положення про оплату праці, що передбачає прив'язку частки змінної винагороди до комбінованих індикаторів оновленої системи менеджменту.

Наступний аналітичний блок присвячений деталізації стратегічної дорожньої карти імплементації HR-ініціатив, яка структурована за чотирма послідовними етапами: підготовчим, пілотним, масштабувальним та закріплювальним.

На підготовчому етапі, реалізація якого припадає на липень 2025 року, передбачається створення спеціалізованого проєктного офісу, узгодження методологічного інструментарію оцінювання, а також формування фінансового бюджету та робочого графіка заходів. Пілотна фаза, що охоплює період із серпня по жовтень, фокусується на апробації оновлених методик у трьох ключових підрозділах готельного комплексу «N», після чого у листопаді ініціюється проведення комплексного проміжного аудиту отриманих результатів.

Етап масштабування, розрахований на період із грудня по березень, передбачає поетапне підключення до оновленої системи менеджменту решти функціональних структур підприємства. Завершальний, закріплювальний етап, що триватиме з квітня по червень, спрямований на фінальну адаптацію внутрішніх нормативних положень, коригування кадрових політик та інституціоналізацію циклічного механізму перегляду ключових показників ефективності (KPI).

Деталізований зведений календар, що відображає розподіл відповідальності між профільними фахівцями та визначає ключові контрольні точки процесу, слугує базисом для забезпечення високого рівня прозорості та

підзвітності для всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Впровадження такої структурованої часової послідовності дозволяє мінімізувати ризики управлінського хаосу та гарантує системність трансформаційних змін у межах загальної стратегії розвитку людського капіталу готелю.

Календарно-ресурсний план впровадження та контролю HR-ініціатив наведено у табл 3.3 додаток 1

Чітка декомпозиція зон відповідальності виступає критичним чинником дотримання визначених часових параметрів трансформації. Загальне керівництво проєктним офісом покладається на директора з персоналу, до компетенції якого належить стратегічне ресурсне забезпечення та узгодження нормативних політик. Керівники структурних підрозділів виконують функцію «власників процесу», здійснюючи безпосередню імплементацію нових управлінських інструментів на робочих місцях, забезпечуючи первинну валідацію даних та оперативний аналіз локальних результатів. Функціонал аналітика HR-відділу включає кураторство єдиної бази даних, генерацію звітної документації та ідентифікацію відхилень від нормативних значень, тоді як зовнішній консультант забезпечує методологічний супровід та проведення незалежних аудит-сесій. Завершення кожного етапу передбачає підготовку консолідованого звіту з висновками щодо ступеня досягнення проміжних цілей та формуванням рекомендацій для наступної фази, що мінімізує ризик накопичення стратегічних та операційних помилок.

Система оцінювання результативності трансформації базується на інтеграції кількісних та якісних індикаторів. До першої групи належать динаміка приросту повторних бронювань, оптимізація середнього часу сервісного обслуговування, регрес коефіцієнта плинності кадрів та рівень фінансової економії на зовнішньому рекрутингу. Друга група включає такі дескриптори, як індекс залученості, рівень споживчої задоволеності та композитний бал сервісної культури. Вся масиви даних акумулюються в інтерактивній інформаційній панелі, яка оновлюється в режимі реального часу завдяки безшовній інтеграції з автоматизованою системою управління готелем.

Результати моніторингу підлягають регулярному обговоренню під час щоквартальних стратегічних сесій, де приймаються рішення щодо корегування бізнес-процесів, перегляду мотиваційних схем або ініціювання нових навчальних модулів. Відтак, система оцінювання трансформується у безперервний механізм забезпечення стабільності якісних покращень, перетворюючи HR-функцію готельного комплексу «N» на потужний рушій формування довгострокової конкурентної переваги на ринку гостинності.

Узагальнюючи перспективи імплементації елементів зарубіжних моделей менеджменту персоналу в діяльність готельного комплексу «N», доцільно акцентувати увагу на кількох фундаментальних положеннях. Процес адаптації кадрових інструментів повинен базуватися на чітких критеріях стратегічної відповідності, операційної гнучкості та успішної культурної інтеграції, що мінімізує імовірність виникнення внутрішнього опору та забезпечує синергію з уже існуючими професійними практиками. Систематична орієнтація на розвиток компетенцій через інструменти мікронавчання та інституціоналізоване наставництво сприятиме підтримці культури інновацій без потреби у значному збільшенні фінансових витрат. Імплементація комбінованої системи ключових показників результативності (KPI) та 360-градусного зворотного зв'язку дозволить органічно пов'язати персональні цілі працівників із загальнокорпоративною стратегією, водночас забезпечуючи посилений контроль за рівнем залученості штату та якісними параметрами сервісу. Одночасно є критично важливим передбачити механізми проміжного аудиту результатів та моніторингу індексу задоволеності персоналу й гостей, що дозволить об'єктивно оцінити практичну цінність впроваджуваних змін та оперативно оптимізувати розподіл ресурсів. Застосування такого комплексного підходу допоможе зберегти автентичні корпоративні традиції гостинності, динамічно реагувати на виклики ринкового середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства.

