

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»
на тему «Управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі:
проблеми та шляхи їх вирішення»

Виконав:
здобувач IV курсу, групи ГРС-20-3
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
Садігов Р.Р.

Керівник:
к.т.н., доцент Сабіров О.В.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Садізов Р.Р. Управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі: проблеми та шляхи їх вирішення. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики у сфері готельно-ресторанного обслуговування на основі аналізу чинної системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві готельно-ресторанного обслуговування.

Предметом дослідження є кадрова політика підприємства, її особливості, проблеми реалізації та напрями вдосконалення.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі завдання: розкрито сутність управління персоналом та охарактеризовано його основні функції; визначено зміст кадрової політики як складової системи управління персоналом; досліджено особливості організації роботи персоналу у готельно-ресторанному бізнесі; надано загальну характеристику обраного підприємства; проаналізовано кадрову політику підприємства та її реалізацію; оцінено ефективність кадрової політики; запропоновано напрями вдосконалення кадрової політики, зокрема підвищення соціальних гарантій, розвиток програм підвищення кваліфікації та оптимізацію процесу найму; розраховано економічний ефект від впровадження запропонованих заходів, що сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства.

У кваліфікаційній роботі використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи системного аналізу й синтезу, економіко-статистичні методи, методи порівняння, а також графічні засоби візуалізації результатів (схеми, графіки, діаграми).

Практична значущість дослідження полягає в розробці конкретних заходів щодо вдосконалення кадрової політики підприємства готельно-ресторанного обслуговування. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення мотивації персоналу, поліпшення якості обслуговування та ефективності управління трудовими ресурсами.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 58 сторінках, містить: 15 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел містить 42 найменування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ КОМПЛЕКС, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

ABSTRACT

Sadigov R.R. Personnel management in a hotel and restaurant complex: problems and ways to solve them. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the qualification work is to substantiate the directions of improving the personnel policy in the field of hotel and restaurant services based on the analysis of the current personnel management system of the enterprise.

The object of the study is the personnel management system at the hotel and restaurant services enterprise.

The subject of the study is the personnel policy of the enterprise, its features, implementation problems and areas of improvement.

Based on the set goal, the following tasks were completed: the essence of personnel management was revealed and its main functions were characterized; the content of personnel policy as a component of the personnel management system was determined; the features of the organization of personnel work in the hotel and restaurant business were studied; a general characteristic of the selected enterprise was provided; the personnel policy of the enterprise and its implementation were analyzed; the effectiveness of personnel policy was assessed; directions for improving personnel policy were proposed, in particular, increasing social guarantees, developing advanced training programs and optimizing the hiring process; the economic effect of implementing the proposed measures was calculated, which will contribute to reducing staff turnover, increasing the efficiency of work and competitiveness of the enterprise.

The qualification work used modern general scientific and special research methods, in particular methods of system analysis and synthesis, economic and statistical methods, comparison methods, as well as graphic means of visualizing results (schemes, graphs, diagrams).

The practical significance of the study lies in the development of specific measures to improve the personnel policy of the hotel and restaurant service enterprise. The proposed recommendations can be used to increase staff motivation, improve the quality of service and the efficiency of human resources management.

The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions; contains 58 pages of text, 18 figures, 15 tables. The list of sources includes 42 titles of literature.

KEYWORDS: STAFF, HOTEL AND RESTAURANT COMPLEX, PERSONNEL MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES POLICY, MOTIVATION, STAFF DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1 Поняття та основні функції управління персоналом	7
1.2 Кадрова політика як складова управління персоналом	12
1.3 Особливості організації роботи персоналу на підприємстві готельно-ресторанного обслуговування.....	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	23
2.1 Загальна характеристика підприємства	23
2.2 Дослідження кадрової політики підприємства	30
2.3 Оцінка ефективності кадрової політики.....	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	44
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	46
3.1 Напрями вдосконалення кадрової політики.....	46
3.2 Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	55
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що ефективне управління персоналом є визначальним чинником успішного функціонування готельно-ресторанного комплексу, оскільки саме людський ресурс забезпечує високу якість обслуговування та конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах персонал виступає не лише основою операційної діяльності, а й стратегічним активом, що потребує належної організації праці, постійного професійного розвитку та ефективної системи мотивації. Поєднання матеріального і нематеріального стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності працівників і досягненню корпоративних цілей.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у підприємствах різних сфер господарювання, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, висвітлені в наукових працях таких дослідників: Л.В. Балабанова, Н.П. Базалійська, В.В. Власюк, Л. Гнилянська, Л.І. Заставнюк, Т.Р. Кармазіна, О.В. Крушельницька, К.В. Мільонушкін, Б.О. Поліщук, І. Процайло, Р.В. Равлик, О.В. Сардак тощо. Крім того, у сучасних дослідженнях акцентується увага на впровадженні інноваційних підходів до мотивації, формуванні корпоративної культури та цифровізації управлінських процесів, що є важливими чинниками підвищення ефективності персоналу в умовах зростаючої конкуренції.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики у сфері готельно-ресторанного обслуговування на основі аналізу чинної системи управління персоналом підприємства.

