МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри _____
(вчене звання, науковий ступінь)
_____
(П.І.Б.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу, 471 групи
спеціальності 242 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Віктор Олександрович ДОКОЛІН
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Людмила НЕЩАДИМ

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Поворознюк І.М.
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачеві вищої освіти Доколіну В. О.

1.Тема кваліфікаційної УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

керівник кваліфікаційної роботи Людмила НЕЩАДИМ, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «03» жовтня 2025 р. № 297 з/ф .
2. Строк подання здобувачем роботи_____
3. Вихідні дані до роботи матеріали становлять законодавчі та нормативні акти України, звіти підприємства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
- розкрити теоретико-методичні засади управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства в умовах глобалізації;
- проаналізувати поточний стан, ефективність діючої системи управління персоналом та адаптивність кадрової політики готельно-ресторанного комплексу (або: назва закладу, м. назва міста) до глобалізаційних викликів;
- розробити шляхи удосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу досліджуваного підприємства на ринку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Травень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень, 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень, 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень, 2025р.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень, 2025-2026рр.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень, 2026р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень, 2026р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень, 2026р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень, 2026р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень, 2026р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень, 2026р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Віктор ДОКОЛІН

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Людмила НЕЩАДИМ

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГАЛУЗІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ СУЧАСНИХ УМОВАХ 8

1.1. Сутність, тенденції та виклики глобалізації для індустрії гостинності 8

1.2. Специфіка та сучасні концепції управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства 21

1.3. Міжнародні стандарти обслуговування та крос-культурний менеджмент як чинники формування кадрової політики 31

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ «АМБАСАДОР» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН 36

2.1. Загально-економічна характеристика та організаційна структура готелю «Амбасадор» 36

2.2. Дослідження складу, структури та руху кадрів на підприємстві 43

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ «АМБАСАДОР» З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ 50

3.1. Впровадження інноваційних технологій та HR-діджиталізації у процеси управління кадрами 50

3.2. Шляхи підвищення кваліфікації та адаптації персоналу до глобальних стандартів сервісу 55

ВИСНОВКИ 62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 68 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 63 сторінки основного тексту, в т.ч. рисунків – 12, таблиць – 8, список використаних джерел налічує 64 найменувань.

Об'єктом дослідження є управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства.

У 1 розділі визначено теоретичні основи управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства.

У 2 розділі проаналізовано систему управління персоналом в готелі «Амбасадор».

У 3 розділі запропоновано напрями вдосконалення управління персоналом в готелі «Амбасадор» з урахуванням світового досвіду.

Ключові слова: управління персоналом, готельно-ресторанний бізнес, глобалізація, транснаціоналізація, міжнародні стандарти, кадровий потенціал.

АНОТАЦІЯ

У роботі визначено теоретичні основи управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства як стратегічного фактора забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Розглянуто стан та особливості системи кадрового менеджменту готелю «Амбасадор», а також проведено комплексну оцінку її операційної ефективності та рівня залученості людського капіталу в систему якості. Проаналізовано сучасні тенденції трансформації міжнародного ринку праці, вплив транснаціональних мереж та процеси диджиталізації на формування нових вимог до кваліфікації сервісного персоналу. Розроблено стратегічні шляхи вдосконалення управління персоналом, що базуються на впровадженні міжнародного стандарту ISO 10018:2015, оптимізації соціотехнічних систем онбордингу та розвитку інноваційного інструментарію мотивації для зміцнення ринкових позицій підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, готельно-ресторанний бізнес, глобалізація, транснаціоналізація, міжнародні стандарти, кадровий потенціал.

SUMMARY

The paper defines the theoretical foundations of personnel management of hotel and restaurant enterprises as a strategic factor in ensuring their competitiveness in the conditions of globalization. The state and features of the personnel management system of the «Ambassador» hotel were considered, as well as a comprehensive assessment of its operational efficiency and the level of human capital involvement in the quality system was carried out. Modern trends in the transformation of the international labour market, the influence of transnational networks and digitalization processes on the formation of new requirements for the qualifications of service personnel are analysed. Strategic ways of improving personnel management have been developed, based on the

implementation of the international standard ISO 10018:2015, optimization of sociotechnical onboarding systems and development of innovative motivation tools to strengthen the company's market positions.

Keywords: personnel management, hotel and restaurant business, globalization, transnationalization, international standards, personnel potential.

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку світового господарства управління персоналом стає стратегічним інструментом забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємств готивно-ресторанного бізнесу. Висока інтенсивність ринкової конкуренції, диверсифікація споживчих запитів, перманентні кризи та стрімка цифровізація бізнес-процесів вимагають від суб'єктів індустрії гостинності переходу до науково обґрунтованих, інноваційних методів формування, адаптації та розвитку кадрового потенціалу.

Управління персоналом сьогодні розглядається не просто як операційне діловодство чи лінійний контроль, а як складний соціотехнічний управлінський процес, що забезпечує синергію між стратегічними цілями фірми, реінжинірингом робочих процесів та готовністю працівників до інтерналізації корпоративних цінностей. Особливої значущості набуває питання інтеграції традиційного HR-інструментарію з новітніми технологіями онбордингу, системами автоматизації (CRM/PMS) та вимогами міжнародних стандартів якості (зокрема ISO 10018:2015), що дозволяє максимізувати продуктивність праці при оптимізації трансакційних витрат на людський капітал.

В умовах глобалізації, трансформації міграційних та туристичних потоків, дефіциту лінійних кадрів, а також необхідності функціонування та подальшого відновлення індустрії гостинності в Україні за умов воєнного стану, ефективний кадровий менеджмент перетворюється на критичний фактор антикризового управління. Саме тому дослідження теоретико-прикладних засад управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства в глобалізаційному контексті є своєчасним, практично значущим і таким, що відповідає актуальним запитам галузі.

Питання загального менеджменту, кадрової політики та управління людськими ресурсами знайшли відображення у працях таких відомих зарубіжних науковців, як Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенз, M. Armstrong, Е. Майо, Д. Торрінгтон та ін.

Значну увагу дослідженню специфіки кадрового забезпечення в індустрії туризму та гостинності приділяли вітчизняні вчені: М. Бойко, Т. Ткаченко, В. Кифяк, Л. Нещадим, С. Нездоймінов, Г. П'ятницька, О. Любіцева, Л. Крушельницька, Д. Мельничук та інші. Водночас механізми наскрізного залучення співробітників, побудови гнучких адаптаційних моделей для менеджерів та оцінки ефективності використання персоналу в умовах нестабільного ринку потребують подальшого ґрунтовного опрацювання. Це визначило актуальність теми та сформувало підґрунтя для постановки мети даної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства готельно-ресторанного господарства для підвищення його операційної ефективності в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні основи та еволюцію концепцій управління персоналом як складової стратегічного менеджменту підприємств гостинності;
- дослідити вплив процесів глобалізації та міжнародних стандартів якості на трансформацію систем кадрового менеджменту;
- проаналізувати сучасний стан, тенденції та архітектуру інноваційних технологій управління людськими ресурсами в секторі HoReCa;
- провести комплексний аналіз господарської діяльності та діючої системи управління персоналом конкретного готельно-ресторанного підприємства;
- здійснити розрахунок та оцінити ефективність використання персоналу, рівень його продуктивності та рентабельності;
- обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення кадрової стратегії, впровадження міжнародного стандарту ISO 10018:2015 та оптимізації програм адаптації керівників і лінійних робітників.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процеси управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до організації, оптимізації та підвищення ефективності системи управління персоналом готельно-ресторанного підприємства в умовах глобалізаційних викликів.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи пізнання: системний підхід, аналіз і синтез, порівняння та графічний метод, детермінований факторний аналіз, структурно-логічне моделювання та розрахунково-аналітичний метод.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері HR-менеджменту та індустрії гостинності, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародні стандарти якості, аналітичні звіти профільних інституцій, матеріали періодичних видань, а також фінансова та внутрішня звітність досліджуваного готельного підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГАЛУЗІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність, тенденції та виклики глобалізації для індустрії гостинності

У сучасних реаліях розбудова туристичного та готельно-ресторанного сектору як ключових елементів рекреаційного комплексу України має стратегічне значення для вітчизняної економіки та культури. Ця сфера не лише зміцнює міжнародний імідж держави, а й виступає драйвером регіонального розвитку та фінансовим інструментом для збереження історико-культурного надбання. Україна володіє потужним об'єктивним фундаментом для формування конкурентоспроможного туристичного ринку завдяки вигідному географічному розташуванню, сприятливому клімату, унікальним природним ландшафтам та багатій культурній спадщині. Водночас поточний стан індустрії гостинності свідчить про неефективне використання наявного потенціалу. Саме тому критично важливим є визначення стратегічних векторів розвитку цієї галузі як у теперішніх умовах, так і в поствоєнний період.

У XXI столітті сфера гостинності перетворилася на масштабне соціально-економічне явище глобального характеру, що відіграє вагому роль у вирішенні загальнодержавних завдань. Зокрема, вона забезпечує створення нових робочих місць, підтримує належний рівень життя населення та стимулює модернізацію інфраструктури суміжних галузей економіки. Функціонуючи в умовах жорсткого конкурентного протистояння, сучасна індустрія туризму потребує постійного оновлення, де інноваційний фактор стає головним критерієм життєздатності та конкурентоспроможності підприємств.

Рівень розвитку індустрії гостинності безпосередньо визначається обсягами капіталовкладень, інтеграцією інноваційних технологій у сервісні процеси, якістю матеріально-технічної бази, а також наявністю висококваліфікованих кадрів, здатних конкурувати на світовому ринку послуг. Удосконалення кожного з цих показників і наближення сервісу до міжнародних стандартів дозволить Україні

гнучкіше реагувати на запити споживачів та посісти гідне місце серед провідних туристичних дестинацій світу. Разом з тим, цей бізнес є надзвичайно чутливим до зовнішнього середовища і залежить від комплексу чинників: кліматичних, релігійних, політичних, а також від форс-мажорів та стихійних лих.

Глобальні потрясіння, зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, завдали нищівного удару по галузі, яка критично залежить від міжнародної мобільності та загальної стабільності. Підприємства зіштовхнулися з різким падінням доходів, трансформацією попиту та гострою потребою адаптації до нових безпекових реалій. Наслідками цього стали закриття багатьох закладів (передусім малого та середнього бізнесу), масове скорочення робочих місць та різке зниження експорту туристичних послуг. Через воєнні дії та обмеження на пересування Україна втратила потік іноземних гостей, що призвело до переорієнтації внутрішніх турпотоків у безпечніші регіони країни. Водночас відбулася трансформація споживчих пріоритетів: зріс інтерес до локального та екологічного туризму, безпечних напрямків, а також прискорився перехід до використання цифрових платформ для бронювання та отримання послуг.

Індустрія гостинності є одним із наріжних каменів світової економіки, генеруючи близько 7% обсягів міжнародної торгівлі. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), кожне десяте робоче місце у світі створюється саме в цьому секторі. Проте криза, спровокована пандемією, та наслідки російського вторгнення в Україну фактично підірвали економічний фундамент туризму, спричинивши безпрецедентні збитки для туроператорів та працівників індустрії. Оскільки сфера туризму найбільше постраждала від карантинних обмежень та воєнних дій, вона потребуватиме найтривалішого та найбільш комплексного процесу відновлення у майбутньому.

На сьогоднішній день рівень розвитку вітчизняної індустрії гостинності суттєво поступається світовим показникам. Така тенденція зумовлена комплексом деструктивних ендогенних та екзогенних чинників, серед яких: збройна агресія російської федерації проти України, стагнація макроекономічних процесів, недостатній рівень сформованості туристичного сектору, низька купівельна спроможність населення, недосконаліть податкової системи та нормативно-

правового регулювання, а також пасивне використання історико-культурної спадщини. Чинна законодавча база не відповідає викликам сучасності, оскільки нормативним документам бракує логічного взаємозв'язку та узгодженості, що часто призводить до правових суперечностей. Крім того, гальмує розвиток галузі відсутність розвиненої інфраструктури та належного сервісного забезпечення, що негативно позначається на якості туристичного продукту. Як наслідок, Україна суттєво відстає за якісними параметрами від прикордонних держав, які є її безпосередніми конкурентами на глобальному ринку послуг.

Аналізуючи динаміку індустрії гостинності в Україні, варто підкреслити, що цей сектор є матеріально-технічним фундаментом для реалізації туристично-рекреаційного потенціалу країни. Проте фінансово-економічна стабільність, політичні ризики та ведення бойових дій на частині українських територій критично уповільнюють темпи її зростання. За умов триваючої нестабільності підприємствам надзвичайно складно утримувати ринкові позиції та забезпечувати рентабельність. Оскільки стан сфери гостинності відображає загальний рівень соціокультурного та економічного прогресу держави, її модернізація є ключовою передумовою успішної інтеграції вітчизняного туристичного ринку в європейський бізнесовий та культурний простір.

Ефективна кооперація між державними інституціями, приватним бізнесом та міжнародними донорами здатна забезпечити швидку адаптацію галузі до глобальних викликів. Пріоритетними векторами у цьому контексті мають стати: відбудова інфраструктурних об'єктів, масштабна цифровізація, стимулювання внутрішнього туризму та формування позитивного міжнародного іміджу країни. Реалізація цих кроків закладе підґрунтя для довгострокової стійкості та збалансованого розвитку індустрії.

У сучасній науковій думці значна увага приділяється питанню нівелювання наслідків пандемії COVID-19 в умовах перманентної політичної та військової нестабільності. Зокрема, у працях О. Дисхантюк та співавторів досліджено деструктивний вплив пандемічної кризи на суміжні сектори гостинності (готельно-ресторанний бізнес, логістику, індустрію розваг), а також

проаналізовано світові практики антикризового менеджменту та обґрунтовано потребу в нових стратегіях адаптації до змін споживчого попиту в Україні.

І. Журба та І. Несторішен акцентують увагу на перспективах функціонування туристичного сектору в глобальному та національному вимірах крізь призму пандемічних обмежень. Автори аналізують вектори міжнародних подорожей за період 2022–2024 рр., оцінюють темпи відновлення регіональних ринків та пропонують інструменти ревіталізації вітчизняного туризму, зокрема через розвиток поствоєнного (постконфліктного) туризму. Своєю чергою, О. Ніколайчук висвітлює трансформацію внутрішнього готельно-ресторанного бізнесу під впливом COVID-19, виокремлюючи такі тренди, як посилення безпекових заходів, діджиталізація сервісів, мінімізація витрат та адаптація бізнес-моделей до нових реалій. Питання антикризового управління, розробки адаптаційних стратегій та впровадження досвіду міжнародних готельних мереж для збереження конкурентних переваг під час пандемії детально розглянуто у дослідженні Л. Нещадим та І. Поворознюк.

Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на трансформацію індустрії гостинності перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Так, М. Паньків та Д. Липовий аналізують особливості впровадження принципів ESG-трансформації в операційну діяльність підприємств HoReCa, структурувавши цей процес за трьома векторами:

- екологічна стійкість;
- соціальна відповідальність;
- корпоративне управління.

Вплив цифрових інновацій на рівень конкурентоспроможності підприємств та їхню життєздатність в умовах кризи досліджено В. Фостолович та співавторами, які оцінили затребуваність діджитал-інструментів та їхній безпосередній вплив на доступність послуг і загальну ефективність бізнесу.