Первинним етапом у процесі девелопменту проєкту вдосконалення системи менеджменту людських ресурсів є прецизійне формулювання

стратегічної мети, яка адекватно відображає актуальні потреби готельного комплексу «N» на етапі організаційної зрілості та базується на результатах попереднього комплексного аналізу життєвого циклу. Емпіричні дані щодо сповільнення динаміки приросту валових доходів, стабілізації показників заповнюваності номерного фонду та наявності ознак професійної рутинізації персоналу засвідчують, що ключовим викликом є утримання конкурентних переваг шляхом підвищення внутрішньої продуктивності без потреби в екстенсивному розширенні штатної структури.

Отже, стратегічна мета проєкту формулюється як створення самопідтримуваної системи управління людським капіталом, яка забезпечує перманентне оновлення професійних компетенцій, підтримує культуру сервісної досконалості та генерує економію на операційних витратах шляхом активації внутрішніх резервів. Практична реалізація означеної мети має забезпечити готельному комплексу можливість підтримувати питому вагу повторних бронювань на рівні не нижче 45 % та досягти зростання інтегрального індексу задоволеності відвідувачів мінімум на 0,4 бала протягом наступного дворічного періоду.

Для забезпечення досягнення поставленої стратегічної мети необхідно конкретизувати перелік операційних завдань, що безпосередньо відображають пріоритети етапу організаційної зрілості. Першим завданням є стабілізація кадрового складу, що передбачає зниження річного коефіцієнта плинності персоналу до цільового рівня 12 %. Досягнення цього показника базуватиметься на інституціоналізації прозорого кадрового резерву та впровадженні системного наставництва. Другим завданням є інтенсифікація сервісної культури, що передбачає зростання композитного індексу гостинності до позначки 9 із 10 можливих балів на основі регулярного зворотного зв'язку за методологією «360 градусів» та модульних програм професійного розвитку. Третім завданням є підвищення загальної операційної ефективності, вимірюваним індикатором якого є приріст валового операційного прибутку на 8 % шляхом систематичного скорочення нецільових витрат та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Реалізація означених завдань дозволить готельному комплексу не лише зберегти поточну конкурентоспроможність, а й закласти фундамент для подальшої експансії на суміжні ринки оздоровчих туристичних послуг.

Логічна архітектура впровадження проєкту ґрунтується на суворій поетапності та механізмі безперервної корекції, що дозволяє мінімізувати операційні ризики та уникнути фрагментарних управлінських рішень. Послідовність дій охоплює підготовчий етап із комплексним збором базових вихідних показників; пілотну апробацію інструментарію в трьох ключових підрозділах; подальше масштабування успішних практик на весь штат підприємства; а також етап закріплення змін шляхом оновлення корпоративних регламентів та адаптації діючої системи оплати праці до нових критеріїв ефективності.

Кожен етап завершується проведенням проміжної оцінки, що інтегрує кількісні та якісні індикатори результативності з подальшою розробкою коригувальних планів. Базові принципи адаптації інновацій до внутрішнього середовища підприємства передбачають активне залучення лідерів думок із числа середнього менеджменту, ефективне використання наявної ІТ-інфраструктури та ретельну синхронізацію графіків навчання з сезонними коливаннями завантаження готельного комплексу. Такий підхід гарантує безперервність високоякісного сервісного обслуговування під час реалізації трансформаційних заходів, забезпечуючи високу результативність проєкту в межах визначених часових та фінансових параметрів.

Алгоритм реалізації проєкту вдосконалення системи управління персоналом наведено на рис. 3.1 додаток 1.

Наскрізною методологічною ідеєю логіки реалізації проєкту є органічна інтеграція інноваційного інструментарію в діючі бізнес-процеси, що дозволяє уникнути виникнення «паралельної бюрократії» та забезпечити високу ефективність трансформації. Реалізація цього механізму базується на трьох фундаментальних принципах: по-перше, ключові показники результативності безпосередньо корелюють із чинною системою преміювання; по-друге,

результати «360-градусного» опитування автоматично акумулюються в електронних картках співробітників; по-третє, менторська діяльність офіційно інкорпорується в робочі графіки наставників, що визнає їхню роботу невід’ємною частиною службових обов’язків. Зазначений підхід, з одного боку, забезпечує відчутну практичну цінність для персоналу, а з іншого — гарантує менеджменту підприємства повну прозорість та керованість процесів, створюючи передумови для оперативного масштабування успішних управлінських знахідок.

