

**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА**  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА**  
**ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**  
**ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**  
Кафедра публічного управління та адміністрування

# **БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему:

*«Напрями удосконалення управління персоналом підприємств сфери гостинності (за матеріалами готелю «Віта Парк Сонячний Прованс»)»*

**Виконала:**

студентка 4 курсу за спеціальністю  
242 Туризм  
денної форми здобуття освіти  
Даніела МАРИНОВСЬКА

**Науковий керівник:**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Олена ХИТРА

**Рецензент:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

**Мариновська Д.О. Напрями удосконалення управління персоналом підприємств сфери гостинності (за матеріалами готелю «Віта Парк Сонячний Прованс»).** – Бакалаврська робота.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у сфері гостинності на прикладі готелю «Віта Парк Сонячний Прованс». Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності кадрового менеджменту в умовах посилення конкуренції на ринку готельних послуг, змін у потребах споживачів та зростання ролі людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

У роботі розкрито сутність, принципи та функції управління персоналом у закладах готельного господарства, визначено особливості організації праці в сфері гостинності та роль персоналу у формуванні позитивного іміджу готелю. Проведено аналіз системи кадрового менеджменту підприємства, досліджено організаційну структуру, кількісний і якісний склад працівників, особливості добору, адаптації, навчання та оцінювання персоналу. Окрему увагу приділено аналізу системи мотивації та стимулювання праці, а також з'ясуванню чинників, які впливають на рівень продуктивності та задоволеності працівників.

У процесі дослідження виявлено основні проблеми управління персоналом курортного готелю, серед яких недостатній рівень нематеріальної мотивації, потреба у вдосконаленні системи професійного розвитку працівників, сезонність навантаження та необхідність впровадження сучасних цифрових технологій у кадрову діяльність.

На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності кадрової політики, розвитку корпоративної культури та впровадження інноваційних методів мотивації.

**Ключові слова:** управління персоналом, сфера гостинності, готельний бізнес, мотивація персоналу, адаптація працівників, кадровий потенціал.

## **ABSTRACT**

**Marynovska D.O. Directions for improving personnel management in hospitality enterprises (based on materials from the Vita Park Sunny Provence hotel).** – Bachelor's thesis.

The qualification thesis examines personnel management in the hospitality industry using the example of the hotel «Vita Park Sunny Provence». The study analyzes the HR-management system, staff motivation, adaptation, and professional development. Key personnel management problems were identified, and recommendations for improving HR policy and implementing innovative management methods were proposed.

**Keywords:** human resources management, hospitality industry, hotel business, staff motivation, employee adaptation, human resources potential.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                       | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ<br>ГОСТИННОСТІ.....                                    | 9  |
| 1.1. Сутність та специфіка кадрового менеджменту в готельному бізнесі .....                                      | 9  |
| 1.2. Сучасні технології підбору, адаптації та мотивації персоналу закладів<br>розміщення.....                    | 17 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ<br>«ВІТА ПАРК СОНЯЧНИЙ ПРОВАНС» .....                      | 20 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності закладу та аналіз основних техніко-<br>економічних показників .....      | 20 |
| 2.2. Дослідження кількісного та якісного складу персоналу готелю .....                                           | 24 |
| 2.3. Діагностика системи мотивації та стимулювання праці в організації.. ..                                      | 29 |
| РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ<br>ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ВІТА ПАРК СОНЯЧНИЙ ПРОВАНС»..... | 35 |
| 3.1. Напрями впровадження інноваційних технологій управління кадровим<br>потенціалом .....                       | 35 |
| 3.2. Соціально-економічне оцінювання ефективності запропонованих<br>управлінських заходів .....                  | 42 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                    | 49 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                 | 52 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                    | 59 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасна індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних та соціально орієнтованих сфер економіки, що відіграє важливу роль у формуванні туристичної привабливості держави, розвитку регіональної інфраструктури та забезпеченні зайнятості населення. В умовах глобалізації, посилення конкуренції на ринку туристичних і готельних послуг, а також стрімкого розвитку цифрових технологій, особливого значення набуває проблема ефективного управління персоналом у закладах розміщення. Саме людський капітал визначає рівень сервісу, якість обслуговування клієнтів, репутацію підприємства та його конкурентні переваги на ринку.

Для підприємств готельного господарства персонал виступає не лише виконавцем функціональних обов'язків, а й основним елементом створення споживчої цінності послуги. Готельна послуга має нематеріальний характер, тому враження клієнта значною мірою формується під впливом професійності, комунікабельності, відповідальності та мотивації працівників. У зв'язку з цим управління персоналом у сфері гостинності потребує комплексного підходу, що включає ефективний підбір кадрів, їх адаптацію, професійний розвиток, оцінювання результатів праці та стимулювання.

Особливої актуальності питання кадрового менеджменту набувають в умовах економічної нестабільності та кризових явищ, які супроводжують розвиток України в останні роки. Воєнний стан, демографічні зміни, трудова міграція та нестача кваліфікованих працівників створюють додаткові виклики для функціонування підприємств індустрії гостинності. За таких умов саме ефективна система управління персоналом стає одним з ключових чинників забезпечення стабільності діяльності готельних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Для готелів курортного типу, зокрема готелю «Віта Парк Сонячний Прованс» (смт Сатанів), питання управління персоналом мають стратегічне значення. Це зумовлено специфікою функціонування закладу в межах

рекреаційної зони «Подільські Товтри», необхідністю забезпечення високого рівня сервісу для гостей, сезонними коливаннями попиту на послуги та потребою в підтриманні позитивного іміджу готелю. Діяльність курортно-оздоровчих закладів вимагає від працівників не лише професійних знань і навичок, а й високого рівня емоційної стійкості, комунікаційної культури та здатності швидко реагувати на потреби клієнтів.

Важливим фактором є також належність готелю до мережі Optima Hotels & Resorts, що передбачає дотримання сучасних стандартів якості обслуговування, корпоративної культури та управління персоналом. У таких умовах виникає необхідність постійного вдосконалення кадрової політики, впровадження інноваційних технологій мотивації працівників, розвитку системи професійного навчання та адаптації персоналу відповідно до міжнародних стандартів готельного бізнесу.

Проблематика управління персоналом у сфері гостинності є предметом наукових досліджень багатьох українських та зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів кадрового менеджменту здійснили такі науковці, як Н.І. Дністрянська, Г.В. Кушнірук, І.М. Чайка, Л.С. Лісовська, М.І. Габа, Л.Я. Бублик, А.М. Колот, І.О. Рябоконт, Ю.М. Бабій, О.В. Крушельницька, А.А. Котвицький та інші. У їхніх працях розглядаються питання організації праці персоналу, формування кадрової політики, мотивації працівників.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання адаптації сучасних методів управління персоналом до умов функціонування українських готельних підприємств залишаються недостатньо дослідженими, що підтверджує актуальність обраної теми.

**Мета і завдання дослідження.** *Мета дослідження* полягає у проведенні комплексного аналізу системи управління персоналом готелю «Віта Парк Сонячний Прованс» та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- 1) розкрити теоретичну сутність та специфіку кадрового менеджменту в готельному бізнесі;
- 2) дослідити сучасні технології підбору, адаптації та мотивації персоналу в закладах розміщення;
- 3) надати загальну характеристику діяльності готелю «Віта Парк Сонячний Прованс» та проаналізувати його техніко-економічні показники;
- 4) виконати діагностику кількісного та якісного складу персоналу;
- 5) проаналізувати систему мотивації персоналу в організації;
- 6) обґрунтувати напрями удосконалення управління персоналом;
- 7) оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – процес управління персоналом у готелі «Віта Парк Сонячний Прованс».

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення процесу управління персоналом у готелі «Віта Парк Сонячний Прованс».

**Методи дослідження.** Методологічною основою бакалаврської роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, використання яких забезпечило комплексне вивчення проблематики управління персоналом у сфері гостинності. Метод системного аналізу застосовано для дослідження структури управління персоналом та взаємозв'язків між окремими елементами кадрової системи підприємства. Статистико-економічні методи використано для аналізу основних показників діяльності готелю, оцінювання динаміки кадрового складу та рівня ефективності використання людських ресурсів. Графічний метод застосовано для візуалізації результатів дослідження у вигляді таблиць, схем і діаграм. Метод порівняння дозволив зіставити існуючу систему управління персоналом із сучасними практиками кадрового менеджменту в готельному бізнесі. Метод експертних оцінок використано під час розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників.

*Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти*

України, що регулюють діяльність підприємств готельного господарства та трудові відносини; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту, туризму та готельного бізнесу; статистичні матеріали; офіційні дані мережі Optima Hotels & Resorts; внутрішня документація готелю «Віта Парк Сонячний Прованс» за 2023–2025 роки, зокрема фінансова звітність, кадрові документи та матеріали щодо організації роботи персоналу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом готелю «Віта Парк Сонячний Прованс». Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності роботи персоналу, зниження плинності кадрів, покращення системи мотивації працівників та підвищення рівня якості обслуговування гостей. Окремі положення роботи можуть бути застосовані також іншими підприємствами сфери гостинності, які функціонують в аналогічних умовах.

**Структура та обсяг роботи.** Загальний обсяг роботи становить 58 сторінок друкованого тексту, містить три розділи, вступ, висновки, список використаних джерел та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

#### **1.1. Сутність та специфіка кадрового менеджменту в готельному бізнесі**

Трансформація сучасної світової економіки докорінно змінила роль людських ресурсів у системі виробничих відносин. Як зазначають дослідники процесів розбудови бренду роботодавця у готельній індустрії [1], у сучасних умовах підприємства функціонують у парадигмі «економіки вражень», де послуга втрачає свою самостійну цінність без емоційного забарвлення. Відповідно, персонал стає ключовим ресурсом підприємства, оскільки саме він виступає «режисером» клієнтського досвіду та безпосереднім носієм сервісної культури. У сфері гостинності, де послуга не існує окремо від процесу її надання, персонал виступає не просто виробничим ресурсом, а центральним елементом сервісного продукту.

Спираючись на ґрунтовні дослідження організації туризму, інфраструктури, готельного та ресторанного господарства, індустрію гостинності слід визначати як складну міжгалузеву систему [2, с. 14]. Вона є ширшим поняттям, ніж просто готельна сфера, та концептуально об'єднує підприємства розміщення, заклади ресторанного господарства, індустрію розваг, рекреацію та сектор MICE (організація зустрічей та конференцій). Таким чином, кадровий менеджмент у готелі – це складна підсистема управління, що охоплює адміністративно-управлінські, соціально-психологічні, економічні та техніко-технологічні аспекти.

Аналіз наукового доробку вітчизняних та зарубіжних фахівців дозволяє стверджувати, що єдиного підходу до визначення сутності управління персоналом не існує. Розглянемо основні наукові школи та погляди:

1. Функціонально-інноваційний підхід. Досліджуючи еволюцію та класифікацію підходів до управління, сучасний менеджмент розглядає

управління персоналом як системний, планомірний вплив на процеси формування, розподілу та використання кадрового потенціалу. У цьому контексті управлінська діяльність спрямована на виконання конкретних взаємопов'язаних функцій: планування, відбір, безперервне навчання та комплексне оцінювання працівників [3].

2. Соціально-психологічний підхід. Вивчаючи принципи командної взаємодії та підприємництва, дослідники акцентують увагу на тому, що фокус управління зміщується на розвиток особистості працівника, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та гармонізацію інтересів власників бізнесу і найманих працівників [4, с. 205].

3. Процесно-ціннісний підхід. Сучасні європейські фахівці (М. Леманович, К. Крижановська) зазначають, що в індустрії гостинності та рекреації цінність для клієнта створюється через безперервний ланцюг сервісних взаємодій [5, с. 28]. Відповідно, управління персоналом трактується як процес, де якість кінцевого продукту (гостинності) критично залежить від кожного етапу роботи з кадрами.

Для систематизації теоретичних положень доцільно навести класифікацію персоналу готелю за різними ознаками (табл. 1.1).

Варто зазначити, що еволюція наукової думки щодо управління людськими ресурсами в індустрії гостинності на сучасному етапі демонструє перехід від традиційного адміністрування кадрів до стратегічного HR-менеджменту. Якщо раніше відділи кадрів у готелях виконували переважно обліково-контрольні функції (ведення трудових книжок, оформлення відпусток та контроль дисципліни), то сьогодні концептуальний вектор змінився. Як доводять дослідження комунікаційної політики підприємств (Е. Яска, А. Вереновська), сучасний менеджмент в умовах економіки, заснованої на знаннях, вимагає проактивної позиції: передбачення потреб закладу у фахівцях певного профілю, формування потужного HR-бренду на ринку праці та створення такого внутрішнього середовища, де персонал стає головним носієм конкурентних переваг [6, с. 52].

Класифікація персоналу готелю за різними ознаками

| Ознака класифікації             | Категорії персоналу                                                          | Функціональна роль у кадровому менеджменті                                 |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| За рівнем контакту з гостем     | Контактний (Front-line); допоміжний (Back-office)                            | Визначення вимог до комунікативних навичок та стресостійкості працівників. |
| За характером зайнятості        | Постійний; сезонний; тимчасовий                                              | Гнучке планування робочого часу, особливо в курортних зонах.               |
| За рівнем управління            | Топ-менеджмент; менеджери середньої ланки; лінійний персонал                 | Диференціація методів мотивації та систем оплати праці.                    |
| За функціональними підрозділами | Служба прийому; служба номерного фонду; Food & Beverage; SPA та оздоровлення | Формування спеціалізованих програм професійного навчання.                  |

Примітка. Розроблено автором.

У контексті економіки знань, де технології та матеріально-технічна база можуть бути швидко скопійовані конкурентами, саме унікальний досвід, емоційний інтелект та згуртованість команди стають тим нематеріальним активом, який не піддається копіюванню і забезпечує довгострокову стабільність готельного підприємства.

Специфіка кадрового менеджменту в закладах розміщення, зокрема курортного спрямування, зумовлена низкою галузевих особливостей. Перш за все, це нерозривність виробництва та споживання послуги. У готелі клієнт присутній у «виробничому цеху», тому поведінка, зовнішній вигляд та професійна етика персоналу безпосередньо формують споживчу цінність послуги.