Економічні аспекти розвитку індустрії гостинності в сучасних мінливих умовах досліджено низкою науковців. Л. Чепурда та ін. систематизують концептуальні підходи до бізнес-планування в туризмі за умов глобалізаційних викликів, аналізуючи методологічні засади та міжнародні стандарти, що сприяють

підвищенню ефективності галузі. І. Несторішен та Я. Прокопець розглядають світові та вітчизняні тенденції розвитку туризму в розрізі ковідних обмежень, пропонуючи на основі закордонного досвіду дієві стратегії поствоєнної відбудови туристичного сектору України. Натомість У. Гузар та її колеги фокусуються на теоретико-методологічному базисі, визначаючи індустрію гостинності як наукову категорію та оцінюючи її роль у національній економіці. У їхній праці висвітлено еволюцію дефініції «гостинність», її сучасні інтерпретації, а також характер взаємозв'язку між сферою гостинності та туризмом у межах європейської та американської наукових шкіл.

Мета дослідження полягає в оцінці фінансово-економічних наслідків пандемії та воєнних дій для ключових суб'єктів індустрії гостинності, а також у розробці стратегічних рекомендацій щодо їхньої адаптації та розвитку задля забезпечення життєздатності галузі в умовах перманентних кризових явищ та трансформацій.

Еволюція гостинності як соціокультурного феномену має глибоке історичне коріння. Кожна етнонаціональна спільнота володіє унікальними психологічними рисами, традиціями та звичаями, що формують її ментальність. Самобутність української гостинності історично зумовлена специфікою географічного розташування етносу та характером його взаємодії із сусідніми регіонами, що нерідко супроводжувалося геополітичним тиском з їхнього боку.

У вузькому розумінні поняття «гостинність» охоплює сфери громадського харчування та засобів розміщення, тоді як у ширшому контексті туризм і подорожі інтегрують діяльність туристичних посередників (агентів та операторів), транспортний сектор, а також індустрію розваг і рекреації. Формування позитивного іміджу в цій сфері вимагає комплексного використання наявних ресурсів, забезпечення бездоганної якості сервісу та проєктування гнучких ринкових стратегій. При цьому ефективна модель готельного бізнесу базується на здатності підприємства оперативно реагувати на коливання внутрішнього та зовнішнього середовища, чітко позиціонуючи свої конкурентні переваги.

Індустрія гостинності виступає потужним каталізатором національного економічного прогресу, оскільки стимулює розвиток малого та середнього

підприємництва, збільшує надходження до бюджетів усіх рівнів, створює нові робочі місця та підвищує загальний рівень добробуту населення. Вона також генерує вагомий синергетичний ефект для суміжних галузей - транспорту, культури та логістики. Найчастіше дефініцію «гостинність» ототожнюють із готельно-ресторанною справою, яка є системою заходів, спрямованих на задоволення побутових, господарських та культурних запитів мандрівників. Готельний сегмент як базовий елемент цієї системи включає різноманітні засоби розміщення, що забезпечують проживання та обслуговування гостей поза місцем їхнього постійного проживання. У широкому розрізі структура індустрії об'єднує:

- готелі та аналоги;
- заклади ресторанного господарства;
- туристичні компанії;
- транспортні підприємства;
- лікувально-оздоровчі та спортивні комплекси;
- об'єкти соціокультурного призначення.

У межах цього дослідження індустрія гостинності розглядається як багатогалузевий міжгалузевий комплекс, орієнтований на задоволення рекреаційних та дозвіллєвих потреб споживачів. Промисловий характер цього сектору сприяє макроекономічному зростанню через капіталізацію, зайнятість та модернізацію інфраструктури. На сучасному етапі міжнародний туризм набув глобальних масштабів: щороку приблизно кожна шоста людина у світі здійснює закордонну поїздку. За прогнозами Всесвітньої туристичної організації, цей показник стрімко зростатиме, і до 2050 року подорожуватиме вже кожен четвертий житель планети.

Серед ключових тенденцій, що визначають архітектуру сучасного ринку гостинності, варто виділити:

- поглиблення спеціалізації та диверсифікацію послуг розміщення, харчування та дозвілля;
- концентрацію капіталу та активне масштабування транснаціональних готельних і ресторанних мереж;

- тотальну цифровізацію процесів управління, впровадження технологічних інновацій та прогресивних маркетингових стратегій;
- інтеграцію капіталу підприємств гостинності з фінансовим, страховим, будівельним та логістичним секторами економіки.

Попри те, що готельна індустрія є найбільш інтегрованим, помітним та системоутворюючим елементом («кістяком») галузі, вона також стимулює розвиток великої кількості допоміжних бізнесів: клінінгових та охоронних компаній, сектору виробництва та дистрибуції продуктів харчування, розробників програмного забезпечення та інженерних служб, що суттєво підсилює її макроекономічну значущість.

Сьогодні вітчизняна сфера гостинності суттєво відстає від світових стандартів через низку геополітичних та внутрішньоекономічних форс-мажорів, головним з яких є повномасштабне вторгнення РФ. В умовах воєнного стану руйнування інфраструктури, логістичний колапс та хронічні безпекові ризики практично звели нанівець в'їзний іноземний туризм. Водночас відбулося різке падіння внутрішнього попиту: значна частина громадян змушена була мігрувати, а фінансові обмеження звели до мінімуму їхні витрати на відпочинок. Гострою проблемою стала і кадрова криза, спричинена мобілізаційними процесами, а також масовим виїздом кваліфікованих фахівців в інші регіони чи за кордон. Ці деструктивні чинники змушують підприємства HoReCa радикально переглядати моделі виживання та шукати нестандартні підходи до відновлення діяльності в умовах тривалого конфлікту.

Варто нагадати, що до моменту повномасштабної війни український готельний ринок демонстрував динамічне зростання на рівні 10–15% щорічно. До пандемії спостерігався бум в'їзного туризму з країн Аравійського півострова до західних областей України, зокрема до курорту Буковель, який став якісною та доступнішою альтернативою Альпам. На півдні країни фіксувалося стабільне зростання потоків мандрівників з Ізраїлю, Туреччини та Балканського регіону. Щороку кількість іноземних гостей збільшувалася на 20–30%. Така тенденція підвищувала інвестиційну привабливість галузі, оскільки середній чек за проживання зростав на 12–15% на рік.

Військова агресія паралізувала всі ланки української економіки, проте найбільших втрат зазнав саме готельно-ресторанний та туристичний бізнес. У перші місяці війни, з початком активних бойових дій, ринок готельних послуг обвалився майже на 90%. У березні та квітні 2024 року засоби розміщення в західних регіонах України (а також у прикордонних країнах Європи) зафіксували аномально високу, хоча й тимчасову, завантаженість. Цей сплеск був зумовлений виключно масовою внутрішньою міграцією цивільного населення зі східних, південних та центральних областей у пошуках безпечного прихистку. Масове переміщення біженців на тлі глибокої економічної кризи призвело до фактичного згортання класичного туризму в Україні. Потік іноземних громадян повністю нівельовано, оскільки регулярні повітряні загрози та активні воєнні дії унеможливлюють безпечні подорожі країною.

Військова агресія радикально погіршила стан вітчизняного готельного сектору, завдавши найбільш нищівного удару підприємствам на сході, півдні та півночі країни. Безпосередніми наслідками війни стали фізичне руйнування майнових комплексів, вимушений вихід засобів розміщення на окупованих територіях із міжнародного ринку, гострий дефіцит клієнтів у зоні бойових дій та масовий виїзд кваліфікованих HR-фахівців і лінійного персоналу за кордон. На цьому тлі готелі в західних областях України опинилися у відносно вигіднішому становищі, демонструючи вищі показники доходності за рахунок внутрішньої міграції. Загалом по країні спостерігається стрімке скорочення турпотоків, а підприємства у постраждалих регіонах фіксують критичне падіння рівня завантаженості (окупації) ліжкового фонду.

Аналіз динаміки розвитку індустрії гостинності за період 2020–2023 рр. свідчить, що її ключові суб'єкти (туроператори, агенти, логістичні компанії та готельно-ресторанний бізнес) перебували під перманентним тиском жорстких екзогенних шоків. Зокрема, карантинні обмеження епохи COVID-19, пов'язані із забороною транскордонного переміщення громадян, паралізували як внутрішній, так і міжнародний туризм, завдавши галузі колосальних фінансових збитків. Через упровадження політики обмеження подорожей у країнах ЄС, США, Близького та

Далекого Сходу протягом 2020–2022 рр. світова туристична інфраструктура зазнала системної кризи.

За оцінками Всесвітньої туристичної організації, ковідні обмеження у 2023–2024 рр. спровокували обвал експорту туристичних послуг на 60–80%, що в грошовому еквіваленті дорівнювало втраті від 910 млрд до 1,2 трлн доларів США. Варто підкреслити, що до початку цифровізації та пандемії туризм належав до найбільш динамічних експортних секторів глобальної економіки: середньорічні темпи зростання галузі до 2024 року становили 5–10%, забезпечуючи до 10% світового валового доходу та генеруючи кожне десяте робоче місце у світі.

Згідно з оновленими моніторинговими даними UNWTO, у 2024 році обсяг міжнародного туризму досяг позначки у 900 млн мандрівників, що вдвічі перевищило показники 2024 року, проте становило лише 63% від докризового рівня. Позитивна динаміка відновлення фіксувалася в усіх регіонах:

- Близький Схід продемонстрував найшвидші темпи реанімації ринку - ключовий показник досяг 83% від допандемічного рівня.
- Європа у 2022 році прийняла 585 млн туристів, відновивши ринок майже на 80%.
- Африка та Америка повернули близько 65% від колишнього обсягу відвідувачів.
- Азіатсько-Тихоокеанський регіон продемонстрував найнижчу ефективність (лише 23%), що пов'язано з тривалою дією жорстких локдаунів, які там почали скасовувати лише наприкінці року.

Вітчизняний туристичний ринок у допандемічний та пандемічний періоди також відчував на собі негативні наслідки коронакризи. Проте закриття європейських кордонів у 2019–2022 рр. мало неочікуваний ефект: український турсектор зміг диверсифікувати географію клієнтів за рахунок іноземців, які втратили доступ до європейських дестинацій.

У 2020 році відбулося масштабне переформатування маршрутів та активізація внутрішніх подорожей. За даними Державного агентства розвитку туризму, у першій половині 2021 року кількість візитерів в Україні зросла на 9% порівняно з попереднім півріччям. Загалом за той рік країну відвідало 1,5 млн

іноземців, що, однак, було на 31% менше, ніж за аналогічний відрізок 2020 року, і на 75% менше порівняно з докризовим 2019 роком, коли показник сягав майже 6 млн гостей.

Проте вже в другому кварталі 2021 року зафіксовано стрімкий стрибок - кількість візитів зросла до 3,4 млн, що в чотири рази перевищило тогочасні торішні показники. Надзвичайно оптимістичним трендом першого півріччя 2021 року стало сорокакратне збільшення потоку мандрівників із Саудівської Аравії та інших країн Перської затоки (їхня чисельність сягнула 14 тис. осіб проти всього 350 осіб у 2020 році).

Цей прецедент довів, що залучення заможних туристів із Близького Сходу є потужним важелем для фінансового відродження як туристичної індустрії загалом, так і економіки окремих постконфліктних регіонів зокрема. Проте успішна капіталізація цього тренду в майбутньому вимагатиме суттєвої модернізації інфраструктури та сервісу.

Наступним руйнівним етапом для індустрії гостинності стало повномасштабне вторгнення РФ в Україну, яке призвело до різкого падіння фінансово-економічних результатів туристичних підприємств у 2022 році.

За даними ДАРТ, загальна кількість платників податків у туристичному секторі скоротилася на 28%. При цьому чисельність зареєстрованих юридичних осіб зменшилася на 36%, а фізичних осіб-підприємців - на 24,5%. Як наслідок, обсяг податкових надходжень від туристичної діяльності та самих мандрівників упав на 33,3% та 12,9% відповідно. Головними донорами бюджету у 2022 році залишилися готелі, які забезпечили 673 млн грн податкових відрахувань. Податкові платежі від туроператорів знизилися на 32%, тоді як відрахування від турагентств просіли незначно - лише на 5%.

У 2023 році намітилася певна стабілізація: податкові надходження від турсектору зросли на 32% порівняно з депресивним 2022 роком. Водночас тенденція до скорочення бізнес-суб'єктів тривала - кількість платників податків у 2023 році зменшилася ще на 9% порівняно з 2022 роком (кількість компаній упала на 22%, а ФОП - на 5%). Якщо порівнювати загальні показники 2023 року з довоєнним 2021 роком, сукупна кількість суб'єктів оподаткування в галузі

скоротилася на 25%, при цьому ринок втратив 33% юридичних осіб та 22% приватних підприємців.

Індустрія гостинності посідає вагоме місце в структурі національної економіки, проте її динаміка підпорядкована впливу розгалуженої системи чинників. Серед ключових детермінант виокремлюють економічні, безпекові, соціально-демографічні та інституційні аспекти. Зважаючи на сучасні реалії України, особливої актуальності набувають безпековий вектор, модернізація системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу, а також адаптація бізнесу до новітніх викликів середовища.

У наукових працях представлено ґрунтовний аналіз фінансово-економічних наслідків глобальних та національних криз. Дослідники акцентують увагу на таких деструктивних проявах, як занепад міжнародного туризму, масове скорочення робочих місць, збитковість суб'єктів господарювання та радикальна трансформація споживчих пріоритетів. Водночас учені зазначають, що результативність запропонованих антикризових ініціатив залишається дискусійною через високий рівень макроекономічної нестабільності та політичні ризики.

Важливим інструментом стабілізації готельно-ресторанного та туристичного секторів є виважена державна підтримка. Світова практика розвинених країн підтверджує ефективність застосування гнучких інструментів протекціонізму: пільгового кредитування, грантових програм та фінансового стимулювання інноваційної діяльності. Проте на вітчизняному ринку імплементація зазначених механізмів суттєво обмежена через дефіцит бюджетних коштів та триваючі воєнні дії.

Трансформація індустрії гостинності у поствоєнний період є складним і багатоаспектним процесом, траєкторія якого залежатиме від масштабів руйнувань, темпів макроекономічного відродження, політичної стабільності та загальних соціальних зрушень. Специфіка українського ринку потребує унікальних архітектурних рішень для бізнесу, що враховують як фінансові, так і ментальні виклики. Відповідно, повоєнна ревіталізація галузі матиме індивідуальні особливості, зокрема:

- масштабне відновлення та модернізацію пошкодженої інфраструктури;
- реструктуризацію класичних бізнес-моделей;
- диверсифікацію та зміну векторів просторового розподілу туристичних дестинацій;
- посилення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.

Для оцінки рівня розвитку та визначення конкурентних позицій туристичної індустрії в розрізі окремих територіальних одиниць науковці застосовують параметричний метод та метод ранжування. Автори обґрунтовують тезу про необхідність інтегрального оцінювання туристично-рекреаційного потенціалу, що є вкрай важливим для розробки стратегій регіонального розвитку. Разом з тим, оцінка потенціалу дестинацій не може обмежуватися виключно фінансово-економічними індикаторами; вагому роль у визначенні атрактивності регіону відіграють також культурні, соціальні, екологічні та інфраструктурні чинники.