Організаційна модель імплементації проекту ґрунтується на функціонуванні міжфункціонального проєктного офісу, ядро якого складають директор з персоналу, керівник економічного відділу, менеджер ІТ-інфраструктури та представники пілотних підрозділів. Директор з персоналу здійснює загальне керівництво проєктом, детермінує стратегічні індикатори та забезпечує необхідну ресурсну підтримку, тоді як економічний відділ відповідає за фінансове планування та поточний контроль витрат. Менеджер ІТ-систем забезпечує технічну інтеграцію цифрових модулів, а лінійні керівники виступають провідниками управлінських завдань на рівень операційних бригад. Подібна синергія професійних компетенцій гарантує оптимальний баланс між стратегічним баченням, суворим фінансовим контролем та практичною реалізацією запланованих нововведень. Організаційна структура проєкту спирається на жорсткий розподіл функціональних ролей, системний моніторинг ресурсів та регулярний інформаційний обмін, що структурно пов’язує глобальну стратегічну мету з повсякденною операційною практикою готельного комплексу «N».

Склад проєктного офісу, його основні функції й напрями відповідальності наведені в Таблиці 3.4 додаток 1.

Фінансова архітектура проєкту формується на основі моделі «базова частка плюс змінні стимулюючі фонди», що забезпечує гнучкість управління бюджетом у динамічних ринкових умовах. Базова складова витрат спрямовується на фінансування професійного навчання персоналу, модернізацію

програмного забезпечення та залучення зовнішніх галузевих експертів для методологічного супроводу. Змінна частина фонду безпосередньо корелює з рівнем досягнення встановлених проміжних показників результативності (KPI), що створює дієві фінансові стимули для реалізації стратегічних завдань.

Бюджетне планування здійснюється в річному часовому горизонті з декомпозицією на квартальні періоди та обов'язковою фіксацією контрольних точок, узгоджених із циклічністю туристичних сезонів. Процедура погодження та моніторингу ініціатив відбувається в межах щомісячних засідань проєктного офісу, де здійснюється аналіз фактичного виконання кошторису та оцінка прогресу впровадження. Зазначений аналітичний підхід дозволяє оперативно корегувати стратегічні пріоритети, мінімізувати ризики перевитрат фінансових ресурсів та уникати відхилень від затвердженого календарного графіка реалізації проєкту.

3.3. Практична реалізація та прогностичний аналіз соціально-економічної ефективності запропонованого проєкту

Реалізація означеного проєкту передбачає залучення зовнішнього експертного середовища, що є критичним чинником успішності трансформаційних змін. До роботи долучаються два профільні консультанти — фахівець із розробки компетентнісних моделей та тренер-практик служби гостинності. Їхня діяльність охоплює проведення майстер-класів та надання методологічної підтримки в адаптації передового зарубіжного досвіду до специфіки українського ринку. Внутрішня комунікаційна архітектура функціонує на основі трирівневої системи: щотижневі оперативні наради на рівні підрозділів, щомісячні аналітичні звіти проєктного офісу для вищого керівництва та щоквартальні відкриті зустрічі з усім трудовим колективом, на яких здійснюється підбиття підсумків та публічне визнання професійних досягнень персоналу. Подібна інформаційна прозорість нівелює ризики виникнення резистентності до змін та зміцнює довіру до стратегічних ініціатив,

тоді як зовнішні експерти виступають потужними каталізаторами інноваційних ідей, сприйняття яких персоналом часто є більш лояльним, ніж внутрішніх адміністративних директив.

Фундаментальною передумовою успішного старту проекту є побудова карт компетенцій — системний процес, що передбачає декомпозицію кожної посади готельного комплексу «N» на структурований перелік знань, професійних умінь та поведінкових індикаторів, які безпосередньо корелюють із рівнем сервісної якості. Алгоритм розробки розпочинається з проведення глибинних експертних інтерв'ю з керівниками підрозділів, продовжується аналізом профілів високоефективних працівників (best performers) та завершується апробаційним опитуванням, під час якого персонал здійснює верифікацію реалістичності сформульованих вимог.