Важливою характеристикою є висока частка емоційної праці. Працівники готелю зобов'язані підтримувати стандарти гостинності незалежно від особистого емоційного стану. Досліджуючи філософські підходи до забезпечення комфорту туристів, А.А. Терехов та Л.В. Теодорович доводять, що психологічна та емоційна готовність персоналу є фундаментальною

основою надання якісних послуг [7]. Компетентнісний профіль працівника вимагає здатності до емоційної стійкості: необхідності транслювати позитивні емоції, проявляти емпатію та суворо дотримуватися стандартів обслуговування навіть у кризових ситуаціях або за умови негативного власного психоемоційного стану. Крім того, для курортних готелів рекреаційних зон характерна сезонність та вплив екзогенних факторів, що, згідно з фундаментальним аналізом туристично-рекреаційного комплексу Хмельниччини [8, с. 84], змушує менеджмент бути максимально гнучким у плануванні штату.

У контексті концепції емоційної праці критичного значення набуває рівень емоційного інтелекту (EQ) працівників. На відміну від класичного IQ, який визначає здатність до логічного мислення та засвоєння стандартних операційних процедур, емоційний інтелект відображає здатність людини розпізнавати, розуміти та свідомо управляти як власними емоціями, так і емоціями оточуючих [9]. В індустрії гостинності саме високий рівень EQ лінійного персоналу стає тим невидимим, але вирішальним фактором, який запобігає ескалації конфліктів у стресових ситуаціях (наприклад, при технічних збоях у системі бронювання чи незадоволенні гостя номером). Працівник з розвиненим емоційним інтелектом здатен виявити щиру емпатію, проявити гнучкість і перетворити роздратованого клієнта на лояльного амбасадора бренду.

Окрім того, сучасні світові тенденції висувають нові вимоги до кваліфікаційного профілю контактного персоналу в контексті безбар'єрності. Як зазначає у своїх дослідженнях Н.В. Влащенко [10, с. 123], повноцінний розвиток інклюзивного туризму гальмується не лише архітектурними бар'єрами, а й браком кваліфікованих кадрів. Відповідно, психологічна готовність персоналу, знання етики спілкування та навички обслуговування маломобільних груп населення стають невід'ємною складовою професійних компетенцій (soft skills) у сучасному готелі.

Отже, сучасний кадровий менеджмент повинен змістити фокус із суто технічного навчання (hard skills) на інтенсивний розвиток м'яких навичок (soft skills), інтегруючи тренінги з емоційної компетентності в обов'язкову програму

професійного розвитку персоналу [11]. Історичний аналіз розвитку кадрового менеджменту свідчить про еволюцію від жорсткого адміністрування до концепції «внутрішнього маркетингу». Сутність цієї концепції полягає в тому, що персонал розглядається як «перший споживач» готелю. Якщо організація не задовольнить потреби своїх працівників, вони не зможуть якісно задовольнити потреби гостей. Це особливо актуально для мережевих готелів, що працюють за міжнародними стандартами, де корпоративна культура є ключовим інструментом управління.

Пріоритетними питаннями, що потребують розв'язання в сучасній теорії управління персоналом готелів, є: подолання високої плинності кадрів шляхом впровадження систем «LTS» (Long-term service); адаптація систем управління до умов кризового менеджменту та воєнного стану; цифрова трансформація HR-процесів (впровадження LMS-платформ для навчання).

Особливий науковий інтерес викликає зарубіжний досвід застосування технологій «Empowerment» (надання повноважень). Як зазначає у своєму фундаментальному дослідженні індустрії гостинності Дж. Уокер, ця концепція передбачає, що лінійний персонал (наприклад, адміністратор рецепції або покоївка) має право приймати самостійні рішення щодо задоволення скарг гостя у межах певного бюджету без погодження з керівництвом [12, с. 115]. Такий підхід не лише підвищує швидкість обслуговування, а й значно підвищує самооцінку та відповідальність працівника, перетворюючи його з «виконавця» на «господаря» готелю [12, с. 117].

Сучасні дослідники, наголошують на тому, що в готельних мережах управління персоналом базується на принципах SOP (Standard Operating Procedures). Проте наукова дискусія точиться навколо питання: чи не обмежує надмірна стандартизація «щирі гостинність»? [13].

З одного боку, стандарти забезпечують: передбачуваність якості сервісу для клієнта незалежно від локації готелю; швидке введення в посаду нових співробітників (адаптація); мінімізацію помилок у роботі лінійного персоналу.

З іншого боку, провідні фахівці з готельного менеджменту вказують на

ризик перетворення персоналу на «автоматів». Тому сучасний підхід передбачає надання працівникам певного рівня автономії (Empowerment), що дозволяє їм виходити за межі інструкцій заради задоволення потреб гостя.

Цей конфлікт між жорсткою стандартизацією (SOP) та необхідністю надання персоналу автономії (Empowerment) є однією з найгостріших проблем сучасного готельного менеджменту. З одного боку, стандарти захищають бренд від критичних провалів у сервісі, з іншого – вони можуть демотивувати талановитих працівників, які відчують себе обмеженими бюрократичними рамками. Вирішення цієї дилеми полягає у впровадженні багаторівневої системи управління якістю. На базовому рівні (чистота, безпека, швидкість транзакцій) дотримання стандартів має бути абсолютним та безкомпромісним. Проте на рівні емоційної взаємодії з гостем, вирішення його нестандартних прохань чи подолання конфліктних ситуацій, персонал повинен мати легітимне право на імпровізацію. Здатність керівництва готелю знайти цю тонку межу між контролем і довірою визначає загальний рівень зрілості системи управління людськими ресурсами на підприємстві [14].

Зауважимо, що кадровий менеджмент безпосередньо впливає на ефективність готельного підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Рівні впливу кадрового менеджменту на ефективність готельного підприємства

| Рівень впливу | Показники ефективності                                           | Інструменти менеджменту                                    |
|---------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Операційний   | Швидкість обслуговування, відсутність скарг, чистота номерів.    | Тренінги за стандартами SOP, контроль чек-листів.          |
| Економічний   | Рівень доходів (RevPAR), продуктивність праці, плинність кадрів. | Системи KPI, матеріальне стимулювання, бонуси за продажі.  |
| Стратегічний  | Лояльність гостей (NPS), репутація бренду, частка ринку.         | Формування бренду роботодавця, розвиток кадрового резерву. |
| Соціальний    | Задоволеність працівників (eNPS), психологічний клімат.          | Програми лояльності для персоналу, тимблдінг.              |

Примітка. Розроблено автором

Слід зазначити, що для готелів курортного типу, розташованих у невеликих містах, виникає додатковий специфічний виклик – обмеженість локального ринку праці. Теоретично це обґрунтовує необхідність застосування стратегії «вирощування власних кадрів» та залучення персоналу з інших регіонів через надання житла (вахтовий метод). Це вимагає від кадрового менеджменту розробки додаткових соціальних пакетів та складнішої логістики управління.

Важливим вектором теоретичного дослідження є аналіз світового досвіду управління персоналом у провідних готельних мережах, оскільки саме вони виступають детермінантами сучасних стандартів гостинності. Зарубіжна практика менеджменту людських ресурсів у таких гігантах, як Marriott International, Hilton Worldwide та Accor, базується на концепції «Total Quality Management» (TQM) – тотального управління якістю, де персонал розглядається як головний актив, що створює додану вартість [15, с. 112].

Дослідження досвіду міжнародних мереж дозволяє виділити кілька ключових моделей управління персоналом, які сьогодні активно імплементуються в українську практику:

1. Американська модель. Акцентує увагу на індивідуальній відповідальності, жорсткій системі KPI (ключових показників ефективності) та матеріальному стимулюванні. У цій моделі панує принцип «найкраща оплата за найкращий результат», що стимулює внутрішню конкуренцію.

2. Європейська модель. Більше орієнтована на соціальну захищеність, гармонізацію відносин у колективі та довгострокове навчання. Як зазначається у дослідженнях соціально-трудових відносин, саме європейська практика управління ставить у центр концепцію балансу між роботою та особистим життям (work-life balance), що є критично важливим для запобігання професійному вигоранню контактного персоналу [16].

3. Азійська (японська) модель. Базується на філософії «готелю-сім'ї», де лояльність працівника до організації є безумовною. В управлінні персоналом ця модель традиційно будується на принципах колективної відповідальності та

концепції безперервного (пожиттєвого) навчання [17, с. 145].

Для наочності порівнюємо підходи до управління персоналом у вітчизняній та зарубіжній практиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння підходів до управління персоналом у вітчизняній та зарубіжній практиці

| Параметр порівняння   | Зарубіжна практика (міжнародні мережі)                         | Вітчизняна практика (традиційний підхід)           |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Система наймання      | Професійно-компетентнісний підхід, оцінка «soft skills»        | Переважно за формальними ознаками (освіта, досвід) |
| Навчання              | Безперервне (Life-long learning), власні корпоративні академії | Періодичне, часто лише за потреби (інструктаж)     |
| Стимулювання          | Складні системи грейдування, акцент на нематеріальні бенефіти  | Переважно матеріальне (оклад + премія)             |
| Корпоративна культура | Виступає головним інструментом контролю та лояльності          | Часто носить формальний характер (статут, накази)  |

Примітка. Розроблено автором

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що сутність кадрового менеджменту в готельному бізнесі – це багатогранна діяльність, яка інтегрує такі складові: адміністративну (дотримання КЗпП України, оформлення документів); технологічну (навчання стандартам мережі); психологічну (управління мотивацією та стресостійкістю). Саме такий комплексний підхід дозволяє перетворити персонал на стратегічний актив, здатний генерувати прибуток за рахунок високої якості обслуговування.

Пріоритетним напрямом розвитку для підприємства стає перехід від стратегії «утримання працівника» до стратегії «залучення та натхнення», що є неможливим без глибокої трансформації корпоративної культури та впровадження інноваційних технологій управління.

## **1.2. Сучасні технології підбору, адаптації та мотивації персоналу закладів розміщення**

Управління людськими ресурсами сьогодні розглядається як безперервний цикл, що починається з пошуку талановитих фахівців і завершується створенням системи їхнього утримання та розвитку [18]. Ефективне функціонування сучасного готельного підприємства в умовах високої конкуренції неможливе без застосування передових HR-технологій, які варто розглянути детальніше.

1. Технології підбору персоналу. Процес пошуку кадрів у сфері гостинності зазнав значних трансформацій під впливом цифровізації. Окрім традиційного розміщення оголошень на спеціалізованих порталах, сучасні готелі застосовують [19]:

1.1. Digital-рекрутинг та Sourcing: активний пошук кандидатів через соціальні мережі (LinkedIn, Facebook, Instagram), що дозволяє охопити пасивних кандидатів та оцінити «софт-скіли» здобувача ще до першої співбесіди.

1.2. Скринінг за компетенціями: використання III-інструментів для первинної обробки резюме та проведення відео-інтерв'ю, що суттєво скорочує час на закриття вакансії.

1.3. Headhunting: цілеспрямоване залучення висококваліфікованих працівників з інших підприємств галузі, що є актуальним для позицій топ-менеджменту.

Більше того, застосування алгоритмів машинного навчання та систем Big Data (великих даних) дозволяє HR-фахівцям готельних підприємств здійснювати предиктивну (прогнозуючу) аналітику. Замість того, щоб реагувати на вже існуючу проблему відтоку кадрів, менеджмент отримує можливість прогнозувати ймовірність звільнення ключових співробітників на основі аналізу їхньої поведінки, рівня залученості, швидкості проходження корпоративних курсів та частоти запитів на зміну графіка. Така предиктивна модель управління дозволяє діяти на випередження: своєчасно пропонувати

працівнику нові кар'єрні можливості, переглядати рівень його матеріального забезпечення або надавати додаткові дні відпочинку для профілактики вигорання. Це докорінно змінює архітектуру рекрутингу та утримання, перетворюючи HR-відділ з адміністративного придатку на аналітичний центр, який безпосередньо впливає на операційну стабільність готелю.

Крім перелічених інструментів, критичного значення в сучасних умовах набуває технологія формування HR-бренду (Employer Branding) підприємства гостинності [20, с. 147]. Сучасний ринок праці в туристичній сфері трансформувався у «ринок кандидата», де не лише готель обирає працівника, а й висококваліфікований фахівець ретельно оцінює потенційного роботодавця. Наявність сильного бренду роботодавця, який транслює цінності компанії, стабільність, можливості кар'єрного зростання та соціальну відповідальність, дозволяє готелям значно знизити витрати на рекрутинг, оскільки талановиті кадри самі прагнуть потрапити до такої команди [21, с. 208]. Для замських та курортних комплексів побудова привабливого HR-бренду є особливо актуальною, оскільки їм доводиться конкурувати за кадри не лише на локальному ринку, а й переконувати фахівців з великих міст до релокації [19].

2. Технології адаптації (Onboarding). Адаптація є критичним етапом, оскільки саме в перші місяці роботи спостерігається найвищий рівень плинності кадрів у готелях. Сучасний підхід передбачає перехід від формального інструктажу до інтегрованого процесу [22, с. 170]:

2.1. Buddying (наставництво): закріплення за новачком досвідченого працівника-бадді, який допомагає не лише з професійними обов'язками, а й з інтеграцією в неформальну структуру колективу.

2.2. Гейміфікація адаптації: використання мобільних додатків та інтерактивних квестів для вивчення стандартів готелю (SOP), що підвищує залученість молодих спеціалістів (покоління Z).

2.3. Welcome-тренінги: занурення в цінності бренду (наприклад, мережі Optima), що дозволяє працівнику ідентифікувати себе з компанією з перших днів роботи.

3. Технології мотивації та стимулювання. У сфері гостинності мотивація має бути комплексною, оскільки виключно матеріальне стимулювання не гарантує щирої гостинності персоналу. Сучасна система мотивації включає як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Сучасна система мотивації

| Вид стимулювання | Технологія / Інструмент                                                                                      | Очікуваний результат                        |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Матеріальне      | Система KPI: прив'язка бонусів до показників (задоволеність гостей, RevPAR, відсутність скарг).              | Підвищення персональної відповідальності за |
|                  | Грейдування: встановлення рівнів оплати праці залежно від кваліфікації та досвіду.                           | Прозорість кар'єрного зростання.            |
| Нематеріальне    | «Кафетерій бенефітів»: право працівника самому обирати пільги (страхування, абонемент у спортзал, навчання). | Підвищення лояльності через персоналізацію. |
|                  | LMS-платформи: доступ до курсів саморозвитку та професійного навчання в режимі 24/7.                         | Професійне зростання кадрів.                |

Примітка. Розроблено автором

Важливим трендом є Wellness-менеджмент, спрямований на збереження фізичного та ментального здоров'я працівників. Для готелів курортного типу це включає пільговий доступ персоналу до оздоровчих процедур закладу, що дозволяє їм на власному досвіді зрозуміти цінність послуг, які вони продають.