Зважаючи на загальні тенденції, відновлення сфери гостинності є фундаментальним драйвером економічного зростання України та її повноцінної міжнародної інтеграції. У поствоєнних реаліях сектор має адаптуватися до нових умов функціонування шляхом активного впровадження інновацій, всебічної підтримки малого підприємництва та залучення прямих іноземних інвестицій.

Епідеміологічна криза COVID-19 та повномасштабна війна завдали глибоких деформацій фінансовому стану ключових операторів індустрії гостинності: туроператорам, агенціям, перевізникам та підприємствам HoReCa. Жорсткі обмеження на транскордонні подорожі, падіння купівельної спроможності громадян та руйнування логістичних ланцюгів спричинили значні капітальні збитки, оптимізацію штату працівників та зміну векторів попиту.

Аналіз динаміки експорту послуг виявив стрімке скорочення обсягів міжнародного туризму у 2020–2021 рр. Натомість у 2022–2023 рр. на світовому ринку намітилася тенденція до поступової регенерації, хоча для України цей процес залишається критично ускладненим через бойові дії, які блокують в'їзні та обмежують внутрішні туристичні потоки. Статистика відвідуваності свідчить про нівелювання іноземного турпотоку, що актуалізує потребу в проектуванні принципово нових маркетингових стратегій залучення гостей у майбутньому.

Задля ефективної адаптації та сталого розвитку індустрії гостинності в умовах глобальних турбулентностей рекомендовано такий комплекс заходів:

1. Диверсифікація продуктового портфеля, а саме переорієнтація на внутрішній та регіональний (локальний) туризм.
2. Тотальна цифровізація сервісних процесів, тобто інтеграція сучасних систем онлайн-бронювання, розробка мобільних застосунків, використання технологій віртуальних турів.
3. Фінансова протекція бізнесу через запровадження податкових преференцій, грантової допомоги та програм доступного кредитування.
4. Розвиток альтернативних видів туризму, а саме масштабування екологічного та культурно-пізнавального туризму, які є менш залежними від масових міжнародних потоків.
5. Гармонізація стандартів та підвищення безпекових параметрів та якості сервісу відповідно до суворих міжнародних вимог.

Системна реалізація зазначених кроків не лише дозволить подолати поточні кризові явища, а й закладе тривкий фундамент для збалансованого розвитку індустрії гостинності України в межах поствоєнного відродження та глобальної економічної нестабільності.

Сучасні реалії воєнного стану вимагають кардинальної трансформації та адаптації всіх компонентів індустрії гостинності. Цей процес потребує консолідації зусиль: з боку держави - у формі нормативно-правової підтримки та законодавчих стимулів, з боку менеджменту підприємств - у напрямі мінімізації ризиків та реінжинірингу бізнес-процесів. Поствоєнна ревіталізація інфраструктури має базуватися на принципах модернізації та впровадження енергоефективних технологій, а внутрішній туризм повинен стати пріоритетним інструментом активізації локальних економік.

Невід'ємною складовою трансформаційних змін є інноваційні та цифрові рішення. Водночас зміцнення людського капіталу має здійснюватися через актуалізацію освітніх програм, впровадження дуальної освіти та розширення міжнародного співробітництва. Кожен вектор реструктуризації галузі потребує глибокої крос-секторальної інтеграції з іншими сферами економіки -

інфраструктурою, логістикою, ІТ-індустрією та освітою, що забезпечить синергетичний ефект від реалізації концепції відновлення.

Перспективним напрямом подальших наукових розвідок у цьому контексті є розробка комплексної стратегії збалансованого розвитку суб'єктів культурного туризму в поствоєнний період.

1.2. Специфіка та сучасні концепції управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства

Готельно-ресторанний сектор є одним із найбільш динамічних та соціально чутливих сегментів національної економіки України. Загальна продуктивність його функціонування, рівень сервісного забезпечення, ступінь залученості персоналу та, як наслідок, фінансова життєздатність підприємств значною мірою визначаються ефективністю архітектури системи мотивації кадрів. В умовах воєнного стану та перманентної соціоекономічної турбулентності суб'єкти індустрії гостинності зіштовхнулися з глибокими структурними трансформаціями. Ці зміни зумовлені масштабними внутрішніми міграційними процесами, гострим дефіцитом кваліфікованих фахівців та прискореною діджиталізацією бізнесу. Зазначені чинники радикально переформатовують мотиваційні орієнтири працівників, змінюють вектор управлінських пріоритетів роботодавців та актуалізують потребу в перегляді класичних моделей стимулювання, що традиційно застосовувалися в HoReCa.

За таких екстраординарних обставин система управління людськими ресурсами має забезпечувати крихкий баланс між фінансовою стабільністю підприємства, психоемоційним благополуччям колективу та адаптивними формами професійної взаємодії. Відтак, переосмислення інструментів мотивації у сфері гостинності повинно не лише виступати оперативною відповіддю на поточні виклики, а й закладати тривке підґрунтя для збереження кадрового потенціалу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності галузі.

Водночас, попри солідний теоретичний базис, низка прикладних питань досі залишається без належної уваги. Сучасні наукові розвідки рідко враховують особливості мотиваційної поведінки працівників індустрії гостинності

безпосередньо в умовах воєнного часу, а також недостатньо відображають психосоціальні наслідки міграційних хвиль для збереження людського капіталу. Крім того, тенденція до «старіння» трудових ресурсів та інтеграція нових демографічних груп у структуру зайнятості потребують диференційованих стимулюючих механізмів та гнучких менеджерських рішень. Отже, розробка науково обґрунтованих, контекстуально адаптованих стратегій мотивації для підприємств готельно-ресторанного бізнесу України є вкрай своєчасною та має високе практичне значення.

Однією з фундаментальних управлінських функцій в індустрії гостинності є проєктування такого мотиваційного середовища, яке б стимулювало творчий потенціал, ініціативність та професійну лояльність персоналу. Ефективна архітектура мотивації гармонізує стратегічні цілі організації з особистісними прагненнями працівників, гарантуючи вищу продуктивність, бездоганну якість сервісу та згуртованість команди. Розуміння специфіки функціонування мотивації як психологічного та одночасно управлінського механізму є першочерговим завданням для побудови систем, здатних трансформувати зовнішні стимули у стійку внутрішню залученість.

Оскільки мотивація за своєю природою базується на задоволенні потреб, вона є складним багатовимірним поведінковим процесом. Індивідуальні відмінності в ціннісних орієнтирах та пріоритетах працівників зумовлюють значну варіативність їхніх реакцій на стимули, через що жодна універсальна модель не здатна гарантувати довгострокову ефективність. Успішні підприємства HoReCa схильні інтегрувати економічні, професійні та соціально-психологічні компоненти, поєднуючи індивідуальні та колективні стратегії для досягнення оптимального балансу між матеріальними та нематеріальними винагородами.

Спираючись на цей підхід, методи мотивації в готельно-ресторанному бізнесі можна класифікувати за кількома магістральними напрямами. Ці категорії охоплюють як прямі, так і опосередковані важелі впливу на поведінку штату - від монетарних інструментів до створення сприятливого психологічного мікроклімату в колективі. Запропонована нижче класифікація (табл. 1.1) систематизує ключові види мотивації, механізми їхньої реалізації, а також

переваги та обмеження їхнього застосування у специфічному середовищі індустрії гостинності.

Таблиця 1.1

Класифікація та характеристика методів мотивації персоналу підприємств HoReCa*

Категорія мотивації	Конкретні інструменти та методи	Переваги застосування	Ризики та обмеження
Матеріальна (монетарна)	Посадовий оклад, преміальні виплати, участь у прибутках підприємства, надбавки та доплати.	Пряме стимулювання активності, прозорість та простота оцінювання результатів праці.	Короткостроковий ефект, швидке звикання та фінансовий тиск на бюджет компанії.
Нематеріальна (соціально-психологічна)	Публічна похвала, визнання заслуг, виявлення поваги, формування почуття причетності до бренду.	Зростання емоційної залученості, зміцнення лояльності, відсутність прямих фінансових витрат.	Необхідність глибокого індивідуального підходу, ризик суб'єктивізму з боку менеджменту.
Опосередкована (професійно-девелоперська)	Корпоративне навчання, тренінги, фінансування розвитку, кар'єрне та професійне просування.	Пролонгований ефект, підвищення загальної кваліфікації та якості сервісу.	Потребує суттєвих інвестицій, відстрочений у часі результат.
Нівелювання деструктивних чинників	Усунення несправедливості, вирішення внутрішніх конфліктів, оздоровлення токсичної атмосфери.	Оптимізація психологічного мікроклімату, суттєве зниження плинності кадрів.	Потребує фундаментальних і тривалих змін у загальній корпоративній культурі.
Дисциплінарна (негативна)	Попередження, догани, система штрафних санкцій, депреміювання, звільнення.	Швидке відновлення контролю, підтримання базового рівня трудової дисципліни.	Ризик тотальної демотивації, формування атмосфери страху, повна втрата співробітниками ініціативності.

**Джерело: сформовано та систематизовано автором*

Емпіричний аналіз мотиваційного середовища готельно-ресторанних підприємств базується на фундаментальних положеннях сучасного менеджменту (табл.1.2.). Для дослідження було інтегровано ключові концепції, серед яких: теорія очікувань В. Врума, теорія підкріплення Б. Скіннера, теорія самоактуалізації А. Маслоу, двофакторна модель Ф. Герцберга, концепція

психологічного благополуччя М. Селігмана, теорія справедливості Дж. Адамса, а також сучасна теорія партисипативного управління.

Таблиця 1.2

Проєкція фундаментальних мотиваційних теорій на готельно-ресторанний сектор*

Наукова теорія	Автор / Фундатор	Практичний інструментарій імплементації в HoReCa
Теорія очікувань	В. Врум	Диференціація та виявлення персональних очікувань кожного співробітника щодо цінності отриманої винагороди.
Теорія підкріплення	Б. Скіннер	Проєктування гнучких систем бонусування, регулярних заохочень та гейміфікація рутинних робочих процесів.
Теорія самоактуалізації	А. Маслоу	Створення інституційних умов для всебічного професійного зростання та творчої реалізації особистості в межах компанії.
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Чітке розмежування гігієнічних факторів та безпосередньо мотиваторів
Теорія психологічного благополуччя	М. Селігман	Ментальна та психологічна підтримка штату, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, підтримання здорового клімату.
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Побудова абсолютно прозорої, об'єктивної та зрозумілої для всього колективу системи винагород, оцінювання та визнання.
Теорія партисипативного управління	Сучасні HR-концепції	Активне залучення лінійного та менеджерського персоналу до процесів прийняття стратегічних та операційних рішень.

**Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [7, 8]*

Система стимулювання праці в готельно-ресторанній індустрії пройшла тривалий шлях концептуальної трансформації: від жорстких авторитарних парадигм управління XIX століття до сучасної філософії сервісно-орієнтованого лідерства. Якщо у другій половині XX століття базовим драйвером залученості працівників вважалися виключно монетарні механізми, то починаючи з 1990-х років вектор уваги дослідників і практиків поступово перемістився у бік розвитку корпоративної культури, безперервного професійного навчання та підвищення

рівня емоційного інтелекту. У помпандемічний період архітектура мотивації в секторі HoReCa зазнала ще глибших змін, орієнтуючись на гнучкість, персоналізацію, а також ментальне благополуччя та задоволеність життям співробітників, що свідчить про остаточний перехід до антропоцентричних моделей менеджменту.

Класичні мотиваційні концепції, зокрема ієрархія потреб А. Маслоу, теорія очікувань В. Врума та двофакторна модель Ф. Герцберга, вибудовують лінійну залежність між рівнем задоволення потреб штату та його продуктивністю. Проте в умовах високої ринкової турбулентності, нестабільності зайнятості, міжгенераційних зрушень та трансформації суспільних цінностей ці теорії, зберігаючи свою фундаментальну наукову цінність, демонструють зниження практичної ефективності в реальному бізнес-середовищі.

Аналітичним інструментом, що дозволяє врахувати соціокультурні, технологічні та ціннісні відмінності між різними віковими групами працівників, є теорія поколінь [9]. Важливо підкреслити, що для готельно-ресторанного бізнесу, де одночасно задіяні представники всіх трьох генерацій, мотиваційна система обов'язково має бути багаторівневою та адаптивною. Наприклад, для покоління X пріоритетом є стабільність та можливість наставництва; представники покоління Y більшою мірою орієнтовані на кар'єрне зростання та гнучкий графік; тоді як покоління Z найкраще реагує на цифрові платформи, миттєвий зворотний зв'язок та активну соціальну взаємодію.

Результати проведених досліджень підтверджують, що дієва система стимулювання в індустрії гостинності повинна гармонійно поєднувати матеріальні та нематеріальні важелі, враховуючи специфіку праці в галузі: високе емоційне навантаження, інтенсивні комунікації з клієнтами, сезонні коливання попиту та змінний графік роботи (табл.1.3.).

Матеріальні стимули залишаються фундаментом системи мотивації, проте їхня стимулююча сила є обмеженою у часі через дію «ефекту насичення». Натомість нематеріальні чинники забезпечують довгострокову емоційну залученість та вищий рівень загальної задоволеності працею.

Таблиця 1.3

Диференціація мотиваційних стимулів у розрізі вікової структури персоналу підприємств HoReCa*

Покоління	Ключові характеристики та цінності	Найбільш ефективні інструменти мотивації
Покоління X (1965–1980 рр.)	Прагнення до стабільності, вагомий професійний досвід, високий рівень лояльності до компанії.	Визнання трудового стажу та заслуг, залучення до процесів прийняття стратегічних рішень, делегування функцій наставництва.
Покоління Y (Міленіали) (1981–1996 рр.)	Потреба у гнучкості, націленість на розвиток, прагнення до балансу між роботою та особистим життям.	Чіткі перспективи кар'єрного просування, гнучкі графіки роботи, спеціалізовані програми професійного навчання.
Покоління Z (Зумери) (1997–2012 рр.)	Висока технологічна грамотність, орієнтація на швидкість результату, потреба в самовираженні.	Негайне визнання досягнень, використання сучасних діджитал-інструментів та гейміфікації, командна робота у творчих проєктах.

**Джерело: систематизовано автором на основі аналізу опрацьованих першоджерел*

Розвиток персоналу є наріжним каменем довгострокової кадрової стратегії. Опосередковані методи мотивації, зокрема тренінгові програми, воркшопи та стимулювання креативного потенціалу, розглядаються як стратегічні інвестиції в людський капітал, що безпосередньо підвищують конкурентоспроможність підприємства. Співробітники, які мають простір для професійного самовдосконалення, демонструють вищу лояльність та продуктивність, а формування культури безперервного навчання створює тривкі ринкові переваги для готелів та ресторанів.

Критично важливим елементом кадрової політики є своєчасне усунення демотивуючих факторів. Наявність несправедливості, внутрішніх конфліктів, фаворитизму чи токсичних взаємин нівелює ефективність будь-яких стимулюючих ініціатив. Відтак, забезпечення здорового психологічного мікроклімату є обов'язковою передумовою для успішної реалізації мотиваційної стратегії.