Результатом цього етапу є створення інтерактивної матриці, в якій компетенції ранжовані за критерієм їхньої критичності для бізнесу та підкріплені конкретними поведінковими маркерами. Дана матриця виступає базисом для формування ефективного кадрового резерву: система в автоматичному режимі порівнює профіль претендента з еталонними значеннями та визначає готовність працівника до професійного зростання. Процедура оновлення резерву реалізується на піврічній основі, при цьому в інтервальний період співробітники працюють над індивідуальними планами розвитку (ІПР), що дозволяє ліквідувати виявлені професійні прогалини без вимушеного переривання операційної діяльності підприємства.

Інтеграція розроблених карт компетенцій у внутрішню інформаційну систему підприємства передбачає створення персоналізованих «електронних карток розвитку» для кожного співробітника. Структура цієї картки охоплює три ключові зони: поточний рівень професійних досягнень, перелік рекомендованих навчальних курсів та прогнозний термін переходу до складу кадрового резерву.

Система функціонує в режимі активного моніторингу: у разі демонстрації співробітником вищої динаміки прогресу, ніж було передбачено індивідуальним планом, аналітична панель автоматично генерує сповіщення для наставника та

керівника відповідного підрозділу. Це є сигналом для делегування працівнику завдань підвищеної складності та забезпечення необхідного управлінського супроводу. Паралельно, у випадках стагнації або зниження продуктивності, система пропонує алгоритм коригувального навчання або посилення менторської опіки для нівелювання виявлених дефіцитів.

Таке «живе» відстеження динаміки людського капіталу робить систему кадрового резерву готельного комплексу «N» максимально адаптивною та гнучкою. Це дозволяє суттєво оптимізувати операційні витрати на зовнішній рекрутинг: перед ініціюванням процесу пошуку кандидатів на ринку праці, HR-відділ отримує достовірну інформацію щодо наявності внутрішніх талантів, здатних ефективно закрити вакантну позицію у стислі терміни (до одного місяця). Подібний інструментарій не лише підвищує управлінську ефективність, а й стимулює розвиток внутрішнього ринку праці як ключового джерела сталого розвитку підприємства.

З метою запобігання перетворенню карт компетенцій на формальні адміністративні документи, їх системно інтегрують із KPI, специфікованими для кожного сегмента сервісного ланцюга. Для служби реєстрації ключовими метриками виступають середня тривалість процедури реєстрації, частка позитивних відгуків та точність верифікації даних гостьового профілю; для ресторанного сервісу — рівень середнього чека, швидкість циклу видачі замовлень та коефіцієнт повторних замовлень протягом одного візиту. Вказані KPI органічно переплітаються з результатами «360-градусного» оцінювання: щоквартально співробітник отримує консолідований фідбек від колег, відвідувачів та лінійного менеджера, який фіксується в аналітичній панелі. У разі досягнення кількісних KPI на фоні низьких поведінкових оцінок, система автоматично ініціює рекомендацію щодо проходження спеціалізованих тренінгів із комунікативної майстерності або емоційного інтелекту, що мінімізує ризики диспропорції між кількісними показниками продуктивності та якістю обслуговування.

Процедура впровадження KPI та методології зворотного зв'язку реалізується поетапно: від трьох пілотних підрозділів з найвищою інтенсивністю контактів із гостями до допоміжних служб готельного комплексу «N». Важливим елементом мотивації є адаптація програми преміювання, яка враховує нові індикатори вже з першого місяця імплементації, що забезпечує чітке розуміння персоналом матеріальних переваг трансформаційних змін. Додатково впроваджується «зелений рейтинг» — візуалізований індикатор на щотижневій дошці результатів, де відображається порівняльна ефективність команд. Подібний інструментарій забезпечує високий рівень прозорості, мінімізує вплив суб'єктивного фактора та суттєво пом'якшує опір до впроваджуваних новацій, оскільки кожен співробітник отримує однозначну інтерпретацію критеріїв отримання додаткових виплат або наставницької підтримки.

Програма наставництва та внутрішня «Академія гостинності» функціонують як інтегрований контур безперервного професійного розвитку. Статус наставника отримує співробітник зі стажем не менше трьох років, який двічі поспіль продемонстрував результати, що перевищують середні KPI свого підрозділу. Навчальна програма академії структурована у форматі модулів тривалістю шість годин кожен, які охоплюють ключові вектори: сервісні стандарти, розвиток цифрових компетенцій, мовну підготовку та техніки антистресового менеджменту. Почергове чергування навчальних модулів дозволяє уникнути професійного вигорання та перевантаження персоналу (наприклад, фокус на цифрові інструменти самообслуговування у вересні та на кроскультурну комунікацію — у жовтні). Подібна синхронізація демонструє співробітникам практичну релевантність навчання до реальних операційних викликів, тоді як наставники отримують майданчик для фахової самореалізації, поступово формуючи внутрішню експертну спільноту готельного комплексу «N».