Підсумовуючи розгляд теоретико-методичних засад управління персоналом, слід наголосити, що використання сучасних технологій підбору, адаптації та мотивації є не просто даниною модним трендам, а життєвою необхідністю для забезпечення рентабельності готельного бізнесу. Будь-які, навіть найдорожчі та найбільш інноваційні технологічні рішення залишатимуться неефективними, якщо вони не будуть інтегровані в єдину, людиноцентричну філософію управління підприємством [23, с. 232]. Перетворення кадрового складу на згуртовану команду професіоналів вимагає від менеджменту системної, щоденної роботи, яка базується на принципах партнерства, поваги до особистості та справедливого стимулювання.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ВІТА ПАРК СОНЯЧНИЙ ПРОВАНС»

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності закладу та аналіз основних техніко-економічних показників**

Об'єктом практичного дослідження виступає готель «Віта Парк Сонячний Прованс», юридичне найменування якого згідно з державним реєстром – Товариство з обмеженою відповідальністю «Оздоровчо-спортивний комплекс «Сонячний Прованс» (ТОВ «ОСК «Сонячний Прованс»). Підприємство є важливою складовою туристично-рекреаційної інфраструктури Хмельницької області та частиною найбільшої національної готельної мережі Optima Hotels & Resorts, що працює під суббрендом «Віта Парк», орієнтованим на оздоровчий відпочинок [24; додаток А].

Юридична реєстрація підприємства відбулася 5 квітня 2011 року, що свідчить про 15-річний досвід функціонування на ринку готельних та оздоровчих послуг. Код ЄДРПОУ організації – 37565591. Станом на момент дослідження керівником підприємства є Косик Віктор В'ячеславович. Статутний капітал товариства сформований двома засновниками – Лісовенком Василем Трохимовичем та Василюшиною Таїсою Василівною – і становить 20605826 грн, що підтверджує значний рівень інвестицій у матеріально-технічну базу комплексу [24; додаток Б].

Готель розташований за адресою: 32034, Хмельницька обл., Городоцький р-н, смт Сатанів, вулиця Курортна, будинок 19-А. Вибір локації є стратегічно обґрунтованим, оскільки заклад знаходиться в межах відомого рекреаційного курорту Сатанів, що входить до складу національного природного парку «Подільські Товтри». Це забезпечує готелю унікальні конкурентні переваги завдяки доступу до лікувальних джерел мінеральної води типу «Збручанська» та сприятливих екологічних умов.

Специфіка діяльності ТОВ «ОСК «Сонячний Прованс» відображена у

переліку зареєстрованих видів економічної діяльності. Основним видом діяльності за КВЕД є 86.10 «Діяльність лікарняних закладів», що підкреслює медичну та оздоровчу спрямованість комплексу. Додаткові види діяльності включають:

- неспеціалізовану оптову торгівлю (КВЕД 46.90);
- роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11);
- обслуговування напоями (КВЕД 56.30);
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20).

Належність до мережі Optima Hotels & Resorts накладає на менеджмент готелю обов'язок дотримуватися міжнародних стандартів обслуговування, закріплених у корпоративних стандартах операційної діяльності (SOP). Це означає, що управління персоналом базується на єдиних вимогах до підбору, навчання та оцінювання працівників, незалежно від їхньої функціональної ролі.

Така багатoproфільність дозволяє закладу надавати комплексний сервіс, що охоплює не лише проживання та харчування, а й професійні медичні процедури, SPA-послуги та організацію дозвілля.

Варто наголосити, що в умовах мінливого макроекономічного середовища та надзвичайної турбулентності ринку послуг фінансовий стан підприємства виступає не лише індикатором його комерційної успішності, але й фундаментальною базою для формування ефективної кадрової політики. Здатність готелю генерувати стабільний грошовий потік прямо корелює з його можливостями інвестувати у розвиток людського капіталу, забезпечувати належний рівень матеріального стимулювання та створювати безпечні й комфортні умови праці. Саме тому об'єктивна оцінка техніко-економічних показників є невід'ємною передумовою для розуміння тих прихованих обмежень та можливостей, з якими стикається HR-менеджмент закладу. Відсутність фінансової стабільності неминує призводить до режиму жорсткої економії, що в першу чергу б'є по соціальних програмах для персоналу та

фонду оплати праці, провокуючи ланцюгову реакцію: зниження мотивації — падіння якості сервісу — відтік клієнтів — подальше поглиблення збитковості. Тому аналіз економічної складової діяльності ТОВ «ОСК «Сонячний Прованс» дозволить нам визначити ту стартову позицію, з якої менеджменту доводиться вибудовувати стратегію утримання кадрів.

На основі фінансової звітності ТОВ «ОСК «Сонячний Прованс» за 2023–2025 роки виконаємо аналіз ключових техніко-економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ОСК «Сонячний Прованс» за 2023–2025 рр.

| Показник                           | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Відхилення 2025 до 2023 (+/-) | Темп зростання 2025/2023, % |
|------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------|-----------------------------|
| Дохід від реалізації, тис. грн     | 313,2    | 116,1    | 113,4    | -199,8                        | 36,21                       |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн | -156,6   | -194,4   | -201,8   | -                             | -                           |
| Вартість активів, тис. грн         | 18872,0  | 18967,1  | 18972,2  | 100,2                         | 100,53                      |
| Сума зобов'язань, тис. грн         | 711,2    | 1000,8   | 1207,7   | 496,5                         | 169,81                      |

Примітка. Складено автором за даними [25; додаток В]

Проведений аналіз свідчить про складні економічні умови, в яких опинилося підприємство. Дохід від реалізації послуг скоротився на 63,79 % (з 313,2 тис. грн у 2023 р. до 113,4 тис. грн у 2025 р.). Це падіння зумовлене як загальною кризовою ситуацією в країні через воєнний стан, так і специфічними факторами курортного попиту. Діяльність підприємства є збитковою протягом усього періоду, при цьому сума збитку зросла до 201,8 тис. грн у 2025 році.

Варто детальніше зупинитися на екзогенних (зовнішніх) факторах, які спричинили такий різкий спад фінансової активності. Функціонування індустрії гостинності в умовах тривалого воєнного стану супроводжується безпрецедентними викликами: порушенням традиційних логістичних ланцюгів постачання, стрімким зростанням тарифів на енергоносії та комунальні послуги, а також загальним зниженням купівельної спроможності населення.

Для оздоровчих комплексів, таких як «Віта Парк Сонячний Прованс», що характеризуються високою енергоємністю послуг (робота SPA-зон, басейнів, медичного обладнання, опалення великих площ), інфляційний тиск на собівартість послуг є критичним. Зростання постійних витрат на утримання матеріально-технічної бази готелю відбувається на тлі звуження цільової аудиторії, оскільки значна частина потенційних клієнтів відмовилася від рекреаційного відпочинку на користь базової безпеки та економії коштів. Цей макроекономічний «ідеальний шторм» змушує підприємство працювати на межі рентабельності, що, в свою чергу, жорстко лімітує можливості менеджменту щодо фінансового стимулювання персоналу та змушує шукати приховані резерви всередині самої операційної моделі [26; 27, с. 116].

Водночас вартість активів готелю залишається стабільною і навіть демонструє незначне зростання (на 0,53 %), що становить майже 19 млн грн. Це свідчить про те, що підприємство зберігає свій основний капітал та майновий комплекс. Однак тривожною тенденцією є стрімке зростання зобов'язань – на 69,81 % за три роки, що підвищує фінансові ризики організації.

Окремої уваги заслуговує показник офіційної чисельності працівників. Згідно з фінансовою звітністю, штат складається лише з 2 осіб. Важливо розуміти, що для функціонування об'єкта такого масштабу, як «Віта Парк Сонячний Прованс», реальна кількість задіяного персоналу (адміністратори, покоївки, кухарі, лікарі) є значно вищою. Така розбіжність пояснюється особливостями організаційної моделі управління в мережі Optima, де частина функцій може бути винесена на аутсорсинг або реалізовуватися через співпрацю з фізичними особами-підприємцями. Саме цей аспект потребує детального вивчення у наступних підрозділах роботи, оскільки ефективне управління навіть такою гнучкою структурою штату є запорукою якості сервісу.

Незважаючи на складну фінансову ситуацію, прогнози на 2026 рік передбачають зростання доходу на 74,04 % (до 197,4 тис. грн), що вказує на поступове відновлення активності готелю та необхідність посилення роботи з

кадрами для забезпечення очікуваного зростання.

Таким чином, аналіз підтверджує, що удосконалення управління персоналом стає стратегічним пріоритетом для стабілізації економічного стану підприємства. З метою пошуку шляхів стабілізації ситуації проведемо сценарне моделювання техніко-економічного розвитку на 2026 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Прогнозні сценарії техніко-економічних показників закладу на 2026 рік

| Показник                                 | Реалістичний сценарій<br>(+74,04 % доходу) | Оптимістичний сценарій (+100 %<br>доходу та -20 % витрат) |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Прогнозний дохід, тис. грн               | 197,37                                     | 226,80                                                    |
| Чистий фінансовий<br>результат, тис. грн | -86,32                                     | -25,30                                                    |

Примітка. Розраховано автором на основі моделювання прогнозних даних

За реалістичним сценарієм, що базується на поточному прогнозі зростання ринку, збиток підприємства скоротиться на 57,22 %, але не зникне повністю. Лише оптимістичний сценарій, що передбачає радикальне підвищення ефективності персоналу та глибоку оптимізацію витрат за рахунок інноваційних технологій HR-менеджменту, дає надію на наближення до точки беззбитковості.

Таким чином, загальна характеристика діяльності готелю «Віта Парк Сонячний Прованс» демонструє необхідність термінового вдосконалення систем управління. Низька економічна ефективність закладу вимагає пошуку внутрішніх резервів, головним з яких є людський капітал. Оскільки саме люди створюють додану вартість у сервісній економіці, подальше дослідження якісного та кількісного складу кадрів є критично необхідним для розробки стратегії виживання закладу.

## 2.2. Дослідження кількісного та якісного складу персоналу готелю

У сучасній економіці знань та сервісної діяльності людина перестає розглядатися лише як фактор виробництва, трансформуючись у головний

стратегічний актив підприємства. В умовах трансформації туристичної галузі на окрему увагу заслуговує питання адаптивності кадрового складу до різних коливань попиту, що потребує поглибленого вивчення на прикладі конкретних суб'єктів господарювання. Для готелю «Віта Парк Сонячний Прованс», що функціонує в умовах високої конкуренції та ризиків воєнного стану, кадровий потенціал є фундаментом життєздатності.

Першочерговим етапом діагностики є аналіз кількісних параметрів штату (табл. 2.3), адже кількісна характеристика людських ресурсів повинна відображати оптимальну пропорцію між обсягом виконуваних робіт та наявним фондом робочого часу [28, с. 590]. Це особливо критично для готельного бізнесу, де неможливість накопичення «сервісного продукту» вимагає постійної присутності персоналу.

Таблиця 2.3

Аналіз чисельності та структурної динаміки персоналу готелю «Віта Парк Сонячний Прованс» за 2023–2025 рр.

| Структурний підрозділ           | 2023 р.,<br>осіб | 2024 р.,<br>осіб | 2025 р.,<br>осіб | Відхилення<br>2025/2023, (+/-) | Питома<br>вага, % |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------------------|-------------------|
| Адміністрація (АУП)             | 5                | 5                | 4                | -1                             | 11,4              |
| Служба прийому та розміщення    | 6                | 5                | 4                | -2                             | 11,4              |
| Служба номерного фонду          | 12               | 10               | 9                | -3                             | 25,7              |
| Ресторанна служба (F&B)         | 10               | 9                | 9                | -1                             | 25,7              |
| Медико-оздоровчий центр         | 6                | 6                | 6                | 0                              | 17,2              |
| Господарська та технічна служба | 3                | 3                | 3                | 0                              | 8,6               |
| Усього працівників              | 42               | 38               | 35               | -7                             | 100,0             |

Примітка. Розраховано автором

Детальний аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про цілеспрямовану політику оптимізації витрат. Загальна чисельність персоналу за три роки скоротилася на 16,7 % (з 42 до 35 осіб). Зменшення кількості адміністраторів рецепції з 6 до 4 осіб у 2025 році призвело до перегляду графіків змінності, що збільшило тривалість робочої зміни та інтенсивність праці, проте дозволило зберегти стабільний рівень фонду оплати праці для наявних співробітників у період падіння доходів. Скорочення чисельності служби номерного фонду на 3

одиниці (з 12 до 9 осіб) було вимушеним кроком, зумовленим зниженням завантаженості номерів, що дозволило уникнути простоїв персоналу.

Важливо відзначити повне збереження медико-оздоровчого штату (6 осіб). Це пояснюється тим, що лікувальні послуги є ядром бренду «Віта Парк», і будь-яке скорочення в цьому підрозділі призвело б до критичного зниження якості продукту. Стабільність технічної служби (3 особи) гарантує безперебійну експлуатацію інженерних систем у рекреаційній зоні, де автономність та надійність обладнання є пріоритетними.