Застосування дисциплінарних методів потребує зваженого підходу. Хоча адміністративні заходи є необхідними для підтримання операційного порядку, їхній надмірний тиск призводить до згасання ініціативи та загальної апатії колективу. Оптимальним рішенням є раціональне поєднання механізмів контролю з технологіями позитивного підкріплення [3, 10, 11, 12].

Підсумовуючи аналіз сучасних управлінських практик у готельно-ресторанному секторі, варто відзначити чіткий тренд до розробки комплексних, персоналізованих та аналітично обґрунтованих підходів, які інтегрують фінансові, соціальні та девелоперські стимули. Центральне місце в цій системі посідає індивідуальна траєкторія взаємодії, що розглядає кожного працівника як унікальний капітал організації, зважаючи на його особистісні цінності, потреби та професійні прагнення.

Концептуальну модель взаємозв'язку між архітектурою управлінських інструментів та психологічними особливостями залученості персоналу в індустрії гостинності, адаптовану до сучасної структури кадрів.

Наявність різноманітних теоретичних підходів та прикладного інструментарію суттєво ускладнює для менеджменту процес вибору оптимальної моделі стимулювання, яка б максимально відповідала стратегічним цілям конкретного підприємства та поточним ринковим реаліям. Відтак, проєктування та аудит мотиваційної політики мають базуватися на інструментах HR-аналітики. Для оцінювання результативності мотиваційних заходів та подальшого коригування відповідних програм традиційно застосовують комплекс кількісних і якісних індикаторів, серед яких:

- плинність кадрів, тобто відсоткова зміна інтенсивності виходу працівників зі структури підприємства до та після впровадження оновленої мотиваційної програми;
- індекс задоволеності персоналу, а саме інтегральний показник, що розраховується на основі регулярних анкетувань, опитувань чи глибинних інтерв'ю;
- продуктивність праці та кількісні параметри результативності виконання посадових обов'язків за одиницю часу;

- економічний ефект, та темпи зростання чистого прибутку, мінімізація витрат на рекрутинг, адаптацію та подолання наслідків простою обладнання/номерного фонду.

Мотивація персоналу в готельно-ресторанному бізнесі трансформується з лінійного спонукального механізму в багаторівневий, динамічний та персоналізований процес, що інтегрує психологічні, управлінські та економічні аспекти. Ефективний менеджмент у цій сфері не обмежується лише фінансовою винагородою; його сутність полягає у формуванні такого середовища, у якому співробітники мають стійке прагнення працювати, розвиватися та залишатися лояльними до організації.

Аналіз практичних кейсів, представлених на офіційних ресурсах провідних брендів індустрії гостинності [10, 11], дозволив виокремити інноваційні вектори мотивації, які безпосередньо підвищують операційну ефективність та ринкову життєздатність бізнесу (табл. 1. 4).

Зазначені інноваційні траєкторії гарантують підприємствам HoReCa вищий рівень інституційної адаптивності, дозволяючи нівелювати сучасні виклики без втрати організаційної стійкості. Спираючись на попередні наукові здобутки [2, 6, 12] та результати SWOT-аналізу мотиваційних стратегій підприємств гостинності, було ідентифіковано ключові тенденції, що формують кадрову політику в умовах воєнного стану.

До магістральних тенденцій стимулювання праці в Україні під час дії воєнного стану належать:-

- посилення ролі нематеріальних чинників;
- зростання попиту на інструменти забезпечення емоційної стабільності та психологічного супроводу;
- фокусування на безперервному професійному розвитку;
- перехід до систем матеріальної винагороди, що базуються на вимірюваних показниках ефективності;
- залучення до трудових процесів нових соціальних груп;

діджиталізація HR-функцій, включаючи інтеграцію HRIS та аналітику мотиваційних маркерів.

Таблиця 1.4

SWOT-аналіз мотиваційної політики підприємств готельно-ресторанного господарства України в умовах воєнного стану*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Високий рівень гнучкості та адаптивності мотиваційної політики. – Тенденція до зростання номінальної заробітної плати. – Зміцнення внутрішньокомандної згуртованості та взаємодопомоги.	– Недостатній рівень системної психологічної підтримки. – Хронічний дефіцит висококваліфікованих кадрів. – Недосконалість методології оцінювання результативності праці.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
– Інтеграція у структуру персоналу внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та ветеранів. – Масштабування внутрішніх програм навчання та перекваліфікації. – Впровадження інноваційних HRIS систем.	– Перманентна геополітична та економічна нестабільність. – Прогресуюче емоційне та професійне вигорання штату. – Жорстка конкуренція за людський капітал із закордонними роботодавцями.

**Джерело: розроблено та систематизовано автором*

Слід зауважити, що на українському ринку готельно-ресторанних послуг фінансова складова залишається базовим та найбільш дієвим мотиватором, що зумовлено високим рівнем інфляції та макроекономічною нестабільністю. Зважаючи на інфляційний тиск, менеджмент підприємств зобов'язаний забезпечувати не просто конкурентний рівень оплати праці, а й її динамічну індексацію. Мотиваційні програми мають передбачати регулярний перегляд окладів на основі результатів атестації, оцінювання розвитку компетенцій та ступеня досягнення ключових показників ефективності.

За нинішніх умов нестабільності, особливо в період дії воєнного стану, архітектура системи стимулювання праці повинна характеризуватися високою адаптивністю, прозорістю алгоритмів нарахування винагород та соціальною чутливістю

У сучасних умовах функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні, які характеризуються дією правового режиму воєнного стану, турбулентністю ринку праці, стрімкою діджиталізацією бінес-процесів та відчутною зміною

поколінь, мотивація персоналу перетворюється на визначальний чинник організаційної ефективності, життєздатності та конкурентоспроможності підприємств. Результати проведеного дослідження підтверджують, що архітектура мотиваційної системи в індустрії гостинності має бути багатовимірною, стратегічно інтегрованою та чутливою до індивідуальних потреб і поведінкових патернів співробітників.

Структурна систематизація мотиваційних підходів дозволила виокремити п'ять ключових категорій:

- матеріальне стимулювання;
- нематеріальне заохочення;
- опосередковані методи девелопменту кадрів;
- нівелювання демотивуючих чинників;
- дисциплінарні (адміністративні) інструменти.

Загальна результативність зазначених механізмів безпосередньо залежить від контекстуальних змінних, зокрема від специфіки корпоративної культури, демографічного профілю трудових ресурсів та особливостей операційних процесів на підприємствах HoReCa.

Критичний аналіз фундаментальних мотиваційних концепцій засвідчив необхідність гармонійного поєднання класичних теорій із новітніми моделями сервісного лідерства, концепцією ментального благополуччя та принципами партисипативного менеджменту. Особливої уваги на сучасному етапі потребує покоління Z, яке формує принципово нові очікування від системи стимулювання праці, висуваючи на перший план взаємодію через цифрові платформи, миттєвий зворотний зв'язок та активне залучення до соціальних проєктів.

Ефективна кадрова політика сучасного підприємства має базуватися на інструментах HR-аналітики, що дозволяє об'єктивно оцінювати результативність впроваджуваних заходів за допомогою системи кількісних і якісних індикаторів. Основними маркерами для моніторингу в цьому контексті визначено плинність кадрів, індекс задоволеності персоналу, динаміку продуктивності праці та загальний макроекономічний ефект для бізнесу.

Таким чином, управління мотивацією в готельно-ресторанному секторі трансформується з лінійного інструменту операційного заохочення у стратегічну домінанту загального менеджменту, яка вимагає гнучкого, індивідуалізованого та аналітично обґрунтованого підходу. Перспективним вектором подальших наукових розвідок є проєктування адаптивних мотиваційних моделей, здатних ефективно нівелювати актуальні соціально-економічні виклики та гарантувати довгострокову залученість людського капіталу України.

1.3. Міжнародні стандарти обслуговування та крос-культурний менеджмент як чинники формування кадрової політики

Міжнародні стандарти сервісу в готельно-ресторанному бізнесі формують глобальні орієнтири для забезпечення максимального задоволення потреб споживачів, безпеки харчування та операційної досконалості підприємств. Вони регламентують увесь спектр бізнес-процесів - від професійної підготовки кадрів і санітарно-гігієнічних протоколів до технічного утримання матеріальної бази та механізмів врегулювання конфліктів. Це дозволяє гарантувати стабільну, уніфіковану та високоякісну якість обслуговування незалежно від географічного розташування закладу [1, 2, 3, 4].

Для підтримки конкурентоспроможності та безпеки підприємства індустрії гостинності спираються на розгалужену систему всесвітньо визнаних сертифікацій та операційних моделей управління (рис.1.1.):

- ISO 22483 - профільний міжнародний стандарт, розроблений виключно для готельного сектору. Він чітко визначає вимоги до етики поведінки персоналу, алгоритмів надання послуг, організації івентів, дотримання чистоти, безпеки та технічного обслуговування засобів розміщення.
- ISO 9001 - базовий стандарт систем менеджменту якості, який допомагає підприємствам HoReCa оптимізувати операційну діяльність, мінімізувати управлінські помилки та модернізувати загальну корпоративну політику.

- ISO 22000 - провідний стандарт у сфері менеджменту безпечності харчових продуктів. Він інтегрує принципи HACCP (HACCP) для ефективного контролю біологічних, хімічних чи фізичних ризиків на всіх етапах ресторанного постачання.
- Hotelstars Union - гармонізована європейська система класифікації готелів (від 1 до 5 зірок), критерії якої мають суттєвий вплив на формування глобальних очікувань споживачів щодо рівня сервісу та інфраструктурного наповнення [3, 4, 5, 6, 7].



Рис. 1.1. Комплексна система забезпечення безпеки та якості послуг підприємств індустрії гостинності*

**Джерело: систематизовано автором на основі [32, 39, 52]*

Для досягнення відповідності міжнародним критеріям якості, готелі та заклади ресторанного господарства повинні забезпечити бездоганне функціонування чотирьох магістральних напрямів:

1. Професіоналізм та компетентність кадрового потенціалу:

- естетика зовнішнього вигляду, а саме суворе дотримання вимог до носіння уніформи, охайності та персональної гігієни;

комунікативна культура, тобто вільне володіння іноземними мовами як індустріальний стандарт, а також впровадження ввічливих, формалізованих та проактивних моделей взаємодії з гостями;

- крос-функціональне навчання через розуміння персоналом специфіки роботи суміжних підрозділів (наприклад, володіння базовими навичками консьєржа працівниками служби прийому та розміщення), що суттєво підвищує загальну операційну ефективність організації [15, 22, 36].

2. Взаємодія з клієнтами та управління конфліктами:

- «золоті правила» сервісу, а саме миттєве привітання (протягом перших секунд після прибуття), передбачення прихованих потреб клієнта до моменту їх озвучення та неухильне дотримання політики конфіденційності персональних даних;

- робота зі скаргами (рекламаціями), тобто наявність регламентованого експрес-механізму реагування. Менеджмент і лінійний персонал мають бути навчені оперативно приносити вибачення, приймати на себе відповідальність за недоліки та пропонувати негайні шляхи вирішення проблеми або надання компенсацій [18, 32].

3. Безпека, санітарія та інженерно-технічний контроль:

- управління ризиками через систематичний моніторинг евакуаційних виходів, систем пожежної безпеки та справності інженерно-технічного обладнання;

- санітарний аудит, тобто впровадження жорстких щоденних протоколів клінінгу, дезінфекції столового посуду та інвентарю, а також графіків генерального прибирання локацій [13].

4. Організація процесів громадського харчування:

- якість та естетика подачі, а саме забезпечення стабільності рецептурних технологій під час приготування страв, суворе дотримання температурних режимів подачі та високий рівень візуальної презентації;

- простежуваність та логістика та постійна ротація складських запасів, маркування алергенів та гігієнічне зберігання сировини відповідно до міжнародних вимог харчової безпеки [19, 23].

Узагальнення теоретико-методологічних засад дослідження свідчить, що міжнародні стандарти сервісу в готельно-ресторанній індустрії виступають фундаментом глобальної конкурентоспроможності, орієнтованим на уніфікацію бізнес-процесів і досягнення операційної досконалості. Регламентація всіх етапів діяльності - від підготовки персоналу до технічного аудиту - дозволяє підприємствам HoReCa нівелювати географічні розбіжності та забезпечувати стабільно високу якість обслуговування. Системне впровадження цих стандартів мінімізує управлінські ризики й закладає основу для формування лояльності споживачів на світовому рівні.

Обґрунтовано, що структура сучасної моделі управління якістю в індустрії гостинності базується на комплексній інтеграції універсальних та галузевих регуляторних інструментів. Ключовими елементами цієї системи є профільні стандарти сертифікації (ISO 22483), базові системи менеджменту якості (ISO 9001), а також механізми забезпечення харчової безпеки (ISO 22000), засновані на концепції HACCP. Разом із гармонізованими критеріями європейських класифікаційних систем, таких як Hotelstars Union, ці нормативні рамки координують діяльність суб’єктів ринку та трансформують споживчі очікування в чіткі інфраструктурні й сервісні вимоги.

Встановлено, що практична реалізація міжнародних критеріїв якості безпосередньо залежить від синергії між високим професіоналізмом кадрового потенціалу та клієнтоорієнтованими стратегіями взаємодії. Формування комунікативної культури, крос-функціональне навчання працівників та дотримання жорстких етичних стандартів дозволяють суттєво підвищити внутрішню ефективність організацій. Водночас операційне впровадження «золотих правил» гостинності й алгоритмів швидкого реагування на рекламації (скарги) мінімізує негативні наслідки сервісних збоїв та оптимізує процеси вирішення міжособистісних конфліктів у системі «персонал–гість».

Доведено, що невід’ємною передумовою життєздатності сучасного підприємства гостинності є жорсткий інженерно-технічний контроль та бездоганна організація процесів громадського харчування. Систематичний моніторинг безпекових ризиків і санітарний аудит мінімізують потенційні загрози

для життя та здоров'я клієнтів. Одночасно з цим дотримання принципів простежуваності, логістичної ротації сировини на основі харчових технологій та естетики презентації страв дозволяє збалансувати внутрішні процедури й гарантувати відповідність послуг F&B-сектору сучасним екологічним та якісним вимогам ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ «АМБАСАДОР» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

2.1. Загально-економічна характеристика та організаційна структура готелю «АМБАСАДОР»

Досліджуване підприємство функціонує як приватне акціонерне товариство. Засіб розміщення має вигідне географічне розташування в центральній частині міста Підгайці за адресою: вул. І. Стуса, будинок 21.

Згідно з офіційними реєстраційними даними, підприємство розпочало свою діяльність 11 вересняя 2004 року. Станом на сьогодні вищим менеджментом готелю є голова правління Борованко К. І., тоді як ключовим бенефіціарним власником виступає Заболотний О. В.

Готель «Амбасадор» диверсифікує свій бізнес для мінімізації ризиків та максимізації доходу. Головна мета функціонування підприємства - це отримання прибутку завдяки ефективній експлуатації наявних фондів, створенню безпечних умов праці та повній реалізації потенціалу працівників.

Основним класифікаційним видом економічної діяльності (КВЕД) є 55.10 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування [37]. Крім базових послуг, компанія активно розвиває суміжні комерційні напрями:

- КВЕД 56.10 - Ресторанний бізнес та кейтеринг;
- КВЕД 79.11 - Робота власного туристичного агентства;
- КВЕД 47.11 - Роздрібна торгівля продуктами харчування, алкоголем та тютюновими виробами;
- КВЕД 68.20 та 68.32 - Оренда, девелопмент та управління комерційною нерухомістю на контрактній основі;
- КВЕД 35.30 - Автономне постачання теплової енергії, гарячої води та кондиціювання.