Технологічним фундаментом трансформації слугує інтегрований ІТ-супровід, що об'єднує електронні картки розвитку, модулі онлайн-опитувань та аналітичну панель у єдину хмарну платформу. Завершуючи робочу зміну,

працівник має змогу оперативно надіслати зворотний зв'язок щодо виниклих проблем, система ж миттєво корелює ці дані з відгуками гостей, автоматично візуалізуючи карту «гарячих точок» сервісного циклу. Менеджмент отримує доступ до актуальних тенденцій через дашборд у режимі реального часу, що дозволяє ще до завершення робочого дня здійснювати перерозподіл людських ресурсів або ініціювати залучення додаткової зміни. Подібний механізм забезпечує синергію між стратегічним моніторингом KPI та операційною гнучкістю, трансформуючи управлінську аналітику з ретроспективної у передбачувальну (прогностичну), що значно підвищує якість прийняття управлінських рішень.

Для проведення комплексного оцінювання результативності проєкту вдосконалення системи HR-менеджменту в «Galera Resort» доцільно застосувати методологію, що базується на логіці кореляції інвестиційних витрат, часових параметрів реалізації та прогнозованих вигод. Обраний аналітичний підхід ґрунтується на концепції «інвестиції – віддача», де інвестиційна складова охоплює сукупність прямих та непрямих витрат, а віддача — інтегральний економічний ефект у поєднанні з оптимізацією ключових соціальних індикаторів.

Зокрема, деталізація витратної частини проєкту, зведена у Таблицю 3.5, враховує як капітальні (одноразові), так і операційні (періодичні) статті витрат, до яких належать:

Цифрова та технічна складова, ліцензування HR-аналітичної платформи (на дворічний період) та модернізація IT-інфраструктури.

Методологічне та навчальне забезпечення–розроблення карт компетенцій, масштабування діяльності «Академії гостинності» (внутрішнього навчання) та формування стипендіального фонду для наставників.

Експертний та адміністративний супровід: гонорари залучених зовнішніх консультантів, комунікаційний супровід трансформаційних процесів, забезпечення функціонування проєктного офісу та створення резервного фонду на випадок позаштатних коригувань.

Структурний розподіл витрат свідчить про пріоритетність інвестицій у цифрову інфраструктуру та менеджмент проєкту, оскільки саме ці компоненти забезпечують тривалу функціональність та сталість впроваджуваних інновацій. Загальний обсяг інвестицій становить 2 218,0 тис. грн.

Використання точного позиціювання кожної облікової одиниці в кошторисі дозволяє не лише забезпечити збалансованість бюджету, а й здійснювати оперативне коригування обсягів фінансування за окремими статтями без ризику втрати критичних елементів системи. Такий деталізований фінансовий план слугує надійним базисом для подальшого аналізу ефективності інвестицій, забезпечуючи належне обґрунтування доцільності кожного етапу фінансових вкладень у трансформацію HR-функції готельного комплексу.

Кошторис реалізації проєкту вдосконалення системи управління персоналом наведено у таблиці 3.5 додаток 1.

Аналіз структури витрат, представленої у Таблиці 3.5, свідчить про високий ступінь фінансової диверсифікації, що дозволяє суттєво мінімізувати ризики концентрації капіталу в обмеженій кількості статей. Пріоритетне спрямування інвестиційних ресурсів на формування довготривалих активів — зокрема, впровадження комплексної цифрової платформи та розбудову системи організаційного управління — забезпечує пролонгований амортизаційний ефект, що поширюється на весь подальший цикл життєдіяльності готельного комплексу «N».

Згідно з порівняльним аналізом прогнозованого приросту валового операційного прибутку (деталізованого у таблиці 3.7 додаток 1) та річних витрат, очікуваний період повної окупності проєкту становить приблизно 28 місяців. Після завершення цього терміну проєкт перейде у стадію генерації чистого додаткового доходу, що підтверджує його високу фінансову привабливість.

Окремої уваги заслуговує динаміка оптимізації витрат: уже з другого року реалізації ініціативи спостерігається природне скорочення видатків на зовнішній консалтинг. Це зумовлено поступовим накопиченням внутрішнього експертного досвіду, що дозволяє підприємству перейти на модель самостійного

обслуговування внутрішніх систем розвитку персоналу. У сукупності наведені аргументи підтверджують фінансову обґрунтованість ініціативи, створюючи надійний базис для прийняття позитивного інвестиційного рішення та забезпечення сталого фінансового прогресу готелю у стратегічній перспективі.

Графік робіт, та витрати наведено у табл. 3.6 додаток 1.