Переходячи до якісного аналізу, слід звернутися до вікової структури. Вікова структура персоналу є фундаментом формування психологічного клімату та потенціалу інноваційного розвитку [29, с. 158]. Вона визначає не лише фізичну витривалість працівників, а й їхню здатність до засвоєння нових технологій обслуговування. Для готелю, що входить до мережі Optima, де активно впроваджуються цифрові стандарти, переважання молоді є критично важливим для швидкості адаптації до змін (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу закладу за статтю та віковими групами  
(станом на 2025 рік)

| Показник / Категорія | Чоловіки, осіб | Жінки, осіб | Разом, осіб | Питома вага, % |
|----------------------|----------------|-------------|-------------|----------------|
|                      | За статтю:     |             |             |                |
|                      | 10             | 25          | 35          | 100,0          |
| За віком:            |                |             |             |                |
| - до 25 років        | 3              | 5           | 8           | 22,9           |
| - 26–35 років        | 4              | 9           | 13          | 37,1           |
| - 36–50 років        | 2              | 8           | 10          | 28,6           |
| - понад50 років      | 1              | 3           | 4           | 11,4           |

Примітка. Розраховано автором

Дослідження статевої структури підтверджує припущення щодо високого рівня фемінізації сфери послуг: 71,4 % працівників готелю становлять жінки. Це зумовлено специфікою лінійних посад (покоївки, медсестри,

адміністратори), де емпатія та мультизадачність є ключовими компетенціями.

Окрім традиційної фемінізації галузі, на сьогодні готельний бізнес України зіткнувся з гострим демографічним дефіцитом працездатного населення. Масова міграція мільйонів українців за кордон, внутрішнє переміщення осіб та мобілізаційні процеси кардинально змінили ландшафт ринку праці. Для рекреаційного комплексу в смт Сатанів це означає неможливість швидкого закриття вакансій за рахунок локального ринку.

Аналіз вікового складу демонструє, що 60 % колективу складають особи до 35 років. Наявність 8 осіб у категорії до 25 років свідчить про готовність готелю виступати першим робочим місцем для випускників, проте це вимагає розвиненої системи наставництва. Категорія 26–35 років (13 осіб) є найбільш продуктивним ядром закладу, оскільки поєднує енергію та вже накопичений досвід роботи за стандартами мережі.

Висока питома вага молоді до 35 років (60 %) у структурі колективу є водночас і перевагою, і зоною ризику. Сучасне покоління (так звані міленіали та покоління Z) характеризується принципово іншим ставленням до праці: вони менш схильні до довгострокової лояльності одному роботодавцю, гостро реагують на порушення балансу між роботою та особистим життям (work – life balance) і вимагають не лише гідної оплати, але й глибокого сенсу в тому, що вони роблять. Це пояснює високий відсоток звільнень «за власним бажанням» серед молодих фахівців, виявлений нами під час аналізу плинності кадрів. Менеджмент стикається з необхідністю постійно адаптувати свій стиль управління до психологічних особливостей цієї вікової когорти [30, с. 16].

Слід також зазначити, що інтелектуальний капітал підприємства гостинності формується не лише завдяки наявності документів про формальну освіту, а й шляхом безперервного накопичення специфічного практичного досвіду роботи в конкретних умовах курортного закладу. Працівники готелю «Віта Парк Сонячний Прованс», незалежно від їхнього початкового освітнього рівня, проходять складний шлях внутрішньої професійної соціалізації, перетворюючи теоретичні знання на стійкі практичні навички вирішення

конфліктних ситуацій, роботи зі спеціалізованим програмним забезпеченням (PMS системами) та дотримання високих стандартів емоційного інтелекту. Відповідно, навіть ті 14 % лінійного персоналу, які мають лише загальну середню освіту, за умови правильної побудови системи внутрішньокорпоративного навчання та наставництва, здатні демонструвати високу продуктивність праці та бездоганний рівень клієнтоорієнтованості. Це вимагає від керівництва готелю запровадження концепції організації, що постійно навчається (learning organization), де процес передачі знань від досвідчених співробітників до новачків є безперервним та інституціоналізованим.

Завершальним етапом діагностики є аналіз стабільності колективу. Плинність кадрів є лакмусовим папірцем ефективності управління. Вона демонструє не лише економічні втрати на пошук нових кадрів, а й рівень довіри персоналу до менеджменту (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу та плинності кадрів у ТОВ «ОСК «Сонячний  
Прованс»

| Показник                            | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|
| Середньооблікова чисельність, осіб  | 42       | 38       | 35       |
| Кількість прийнятих, осіб           | 8        | 5        | 4        |
| Кількість звільнених (усього), осіб | 10       | 9        | 7        |
| з них за власним бажанням           | 8        | 7        | 6        |
| Коефіцієнт плинності кадрів, %      | 19,05    | 18,42    | 17,14    |

Примітка. Розраховано автором

Динаміка коефіцієнта плинності кадрів демонструє поступове зниження з 19,05 % до 17,14 %. З одного боку, це можна трактувати як успіх кадрової політики мережі Optima. З іншого боку, критичний аналіз дозволяє припустити, що в умовах дефіциту робочих місць у Сатанові працівники тримаються за роботу навіть при незадоволеності окремими аспектами. Зростання коефіцієнта стабільності до 80 % є позитивним сигналом, що свідчить про формування

«кістяка» лояльних співробітників, які працюють понад три роки. Проте, оскільки більшість звільнень (понад 85 %) відбуваються за власним бажанням, це свідчить про наявність прихованих демотивуючих чинників, таких як висока інтенсивність праці після скорочення штату.

Підсумовуючи, можна констатувати, що готель «Віта Парк Сонячний Прованс» володіє якісним кадровим потенціалом. Виявлена тенденція до скорочення чисельності при збереженні ключових фахівців дозволила закладу адаптуватися до кризи, проте створила ризик професійного вигорання через зростання навантаження на одного працівника. Це робить критично необхідним перехід до наступного етапу аналізу – діагностики системи мотивації, яка має стати ключовим інструментом утримання наявних талантів.

### **2.3. Діагностика системи мотивації та стимулювання праці в організації**

У сучасній теорії та практиці менеджменту сфера гостинності розглядається як індустрія, де рівень задоволеності клієнта прямо пропорційний рівню вмотивованості персоналу. Для готелю «Віта Парк Сонячний Прованс», який позиціонує себе як оздоровчий комплекс високого сервісного рівня, система мотивації є не просто інструментом кадрової політики, а стратегічним ресурсом виживання. Мотивація виступає внутрішнім рушієм, що спонукає індивіда до продуктивної праці (рис. 2.1).

У руслі нашого дослідження важливо підкреслити, що діагностика існуючої системи стимулювання дозволяє виявити ті розриви між очікуваннями персоналу та реальними можливостями закладу, які призводять до плинності кадрів та зниження якості сервісу. Результати проведеного опитування щодо задоволеності працівників системою мотивації (додаток Г) показали високу задоволеність навчанням (80 %) та стилем керівництва (70 %). Водночас зафіксовано критично низький рівень задоволеності матеріальною грошовою винагородою (45 %) та суб'єктивізмом у визнанні заслуг (55 %).

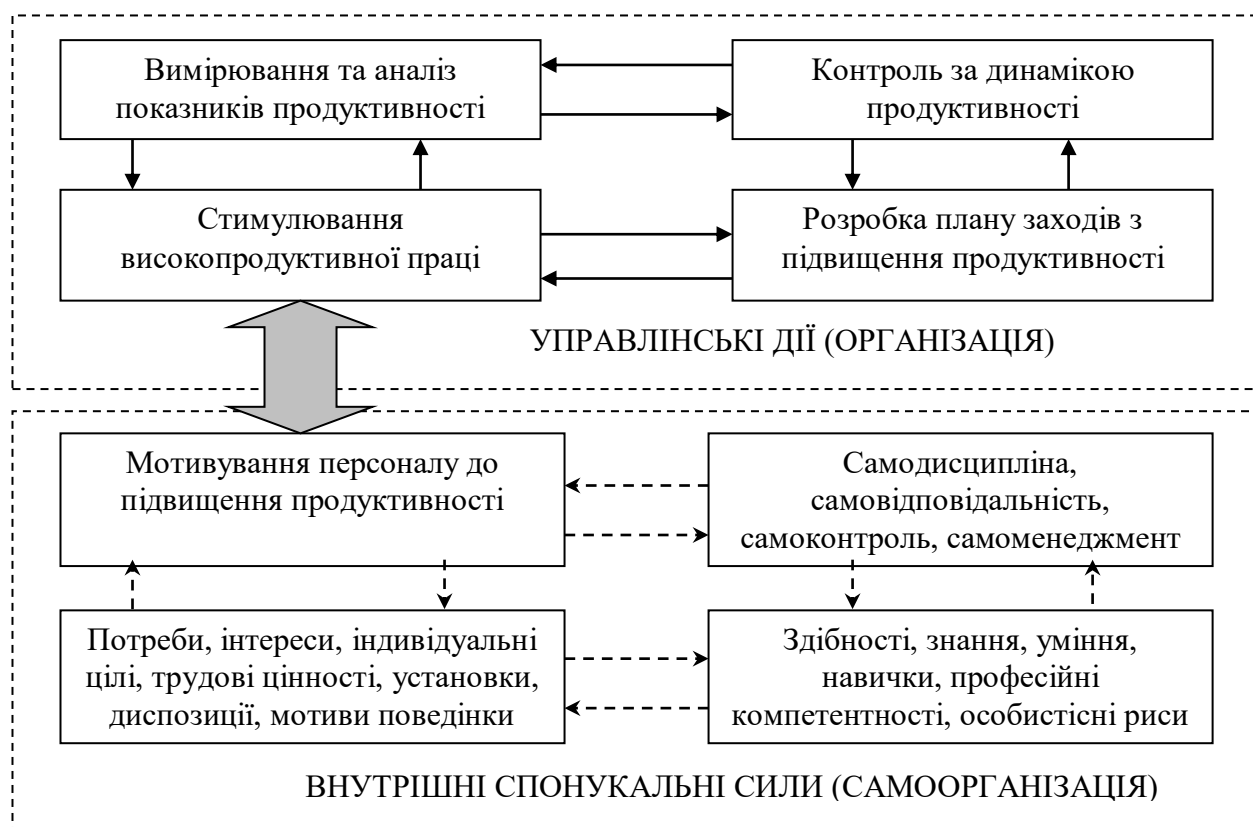


Рис. 2.1. Взаємозв'язок між стимулюванням і мотивуванням персоналу

Джерело: [31, с. 205]

Ефективна реалізація функції мотивації потребує усвідомлення того, що саме спонукає працівника до праці, та розуміння, як спрямувати ці спонукання в русло досягнення цілей підприємства. Мотивація поєднує фізіологічні, психологічні та інтелектуальні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямі зосереджує свою енергію. Мотиви формуються відповідно до мотиваційної структури працівника, рівня розвитку особистості, виховання і навчання. Зв'язок мотивації і результатів праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, однак саме мотивування є джерелом трудової діяльності особистості. Особливістю мотивів праці також є їх спрямованість на певні результати трудової діяльності: створення суспільно значущого продукту, реалізацію власних професійно-кваліфікаційних характеристик, розвиток трудового потенціалу працівника, задоволення його мотиваційних та соціальних очікувань.

Слід пам'ятати і про існування так званого “оптимуму мотивації”. За законом Р. Йеркса – Дж. Додсона, внаслідок збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності спочатку незначно підвищується, але після досягнення точки максимуму (оптимуму мотивації) поступово знижується. Надлишкова мотивація, яка ніби здатна стимулювати людину для подолання “поставленої планки”, через надто сильну напругу й небажані емоційні прояви істотно розбалансиує її діяльність і поведінку. Тому досить важливо встановити оптимум мотивації для конкретної діяльності і для певної людини з урахуванням того, що вона вже має і до чого прагне; в іншому разі виникатимуть антистимулюючі ефекти.

Аналізуючи існуючу систему в готелі «Віта Парк Сонячний Прованс», ми можемо побачити відображення класичних моделей. Зокрема, ієрархічна модель А. Маслоу знаходить своє втілення у задоволенні базових потреб працівників (безпека, харчування, стабільність), що в умовах воєнного стану є критично важливим. Разом з тим, двофакторна теорія Ф. Герцберга дозволяє нам ідентифікувати «гігієнічні фактори» (умови праці, зарплата), які в готелі перебувають під тиском фінансової кризи. Згідно з теорією очікувань В. Врума, працівник очікує, що його зусилля приведуть до результату, а результат—до справедливої винагороди. Однак діагностика свідчить, що цей ланцюг у закладі часто порушується через зростання навантаження на персонал без відповідного еквівалентного зростання доходів [32, с. 345; 33, с. 300].

В «ОСК «Сонячний Прованс» система мотивації є регламентованою корпоративними стандартами мережі Optima. Систематизуємо основні методи та інструменти, що використовуються менеджментом для впливу на трудову поведінку персоналу (табл. 2.6).

Аналізуючи дані таблиці 2.6, необхідно зазначити, що менеджмент готелю робить ставку на матеріальну негрошову складову. Це цілком логічне управлінське рішення в умовах збитковості закладу. Безкоштовне харчування та уніформа дозволяють лінійному персоналу (покоївкам, офіціантам) економити власні кошти, що частково компенсує невисокий рівень зарплат.

Проте, такі заходи з часом починають сприйматися працівниками як належне і перестають виконувати стимулюючу роль, перетворюючись на звичайні умови праці.

Таблиця 2.6

Комплексна структура інструментів мотивації персоналу готелю «Віта Парк Сонячний Прованс»

| Група методів мотивації | Конкретні інструменти стимулювання                                                                           | Об'єкт та мета впливу                                          |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Матеріальна грошова     | Базові посадові оклади, надбавки за стаж, індивідуальні премії за KPI, бонуси за Upselling послуг            | Стимулювання результативності, утримання ключових фахівців     |
| Матеріальна негрошова   | Безкоштовне комплексне харчування, забезпечення брендованою уніформою, курси на платформі Optima Academy     | Зниження витрат працівника, підвищення кваліфікаційного рівня  |
| Соціально-психологічна  | Конкурс «Кращий працівник», корпоративні свята, можливість гнучкого графіка, зворотний зв'язок від директора | Формування лояльності, покращення мікроклімату в колективі     |
| Організаційна           | Делегування повноважень, участь у розробці стандартів підрозділу, перспективи кар'єрного зростання           | Підвищення зацікавленості у змісті праці, професійний розвиток |

Примітка. Складено автором на основі вивчення внутрішніх положень про оплату праці

Основою будь-якої системи мотивації залишається пряме грошове заохочення. У готелі «Віта Парк Сонячний Прованс» структура оплати праці є традиційною: оклад + преміальна частина за виконання плану. Розглянемо динаміку середньомісячних виплат працівникам (табл. 2.7), враховуючи специфіку кожної професійної групи.