Усі потужності підприємства зосереджені в межах міста.

Сукупний номерний фонд складає 61 номер різного класу комфортності, що дозволяє одночасно розмістити до 122 гостей. Клієнтам пропонують

диференційований асортимент: від бюджетних одномісних стандартів до багатокімнатних апартаментів класу «люкс». Комплектація номерів корелює з їхньою ціною, проте базові телекомунікаційні послуги (швидкісний Wi-Fi та кабельне ТБ) включені у вартість будь-якої категорії проживання.

В організаційному контексті управління готелем побудовано за лінійно-функціональним типом. У теорії та практиці сучасного готельного менеджменту зазвичай виділяють три базові моделі структур:

- лінійну;
- функціональну;
- лінійно-функціональну (комбіновану).

Для досліджуваного об'єкта саме лінійно-функціональна структура є найбільш оптимальною. Вона дозволяє поєднувати суворий єдиноначальний контроль із залученням кваліфікованих керівників функціональних підрозділів. Ключовою фігурою в системі управління є голова правління, якому безпосередньо підпорядковані всі служби, лінійні відділи та персонал готелю.

Апарату управління готелю притаманна лінійно-функціональна структура. Її специфіка полягає в тому, що повноту владних повноважень та одноосібне керівництво колективом здійснює лінійний менеджер. Водночас для опрацювання профільних завдань, підготовки стратегічних рішень, цільових програм і планів залучається спеціалізований апарат, сформований із функціональних служб.

У межах цієї структури розподіл обов'язків між топ-менеджментом виглядає так:

- фінансовий директор координує роботу головного бухгалтера, керівника господарської служби, контролера ЕОМ та завідувача відділу розрахунку заробітної плати;
- технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний блок. Йому безпосередньо підпорядковані старший майстер і завідувачі технічних майстерень, які забезпечують ремонт меблів, устаткування, систем опалення та холодильних комплексів;
- директор з розміщення здійснює пряме керівництво ключовими клієнтськими службами готелю, серед яких: відділ бронювання,

служба прийому та розрахунків, служба обслуговування та відділ експлуатації номерного фонду.

Кадровий склад готелю розподілений на дві основні групи: виробничий персонал (18 співробітників) та адміністративно-управлінський апарат (11 осіб).

Номерний фонд диференційовано за категоріями комфортності:

- люкс-апартаменти - 1 номер;
- напівлюкс сімейний - 4 номерів;
- напівлюкс - 4 номерів;
- одномісний стандарт - 15 номери;
- двомісний стандарт - 25 номерів;
- одномісний бюджет -5 номерів;
- двомісний бюджет - 7 номерів.

Базове технічне наповнення кожної житлової кімнати включає ванну кімнату з душовою кабіною, фен, набір парфумерно-косметичних засобів, багатоканальне кабельне телебачення, телефон, бездротовий інтернет, а також холодильник, кліматичну систему та мінібар. Наявність додаткового інвентарю залежить від класу конкретного номера. Додатково на базі готелю функціонує сучасний конференц-центр, який пропонує послуги з організації семінарів і конференцій, забезпечуючи повний технічний супровід заходів.

Сервісна система готелю передбачає розгалужений перелік послуг, які розподілені на безкоштовні та платні (табл.2.1.):

Таблиця 2.1

Диференціація готельних послуг за характером оплати

Безкоштовний сервіс	Платні послуги
– Цілодобова робота рецепції та послуга «ранковий підйом» – Бездротовий інтернет та кабельне ТБ – Послуги швейцара та виклик таксі – Камера зберігання багажу та прасувальна кімната – Користування аптечкою / виклик швидкої допомоги	– Континентальний сніданок – Екскурсійне обслуговування – Охоронюваний паркінг для автомобілів – Послуги пральні та прасування одягу – Телефонний зв'язок, факс – Сервіс лобі-бару та кафе-бару

**Джерело: систематизовано автором*

Дослідження фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання доцільно здійснювати за допомогою методу порівняльного аналізу. Зіставлення фактичних показників звітного періоду з аналогічними даними попередніх років дозволяє комплексно оцінити темпи приросту фінансових індикаторів як за підприємством загалом, так і в розрізі конкретних видів його економічної діяльності [14]. У процесі аналізу встановлюються ключові фактори, що зумовили зміну обсягів рентабельності, визначається ступінь їхнього деструктивного чи позитивного впливу, а також окреслюються внутрішні резерви для подальшого нарощування прибутку [16].

Вивчення динаміки фінансових результатів у багаторічному ретроспективному періоді дає змогу чітко визначити траєкторію розвитку організації, розрахувати реальні суми акумульованих прибутків чи збитків, а також ідентифікувати ті напрями діяльності, які є головними драйверами формування чистого доходу. Вітчизняна звітність, зокрема Форма № 2 («Звіт про фінансові результати»), акумулює дані про чотири ключові модифікації фінансових результатів. Ці показники є базовою інформаційною основою для проведення структурно-динамічного аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація видів фінансових результатів готелю «Амбасадор» для проведення структурно-динамічного аналізу*

№ з/п	Модифікація фінансового результату	Порядок математичного розрахунку за скоригованими кодами рядків Форми № 2
1	Валовий прибуток або збиток	2257.2 =2160+2170.8−2214−2235.6
2	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток / збиток)	2365.2 (2370.6)=2257.2 (2262.6)±2273.4±2278.8+2289.6−2300.4−2322−2354.4
3	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток / збиток)	2473.2 (2478.6)=2365.2 (2370.6)+2376+2419.2−2430−2435.4−2451.6±2457
4	Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток)	2538 (2543.4)=2473.2 (2478.6)−(+) 2484±2489.4

**Джерело: систематизовано та розраховано автором*

Для детального оцінювання трансформації обсягів, внутрішнього складу та динаміки формування фінансових результатів підприємства за досліджуваний трирічний період було проведено вертикальний та горизонтальний аналіз річної звітності. Розрахунок аналітичних показників, що дозволяють відстежити структурні зрушення, виконано на основі фінансових звітів компанії та зведено в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Структурно-динамічний аналіз доходів і витрат готелю «Амбасадор» за 2023–2025 рр., %

Складові фінансових результатів	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення структури (+/–), в.п.
I. Структура доходів				
Чистий дохід від реалізації послуг (товарів, робіт)	91,48	91,46	54,16	-0,02
Інші операційні доходи	—	—	—	—
Інші доходи	8,52	8,54	45,84	+0,02
Разом доходи	100,00	100,00	100,00	X
II. Структура витрат				
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	77,53	80,18	72,70	+2,65
Адміністративні витрати	13,79	13,25	17,81	-0,54
Витрати на збут	2,33	2,01	1,83	-0,32
Інші операційні витрати	1,12	0,98	0,96	-0,14
Фінансові витрати	1,74	—	3,74	-1,74
Втрати від участі в капіталі	—	—	—	—
Інші витрати	0,17	0,55	0,44	+0,38
Витрати з податку на прибуток	3,32	3,03	2,52	-0,29
Разом витрати	100,00	100,00	100,00	X

**Джерело: систематизовано та розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства*

Для узагальнення результатів фінансово-господарської діяльності готелю «Амбасадор» та встановлення характеру їхніх змін у часі було проведено горизонтальний аналіз ключових ендогенних показників. Базою для розрахунків слугували звітні дані підприємства за трирічний ретроспективний період. Узагальнену інформацію щодо динаміки формування прибутків і збитків компанії відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структурно-динамічний аналіз ключових фінансових результатів готелю «Амбасадор» за 2023–2025 рр.*

Найменування показника	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення (+/–), тис. грн	Темп приросту / зниження (–), %
				2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації послуг (продукції)	22081,68	23278,32	9161,64	1196,64	-14116,68
Валовий прибуток (збиток)	6132,24	4194,72	-2518,56	-1937,52	-6713,28
Фінансовий результат від операційної діяльності	2935,44	713,88	-5441,04	-2221,56	-6154,92
Фінансовий результат до оподаткування	2594,16	601,56	184,68	-1992,60	-416,88
Чистий прибуток (збиток)	2141,64	130,68	51,84	-2010,96	-78,84

**Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі річної фінансової звітності підприємства*

За результатами розрахунків, наведених у таблиці 2.4, стає очевидним, що протягом останніх років готель «Амбасадор» демонструвало відносно стабільні обсяги генерування чистого доходу від реалізації основного продукту.

Дослідження структурно-динамічних зрушень у формуванні прибутку є фундаментальним критерієм визначення його загальної якості. Стабільні темпи приросту фінансових результатів у поєднанні з домінуванням доходів від основного виду діяльності у загальній структурі надходжень слугують ключовим підтвердженням високої якості й надійності отриманого прибутку. Водночас результати аналізу готелю «Амбасадор» засвідчили, що попри історично високу частку базових доходів, у 2025 році компанія зазнала суттєвих збитків безпосередньо від операційної діяльності, що вказує на деструктивний вплив зовнішніх чинників на її фінансову стійкість.

У процесі аналізу фінансових результатів першочергову увагу приділяють саме операційній складовій, оскільки вона відображає ефективність профільної діяльності суб'єкта господарювання. Оцінювання динамічних змін цього показника дозволяє не лише перевірити ступінь виконання планових завдань компанії щодо генерування прибутку, а й ідентифікувати стійкі тренди та вектор розвитку бізнесу в мінливому ринковому середовищі.

Математичне моделювання та детальний аналіз фінансового результату від операційної діяльності здійснюється на основі наступної багатофакторної лінійної моделі:

- фінансовий результат від операційної діяльності;
- валовий прибуток (або збиток);
- інші операційні доходи;
- адміністративні витрати;
- витрати на збут;
- інші операційні витрати.

Узагальнені результати розрахунків, які дозволяють комплексно оцінити особливості формування, структуру та характер динамічних змін фінансових результатів від операційної діяльності готелю «Амбасадор».

Проведені розрахунки свідчать, що ключовим деструктивним чинником, який негативно вплинув на підсумкову величину операційного прибутку суб'єкта господарювання, стало стрімке падіння його валового прибутку.

З огляду на це, логічним є висновок про гостру необхідність пошуку та мобілізації внутрішніх невикористаних резервів для підвищення фінансової ефективності операційного блоку. Цю аналітичну роботу варто інтегрувати безпосередньо в процес стратегічного планування та проектування сервісного комплексу готелю. Проблема набуває критичного значення за умов прогресуючого стиснення ринку та перманентного скорочення клієнтських потоків у готельно-ресторанному секторі.

Для стабілізації фінансового стану готелю «Амбасадор» необхідна розробка та впровадження комплексу антикризових заходів. Вони мають бути спрямовані на диверсифікацію джерел доходу, пошук інноваційних каналів генерування прибутку та забезпечення умов для відновлення повноцінної операційної спроможності закладу, у тому числі за рахунок гнучкої трансформації та адаптації профілю діяльності підприємства до актуальних запитів ринку.

2.2. Дослідження складу, структури та руху кадрів на підприємстві

У системі готельного бізнесу людські ресурси виступають базовою стратегічною домінантою та головним маркером корпоративного іміджу підприємства. Саме рівень професійної компетентності, комунікативна культура та емпатія працівників безпосередньо формують ступінь лояльності споживачів і загальне враження від отриманого сервісного продукту. Безперебійне функціонування готельного комплексу регламентується чіткою організаційною архітектурою та синергією між різними структурними підрозділами.

Усю структуру персоналу традиційно поділяють на два магістральні блоки:

- персонал контактної зони, а саме працівники служби прийому та розміщення, портьє, консьєржі, сервіс-менеджери та офіціанти. Вони забезпечують первинну комунікацію, відповідають за оперативний супровід гостя та миттєве нівелювання сервісних збоїв;
- персонал допоміжного контуру або бек-офіс, тобто господарська служба, виробничі цехи ресторанного господарства, інженерно-технічний відділ та адміністрація. Їхнє ключове завдання - створення

належних умов для безпечного, санітарно-гігієнічного, ергономічного та технічно безперебійного функціонування всього майнового комплексу.

У сучасних реаліях ринку HoReCa критерії оцінювання ефективності готельного персоналу суттєво модернізуються. Поряд із базовими професійними інструментами - такими як знання міжнародних стандартів сервісу, володіння спеціалізованими автоматизованими системами управління (PMS) чи знання іноземних мов - дедалі більшої ваги набувають гнучкі навички. До актуального профілю сучасного готельєра сьогодні висуваються вимоги щодо високого рівня емоційного інтелекту, стресостійкості в конфліктних ситуаціях, розвиненого тайм-менеджменту та здатності до швидкої командної адаптації.

Зважаючи на високу змінність сучасного ринку праці, прогресивні підприємства індустрії гостинності трансформують кадрову політику в напрямі безперервного професійного розвитку. Впровадження систематичних тренінгів, програм ментального благополуччя та інструментів крос-функціонального навчання дозволяє підприємствам суттєво мінімізувати коефіцієнт плинності кадрів, оптимізувати витрати на рекрутинг і гарантувати стабільно високу якість обслуговування.

Характеристика кадрового складу готелю «Амбасадор» виглядає наступним чином. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Структура та чисельність персоналу готелю «Амбасадор»*

№ п/п	Посада	Ставка
1.	Директор	1
2.	Завідуюча	1
3.	Бухгалтер-касир	1
4.	Завгосп	1
5.	Адміністратор	4
6.	Покоївка з виконанням функцій адміністратора, комірник	4
7.	Повар	1
8.	Швея	0,5
9.	Покоївка	2
10.	Офіціант	8
11.	Монтажник сан. технічних систем і устаткування	0,5
12.	Електрик	0,5
13.	Двірник	1
14.	Помічник повара	1

**Джерело: систематизовано автором*

Більшість співробітників готелю мають досвід роботи більше 7 - 10 років. Середній вік персоналу - 35 - 45 років. Персонал готелю «Амбасадор» переважно жіночий.

Система управління людськими ресурсами в готелі «Амбасадор» базується на демократичному стилі менеджменту. Реалізація цієї управлінської моделі забезпечується через практичне впровадження таких інструментів:

- колегіальний підхід до прийняття стратегічних та операційних рішень;
- підтримання високого рівня прозорості шляхом регулярного інформування персоналу про поточний стан справ та фінансово-господарські результати компанії;
- забезпечення безперервного комунікативного контакту між керівництвом та лінійними співробітниками;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату на основі взаємоповаги та доброзичливого ставлення до підлеглих.

Оформлення трудових відносин із персоналом здійснюється у суворій відповідності до вимог Кодексу законів про працю України . Розірвання трудового договору відбувається на законних підставах, зокрема: за власною ініціативою працівника (ст. 38 КЗпП), за угодою сторін (п. 1 ст. 36 КЗпП) або через закінчення строків дії строкового трудового договору (п. 2 ст. 36 КЗпП).

Під час працевлаштування кожен робітник в обов'язковому порядку проходить інструктаж та ознайомлюється під підпис із локальним нормативним актом - Правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства. Структурно цей документ містить такі ключові розділи:

1. Порядок прийняття на роботу та процедура звільнення персоналу.
2. Базові юридичні права та функціональні обов'язки працівника.
3. Права, обов'язки та сфера відповідальності роботодавця.
4. Регламентація робочого часу та контроль за його раціональним використанням.
5. Дисциплінарна відповідальність та заходи стягнення за порушення трудової дисципліни.