Графік реалізації проекту розроблений із урахуванням необхідності забезпечення операційної безперервності та гармонійної синхронізації з туристичною сезонністю, що дозволяє уникнути надмірного навантаження на персонал у пікові періоди. Процес структурований за чіткими часовими етапами:

Підготовчий етап (4 тижні) фокусується на інсталяції програмного забезпечення, фіналізації KPI та фаховій підготовці першої групи наставників.

Пілотне впровадження (12 тижнів) апробація методології у трьох ключових підрозділах для верифікації гіпотез щодо ефективності взаємодії карт компетенцій та «360-градусного» оцінювання.

Аудиторський етап (2 тижні) проведення проміжного контролю для оперативного коригування процесів.

Масштабування (18 тижнів) поширення успішних практик на весь штат готелю.

Закріплення (8 тижнів) інституціоналізація змін через адаптацію системи оплати праці.

Фінальна оцінка (через 1 рік) узагальнення отриманого досвіду та встановлення нових стратегічних орієнтирів зростання.

Згідно з даними Таблиці 3.6 додаток 1, жорстка декомпозиція графіка за строками та відповідальними особами дозволяє суттєво мінімізувати ризики затримок і бюджетних відхилень. Впровадження контрольних точок слугує дієвим інструментом оперативного менеджменту: зокрема, у разі, якщо під час пілотного етапу не досягнуто 80 % планових KPI, масштабування автоматично деактивується до моменту повного усунення причин виявлених відхилень.

Така організаційна модель формує прозоре поле відповідальності, де кожен лінійний керівник чітко усвідомлює власний внесок у досягнення

загальнокорпоративної мети, а залучення зовнішнього аудитора гарантує об'єктивність оцінювання. Завдяки збалансованому чергуванню фаз активної трансформації та періодів оглядового аналізу, персонал отримує можливість адаптуватися до нововведень у комфортному ритмі, що сприяє зростанню індексу залученості та мінімізує імовірність спротиву організаційним змінам.

В табл. 3.7 додаток 1 систематизовано прогностні економічні й соціальні результати за ключовими показниками.

Зіставлення прогностних показників, наведених у Таблиці 3.7, із фінансовим кошторисом проєкту дозволяє констатувати високу економічну ефективність обраної стратегії. Уже протягом першого року реалізації ініціативи очікується досягнення значних фінансових результатів:

Економія на витратах на рекрутинг: 1,3 млн грн.

Приріст валової операційної рентабельності: на 1,8 відсоткового пункту.

Додатковий дохід від повторних бронювань: 2,4 млн грн.

Окрім прямого фінансового виміру, проєкт генерує вагомий соціальний ефект. Зменшення коефіцієнта плинності кадрів та зростання індексу залученості дозволяють нівелювати приховані витрати, пов'язані з адаптацією нових працівників та втратою інституційної пам'яті. Синергія фінансових показників і якісних поведінкових трансформацій створює надійний базис для нарощування капіталізованої вартості бренду, оскільки якість сервісу, що ґрунтується на щирому інтересі до потреб клієнта, стає вирішальним фактором лояльності гостей.

Підсумовуючи, можна виділити ключові переваги запропонованого комплексу заходів:

1. Стратегічна спрямованість інвестицій: концентрація ресурсів на довгострокових активах (ІТ-платформа та людський капітал) забезпечує формування стійкого мультиплікатора ефективності.
2. Операційна надійність: календарний графік мінімізує ризики, забезпечує прозору відповідальність та синхронізацію з сезонними циклами.

3. Збалансованість оцінки: система показників інтегрує фінансові та соціальні виміри успіху, дозволяючи комплексно вимірювати прогрес.

Очікуваний термін окупності в 28 місяців, приріст рентабельності майже на десяту частину та відчутна оптимізація внутрішнього клімату в колективі підтверджують високий потенціал ініціативи. Запропонований комплекс заходів виходить за межі короткострокового проекту, стаючи системним кроком до підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку готельного комплексу «Galera Resort» на стадії організаційної зрілості.

Цей план повністю обґрунтовує доцільність інвестицій та створює всі необхідні передумови для успішного переходу підприємства на якісно новий рівень сервісної досконалості.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження було розроблено концептуальну модель вдосконалення системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності на етапі організаційної зрілості.

1. Теоретико-методологічні засади управління персоналом.

Управління персоналом визначено як багатовимірну систему, що забезпечує баланс між індивідуальними потребами працівників та стратегічними бізнес-цілями організації. Встановлено, що життєвий цикл підприємства є ключовим детермінантом кадрової стратегії: якщо на етапі становлення пріоритетом є підбір кадрів, то на стадії зрілості акцент зміщується на мотивацію, розвиток внутрішнього потенціалу та оптимізацію витрат. Порівняльний аналіз моделей управління доводить, що ефективність HR-системи досягається через інтеграцію соціальних, операційних та менторських підходів.

2. Аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу.

Підприємство демонструє стабільний розвиток із приростом доходу на 4,2% та підвищенням рентабельності на 3 пункти. Поточна HR-система характеризується прямою підпорядкованістю служби персоналу директору та використанням CRM-платформи для планування. Впроваджені інструменти (анонімні «гарячі лінії», «скриньки ідей», щоденні п'ятихвилинки) дозволили суттєво покращити показники: плинність кадрів знизилася з 28% до 17%, адаптаційний період скоротився до 21 дня, а індекс лояльності NPS досяг 72 пунктів.

3. Розробка HR-стратегії трансформації.

Запропоновано проєкт вдосконалення кадрової функції, спрямований на створення самопідтримуваної системи управління людським капіталом. Ключовими елементами проєкту стали:

Компетентнісна модель – декомпозиція посад на знання, вміння та поведінкові маркери, інтегровані в цифрову систему управління.

Гібридна система оцінювання за допомогою поєднання кількісних КРІ (середній чек, швидкість обслуговування) з якісним 360-градусним зворотним зв'язком, що усуває перекіс між обсягом і якістю сервісу.

Інституціоналізація наставництва через навчання менторів з офіційним закріпленням часу для передачі досвіду, що забезпечує безперервність розвитку внутрішньої академії навчання.

4. Організаційно-економічне обґрунтування.

Реалізація проєкту координується міжфункціональним офісом, що поєднує компетенції HR, фінансового та IT-підрозділів. Загальний бюджет ініціативи становить 2,2 млн грн. Фінансові розрахунки доводять високу інвестиційну привабливість:

Окупність проєкту прогнозується на рівні 28 місяців.

Економія витрат на рекрутинг у перший рік складе 1,3 млн грн.

Очікується приріст валової операційної рентабельності на 9,8% та зростання індексу залученості персоналу на 14%.

Запропоновані заходи дозволяють трансформувати HR-функцію з допоміжної адміністративної одиниці на стратегічний актив. Використання зовнішніх консультантів на старті з поступовим переходом на внутрішні ресурси розвитку забезпечує сталість результатів. Проєкт мінімізує операційні ризики завдяки синхронізації з туристичними сезонами та чітким контрольним точкам у графіку впровадження.

Комплексний підхід до управління персоналом дозволяє не лише закріпити позиції на ринку в умовах стадії зрілості, а й створити фундамент для подальшої експансії в нові туристичні сегменти. Проєкт є системним інструментом, що забезпечує прозору відповідальність, високий рівень залученості працівників та стійку конкурентоспроможність бренду через якість сервісу, що ґрунтується на щирому інтересі до потреб клієнта.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. № 20. С. 114–120.
2. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. № 1. С. 54–57.
3. Бойчук М. Соціально-психологічний підхід до управління персоналом. *Сталий розвиток України: проблеми і перспективи* : зб. матер. VIII наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених. Кам'янець-Подільський, 2020. С. 164–168. URL: https://pef.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/zb_2020.pdf#page=164 (дата звернення: 25.03.2026).
4. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 28–32.
5. Бугас В. В., Рябуха А. С. Удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5952> (дата звернення: 26.03.2026).
6. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3 (2). С. 25–30.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом* : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
8. Вініченко І. І., Дідур К. М. Сутність та теоретичні основи стилю управління. *Агросвіт*. 2011. № 21. С. 28–32.
9. Глівінська Ю. В. Порівняльний аналіз організації управління підприємством в Україні та світі. *Академічні візії*. 2023. № 23. URL:

<https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/390> (дата звернення: 25.03.2026).

10. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 5 (1). С. 113–117.
11. Гончарук Н. Стилi управління: переваги та недоліки. *Актуальні проблеми державного управління*. 2002. № 3. С. 176–190.
12. Грузіна І., Дериховська В. І. *Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством* : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
13. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 137–144.
14. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. С. 1–5.
15. Казак Ю. М. Адміністративне управління в управлінні персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 3 (06). С. 38–40.
16. Калущка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. № 2 (7). С. 74–80.
17. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2018. № 37 (1313). С. 36–40.
18. Качалуба О. Особливості атестації персоналу на підприємствах. *Управління розвитком*. 2012. № 1. С. 159–161.
19. Ключко А. О. Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій у процесі взаємодії менеджерів і педагогічного колективу. *Актуальні проблеми психології*. 2019. Т. 1, вип. 53. С. 22–28.
20. Кобилецький О., Завійський С., Сарвас Р. Вплив стилю управління на ефективність діяльності персоналу. *Академічні візії*. 2023. № 24. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8429874> (дата звернення: 26.03.2026).