Проведений аналіз виявляє кілька важливих закономірностей. По-перше, середня заробітна плата зросла на 11,4 % за три роки, що є спробою менеджменту адаптувати доходи персоналу до інфляційних процесів у країні. Проте, якщо зіставити ці цифри з реальним індексом споживчих цін, стає очевидним, що купівельна спроможність працівників не зросла.

## Аналітична динаміка заробітної плати працівників за 2023–2025 рр., грн

| Професійна група<br>(категорія)  | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Абсолютне<br>відхилення,<br>грн | Темп<br>зростання,<br>% |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|-------------------------|
| Керівна ланка (адміністрація)    | 18 500  | 19 200  | 20 100  | 1 600                           | 108,6                   |
| Спеціалісти медичного<br>профілю | 15 800  | 16 500  | 17 400  | 1 600                           | 110,1                   |
| Лінійний персонал готелю         | 12 200  | 13 400  | 14 200  | 2 000                           | 116,4                   |
| Господарсько-технічна<br>служба  | 11 500  | 12 200  | 12 900  | 1 400                           | 112,2                   |
| Середня зарплата по закладу      | 14 500  | 15 325  | 16 150  | 1 650                           | 111,4                   |

Примітка. Розраховано автором за даними фонду оплати праці

По-друге, заслуговує на окрему увагу рівень оплати праці медичних працівників. Їхня середня зарплата у 2025 році (17400 грн) є на 22,5 % вищою за зарплату лінійного персоналу. Це зумовлено високими бар'єрами входу в професію: медики готелю повинні мати не лише спеціалізовану вищу або середню профільну освіту, а й постійно підтверджувати кваліфікацію. Окрім того, на них покладено величезну відповідальність за безпеку та здоров'я гостей, які приїжджають у Сатанів саме на оздоровлення. Вищий рівень оплати для цієї категорії є запобіжником проти відтоку дефіцитних фахівців у приватні клініки або за кордон.

По-третє, найвищий темп зростання доходів зафіксовано у лінійного персоналу (рецепція, покоївки) – 116,4 %. Менеджмент свідомо пішов на такий крок, щоб стабілізувати найбільш нестабільну ланку штату. Проте чисельність покоївок була скорочена, що призвело до зростання норми виробітку (кількості прибраних номерів) на одну особу. Отже, зростання зарплати на 2000 грн за три роки не компенсує працівникам суттєвого підвищення фізичного та психологічного навантаження.

Така невідповідність між темпами зростання заробітної плати та реальними трудовими зусиллями працівників створює небезпечний психологічний феномен, відомий у теорії менеджменту як «демотиваційний

шок». Коли лінійний персонал усвідомлює, що підвищення інтенсивності праці, розширення зон обслуговування та необхідність працювати в умовах постійного дефіциту часу не знаходять адекватного, справедливого відображення у їхніх розрахункових листах, запускається процес внутрішнього відчуження. Працівники починають формально ставитися до виконання своїх обов'язків, зникає ініціативність та щирість у спілкуванні з гостями, що для закладу сфери гостинності є критичним маркером втрати конкурентоспроможності. Більше того, порушення принципу внутрішньої та зовнішньої справедливості в оплаті праці призводить до того, що навіть ті матеріальні ресурси, які підприємство витрачає на підвищення окладів, не приносять очікуваного стимулюючого ефекту, оскільки сприймаються колективом не як нагорода за досягнення, а як запізнiла та неповна компенсація за перепрацювання.

Таким чином, готель має якісний, фаховий персонал, що переважно складається з молодих працівників. Проте фінансова нестабільність підприємства та зростаюча збитковість призвели до деформації системи мотивації. Основними проблемами є: невідповідність між інтенсивністю праці та рівнем винагороди, що особливо гостро відчувається після оптимізації штату; дисбаланс у структурі мотивації (переважання не грошових методів при критично низькій задоволеності грошовими); загроза втрати інтелектуального капіталу (молоді фахівці зі стажем до 1 року мають найнижчу лояльність і можуть залишити заклад при першій кращій пропозиції на ринку). А отже, необхідно запропонувати систему грейдуння, яка б зробила нарахування премій більш прозорим, а також розширити інструментарій нематеріальної мотивації, що не потребує значних фінансових вкладень, але суттєво покращує моральний стан колективу.

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «ВІТА ПАРК СОНЯЧНИЙ ПРОВАНС»

#### **3.1. Напрями впровадження інноваційних технологій управління кадровим потенціалом**

Обґрунтування напрямів модернізації кадрової політики в ТОВ «ОСК «Сонячний Прованс» (готель «Віта Парк Сонячний Прованс») вимагає системного підходу, який би дозволив трансформувати виявлені під час діагностики деструктивні тенденції у стратегічні точки зростання. Ефективність кадрового менеджменту в періоди макроекономічної нестабільності прямо залежить від здатності підприємства гнучко реагувати на внутрішні запити персоналу, мінімізуючи при цьому прямі постійні витрати [34, с. 10]. Оскільки в другому розділі роботи було зафіксовано критичний рівень незадоволеності лінійного персоналу системою оплати праці та високий ризик професійного вигорання через інтенсифікацію роботи після оптимізації штату, першочерговим завданням постає докорінна реформа мотиваційного механізму.

У межах розробки проєктних рішень для готелю «Віта Парк Сонячний Прованс» доцільно відмовитися від застарілої моделі жорстких фіксованих окладів і впровадити диференційовану систему матеріального стимулювання на основі ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators) [35, с. 325; 36, с. 188]. Кожна гривня, виплачена працівникові у вигляді премії, повинна бути чітко пов'язана з його персональним внеском у загальний фінансовий чи сервісний результат підприємства. Для лінійного персоналу досліджуваного готелю (адміністраторів служби прийому та розміщення, а також покоївок) пропонується впровадити матричну структуру нарахування перемінної частини заробітної плати, представлену у таблиці 3.1.

Для посади адміністратора служби прийому та розміщення найбільшу питому вагу (40 %) мають показники додаткових продажів та дотримання стандартів сервісу. Впровадження KPI щодо Upselling (продаж номерів вищої

категорії при заселенні, пропозиція додаткових медичних чи SPA-процедур готелю) безпосередньо спрямоване на подолання фінансової кризи закладу. Це створює пряму мотивацію для адміністратора не просто виконувати функцію реєстрації, а виступати активним продавцем послуг комплексу, отримуючи фіксований відсоток від кожної успішної операції.

Таблиця 3.1

Проектна матриця КРІ для лінійного персоналу готелю «Віта Парк Сонячний  
Прованс»

| Ключовий показник ефективності (KPI)              | Питома вага показника у премії, % | Цільовий норматив (план)                     | Метод вимірювання та контролю                               |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Посада працівника: Адміністратор рецепції         |                                   |                                              |                                                             |
| 1. Обсяг додаткових продажів послуг (Upselling)   | 40 %                              | Збільшення базового чеку на +15%             | Звітність та аналітика готельної системи PMS                |
| 2. Дотримання стандартів сервісу (Check-list)     | 40 %                              | 95–100 % виконання стандартів                | Оцінка програми «Таємний гість» та анкети відгуків          |
| 3. Залучення до програми лояльності мережі        | 20 %                              | Оформлення 30 нових карток за звітний місяць | Статистика централізованої бази даних Optima Group          |
| Посада працівника: Покоївка (Служба Housekeeping) |                                   |                                              |                                                             |
| 1. Якість та відповідність прибирання номерів     | 50 %                              | 100% відповідність затвердженому чек-листу   | Візуальний контроль старшою покоївкою / супервайзером       |
| 2. Нормативний час на прибирання одного номера    | 30 %                              | 25–30 хвилин (залежно від типу прибирання)   | Періодичний хронометраж операційних процесів                |
| 3. Відсутність об'єктивних скарг від клієнтів     | 20 %                              | 0 скарг протягом робочого місяця             | Моніторинг книги відгуків та онлайн-платформ (Booking тощо) |

Примітка. Розроблено автором

Показник реєстрації у програмі лояльності мережі Optima (питома вага 20 %) забезпечує довгострокове утримання клієнтів, що критично важливо для курортного готелю у смт Сатанів.

Важливо підкреслити, що впровадження такої прозорої матриці ключових показників ефективності має не лише прямий економічний, але й надзвичайно

потужний психологічний вплив на трудовий колектив. Коли працівник чітко, математично розуміє механізм формування своєї винагороди, відчуває безпосередній зв'язок між власними зусиллями (наприклад, вдало проведеною презентацією SPA-послуг гостю) та сумою в кінці місяця, його статус в організації кардинально змінюється. Він перестає бути пасивним отримувачем фіксованої ставки і перетворюється на внутрішнього підприємця, активного партнера готелю, який так само зацікавлений у максимізації доходу закладу, як і вище керівництво. Це усуває традиційний конфлікт інтересів між власником, який прагне прибутків, та найманим працівником, який прагне відпрацювати зміну з мінімальними витратами енергії. Запропонована система Upselling-мотивації здатна перетворити рецепцію з простої зони реєстрації на потужний центр генерування додаткового прибутку.

Для служби номерного фонду (покоївок) логіка побудови KPI є дещо іншою і базується на забезпеченні бездоганної якості та оперативності праці. Оскільки чисельність покоївок у 2025 році було оптимізовано до 9 осіб, навантаження на них зросло. Введення показника «Якість прибирання за чек-листом» з вагою 50 % виступає головним запобіжником проти зниження сервісних стандартів через поспіх. Кожна якісно прибрана кімната, підтверджена старшою покоївкою, додає бали до преміального фонду. Норматив часу (25–30 хвилин на поточне прибирання) з вагою 30 % стимулює раціональне використання робочого часу та впровадження методів ергономіки праці, що дозволяє оптимізувати графіки змінності без залучення додаткових штатних одиниць. Показник відсутності об'єктивних скарг від гостей (вага 20 %) орієнтує лінійний персонал на кінцевий результат – задоволеність відвідувача.

Проте будь-яка інновація в системі оплати праці неминуче стикається з психологічним явищем опору змінам з боку трудового колективу. Впровадження жорстких та прозорих KPI-показників може сприйматися частиною лінійного персоналу не як можливість заробити більше, а як загроза втрати стабільності або як інструмент прихованого штрафування. Працівники,

які звикли до гарантованої ставки, можуть саботувати нові вимоги до Upselling-продажів через страх невдачі, відсутність необхідних навичок переконання або небажання виходити із зони комфорту. Саме тому процес імплементації запропонованої матриці вимагає грамотного управління змінами (Change Management).

Керівництву готелю необхідно провести серію відкритих роз'яснювальних зустрічей, де детально, на конкретних прикладах показати, як саме розраховуватиметься премія. Доцільно також запровадити перехідний період (наприклад, 1–2 місяці), протягом якого нова система працюватиме в тестовому режимі: працівники вже бачитимуть свої потенційні бонуси за новими правилами, але їхній базовий дохід при цьому не зменшуватиметься. Це дозволить зняти психологічну напругу та підготувати команду до повноцінного запуску проєкту.

Проте виключно матеріальні інструменти не здатні забезпечити довгострокову лояльність працівників, якщо вони перебувають у стані хронічного професійного вигорання. Враховуючи, що 60 % колективу готелю – молодь до 35 років, яка гостро реагує на психологічний мікроклімат та умови праці, розроблено комплекс заходів з нематеріального стимулювання та профілактики вигорання (табл. 3.2).

Аналізуючи заходи, запропоновані у таблиці 3.2, варто підкреслити їхній малозатратний характер, що є ідеальним рішенням для збиткового підприємства. Програма «Flexible Shift» здатна усунути проблему незадоволеності графіком праці серед молодих працівників. Надання їм певної автономії у виборі робочих годин підвищує рівень внутрішньої відповідальності та лояльності до керівництва готелю.

Особливого науково-практичного значення набуває захід «Wellness Care». Курортний готель «Віта Парк Сонячний Прованс» має потужну власну медичну та SPA-базу, використання якої персоналом у періоди відсутності гостей не несе для підприємства додаткових фінансових витрат (окрім мінімальних витрат на амортизацію), проте створює колосальний мотивуючий ефект.

Покоївки, чия праця пов'язана зі значними фізичними навантаженнями, отримують можливість безкоштовного відновлення сил, що безпосередньо реалізує концепцію внутрішнього маркетингу в індустрії гостинності – «щасливий працівник формує щасливого гостя».

Таблиця 3.2

Проектна програма нематеріальної мотивації та утримання персоналу готелю  
«Віта Парк Сонячний Прованс»

| Назва проєктного заходу                         | Зміст та механізм реалізації                                                                                                                   | Цільовий сегмент персоналу                                         | Очікуваний соціально-психологічний ефект                                                                                 |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гнучка матриця змін («Flexible Shift»)          | Надання права самостійного вибору та бронювання робочих змін через внутрішній додаток готелю за тиждень до початку періоду.                    | Студенти, лінійний персонал фронт-офісу та служби харчування.      | Зменшення спізень, підвищення лояльності молоді, покращення балансу між роботою та навчанням.                            |
| Програма емоційної реабілітації «Wellness Care» | Надання працівникам права безкоштовного відвідування SPA-зони, басейну та тренажерного залу комплексу у години найменшого завантаження готелю. | Покоївки, працівники кухні, господарсько-технічна служба.          | Зниження рівня фізичної втоми лінійного штату, профілактика професійного вигорання в умовах високих навантажень.         |
| Модернізація Onboarding на основі «Buddying»    | Закріплення за кожним новим співробітником досвідченого наставника («бадді») з виплатою йому фіксованої надбавки за успішну адаптацію новачка. | Нові працівники готелю зі стажем роботи на підприємстві до 1 року. | Пришвидшення виходу на нормативну продуктивність, зниження коефіцієнта плинності кадрів серед новачків з 17,1 % до 12 %. |
| Інструмент «Кафетерій винагород»                | Надання кращим працівникам за результатами оцінювання КРІ права самостійного вибору нематеріального бонусу (вихідний, абонемент на процедуру). | Усі категорії операційного персоналу комплексу.                    | Підвищення задоволеності персоналу суб'єктивним чинником «Визнання заслуг» з поточних 55 % до цільових 75 %.             |

Примітка. Розроблено автором

Реформа системи адаптації через інструмент «Buddying» спрямована на подолання критичного розриву, виявленого у підрозділі 2.2, — наявності 30 % персоналу зі стажем до 1 року, які мають найнижчий рівень прихильності до компанії. Закріплення наставника з числа тих 18 % досвідчених працівників

готелю, які складають «ядро колективу», дозволяє мінімізувати стрес перших тижнів роботи, пришвидшує засвоєння складних чек-лістів мережі Optima та забезпечує спадковість професійних знань.