6. Організація режимів праці та відпочинку персоналу

Для забезпечення безперервного сервісного циклу для окремих категорій персоналу встановлено змінний режим роботи із тривалістю зміни у 12 годин (графік: з 09:00 до 21:00 та з 21:00 до 09:00 наступного дня). Графіки змін на плановий місяць розробляються та затверджуються старшим адміністратором готелю заздалегідь.

Специфіка організації тривалості робочого часу та часу для відпочинку на підприємстві характеризується такими параметрами: для штатного персоналу встановлюється нормативна тривалість повного робочого дня (тижня).

Операційні особливості функціонування готелю обумовлюють застосування змішаного режиму праці, який регулюється затвердженими графіками змінності відповідно до специфіки кожної служби.

Регламентація робочого часу в готелі «Амбасадор» передбачає встановлення скороченої або адаптованої тривалості робочого тижня, яка становить 36 годин. Відповідно до чинного трудового законодавства України та на підставі заздалегідь погодженого графіка, кожному співробітнику гарантується право на щорічну оплачувану відпустку. Тривалість основної безперервної частини цієї відпустки складає 28 календарних днів.

Кадрова політика готелю «Амбасадор» базується на принципі пріоритетності внутрішнього рекрутингу та залучення молодих фахівців. Стратегія формування штату орієнтована на заповнення первинних вакансій кандидатами ззовні виключно на нижчі посадові рівні. Водночас заміщення вакантних посад вищої ланки здійснюється винятково шляхом внутрішнього просування по службі та кар'єрного зростання діючих співробітників організації. Такий підхід стимулює лояльність персоналу та забезпечує ефективне функціонування системи кадрового резерву.

Матеріальне стимулювання у готелі «Амбасадор» організовано за погодинною системою оплати праці. За цієї моделі ключовими детермінантами формування заробітної плати виступають величина встановленої тарифної ставки та фактично відпрацьований працівником час, а не кількісні обсяги одноосібно виконаних робіт чи операцій.

З метою підвищення залученості та продуктивності праці менеджмент готелю «Амбасадор» застосовує диверсифікований інструментарій впливу на персонал. Ключові категорії мотивів та стимулів, які інтегровані в систему мотиваційного менеджменту готелю, деталізовано та систематизовано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Класифікація елементів системи мотивації та стимулювання персоналу готелю «Амбасадор»*

№ з/п	Категорія стимулювання	Наповнення інструментів мотивації та форми прояву
1	Фінансово-матеріальна винагорода	Базова заробітна плата, преміальні виплати, надбавки, бонуси та матеріальна допомога.
2	Соціальний пакет та забезпечення	Добровільне медичне страхування, відрахування до пенсійних фондів, надання соціальних пільг, корпоративні програми підтримки сімей співробітників.
3	Морально-психологічне заохочення	Нагородження почесними грамотами, публічна усна подяка від керівництва, присвоєння корпоративних звань, формування здорового етичного клімату та доброзичливих відносин у колективі.
4	Професійний розвиток та навчання	Направлення на спеціалізовані курси підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги, участь у профільних семінарах та майстер-класах за рахунок підприємства.
5	Соціальне визнання та оцінка праці	Забезпечення високого рівня задоволеності працею, повага до професійного статусу робітника, визнання його особистого внеску в загальні результати діяльності готелю.

**Джерело: систематизовано автором на основі дослідження системи внутрішнього менеджменту готелю «Амбасадор».*

Для комплексного оцінювання інтенсивності та ефективності експлуатації трудових ресурсів у готельно-ресторанному бізнесі застосовують трирівневу систему індикаторів, яка включає узагальнюючі, часткові та допоміжні показники продуктивності праці. Ключове місце в аналітичній практиці належить узагальнюючим індикаторам. До їхнього складу відносять середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток продукції у розрахунку на одного лінійного робітника, а також інтегральний показник середнього виробітку на одного штатного працівника підприємства у вартісному вираженні.

Розрахунок здійснюється за такою покроковою процедурою:

1. Оцінювання впливу структурного фактора - зміни питомої ваги робітників у загальній чисельності штату підприємства на середній виробіток обслуговуючого персоналу, де:

- абсолютне відхилення питомої ваги лінійних робітників у загальній середньообліковій чисельності персоналу;

- плановий рівень виробітку одного робітника за звітний проміжок часу, тис. грн.

2. Оцінювання екстенсивного фактора часу - впливу зміни кількості відпрацьованих днів одним робітником протягом звітного періоду на середній виробіток обслуговуючого персоналу, де:

- фактична питома вага робітників у загальній чисельності кадрового складу;

- абсолютна зміна кількості відпрацьованих днів у розрахунку на одного робітника за досліджуваний період, днів;

- плановий показник середньоденного виробітку одного робітника, тис. грн.

3. Оцінювання фактора тривалості робочої зміни - впливу коливань середньої тривалості робочого дня на інтегральний виробіток обслуговуючого персоналу, де:

- фактична кількість робочих днів, відпрацьованих одним середньостатистичним робітником у звітному періоді, днів;

- абсолютне відхилення фактичної середньої тривалості робочого дня від запланованого рівня, год.;

- плановий середньогодинний виробіток одного працівника, тис. грн.

На основі проведених детермінованих розрахунків сформуємо узагальнюючу таблицю 2.7, яка дозволяє наочно оцінити вектор та ступінь впливу окремих чинників на зміну результативних показників виробітку.

В умовах ринкової економіки вагоме значення для комплексної оцінки ефективності менеджменту трудових ресурсів готелю «Амбасадор» має індикатор рентабельності персоналу. Цей показник характеризує обсяг отриманого операційного прибутку, що припадає на одного штатного співробітника компанії.

Таблиця 2.7

Зведена матриця результатів факторного аналізу продуктивності праці в готелі «Амбасадор»*

Аналізований фактор впливу	Зміна середньорічного виробітку робітника (), тис. грн	Зміна виробітку обслуговуючого персоналу (), тис. грн
1. Трансформація питомої ваги лінійних робітників у штаті	-	+1,66
2. Кількість відпрацьованих днів одним працівником за звітний період	+2,50	+1,33
3. Середня тривалість робочого дня	+5,92	+2,83
4. Динаміка середньогодинного виробітку робітників	-0,29	-0,15
Сукупний інтегральний ефект	+8,13	+5,67

**Джерело: розраховано та зведено автором самостійно на основі аналітичних даних підприємства*

Для встановлення глибинних причинно-наслідкових зв’язків між фінансовою результативністю та операційною ефективністю використання праці, трансформуємо базову модель у багатофакторну.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ «АМБАСАДОР» З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

3.1. Впровадження інноваційних технологій та HR-діджиталізації у процеси управління кадрами

Готельно-ресторанна індустрія є стратегічно вагомим вектором сучасної макроекономіки, що чинить детермінуючий вплив на соціально-економічний розвиток країни та її регіонів. На сучасному етапі функціонування зазначений сектор перебуває під впливом жорсткої ринкової конкуренції, перманентних трансформацій споживчих преференцій та стрімкої диджиталізації бізнес-процесів. За таких умов ключовими предикатами успіху та ринкової стійкості підприємств стають забезпечення стабільного клієнтського потоку, максимізація рівня лояльності гостей і формування позитивного бренду компанії.

Традиційні маркетингові інструменти та класичні управлінські підходи в індустрії гостинності поступово втрачають свою ефективність. Це зумовлює об'єктивну необхідність імплементації інноваційних рішень, здатних забезпечити синергію між персоналізацією сервісу, технологічною інтеграцією та активною соціальною взаємодією зі споживачами. Пріоритетним завданням для сучасного готельного менеджменту є проєктування гнучких комунікаційних систем, орієнтованих на покращення клієнтського досвіду та стимулювання довгострокового партнерства з резидентами. Реалізація цього завдання вимагає докорінного переосмислення ролі цифрових платформ, систем і мобільних додатків, а також розробки прогресивних програм лояльності, що гарантуватимуть стабільне зростання рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Сучасний споживач висуває підвищені вимоги до якості гастрономічного та готельного сервісу, прагнучи отримати унікальний та диверсифікований емоційний досвід. У цих реаліях здатність готельних комплексів оперативно інтегрувати передові технологічні рішення - починаючи від систем мобільного

бронювання й безконтактного обслуговування і закінчуючи концепцією «розумного номера» та аналітикою великих даних - перетворюється на базовий чинник забезпечення їхньої економічної ефективності та високих стандартів обслуговування. З огляду на це, результати проведеного дослідження можуть слугувати теоретико-методологічним підґрунтям для розробки довгострокових стратегій інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що дозволить їм сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

Інноваційні технології перетворилися на фундаментальний драйвер структурних трансформацій на підприємствах індустрії гостинності. Вони модифікують не лише технічну інфраструктуру надання послуг, а й операційні процеси, конфігурацію кадрового потенціалу та саму логіку створення споживчої цінності. У контексті практичної імплементації технологічні інновації в готельному сегменті слід розглядати як комплексні соціотехнічні системи. У таких системах цифрові інструменти генерують реальний економічний ефект лише за умови їхньої стратегічної відповідності загальним цілям компанії, інтеграції в реінжинірингові робочі процеси, підтримки з боку організаційних спроможностей та повної адаптації як персоналом, так і гостями. Це набуває критичної ваги для сфери гостинності, де результати обслуговування та клієнтський досвід формуються в режимі реального часу і безпосередньо залежать від якості комунікації у численних точках дотику [38, 42].

Сучасні дані підтверджують, що рівень інтеграції інновацій став чітким детермінантом операційної ефективності та ринкового позиціонування готелю «Амбасадор». Згідно з аналітичним звітом компанії Oracle, 96% топменеджерів готелів інвестують у безконтактні технології, а 54% визначають пріоритетом рішення, що дозволяють модернізувати або повністю ліквідувати класичну процедуру обслуговування на стійці реєстрації. Це свідчить про глобальне зміщення вектора в бік мінімізації фізичного контакту та розвитку моделей самообслуговування, що дозволяє усунути сервісні збої та знизити залежність бізнесу від дефіциту лінійного персоналу [26, 32, 53].

Паралельно відбувається диджиталізація процесів дистрибуції та управління доходами. Так, за оцінками експертів D-EDGE, на цифрові канали припадає

близько 60% глобального доходу готелів від дистрибуції (на основі ретроспективного аналізу даних електронного бронювання за 2022–2025 рр.). Даний факт актуалізує стратегічну значущість інтегрованих модулів бронювання, менеджерів каналів та стимулювання прямих продажів через інструменти CRM [37, 39]. Це доводить, що алгоритмічне прогнозування та автоматизоване ціноутворення переходять розряду експериментів у площину щоденної управлінської практики [33, 38, 42].

З функціонального погляду на сучасну структуру інноваційних технологій, що інтегруються в діяльність готелю «Амбасадор», доцільно структурувати за кількома взаємопов'язаними кластерами (рис. 3.1.):

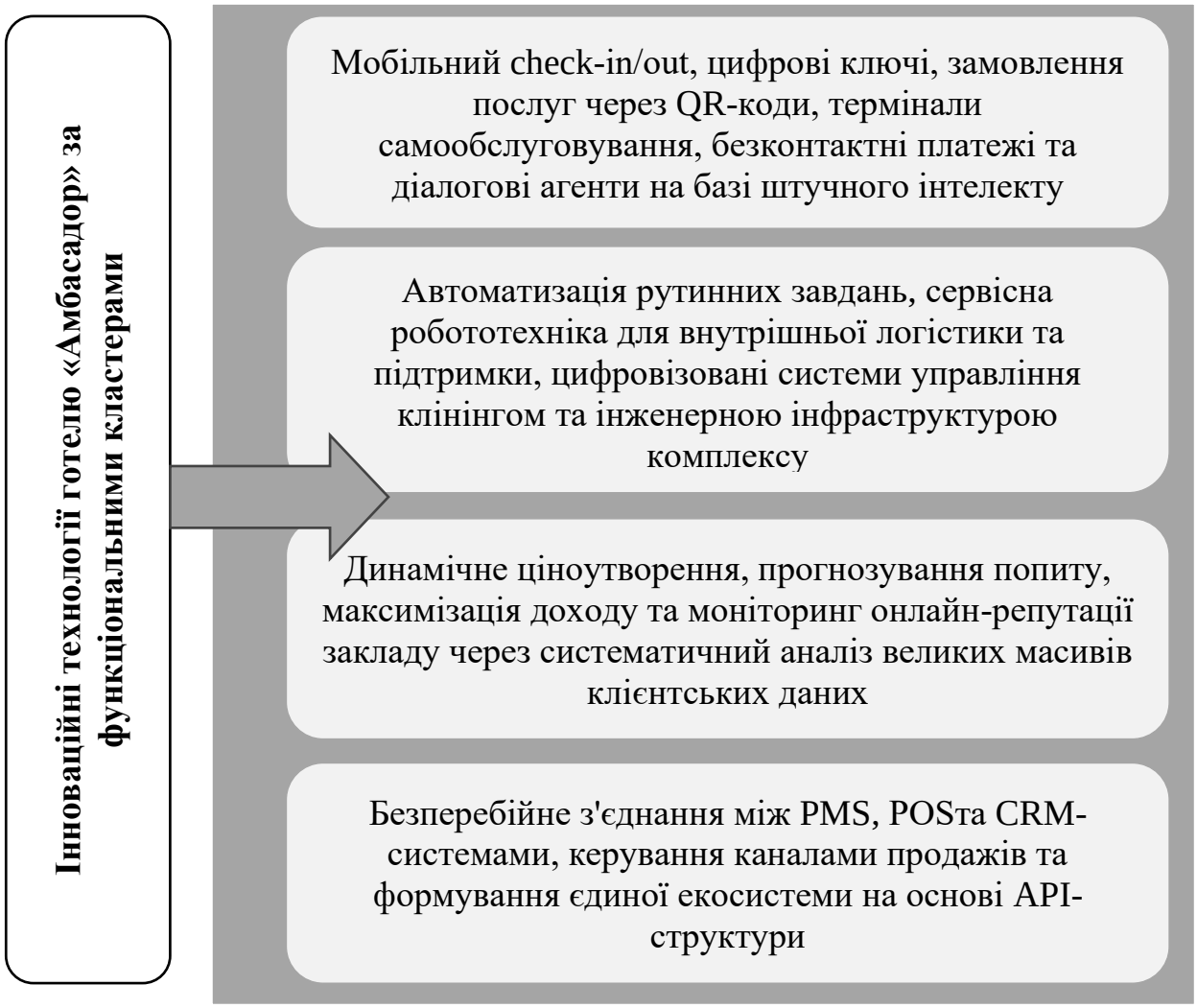


Рис. 3.1. Класифікація інноваційних технологій готелю «Амбасадор» за функціональними кластерами*

**Джерело: систематизовано автором на основі [13, 19, 37]*

1. Фронт-офісні рішення, а саме мобільний check-in/out, цифрові ключі, замовлення послуг через QR-коди, термінали самообслуговування, безконтактні платежі та діалогові агенти на базі штучного інтелекту. Ключова мета цього блоку — ліквідація сервісних бар'єрів, прискорення обслуговування та забезпечення базової персоналізації сервісу.
2. Бек-офісні інновації, тобто автоматизація рутинних адміністративних завдань (зокрема, використання RPA для оптимізації повторюваних операцій), сервісна робототехніка для внутрішньої логістики та підтримки, а також цифровізовані системи управління клінінгом та інженерною інфраструктурою комплексу [24; 35].
3. Аналітичні технології, а саме інструменти, що забезпечують динамічне ціноутворення, прогнозування попиту, максимізацію доходу та моніторинг онлайн-репутації закладу через систематичний аналіз великих масивів операційних і клієнтських даних.
4. Інтеграційні та платформенні рішення, тобто технології, що забезпечують безперебійне з'єднання між PMS, POSта CRM-системами, керування каналами продажів та формування єдиної екосистеми на основі API-структури. Хмарна інфраструктура, протоколи кібербезпеки та інструменти контролю конфіденційності даних утворюють базовий фундамент для стабільного та легітимного використання технологічного стеку [26, 29, 35].