21. Ковальчук К. Ф., Фріман Є. М., Фріман І. М. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. № 15. С. 3–10.
22. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 24–28.
23. Колтко Т. В. Цифровізація процесів управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-42> (дата звернення: 26.03.2026).
24. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 12. С. 70–75.
25. Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.
26. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.
27. Марченко О. І. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : Каравела, 2022. 340 с.
28. Мигус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 357–363.
29. Мирошніченко Ю. В., Молчанова Т. С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45–50.
30. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 53–54.

31. Назарова Г. В., Назаров М. К. Трансформація системи менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 182–189.
32. Нідзельська В. А. Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. *Проблеми науки*. 2013. № 1. С. 43–45.
33. Овчиникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1-2 (72). С. 62–67.
34. Остапйовський І. Є., Остапйовська Т. П. Розвиток учення про функції менеджменту в науковій спадщині Анрі Файоля. *Педагогічний пошук*. 2017. № 4. С. 21–23.
35. Паламарчук С. В. Теоретичні основи маркетингового стратегічного планування роботи персоналу на підприємстві. *Трансформаційні процеси в економіці* : матер. І Всеукр. наук.-практ. конф. Хмельницький, 2023. С. 182–183.
36. Петренко О. В. Антикризове управління персоналом підприємства в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 104–109.
37. Погорєлова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 127–134.
38. Попенко Н. Сутнісний зміст управління персоналом. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матер. III Міжнар. наук.-практ. форуму. Хмельницький, 2023. С. 117–120. URL: <https://eteb.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/34/materialy-mizhnarodnogo-ekonomichnogo-forumu.pdf#page=117> (дата звернення: 25.03.2026).
39. Потьомкіна О. В. Управління персоналом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 253–258.
40. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.

41. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 225–233.
42. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149> (дата звернення: 26.03.2026).
43. Хачатурян В. Ю., Петренко М. М. Економічні методи управління персоналом організації. *Наукова конференція студентів і магістрантів ЦНТУ*. Кропивницький, 2016. С. 58–59. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/93b32b54-ad56-440f-b212-71956ed63702/content> (дата звернення: 25.03.2026).
44. Філіна С. В., Димкіна А. О. Теоретичні аспекти управління персоналом організації. *Topical aspects of modern scientific research : Proceedings of the 10th International scientific and practical conference*. Tokyo : CPN Publishing Group, 2024. С. 571–574.
45. Чебанова Н. В., Корольова Н. М. Формування стратегії управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 249–253.
46. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 25.03.2026).
47. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41–44.
48. Badal B. P. Social welfare model of rural development. *Nepalese Journal of Development and Rural Studies*. 2017. No. 14 (1-2). P. 1–11.
49. Kuchynskiy V., Dolyna I. Features of building staff evaluation systems at enterprises in modern conditions. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*. 2022. No. 4. P. 59–66. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.59> (date of access: 26.03.2026).

50. Sokolovska V., Babchinska O., Ivanchenko H. Methods of evaluation of personnel: the role and significance in management. *Agrosvit*. 2019. No. 20. P. 93. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93> (date of access: 26.03.2026).
51. Tung R. L., Paik Y., Bae J. Korean human resource management in the global context. *The International Journal of Human Resource Management*. 2013. No. 24 (5). P. 905–921.
52. Yoon D. How can personnel performance evaluation systems be improved?. *SAGE Open*. 2021. No. 11 (1). URL: <https://doi.org/10.1177/21582440211004147> (date of access: 26.03.2026).
53. ТОВ «ГАЛІОН ЛТД ПЛЮС» : код ЄДРПОУ 39411022. *Опендатабот* : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/39411022> (дата звернення: 11.05.2026).
54. ТОВ "ГАЛІОН ЛТД ПЛЮС" : Основна інформація. *Clarity Project* : база даних. URL: <https://clarity-project.info/edr/39411022> (дата звернення: 11.05.2026).
55. Готель на березі Дніпра у Києві. *Galera Resort* : офіційний сайт. URL: <https://galera.com.ua/hotel/> (дата звернення: 11.05.2026).
56. Ресторан. *Galera Resort* : офіційний сайт. URL: <https://galera.com.ua/restoran/> (дата звернення: 11.05.2026).
57. Спа-комплекс. *Galera Resort* : офіційний сайт. URL: <https://galera.com.ua/spa-kompleks/> (дата звернення: 11.05.2026).

ДОДАТКИ