Впровадження системи «Кафетерію винагород» дозволяє вирішити проблему низької оцінки чинника «Визнання заслуг». Замість однотипних грамот працівник, який продемонстрував найкращі результати за матрицею КРІ, самостійно обирає той бонус, який є цінним саме для нього на даному етапі життя. Це робить систему визнання гнучкою, індивідуалізованою та психологічно привабливою.

Важливе значення у мотиваційному аспекті також має планування кар'єри, що являє собою постановку кар'єрних цілей і визначення способів їх реалізації. Планування на індивідуальному рівні спрямоване на складання плану кар'єри для конкретного працівника на підставі співвіднесення його особистих цілей і потреб з можливостями їх реалізації. Планування на організаційному рівні – це визначення організацією шляхів і напрямів розвитку персоналу [37].

До технологій планування кар'єри традиційно відносять: 1) технології ефективної самопрезентації (портфоліо кар'єрного просування); 2) технології визначення оптимального кар'єрного шляху (кар'єрограми, карти кар'єри); 3) технології оптимізації постановки кар'єрних цілей і процесу розробки планів кар'єри [38].

Для впровадження у готелі «Віта Парк Сонячний Прованс» пропонуємо індивідуальний план кар'єри – документ, в якому представлений варіант (варіанти) професійного розвитку і посадового переміщення працівника в організації. Його структура може мати такий вигляд: 1) перелік посад, які може замінювати працівник, а також на яких проводяться стажування та тимчасове виконання обов'язків; 2) процедури ділового оцінювання; 3) види внутрішньоорганізаційного і позаорганізаційного навчання [39, с. 105].

П'ятикрокова схема формального планування кар'єри має передбачати: оцінювання працівника (1-й етап), аналіз його можливостей (2-й етап), відбір

завдань кар'єри (3-й етап), вибір стратегій досягнення цілей (4-й етап), оцінювання результатів (5-й етап). Процес періодично повторюватиметься, що дозволить конструктивно переглядати кар'єрний план кожного співробітника.

Корисною може бути також методика ситуаційного аналізу для самодіагностики кар'єрного потенціалу і визначення шляхів реалізації кар'єрних можливостей, яка передбачає:

1) визначення власного положення в «кар'єрному ландшафті» за допомогою скеровуючих запитань, що стосуються життєвого шляху в цілому (успіхів та невдач, впливу родини, сильних та слабких сторін особистості, пріоритетних цінностей та ін.), а також професійної сфери (зокрема, уявлень про професійні та посадові завдання, обов'язки, переваги та недоліки роботи);

2) складання особистого балансу успіхів та невдач (з точки зору володіння спеціальними знаннями та навичками, інтелектуальними та особистісними рисами);

3) виявлення власних сильних та слабких сторін у контексті виявлених переваг та недоліків;

4) визначення кар'єрних цілей, аналіз ресурсів та засобів, необхідних для їх реалізації [40].

Такий підхід дозволить: структурувати кар'єрну мету; розбити велику мету на маленькі завдання й запланувати конкретні дії для її досягнення; ставити реальні терміни для виконання завдань; проаналізувати свій кар'єрний розвиток; знайти ресурси для досягнення кар'єрних цілей.

Таким чином, запропонований комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу в ТОВ «ОСК «Сонячний Прованс» створює збалансовану модель управління людськими ресурсами. Поєднання прозорого матеріального стимулювання через матрицю КРІ з малозатратними, але високоефективними інструментами нематеріального заохочення та наставництва дозволяє ліквідувати ключові кадрові ризики закладу. Впровадження цих проєктних пропозицій створить необхідні передумови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення

якості сервісу, що є безальтернативним шляхом для виведення готелю з фінансової кризи та забезпечення його переходу до стабільного розвитку.

### **3.2. Соціально-економічне оцінювання ефективності запропонованих управлінських заходів**

Завершальним та найбільш відповідальним етапом удосконалення системи управління персоналом є обґрунтування результативності запропонованих проєктних рішень. Оцінювання ефективності інновацій у кадровому менеджменті не може обмежуватися лише сухими фінансовими показниками, оскільки специфіка людського капіталу полягає у синергетичному поєднанні економічного ефекту зі соціально-психологічними зрушеннями всередині колективу. А отже, доцільним є застосування комплексного підходу до діагностики ефективності, де кожна соціальна інвестиція (покращення умов праці, впровадження наставництва чи гнучкого графіка) повинна логічно трансформуватися у зростання продуктивності праці та мінімізацію втрат від кадрової нестабільності [41].

У межах розробки рекомендацій для ТОВ «Оздоровчо-спортивний комплекс «Сонячний Прованс» (готель «Віта Парк Сонячний Прованс») розрахунок соціально-економічної ефективності базується на ліквідації конкретних деструктивних чинників, що були виявлені у другому розділі роботи. Зокрема, проєктні заходи, запропоновані у підрозділі 3.1 (впровадження матриці KPI, програм «Flexible Shift», «Wellness Care», «Buddying» та «Кафетерію винагород»), спрямовані на досягнення двох паралельних цілей:

1. Досягнення соціального ефекту: зниження коефіцієнта плинності кадрів серед молоді, запобігання емоційному вигоранню лінійного штату, підвищення задоволеності визнанням заслуг та оптимізація емоційного мікроклімату в команді.

2. Досягнення економічного ефекту: пряме скорочення витрат

підприємства на постійний підбір та адаптацію нових співробітників, а також додаткове генерування доходу за рахунок інтенсифікації продажів через систему Upselling.

Розпочнемо розрахунок економічної ефективності з оцінювання мінімізації кадрових втрат. Фактична плинність кадрів у 2025 році становила 17,14 %: за рік підприємство залишили 7 працівників (з яких 6 – за власним бажанням). Як доводять дослідження синергії фінансових механізмів та ресурсного забезпечення туристичної сфери [42, с. 24], вартість втрати одного лінійного працівника готелю (кухаря, адміністратора рецепції чи покоївки) з урахуванням витрат на відкриття вакансій, робочий час HR-менеджера на проведення співбесід, знижену продуктивність праці новачка в перші місяці та витрати на його навчання складає щонайменше 1,5–2 середньомісячні заробітні плати. Враховуючи, що середня заробітна плата лінійного персоналу у 2025 році становила 14200 грн, прийmemo середні збитки від звільнення одного співробітника на рівні 25000 грн.

Впровадження системи наставництва «Buddying» та гнучких графіків дозволить утримати щонайменше 3 кваліфікованих працівників на рік, знизивши загальну плинність з 17,14 % до цільових 11,43 %. Проведемо детальний розрахунок витрат та економічних результатів від впровадження проєктних заходів (табл. 3.3).

Детальний аналіз даних таблиці 3.3 свідчить про високу окупність запропонованих рішень, що зумовлено їхнім мало затратним характером. Оскільки готель «Віта Парк Сонячний Прованс» володіє потужною власною інфраструктурою, запуск програми «Wellness Care» (безкоштовне відвідування басейну та SPA персоналом у часи низького завантаження) та надання додаткових вихідних днів через «Кафетерій винагород» не потребують від підприємства прямих грошових вкладень. Вони фінансуються за рахунок внутрішніх резервів. Прямі інвестиції у розмірі 10000 грн покривають лише матеріальне стимулювання наставників та купівлю зовнішніх подарункових сертифікатів для кращих працівників місяця.

Економічне обґрунтування витрат та результатів від реалізації проєктних  
заходів у готелі

| Найменування показника та складових елементів проєкту        | Значення показника, грн | Методика та логіка розрахунку                                              |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1. Прямі витрати на впровадження проєкту (інвестиції):       |                         |                                                                            |
| - Фонд виплати надбавок наставникам («бадді»)                | 4000,00                 | 1000 грн за одного успішно адаптованого новачка (прогнозно 4 особи на рік) |
| - Фінансування інструмента «Кафетерій винагород»             | 6000,00                 | Купівля 12 нематеріальних бонусів/сертифікатів на рік (по 500 грн кожен)   |
| Усього витрат на проєкт (В):                                 | 10000,00                | Сума всіх прямих кадрових інвестицій підприємства                          |
| 2. Економічні результати (ефект від впровадження):           |                         |                                                                            |
| - Економія від зниження плинності кадрів                     | 75000,00                | Утримання 3 працівників від звільнення × 25 000 грн збитків на особу       |
| - Додатковий дохід від системи Upselling лінійного персоналу | 45000,00                | +15 % до середнього чеку за рахунок активних продажів адміністраторів      |
| Загальний економічний ефект (Е):                             | 120000,00               | Сума отриманої економії та додаткових грошових надходжень                  |
| 3. Чистий економічний ефект (ЧЕ):                            | 110000,00               | Різниця між загальним ефектом та витратами (Е - В)                         |

Примітка. Розраховано автором

Водночас загальний економічний результат досягає 120000 грн. Він формується не лише за рахунок утримання персоналу (75000 грн заощаджених коштів), а й завдяки активізації комерційного потенціалу служби прийому та розміщення. Впровадження матриці КРІ з вагою 40 % на додаткові продажі стимулює адміністраторів пропонувати гостям номери вищої категорії та диверсифіковані медичні послуги комплексу, що за нашими прогнозами принесе закладу додатково щонайменше 45000 грн у 2026 році. Чистий економічний ефект від реалізації проєкту складе 110000 грн.

Для того щоб наочно продемонструвати, як ці кадрові заходи вплинуть на загальну фінансову життєздатність ТОВ «ОСК «Сонячний Прованс», порівняємо фактичні показники діяльності з проєктним прогнозом після впровадження кадрових реформ (табл. 3.4).

Порівняльний аналіз прогнозних техніко-економічних показників готелю  
на 2026 рік

| Техніко-економічні показники                  | Початкові дані (без проєкту), тис. грн | Проектний прогноз (з урахуванням HR-заходів), тис. грн | Абсолютне відхилення (+/-), тис. грн | Темп зростання, % |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Дохід від реалізації послуг                   | 197,36                                 | 242,36                                                 | 45,00                                | 122,8             |
| Загальні витрати підприємства                 | 283,68                                 | 218,68                                                 | -65,00                               | 77,1              |
| Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток) | -86,32                                 | 23,68                                                  | 110,00                               | -                 |

Примітка. Розраховано автором

Дані таблиці 3.4 відображають радикальні якісні зміни в економічному стані бази практики. Завдяки впровадженню системи матеріального стимулювання продажів, прогнозний дохід готелю зростає на 22,8 % – з 197,36 тис. грн до 242,36 тис. грн. Одночасно з цим спостерігається суттєве зниження загальних витрат підприємства – на 22,9 % (з 283,68 тис. грн до 218,68 тис. грн), що досягається шляхом економії на плинності кадрів та оптимізації робочого часу через матрицю змін «Flexible Shift».

Якщо за базовим прогнозом підприємство у 2026 році мало отримати чистий збиток у розмірі 86,32 тис. грн, то реалізація запропонованих нами заходів дозволяє повністю нівелювати збитковість і забезпечити вихід готелю на чистий прибуток у розмірі 23,68 тис. грн. Це повністю підтверджує можливість реалізації оптимістичного сценарію розвитку.

Крім прямого покращення фінансових метрик, успішна реалізація запропонованих управлінських заходів створює потужний фундамент для формування стійкого іміджу готелю «Віта Парк Сонячний Прованс» як соціально відповідального роботодавця (Employer of Choice) на регіональному ринку праці Хмельниччини. Вихід підприємства із зони збитковості на траєкторію прибутковості є не самоціллю, а необхідним інструментом для подальших реінвестицій у розвиток інфраструктури та кадрового потенціалу.

Готель, який здатен у кризових умовах не лише зберегти робочі місця, а й підвищити реальні доходи свого персоналу шляхом впровадження справедливих KPI, створення комфортного мікроклімату та турботи про ментальне здоров'я (програма «WellnessCare»), автоматично стає магнітом для найкращих фахівців. У довгостроковій перспективі це дозволить комплексу значно зменшити залежність від нестачі кадрів, підвищити індекс задоволеності клієнтів (NPS) та забезпечити стійкі конкурентні позиції мережі Optima Hotels у рекреаційному сегменті економіки України.

Окрім очевидного економічного успіху, впровадження проєкту забезпечує потужну соціальну ефективність, яку неможливо повністю виміряти грошовими одиницями, але яка формує довгострокову стабільність бізнесу. Соціальна ефективність розроблених заходів полягає у таких аспектних зрушеннях:

1. Підвищення рівня задоволеності персоналу чинником «Заробітна плата» з поточних 45 % до цільових 70 % завдяки впровадженню прозорої преміальної системи KPI, де кожен лінійний працівник бачить прямий зв'язок між власними зусиллями та грошовою винагородою.

2. Зростання рівня задоволеності суб'єктивним чинником «Визнання заслуг» з 55 % до 75 % за рахунок запуску гнучкого «Кафетерію винагород», що закриває вищі потреби працівників в ієрархії А. Маслоу.

3. Зниження рівня емоційного та фізичного вигорання покоївок та лінійного персоналу завдяки відновлювальному ефекту програми «Wellness Care», що покращує стан здоров'я працівників та знижує кількість днів непрацездатності.

4. Формування стійкого соціально-психологічного клімату та розвиток корпоративної культури через інституціоналізацію наставництва, що зміцнює зв'язки між «ядром колективу» (досвідченими кадрами) та молодими співробітниками.

Актуальним можна визнати формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (High Involvement Approach to HRM, або HIHRM).

Призначення HRM-систем полягає у тому, щоб не просто спонукати працівників до дотримання правил роботи, встановлених керівниками, а керувати виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним, або груповим, управлінням.