Процес імплементації технологічних рішень в готелі «Амбасадор» зазвичай підпорядковується одній із трьох базових управлінських концепцій:

- стратегічно-архітектурний підхід, який базується на твердженні, що будь-яка цифровізація має виходити із загальної IT-стратегії підприємства, правил корпоративного управління та чіткої цільової операційної моделі. Без цього автоматизація стає фрагментарною та малоефективною. Впровадження рішень тут жорстко прив'язане до комерційних або операційних цілей: зростання продуктивності праці, оптимізації енерговитрат, підвищення надійності сервісу чи посилення безпеки;

- підхід на основі сервіс-дизайну та оптимізації клієнтського шляху, що першочергово фокусується на суб'єктивному досвіді гостя. Технології інтегруються у критичні точки дотику для скорочення часу очікування, підвищення прозорості та зручності сервісу [35; 43]. Головне завдання менеджменту за такого підходу - гарантувати, що цифрові інструменти максимізують цінність готельного продукту, а не нівелюють відчуття гостинності, щирості та персональної уваги. Через це обов'язковим елементом є гнучка сегментація та розробка диференційованих сценаріїв обслуговування;
- гнучке експериментування, яке передбачає пілотне тестування локальних цифрових інструментів у межах вузьких бізнес-процесів із їхнім подальшим масштабуванням лише після отримання доведених позитивних результатів. Дана модель є найбільш адаптивною для волатильного ринкового середовища, оскільки мінімізує інвестиційні ризики, стимулює внутрішнє навчання персоналу та забезпечує швидку лояльність співробітників завдяки наочним первинним результатам [42].

У розрізі операційних процесів готелю «Амбасадор» пріоритетність впровадження інновацій відображає дуалізм між рівнем прямого контакту з клієнтом та загальною технологічною складністю бізнесу. У функціях фронт-офісу та комунікацій з гостями технології впроваджуються насамперед для автоматизації та прискорення стандартних процедур (реєстрація, поселення, розрахунок, обробка замовлень).

Отже, варто наголосити сучасний вектор розвитку індустрії гостинності визначається посиленням ринкової конкуренції, динамічною зміною споживчих пріоритетів та глобальною диджиталізацією бізнес-процесів. Традиційні управлінські парадигми та класичні маркетингові інструменти демонструють тенденцію до зниження операційної ефективності. За таких умов довгострокова конкурентоспроможність та ринкова стійкість суб'єктів господарювання безпосередньо залежать від впровадження інноваційних рішень. Останні мають базуватися на синергії персоналізованого сервісу, технологічної модернізації та

інтеграції гнучких цифрових екосистем (зокрема -платформ і мобільних додатків) з метою капіталізації бренду й диверсифікації клієнтської бази.

На прикладі діяльності готелю «Амбасадор» доведено, що цифрові інновації слід розглядати як складні соціотехнічні системи. Генерування вимірюваного економічного ефекту від їх впровадження можливе лише за умови досягнення стратегічного консенсусу між загальною концепцією розвитку фірми, комплексним реінжинірингом робочих процесів та високим рівнем адаптації технологій як з боку персоналу, так і з боку споживачів.

Сформовано цільову структуру технологічного стеку та стратегію імплементації. Для забезпечення операційної ефективності готелю «Амбасадор» обґрунтовано доцільність кластеризації інновацій за чотирма функціональними напрямами:

- фронт-офісні інструменти;
- бек-офісна автоматизація;
- аналітичний інструментарій;
- інтеграційні хмарні платформи для формування захищеного інформаційного контуру.

Методологічну основу впровадження зазначених систем має становити диференційований підхід, який гнучко поєднує стратегічно-аналітичне проектування інфраструктури, оптимізацію клієнтського шляху та інструменти гнучкого моделювання, що мінімізують фінансові ризики підприємства в умовах макроекономічної нестабільності.

3.2. Шляхи підвищення кваліфікації та адаптації персоналу до глобальних стандартів сервісу

Адаптація є безперервним процесом, який супроводжує життєдіяльність індивіда на всіх етапах його соціокультурного та професійного становлення. Протягом останніх десятиліть спостерігається стрімка інтенсифікація науково-технічного прогресу, поглиблення глобалізаційних процесів, трансформація фундаментальної парадигми менеджменту людських ресурсів, а також

експоненційне зростання ролі інформаційного капіталу. Зазначені макроекономічні зсуви формують об'єктивну потребу в побудові систем пролонгованої, перманентної адаптації працівників.

У загальнотеоретичному контексті адаптація виступає як природна захисно-компенсаторна реакція особистості на динамічні коливання екзогенного середовища. Вона дозволяє суб'єкту господарювання всебічно оцінити характер змін та стратегічно спроєктувати вектор подальшої операційної діяльності. У площині безпосередньої професійної діяльності цей процес забезпечує чітке розуміння реперних точок міжособистісної та крос-функціональної взаємодії всередині колективу, а також сприяє інтерналізації елементів корпоративної культури та базових цінностей організації.

Важливість розробки та оптимізації адаптаційних алгоритмів полягає в тому, що вони не лише забезпечують первинне інтегрування нового співробітника в операційне поле компанії та його ознайомлення із затвердженими стандартами праці, а й виступають інструментом проактивного моделювання поведінкових матриць і формування корпоративної ментальності майбутнього фахівця. Окрім цього, раціонально організована процедура онбордингу дозволяє менеджменту превентивно діагностувати сильні та слабкі сторони професійного потенціалу працівника, оптимізуючи його подальше використання в організаційній структурі підприємства.

Проєктування та практичне впровадження системи управління адаптацією на підприємстві є багатокритеріальним управлінським завданням, результативність якого безпосередньо детермінує величину первинних трансакційних витрат, коефіцієнт плинності кадрів, рівень продуктивності праці та архітектуру корпоративної культури.

Вплив адаптаційних процесів в готелі «Амбасадор» має диференційований характер залежно від кадрових категорій:

1. Для нових співробітників. Цей етап є критично важливим, оскільки він визначає специфіку сприйняття базових корпоративних цінностей, існуючих регламентів праці та формування почуття ідентифікації з конкретною соціально-професійною групою.

2. Для діючих працівників. Планомірна адаптація при просуванні кар'єрними сходами суттєво мінімізує рівень деструктивної тривожності, нівелює страх перед розширенням кола функціональних обов'язків та інтеграцією в новий первинний колектив.
3. Для лінійних менеджерів та керівників. Раціональний онбординг не лише трансформує ставлення підлеглих до виконання посадових інструкцій у позитивне русло, а й виступає інструментом економії часового ресурсу при організації операційної діяльності.

Фокусування уваги на адаптаційному контурі з перших днів працевлаштування дозволяє готельним компаніям суттєво оптимізувати обсяг довгострокових інвестицій у людський капітал та максимізувати показники виробітку. Проактивне залучення індивіда у внутрішнє середовище готелю формує його високу лояльність. Цей ефект екстраполюється на зовнішнє оточення через трансляцію позитивного іміджу роботодавця колегам, професійній спільноті та резидентам ринку. Зазначений процес набуває особливої гостроти в індустрії гостинності, де якість міжособистісної взаємодії персоналу з клієнтами виступає головним фактором формування доданої вартості сервісного продукту.

Ефективність застосування конкретного інструментарію адаптації в готелі «Амбасадор» залежить від комплексу соціально-економічних чинників. У зв'язку з цим пропонується розглянути специфіку побудови адаптаційних програм для менеджерів вищої та середньої ланки на основі диференціації відповідних стратегій (табл. 3.1.).

Специфіка професійної адаптації менеджерів готелю «Амбасадор» полягає у постійному перебуванні під двостороннім деструктивним тиском - як з боку вищого керівництва, так і з боку підлеглого кадрового контуру. У зв'язку з цим будь-які організаційні зміни, що ініціюються новим лідером, не повинні мати радикального чи імпульсивного характеру, оскільки це загрожує дисфункцією суміжних служб готелю.

Основна практична складність адаптаційного періоду керівника готелю «Амбасадор» пов'язана із психологічними бар'єрами сприйняття нової особистості підлеглими. Успішна легітимізація влади нового менеджера можлива лише за

умови його глибокого занурення в існуючу архітектуру неформальних зв'язків у колективі. На початковому етапі доцільно спиратися на ключові фігури, зокрема на колишнього тимчасового виконувача цих обов'язків. Залучення його як внутрішнього консультанта та спільне обговорення векторів крос-функціональної взаємодії суттєво прискорює процес інтеграції.

Таблиця 3.1

Матриця адаптаційних стратегій менеджерів готелю «Амбасадор» у процесі професійного зростання*

Назва стратегії	Ключовий зміст та організаційний механізм	Очікуваний ефект для підприємства
Стратегія поступової інтеграції	Поетапне входження в посаду без різкої ламання існуючих операційних зв'язків між суміжними підрозділами.	Мінімізація ризику дезорганізації підсистем готелю, плавне коригування бізнес-процесів.
Стратегія паритетного узгодження інтересів	Ознайомлення з локальними регламентами з одночасним урахуванням та інтеграцією індивідуальних професійних інтересів управлінця.	Підвищення мотивації керівника, нівелювання внутрішніх інституційних конфліктів.
Стратегія когнітивного аналізу підлеглих	Попереднє вивчення потенціалу, кваліфікаційного рівня, сильних і слабких сторін підлеглих працівників.	Формування оптимального стилю керівництва, раціональний розподіл завдань у команді.

**Джерело: систематизовано автором*

З першого дня перебування на посаді керівнику готелю «Амбасадор» рекомендується транслювати колегам комбінацію управлінської рішучості та аналітичної обережності. Раціональний алгоритм дій менеджера в адаптаційний період передбачає:

- відмову від миттєвого тотального реінжинірингу процесів;

- першочергове усунення хронічних оперативних перешкод, що заважають поточній роботі лінійного персоналу;
- активну увагу до раціоналізаторських пропозицій та думок підлеглих;
- суворе дотримання управлінської етики, що виключає критику дій попереднього керівника.

Реалізація зазначеного комплексу заходів при оптимізації адаптаційного процесу топменеджера дозволяє нівелювати психологічне напруження в колективі, мінімізувати стресовий фактор та забезпечити стабільно високу синергетичну продуктивність праці готельного комплексу.

Як свідчить світова управлінська практика, для підвищення ефективності інтеграції нових співробітників у структуру підприємства доцільно створювати спеціалізовані служби адаптації персоналу. Формат їхньої організації варіюється залежно від масштабу компанії, специфіки її організаційної структури, а також ступеня орієнтації топменеджменту на вирішення соціальних завдань у сфері виробництва.

Організаційно служба адаптації персоналу готелю «Амбасадор» може функціонувати у такому базовому форматі [25, 34, 39]:

1. Автономний підрозділ, тобто самостійний відділ, сектор або лабораторія. Критично важливо, щоб інституційне управління адаптацією виступало невіддільним елементом загальної системи стратегічного HR-менеджменту готелю.

Консолідація функцій управління онбордингом у сучасній практиці здійснюється за трьома основними напрямами:

1. Виокремлення самостійної структурної одиниці. До базового функціонала такого підрозділу відносять:
- моніторинг та прогнозування кон'юнктури ринку праці, оперативне коригування кадрової стратегії під впливом зовнішніх чинників;
- рекрутинг та селекція персоналу із застосуванням професійних профілів, посадових інструкцій, інструментів тестування та глибинного інтерв'ювання;

- раціональне розміщення кадрів за структурними підрозділами та робочими місцями задля формування стабільного трудового колективу;

- організація взаємодії з регіональними інституціями управління людськими ресурсами на взаємовигідних умовах.

2. Впровадження спеціалізованих посадових позицій. Основним завданням таких фахівців є координація процесу адаптації та супровід виробничих підрозділів у періоди реорганізації чи скорочення штату. До посадових обов'язків адаптолога належать:

- первинне ознайомлення, а саме презентація організації, роз'яснення специфіки її діяльності, умов праці та системи матеріального стимулювання;

- інституційне представлення, тобто знайомство нового співробітника з лінійним керівником та інструктором з навчання;

- локальна орієнтація у вигляді організації екскурсії робочим простором підприємства;

- функціональний інструктаж, який деталізує посадові обов'язки та умови праці;

- професійний розвиток та організація корпоративного навчання;

- соціальна інтеграція співробітника в колективі та його знайомство з командою.

3. Розвиток інституту менторства. Цей класичний інструмент дозволяє зробити процес входження нового робітника в готель «Амбасадор», а саме в операційне поле менш тривалим та безболісним [15].

У сучасних динамічних реаліях ринку праці класичне наставництво трансформується у комплексні технології, які одночасно вирішують завдання соціокультурної адаптації та безперервного професійного розвитку персоналу. У вітчизняній практиці спостерігається чітка галузева диференціація використання цих інструментів (табл. 3.2).

Аналіз світового досвіду та сучасних наукових праць дозволив сформувати диверсифікований перелік інноваційних інструментів онбордингу, адаптованих до специфіки готелю «Амбасадор».

Таблиця 3.2

Галузева специфіка застосування інструментів адаптації та розвитку персоналу готелю «Амбасадор»*

Сектор економіки	Домінуючі інструменти та технології онбордингу	Стратегічна мета застосування
Промисловий сектор	Традиційне менторство, індивідуальне наставництво на робочому місці	Швидке опанування техніко-технологічних регламентів праці.
Сфера послуг (зокрема HoReCa)	Груповий коучинг, адаптаційні листи, Welcome-тренінги, корпоративні брошури, Newcomer's kit	Залучення висококваліфікованих кадрів, трансляція сервісних стандартів, підвищення операційної ефективності.
Малий бізнес	Короткострокові стажування, спрощені системи наставництва	Оптимізація витрат на підбір та адаптацію за обмежених ресурсів.