З цієї точки зору особливого значення набуває менеджмент розмаїття (Diversity Management) як інструмент оптимізації структури персоналу та збільшення варіативності методів впливу на трудову поведінку. Diversity Management полягає у плануванні та реалізації організаційних систем та механізмів таким чином, аби у процесі управління персоналом можна було максимізувати переваги розмаїття і мінімізувати його недоліки. Важливо віднайти рівновагу між відсотком неоднорідності та індивідуальності, з одного боку, та єдністю організації – з іншого. Створення єдиної системи цінностей та знаходження спільної мови між працівниками сприяє комунікації на підприємстві та генерації нових ідей з подальшим їх успішним упровадженням [43, с. 506].

Також однією з прогресивних концепцій розвитку персоналу стає концепція управління талантами – управління персоналом, за якого враховуються індивідуальні особливості розвитку кожного співробітника, надається допомога в удосконаленні його сильних сторін і поліпшенні тих ділових рис, в яких, на власну думку, думку колег і лінійних менеджерів, він відчуває нестачу [44].

Серед сучасних практик управління персоналом варто виділити методику LAB-profile, яка дає можливість розробляти метапрограмні профілі працівників та /або кандидатів на вакантні посади. За допомогою метапрограмного портрету особистості виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість спрогнозувати, наскільки успішно він справиться з тим чи іншим видом діяльності, якими ресурсами (здібностями, компетенціями) він володіє [45, с. 53].

Таким чином, розрахунок соціально-економічної ефективності доводить, що модернізація системи управління персоналом у ТОВ «ОСК «Сонячний

Прованс» є високоефективним та економічно виправданим кроком. Запропонований комплекс малозатратних інструментів дозволяє збалансувати інтереси власників, менеджменту та лінійних працівників готелю, трансформуючи людський потенціал команди у головний фактор виведення рекреаційного закладу з фінансової кризи та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності на ринку гостинності.

Підсумовуючи результати проведеного проєктного моделювання, необхідно акцентувати увагу на концептуальній зміні парадигми управління, яку пропонують ці заходи. Ми переходимо від ситуативного реагування на кадрові кризи до стратегічного, превентивного управління людським капіталом. Інноваційність запропонованого комплексу полягає не у винайденні абсолютно нових теоретичних інструментів, а у виваженій адаптації найкращих світових практик до суворих реалій функціонування конкретного рекреаційного закладу в період фінансової нестабільності [46, с. 20].

Синергетичний результат від комплексного впровадження заходів диференційованої системи КРІ та розширеного соціально-психологічного пакету (гнучкі графіки, програми здоров'я, індивідуалізовані винагороди) доводить, що навіть за умов жорсткої економії підприємство здатне ефективно мотивувати свій персонал. Головне завдання менеджменту на етапі імплементації цих рекомендацій полягатиме у забезпеченні абсолютної прозорості всіх змін, проведенні роз'яснювальної роботи з колективом та чіткому дотриманні взятих на себе зобов'язань щодо виплат та надання нематеріальних благ.

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано прикладне вирішення актуального науково-практичного завдання щодо обґрунтування напрямів удосконалення управління персоналом підприємств сфери гостинності в умовах кризового стану ринку туристично-рекреаційних послуг.

Результати проведеного дослідження, що базувалося на матеріалах діяльності курортного готелю «Віта Парк Сонячний Прованс» (ТОВ «ОСК«Сонячний Прованс»)), дозволяють сформулювати такі загальні висновки:

1. Людські ресурси є специфічним, динамічним та найбільш цінним стратегічним активом сервісної економіки. На основі вивчення праць провідних вітчизняних та зарубіжних вчених доведено, що якість готельного продукту безпосередньо детермінована рівнем професійної компетентності, лояльності та вмотивованості персоналу.

2. Особливістю кадрового менеджменту в сфері гостинності є висока частка «емоційної праці» та необхідність дотримання жорстких стандартів операційної діяльності (SOP), що вимагає від підприємств постійного інвестування у розвиток та підтримку кадрового потенціалу, а в періоди макроекономічної турбулентності – формування адаптивних та гнучких мотиваційних механізмів.

3. ТОВ «ОСК «Сонячний Прованс» є важливою складовою рекреаційної інфраструктури смт Сатанів Хмельницької області. Робота закладу під суббрендом «Віта Парк» у складі найбільшої національної мережі Optima Hotels & Resorts та його орієнтація на КВЕД 86.10 «Діяльність лікарняних закладів» зумовлюють унікальну специфіку бізнесу, де надання стандартних готельних послуг тісно інтегроване з професійним медичним супроводом та SPA-реабілітацією, що накладає особливі вимоги до кваліфікації та стабільності трудового колективу. Діагностика фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 рр. виявила перебування закладу в зоні глибокої

економічної кризи та високих фінансових ризиків. Через воєнний стан та падіння платоспроможного попиту дохід готелю скоротився на 63,79 % (з 313,2 тис. грн у 2023 р. до 113,4 тис. грн у 2025 р.), а діяльність є хронічно збитковою із накопиченням чистого збитку до 201,8 тис. грн у 2025 році на тлі зростання боргових зобов'язань на 69,81 %. Операційна діяльність готелю забезпечується розподіленою командою фахівців, залучених за допомогою альтернативних і гнучких договірних форм зайнятості, що створює значні виклики для кадрової безпеки та єдності корпоративної культури.

4. Аналіз кількісного та якісного складу операційного персоналу закладу засвідчив тенденцію до вимушеного скорочення штату на 16,7 % (з 42 осіб у 2023 р. до 35 осіб у 2025 р.). Менеджмент провів оптимізацію лінійної ланки (покоївки, рецепція), повністю зберігши при цьому ядро медичного персоналу (6 осіб) задля утримання оздоровчого профілю комплексу. Колектив готелю є переважно жіночим (71,4 %) та молодим (60 % осіб віком до 35 років), що свідчить про високий інноваційний потенціал, але й про підвищену мобільність кадрів. Освітній рівень є потужним – 85 % працівників мають вищу або середню спеціальну освіту. Показник плинності кадрів знаходиться в межах норми (17,14 % у 2025 р.), проте аналіз руху персоналу виявив, що 85 % звільнень відбуваються за власним бажанням через інтенсифікацію праці та професійне вигорання співробітників після скорочення чисельності відділів.

5. Аналіз наявної системи мотивації виявив серйозні внутрішні деформації та дисбаланс. Корпоративна модель стимулювання мережі Optima робить акцент на матеріальних негрошових благах (харчування, форма) та розвитку через LMS-платформу. Результати соціологічного опитування колективу показали високу задоволеність навчанням (80 %) та стилем керівництва (70 %). Водночас зафіксовано критично низький рівень задоволеності матеріальною грошовою винагородою (45 %) та суб'єктивізмом у визнанні заслуг (55 %). Номінальне зростання середньої заробітної плати повністю нівельоване інфляцією, а жорсткий контроль за чек-лістами в умовах підвищеного фізичного навантаження призводить до «демотиваційного шоку»

лінійних працівників.

6. З метою подолання кризових явищ розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу. У сфері матеріального стимулювання запропоновано перехід до гнучкого нарахування премій на основі матриці KPI (для адміністраторів – обсяг Upselling, дотримання сервісних чек-лістів, реєстрації в програмі лояльності; для покоївок – якість прибирання, норма часу на номер, відсутність скарг гостей). Програма нематеріальної мотивації має малозатратний характер та включає: гнучку матрицю змін («Flexible Shift») для утримання молоді; використання внутрішньої SPA-інфраструктури для відновлення сил лінійного штату («Wellness Care»); модернізацію адаптації новачків через інституціоналізацію наставництва («Buddying»); впровадження індивідуалізованого інструменту «Кафетерій винагород» для підвищення морального стану команди.

7. Економічні розрахунки та фінансове моделювання підтвердили стратегічну спроможність та високу окупність кадрового проєкту в умовах обмежених ресурсів. При прямих інвестиціях готелю у розмірі 10 тис. грн на рік (оплата наставників та купівля сертифікатів), сумарний економічний ефект становитиме 120 тис. грн, що формується за рахунок економії на втратах від плинності кадрів (75 тис. грн) та генерації додаткового доходу адміністраторами від активних продажів послуг Upselling (45 тис. грн). Чистий економічний ефект проєкту досягне 110 тис. грн.

Порівняльний техніко-економічний аналіз довів, що інтеграція запропонованих HR-заходів у загальну модель діяльності ТОВ «ОСК «Сонячний Прованс» на 2026 рік забезпечує зростання прогнозного доходу на 22,8 % (до 242,36 тис. грн) та зниження операційних витрат на 22,9 % (до 218,68 тис. грн). Соціальна ефективність реформ підтверджується зростанням задоволеності персоналу заробітною платою до 70 % та визнанням заслуг до 75 %, зниженням рівня професійного вигорання та зміцненням стабільності колективу, що є головною умовою сталого розвитку та конкурентоспроможності готелю на ринку рекреаційних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дністрянська Н.І., Кушнірук Г.В., Чайка І.М. Побудова бренду роботодавця у готельній індустрії: роль піар-діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2553/2478> (дата звернення: 01.06.2026).
2. Організація туризму на засадах сталого розвитку: інфраструктура, готельне та ресторанне господарства : колективна монографія / А.А. Теребух, І.З. Дуцяк, Л.В. Теодорович, Г.Я. Ільницька-Гикавчук, Б.Р. Кошова. Львів: Видавництво Тараса Сороки, 2021. 201 с.
3. Лісовська Л.С., Габа М.І., Бублик Л.Я. Роль і значення людського розвитку та розвитку людського потенціалу в системі національного багатства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4526/4466> (дата звернення: 01.06.2026).
4. Чхеайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203–213. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2020\\_60\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_21) (дата звернення: 01.06.2026).
5. Lemanowicz M., Krzyżanowska K. Turystyka i rekreacja jako źródło wartości dla klienta. Warszawa: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie (SGGW), 2021. 126 s.
6. Jaska E., Werenowska A. Komunikacja przedsiębiorstwa z otoczeniem w gospodarce opartej na wiedzy. Warszawa: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie (SGGW), 2017. 126 s.
7. Теребух А.А., Теодорович Л.В. Філософські підходи до забезпечення комфорту туристів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4579/4522> (дата звернення: 02.06.2026).

8. Щепанський Е.В. Туристично-рекреаційний комплекс Хмельниччини: теорія, практика, перспективи: навчальний посібник. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2012. 156 с.

9. Hyo Sun Jung, Hye Hyun Yoon. Why is employees' emotional intelligence important?: the effects of EI on stress-coping styles and job satisfaction in the hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality management*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2016. Vol. 8. Pp. 1649–1675.

10. Влащенко Н.В., Проблеми та перспективи розвитку інфраструктури для потреб інклюзивного туризму. *БізнесІнформ*. 2018. № 9. С. 122–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_9\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_20) (дата звернення: 02.06.2026).

11. Кожушко С.П., Бойко Л.Г. Компетентнісний підхід у підготовці фахівців туристичної сфери до роботи в умовах стресових станів. Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». 2023. № 1 (25). С. 194–203. URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/22--.pdf> (дата звернення: 02.06.2026).

12. Walker J. R. *Introduction to Hospitality*. Boston: Pearson, 2017. 656 p.

13. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму: навчальний посібник. Київ: КНТЕУ, 2005. 179 с.

14. Гаврилюк С., Сокол Т., Кіт М. Особливості розвитку підприємництва у готельному бізнесі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2 (78). С. 105–117. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/975/987> (дата звернення: 03.06.2026).

15. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020. 848 p.

16. Колот А.М., Рябоконь І.О., Бабій Ю.М. Соціально-трудоий вимір економіки платформ. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4965/4910> (дата звернення: 02.06.2026).

17. Полінкевич О., Лещук В. Японська модель корпоративного

управління підприємницькими структурами. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 2. С. 83–88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2018\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2018_2_14) (дата звернення: 02.06.2026).

18. Міхо О.І. Безбар'єрність у туризмі як складова професійної підготовки фахівців. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: матеріали VI Міжнародної наукової конференції (5–6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2499> (дата звернення: 03.06.2026).

19. Музика О.Є., Чернозубкін І.О. Приклади застосування штучного інтелекту у діяльності підприємств туристичної індустрії. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: тези доповідей V Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1347> (дата звернення: 03.06.2026).

20. Хитра О.В., Вихованчук М.В. Особливості застосування технологій HR-брендингу на сучасному підприємстві. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Том 23. Вип. 8 (73). С. 145–154. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2018\\_23\\_8\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_8_31) (дата звернення: 03.06.2026).

21. Хитра О.В., Кобилянська А.П. Бренд роботодавця у туристичній галузі: переваги створення, методи оцінювання і стратегія розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 18. С. 202–217. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/453/423> (дата звернення: 03.06.2026).

22. Хитра О.В. Професійний добір персоналу на підприємствах індустрії гостинності з використанням сучасних рекрутингових технологій. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2023. № 17. С. 167–180. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/427/398> (дата звернення:

03.06.2026).

23. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 230–238. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/4\\_15\\_uk/39.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf) (дата звернення: 03.06.2026).

24. Товариство з обмеженою відповідальністю «Оздоровчо-спортивний комплекс «Сонячний Прованс»: аналітичне досьє в системі «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 04.06.2026).

25. Готель «Сонячний Прованс» / Офіційний вебсайт. URL: <https://sprovans.com.ua> (дата звернення: 04.06.2026).

26. Сокол Т.Г., Міхо О.І., Дергач А.С. Туристичний ринок України в часи війни: проблеми, загрози, можливості. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія «Економіка, психологія та управління»*. 2024. № 1. URL: <https://www.alsrt.com.ua/index.php/economics/article/view/2024-01-01-01> (дата звернення: 04.06.2026).

27. Гаврилюк С., Мелесик С., Воробйова Н. Проблеми стратегічного розвитку туристичних дестинацій в умовах воєнного часу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (74). С. 116–124. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/733> (дата звернення: 04.06.2026).

28. Tonova E., Grishnova O., Karyuk V., Djakona D., Niemi O., Celika M. HR Innovations, human capital and financial stability, interrelationships and interaction on the example of international companies. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. Том 5 (64). С. 585–599. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/10329> (дата звернення: 05.06.2026).

29. Bilan Y., Karyuk V., Grishnova O., Mishchuk H. The attractiveness of tourism in the conditions of modern challenges: methodology, assessment, prospects. *Intellectual Economics*. 2023. Vol. 17. No. 1. Pp. 152–177. URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/view/7527> (дата звернення: 05.06.2026).

30. Сокол Т.Г. Зміна парадигми підготовки фахівців туризму: виклики сучасності. *Сучасні світові тенденції розвитку науки, освіти та суспільства*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 11 травня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. С. 16–17. URL: [http://www.economics.in.ua/2022/05/blog-post\\_19.html](http://www.economics.in.ua/2022/05/blog-post_19.html) (дата звернення: 05.06.2026).

31. Хитра О.В. Мотиви трудової поведінки працівників як точки біфуркації на шляху підвищення продуктивності праці. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 202–210. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/37.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/37.pdf) (дата звернення: 06.06.2026).

32. Гакова М. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 344–350. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/924/885> (дата звернення: 06.06.2026).

33. Герман І.В. Концептуальні підходи до теоретичних положень управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2024. № 20. С. 292–303. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/542/509> (дата звернення: 06.06.2026).

34. Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Кадрове управління та його техніко-технологічне забезпечення як складова оперативного та стратегічного менеджменту. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 4–11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3658/3693> (дата звернення: 07.06.2026).

35. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.

36. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Л.Л. Ведута, Г.А. Мохонько. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського,

2018. 511 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf) (дата звернення: 07.06.2026).

37. Балусєва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення: 07.06.2026).

38. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67–71. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1\\_2022/13.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/13.pdf) (дата звернення: 07.06.2026).

39. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

40. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927/3850> (дата звернення: 08.06.2026).

41. Вербовський І.А., Воронкова А.А., Гавран В.Я. Інноваційні підходи в менеджменті для підвищення продуктивності персоналу в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/35/34> (дата звернення: 08.06.2026).

42. Roik O., Bublyk L. Synergy of investment, innovative and financial mechanisms in the development of resource provision of the tourism sector: theoretical and methodological approaches and practical aspects. *Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 22–29. URL: <https://www.researchgate.net/publication/387465902> (дата звернення: 08.06.2026).

43. Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 502–510. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1274/1228>

(дата звернення: 08.06.2026).

44. Алексєєва О.В., Мазур К.В., Цицюрський Д.М. Роль креативного менеджменту в управлінні талантами організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2024. № 14. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-14/2024-14-04-14> (дата звернення: 09.06.2026).

45. Адаменко М.В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 51–57. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2021/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/10.pdf) (дата звернення: 09.06.2026).

46. Гурман О.М., Лукашук А.В. Дослідження впливу персональних технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 16–22. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/15/15> (дата звернення: 10.06.2026).

# ДОДАТКИ

## Фінансові показники

### Фінансові показники

Витяг з реєстраційного досьє та основні фінансові показники ТОВ «ОСК  
«Сонячний Прованс» за даними системи «Опендатабот»

37565591 — ТОВ ОСК „СОНЯЧНИЙ ПРОВАНС

14.05.2026, 11:42



Опендатабот

### Тестовий доступ

2 з 5

Залишилось 2 з 5 безкоштовних переглядів. Для повного доступу [ознайомтесь з тарифами.](#)

Код ЄДРПОУ

**37565591**

## ТОВ «ОСК „СОНЯЧНИЙ ПРОВАНС"»

Директор

Косик Віктор В'ячеславович



Витяг з ЄДР

❗ Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування

❗ Платник ПДВ № 375655922057 станом на 01.04.2026

### Контактна інформація

Для доступу до контактної інформації необхідно зареєструватися або увійти в систему.

[Реєстрація](#)

## Аналітична довідка та відомості про засновників ТОВ «ОСК «Сонячний Прованс» з інформаційно-аналітичної платформи «YouControl»

Увага! Дані змінюються щоденно. Актуально на 28.04.2026

**YOU CONTROL**

Повне дос'є на кожну компанію України

0 800 309 077  
youcontrol.com.ua

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОЗДОРОВЧО-СПОРТИВНИЙ КОМПЛЕКС "СОНЯЧНИЙ ПРОВАНС"**  
**ТОВ "ОСК "СОНЯЧНИЙ ПРОВАНС"**

Код ЄДРПОУ 37565591

Зареєстровано

**Анкета**

Актуально на 28.04.2026

Перейдіть на сайт та отримайте повну інформацію з 60 реєстрів України актуальну на момент запиту

ДИВИТИСЬ НА YOUCONTROL.COM.UA

|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи                                    | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОЗДОРОВЧО-СПОРТИВНИЙ КОМПЛЕКС "СОНЯЧНИЙ ПРОВАНС"                                                                                                                                                                                                                           |
| Скорочена назва                                                       | ТОВ "ОСК "СОНЯЧНИЙ ПРОВАНС"                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Статус юридичної особи                                                | Зареєстровано                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Статус з ЄДР                                                          | Зареєстровано                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Код ЄДРПОУ                                                            | 37565591                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Дата реєстрації                                                       | 05.04.2011 (15 років)                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Уповноважені особи                                                    | <p><b>КОСИК ВІКТОР В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ</b><br/>— директор, 28.12.2021, керівник</p> <p><b>КОСИК ВІКТОР В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ</b><br/>— директор, 28.12.2021, підписант (Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо, Подавати документи для державної реєстрації від імені юридичної особи)</p> |
| Головний бухгалтер або інша особа, уповноважена підписувати звітність | <p><b>СВІЩОВА МАРІЯ МИХАЙЛІВНА</b><br/>Станом на 10.02.2026</p>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Розмір статутного капіталу                                            | 20 605 826,00 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Організаційно-правова форма                                           | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Кількість працівників (згідно з фін. звітністю)                       | <p>2<br/>Станом на 31.12.2025</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

YouControl - повне дос'є на кожну компанію України

## Відповіді з анкети опитування щодо задоволеності персоналу

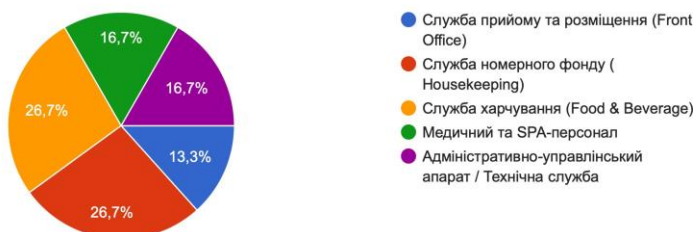
## Анкета дослідження рівня задоволеності персоналу готелю «Віта Парк Сонячний Прованс» діючою системою мотивації

Шановний колего!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є оцінка ефективності існуючої системи стимулювання праці в нашому готелі та пошук шляхів її вдосконалення. Ваша думка є дуже важливою для розробки нових HR-рішень. Опитування є повністю конфіденційним, а результати будуть використані лише в узагальненому науковому вигляді.

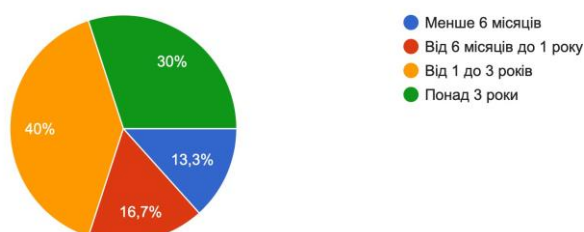
Вкажіть, будь ласка, Ваш підрозділ (службу):

30 ответов



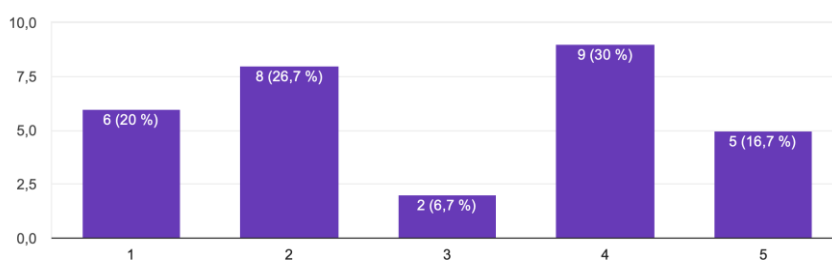
Ваш загальний стаж роботи в готелі «Віта Парк Сонячний Прованс»:

30 ответов



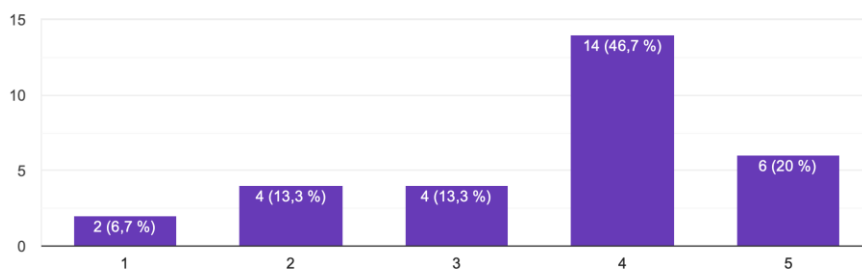
Наскільки Ви задоволені Вашою поточною заробітною платою?

30 ответов



Наскільки Ви задоволені поточними умовами праці та фізичним навантаженням?

30 ответов



Наскільки Ви задоволені відносинами з безпосереднім керівництвом готелю?

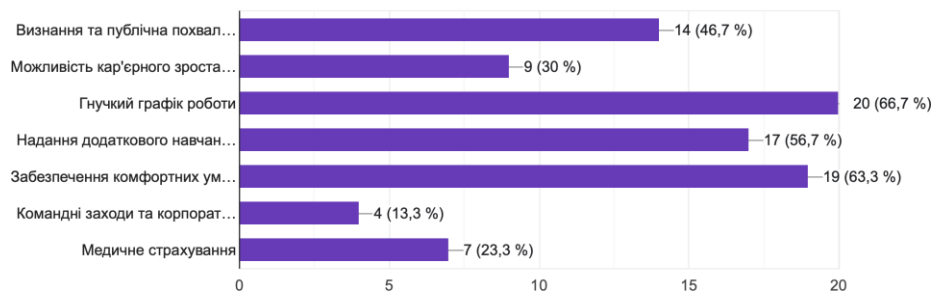
[Копировать диаграмму](#)

30 ответов



Які з наступних факторів нематеріальної мотивації є для Вас найбільш важливими (оберіть не більше трьох):

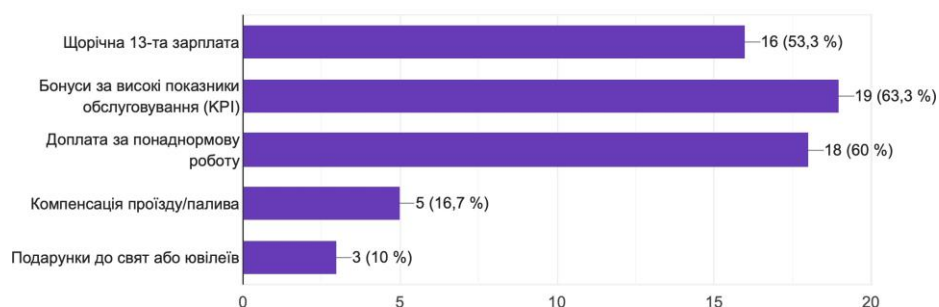
30 ответов



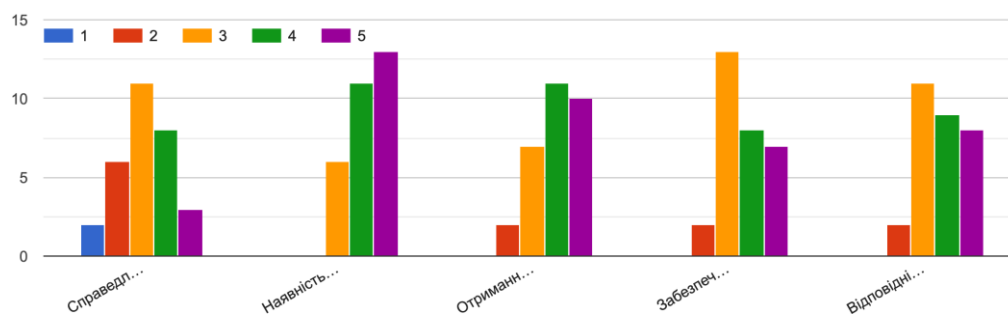
## Продовження додатку Г

Які фінансові стимули, на Вашу думку, є найбільш дієвими (можливо кілька варіантів):

30 ответов

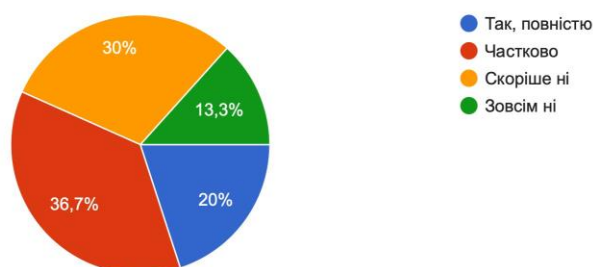


Оцініть наступні аспекти системи мотивації готелю (де 1 — повністю незадоволений, 5 — повністю задоволений):



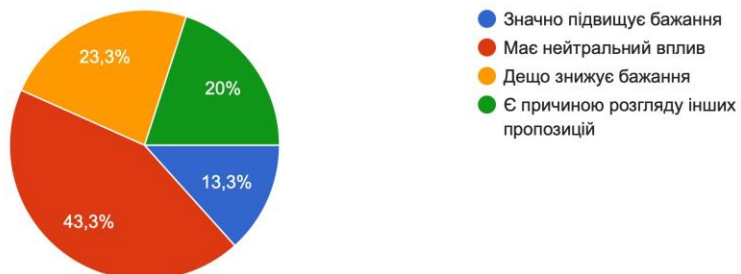
Чи відчуваєте Ви, що Ваша робота та внесок у розвиток готелю цінуються керівництвом?

30 ответов



Чи впливає чинна система мотивації на Ваше бажання залишатися працювати в готелі «Віта Парк Сонячний Прованс» у довгостроковій перспективі?

30 ответов



**Виконала:** студентка 4 курсу за спеціальністю 242 Туризм денної форми здобуття освіти

\_\_\_\_\_Даніела МАРИНОВСЬКА

**Науковий керівник:**

доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, кандидатка економічних наук, доцентка

\_\_\_\_\_Олена ХИТРА

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, доктор наук з державного управління, професор

\_\_\_\_\_Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