**Джерело: систематизовано автором на основі аналізу вітчизняної практики менеджменту*

Окрім індивідуальних засобів, технологія управління адаптаційними процесами у готельно-ресторанному бізнесі обов'язково має включати організаційні рішення загального характеру - зокрема, проведення тематичних семінарів, адаптаційних курсів та тренінгів з корпоративної етики й стандартів обслуговування.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного теоретико-практичного дослідження дозволяє сформувати цілісну наукову концепцію щодо модернізації системи кадрового менеджменту в індустрії гостинності на основі наскрізного залучення та адаптації персоналу. На сучасному етапі розвитку світового та вітчизняного ринків послуг сфера HoReCa перебуває в стані перманентної трансформації, зумовленої загостренням конкурентної боротьби, диджиталізацією сервісних процесів та динамічною зміною психологічних портретів споживачів. За таких обставин традиційні екстенсивні методи управління людськими ресурсами втрачають свою продуктивність, що актуалізує об'єктивну необхідність інтеграції концепції наскрізного залучення працівників у загальну стратегію розвитку підприємств гостинності. Зазначений підхід передбачає повний реінжиніринг усіх фаз кадрового циклу, починаючи від етапу первинного рекрутингу та селекції, проходячи крізь стадії адаптації, онбордингу, безперервного професійного розвитку, і закінчуючи процедурами планомірного виходу фахівця з організації, тобто офбордингу. Фіксація цих принципів у локальній нормативно-правовій документації готельних комплексів виступає базовим інституційним підґрунтям для формування якісно нової корпоративної ментальності та забезпечення довгострокової ринкової стійкості суб'єктів господарювання.

Важливим вектором забезпечення операційної спроможності сучасного готелю є розробка та практичне впровадження проактивних систем адаптації, які спираються на розвинені інститути внутрішнього менторства, наставництва та системну психолого-управлінську підтримку з боку вищого керівництва компанії. Раціонально побудований онбординг лінійного та адміністративного персоналу не лише оптимізує часові втрати на входження індивіда в операційне поле організації, а й нівелює деструктивні чинники первинного стресу, що безпосередньо впливає на зниження коефіцієнта плинності кадрів. Системна робота у напрямі інтеграції працівників у трудовий колектив трансформується в дієвий тригер їхнього безперервного професійного навчання та кар'єрного зростання. Водночас ефективний кадровий менеджмент безпосередньо екстраполюється на макроекономічні показники діяльності готельно-

ресторанного бізнесу, виступаючи надійним гарантом його сталого розвитку, підвищення маржинальності сервісного продукту та оптимізації загальних витрат на залучення й утримання людського капіталу.

У контексті стандартизації та підвищення якості сервісу особливого значення набуває практична імплементація міжнародних регуляторних настанов, зокрема стандарту ISO 10018:2015 Quality management Guidelines on people involvement and competence. Застосування положень цього стандарту дозволяє готельним підприємствам перейти від фрагментарного вирішення кадрових питань до проектування планомірного, циклічного та глибоко систематизованого процесу безперервного набуття персоналом ключових компетенцій безпосередньо під час виконання поточних виробничих та сервісних завдань. Створення такої моделі покладає особливу відповідальність на вищий управлінський апарат готелю, оскільки результативність всієї системи якості залежить від виваженості рішень на етапі відбору кандидатів, чіткості формування умов праці та здатності лідерів здійснювати цілеспрямований позитивний вплив на поведінкові матриці підлеглих. Керівництво має виступати головним модератором трансформаційних процесів, транслюючи корпоративні цінності та стимулюючи лінійних робітників до високопродуктивної діяльності на основі сучасних інструментів внутрішнього маркетингу.

У дослідженні детально обґрунтовано, що впровадження компетентнісного підходу на засадах міжнародного стандарту якості вимагає гнучкої диференціації критеріїв оцінювання та добору кандидатів відповідно до їхнього ієрархічного рівня та функціональної специфіки в загальній структурі готелю. Для лінійного персоналу, що формує безпосередню контактну зону, ключовими пріоритетами під час селекції визначено параметри високої сервісної орієнтації, які включають розвинену комунікативну культуру, емпатію, етичність, психологічну стійкість та безумовну внутрішню готовність чітко дотримуватися жорстких корпоративних стандартів обслуговування. Щодо фахівців та спеціалістів окремих функціональних департаментів, то домінантними маркерами їхньої оцінки виступають рівень свідомого прийняття існуючої корпоративної культури, а також повна відповідність їхніх реальних професійно-кваліфікаційних якостей та

практичних навичок тим параметрам, що задекларовані у посадових профілях. Для управлінської ланки, включаючи топменеджмент та керівників середнього рівня, пріоритет зміщується в бік глибокого володіння передовими інструментами стратегічного аналізу, антикризового менеджменту та наявності збалансованого високого рівня розвитку як жорстких прикладних навичок, так і гнучких соціально-психологічних компетенцій.

Конструктивне та всебічне залучення людського ресурсу, розглядаєме як на індивідуальному, так і на синергетичному командному рівнях, доведено як один із найбільш ефективних інструментів сучасного антикризового управління змінами. Управлінські механізми, що стимулюють залученість, дозволяють керівництву оперативно генерувати інноваційні ідей зсередини організації, досягати високого рівня внутрішнього корпоративного консенсусу щодо стратегічних цілей розвитку та суттєво мінімізувати опір персоналу під час впровадження нових технологій чи реорганізації бізнес-процесів. За умови інтеграції залученості з процесами операційного вирішення поточних сервісних проблем та оптимізацією загального менеджменту, цей інструмент перетворюється на фундаментальний драйвер безперервного вдосконалення всієї процесної діяльності готельного комплексу.

Зважаючи на високий рівень турбулентності та жорстку конкуренцію, що притаманні сучасному ринку послуг, обґрунтовано гостру теоретичну та практичну потребу в проведенні подальших комплексних наукових розвідок у сфері дослідження та розвитку людського капіталу. Подальше вдосконалення має відбуватися через тотальну модернізацію організаційно-методичного та інформаційного забезпечення процесів кадрового менеджменту. Нагальним завданням для вітчизняної індустрії гостинності є творче переосмислення та імплементація прогресивного світового досвіду управління адаптацією. Створення гнучких, адаптованих до вітчизняних реалій технологій онбордингу дозволить вітчизняним готелям суттєво скоротити невиробничі часові втрати, оптимізувати витрати на рекрутинг, повністю розкрити внутрішній потенціал працівників та забезпечити стабільно високу продуктивність праці як адміністративно-управлінського, так і лінійного обслуговуючого персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Alrawadieh Z., Osti L., Alrawadieh Z. Globalization and human resource management in the hospitality sector: Strategic responses to talent shortage. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102. P. 103–115.
2. Carbery R., Cross C. Talent management in international hotel chains: Technology, mobility, and diversity. *Human Resource Management International Digest*. 2023. Vol. 31, no. 4. P. 18–25.
3. Chang S., Busser J. A. Multigenerational workforce in the global hospitality industry: Motivating factors and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 2021. Vol. 33, no. 5. P. 1561–1583.
4. Gursoy D., Chi O. H. Artificial intelligence and automation in hospitality HR: Transforming the workplace. *Emerald Publishing*, 2025. P.34-42
5. Kim S. S., Lee H. Cross-cultural training and expatriate adjustment in global hotel companies. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2022. Vol. 63, no. 3. P. 341–356.
6. Lytvyn, O., Sushchenko, O., Kyryliuk, I., Chvertko, L., Neshchadym, L., Povorozniuk, I., Tymchuk, S. Mechanisms for developing tourism clusters to enhance the competitiveness of ukraine's tourism industry. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*& 2025. 47 (1). 153-161. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2025.12 https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/6389
7. Madera J. M., Dawson M., Neal J. A. Managing diversity in the global hospitality industry: Strategic and operational challenges. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 89. P. 102–114.
8. Marriott International. Spirit to Serve Program. URL: https://news.marriott.com/news/2018/05/31/marriott-international-takes-spirit-to-serve-into-the-communities
9. Park J., Min H. Turnover intention among global hotel employees: the role of inclusive leadership and cultural intelligence. *Journal of Hospitality and Tourism Management.* 2023. Vol. 54. P. 89–98.

10. Sharma A., Singh S. Digital transformation of HR practices in the global restaurant sector: post-pandemic insights. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Vol. 34, no. 9. P. 3245–3268.
11. Torres E. N., Ridderstaat J. Employee wellness and mental health in the global hospitality industry: a cross-national analysis. *Tourism Management Perspectives*. 2021. Vol. 39. P. 100–112.
12. Wang J., Xu S. Gig work and platform capitalism in the global food service industry: implications for HR management. *New Technology, Work and Employment.* 2024. Vol. 39, no. 1. P. 54–73.
13. Антоненко І. Я., Радченко О. В. Інноваційні технології в управлінні персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 3. С. 45–58.
14. Басюк Д. І., Воронова О. В. Трансформація HR-менеджменту в індустрії гостинності під впливом глобалізаційних викликів. *Економіка та управління*. 2022. № 1. С. 89–97.
15. Безручко Л. С. Мотивація та стимулювання персоналу ресторанного господарства в умовах кризи. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 115–121.
16. Бойко М. Г. Ціннісно-орієнтоване управління персоналом у туризмі та гостинності. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 34–42.
17. Борисова О. В., Кукліна Т. С. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств готельно-ресторанної сфери. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 210–216.
18. Ведмідь Н. І., Миронов Ю. Б. Сучасні тренди менеджменту персоналу в міжнародних готельних мережах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. Вип. 67. С. 51–57.
19. Виноградова О. О., Гавриш Н. В. Цифровізація HR-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4 (04). С. 12–18.

20. Власенко Т. О. Управління кадровим потенціалом підприємств гостинності в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: https://economyandsociety.in.ua.
21. Гакова М. В. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 344–350.
22. Галасюк С. С., Незвойвод О. В. Проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів у готельному секторі України. *Економічні інновації.* 2022. Т. 24, № 2 (83). С. 41–50.
23. Головко О. М. Інноваційні моделі навчання персоналу підприємств HoReCa в умовах глобалізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34 (73), № 1. С. 77–83.
24. Гончар О. І., Смирнова К. В. Формування лояльності персоналу як чинник конкурентоспроможності готелю. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 94–99.
25. Горіна Г. О. Ринок праці в індустрії гостинності України: глобалізаційні виклики та перпективи. *Торгівля і ринок України*. 2021. Вип. 1 (49). С. 65–73.
26. Давиденко І. В. Управління міжнародними командами в готельному бізнесі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку*. 2022. № 4. С. 102–109.
27. Денисенко М.П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46–49.
28. Дикань В. Л., Токар Л. М. Розвиток людського капіталу підприємств сфери послуг в умовах цифровізації світової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2020. № 70. С. 18–27.
29. Добрянська Н. О., Паламарчук О. М. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом ресторану. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 62. С. 55–61.
30. Журавльова С. М. Антикризовий кадровий менеджмент на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua.

31. Зайцева В. М., Корнієнко О. М. Особливості підбору персоналу для міжнародних готельних брендів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2021. Вип. 36. С. 48–53.
32. Іванова Т. В., Коваленко А. О. Психологічні аспекти управління персоналом у сфері обслуговування в умовах глобальної нестабільності. *Габітус*. 2023. Вип. 47. С. 130–135.
33. Кальченко О. М. Інвестиції в людський капітал підприємств туризму та гостинності: глобальний досвід. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2020. № 2 (22). С. 88–96.
34. Канцур І.Г., Пастух А.О. Сучасні тренди матеріального стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11(281). С. 226–234.
35. Кібенко О. М. Системи грейдингу в оплаті праці персоналу великих готельних комплексів. *Агросвіт.* 2022. № 11. С. 43–49.
36. Ковалевська А. В. Аутсорсинг та аутстафінг персоналу в ресторанному бізнесі: переваги та ризики. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3 (64). С. 74–79.
37. Комарніцький І. М., Крупа О. М. Стратегії утримання талановитих працівників у сфері HoReCa. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 112–119.
38. Корецька І. Л. Трансформація функцій HR-менеджера готелю під впливом глобальних технологічних трендів. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка».* 2022. Вип. 15. С. 82–89.
39. Котлик А.В., Терещенко Д.А. Впровадження системи гейміфікації для мотивації персоналу відділу продажів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 185–188.
40. Круль Г. Я. Організація роботи персоналу підприємств готельного господарства: навч. посіб. Івано-Франківськ: Фоліант, 2021. 320 с.
41. Кузнецова Н. М., Левицька І. В. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 248 с.

42. Левицька І.В., Климчук А.О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Economics and Business Management*. 2022. Vol. 14, № 3. С. 40–51.

43. Лисак О. І. Моделі компетенцій працівників інтернational-готелів в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5/1. С. 22–27.

44. Літвін О.Г., Турло Н.П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2025. Том 36 (75). № 1. С. 28–33.

45. Лук'янова Л. Г. Професійні стандарти та сертифікація кадрового потенціалу індустрії гостинності. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2020. № 4. С. 15–24.

46. Мальська М. П., Гаталяк О. М. Готельний бізнес: теорія та практика управління людськими ресурсами: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 412 с.

47. Мартинов С. В. Економічна безпека підприємств HoReCa через призму кадрової безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9. С. 56–61.

48. Мельниченко С. В., Михайліченко Г. І. Цифрові інструменти рекрутингу персоналу в міжнародному туризмі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2021. № 2. С. 38–51.

49. Миронов Ю. Б. Особливості формування крос-культурної компетентності персоналу готелів. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності:* матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 2023). Львів: ЛТЕУ, 2023. С. 144–147.

50. Михайлова О. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 67–72.

51. Морозов О. В., Сакун Л. М. Впровадження KPI-систем в управління персоналом підприємств готельного бізнесу. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С. 101–110.

52. Назаренко Т. П. Концепція «Talent Management» в індустрії гостинності в епоху глобалізації. *Менеджер*. 2023. № 3 (96). С. 45–53.

53. Олійник О. В. Соціально-психологічні методи керівництва колективом на підприємствах харчування. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, вип. 3 (82). С. 119–124.

54. Палиця С. В. Оптимізація чисельності персоналу готелю в умовах сезонних коливань попиту. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31, № 4. С. 152–159.

55. Пєтухова О. М. Управління розвитком персоналу підприємств гостинності на засадах бенчмаркінгу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2 (76). С. 104–110.

56. Поколодна М. М., Рябєв А. О. Гнучкі форми зайнятості персоналу (Freelance, Part-time) в індустрії гостинності. *Комунальне господарство міст*. 2022. Т. 3, № 169. С. 88–94.

57. Романова О. В. Конфлікт-менеджмент у трудовому колективі сучасного готельно-ресторанного комплексу. *Наукові горизонти*. 2021. № 11 (108). С. 73–80.

58. Савицька Н. Л., Скриньковський Р. М. Інноваційні технології стимулювання праці в ресторанному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 241–247.

59. Сиволап Л. А. Управління персоналом підприємства готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації. *Магістерські студії WUNU*. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. С. 18–22.

60. Смирнов І. Г., Любіцева О. О. Міжнародні стандарти обслуговування як основа навчання кадрового складу готелів. *Географія та туризм*. 2021. Вип. 61. С. 34–42.

61. Ткаченко Т. І., Бойко О. В. Управління плинністю кадрів у ресторанному господарстві: глобальний та вітчизняний досвід. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 4. С. 60–73.

62. Чепурда Л.М., Герман І.В. Удосконалення методів управління матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. С. 112–117. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5857

63. Черніна І. В. Еволюція лідерських якостей менеджерів готельного бізнесу в умовах глобальних трансформацій. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 52. С. 115–125.

64. Шкільова К. В., Поплавська Ж. В. Професійне вигорання персоналу HoReCa: методи діагностики та запобігання в менеджменті. *Молодий вчений*. 2020. № 10 (86). С. 312–317.