Задачі, які необхідно вирішити для досягнення зазначеної мети:

- розкрити сутність управління персоналом та охарактеризувати його основні функції;
- визначити зміст кадрової політики як складової системи управління персоналом;
- дослідити особливості організації роботи персоналу на підприємствах

готельно-ресторанного обслуговування;

- надати загальну характеристику обраного підприємства;
- проаналізувати кадрову політику підприємства та її реалізацію;
- оцінити ефективність кадрової політики на прикладі діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення кадрової політики;
- визначити очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві готельно-ресторанного обслуговування.

Предметом дослідження є кадрова політика підприємства, її особливості, проблеми реалізації та напрями вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи системного аналізу й синтезу, економіко-статистичні методи, методи порівняння, а також графічні засоби візуалізації результатів (схеми, графіки, діаграми).

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи слугували довідково-аналітичні ресурси Інтернету, звітна документація досліджуваного підприємства, отримана з відкритих джерел та безпосередньо від суб'єкта господарювання, а також вітчизняні й зарубіжні наукові публікації та результати власних аналітичних розрахунків.

Практична значущість дослідження полягає в розробці конкретних заходів щодо вдосконалення кадрової політики підприємства готельно-ресторанного обслуговування. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення мотивації персоналу, поліпшення якості обслуговування та ефективності управління трудовими ресурсами.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 58 сторінках, містить: 15 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел містить 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття та основні функції управління персоналом

Ефективність виробничого процесу залежить від наявності достатньої кількості кваліфікованого персоналу, який відіграє ключову роль у взаємодії між технічними та економічними аспектами виробництва. У зв'язку з цим важливого значення набуває управління персоналом. Його значення полягає у створенні сприятливого середовища для праці, залученні та збереженні талановитого персоналу, розвитку і підтримці корпоративної культури, а також у вирішенні конфліктів та забезпеченні високої продуктивності праці [34].

Існують різні погляди науковців щодо трактування поняття «управління персоналом», оскільки воно охоплює широкий спектр управлінських підходів, методів та стратегій. В табл. 1.1 представлено підходи щодо його розуміння.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до трактування категорії «управління персоналом»

Науковець	Трактування категорії
Балабанова Л. В., Сардак О. В.	цей процес включає планування, організацію, керівництво та контроль функцій персоналу, орієнтовані на досягнення як особистих, так і загальноорганізаційних цілей.
Базалійська Н.П., Пилипчук У.О.	адміністративна дисципліна, спрямована на найм, розвиток і підвищення цінності співробітників для організації.
Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є.	це складний процес забезпечення підприємства кадрами, їх ефективного використання та професійного розвитку.
Крушельницька О.В.	цілеспрямована діяльність керівництва, що охоплює розробку концепції, стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.
Мазій Н. Г., Дзюбенко Ю. О.	можна охарактеризувати як комплекс дій, спрямованих на формування, підтримку та розвиток персоналу підприємства. Цей процес включає управління трудовими відносинами між працівниками та роботодавцем, розвиток професійних компетенцій, ефективне залучення до виробничих процесів і досягнення організаційних цілей.
Продіус О. І., Капран А.А.	комплекс організаційних і управлінських процесів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами підприємства.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 12, 18, 21, 31]

Деякі дослідники розглядають його як процес організації, планування та контролю трудових ресурсів, тоді як інші акцентують увагу на мотиваційних та соціально-психологічних аспектах взаємодії між працівниками та керівництвом. Відповідно, існують різні моделі управління персоналом, які варіюються від формалізованих систем до більш гнучких, орієнтованих на розвиток людського потенціалу та створення сприятливої робочої атмосфери [21].

Отже, управління персоналом є складним та цілеспрямованим процесом, що включає розробку стратегії та методів кадрової політики, орієнтованих на досягнення організаційних цілей. Воно передбачає ефективне планування, організацію, керівництво та контроль функцій персоналу, що сприяє розвитку як особистих, так і загальних цілей підприємства.

Мета управління персоналом – забезпечити організацію кваліфікованими кадрами, здатними виконувати виробничі завдання, а також створення умов для підтримки високої продуктивності та професійного зростання працівників. Це досягається завдяки ефективним трудовим відносинам, які ґрунтуються на договорах та відповідному законодавстві, що регулюють права і обов'язки як працівників, так і роботодавців [21].

Дослідники виокремлюють два основні напрями – системний та комплексний підходи до управління персоналом. Комплексний підхід включає всебічний аналіз організаційних, економічних, соціальних, психологічних, правових, технічних та педагогічних аспектів управління як єдиної системи, з урахуванням їх взаємозв'язку та значущості соціально-економічних факторів. Системний підхід фокусується на взаємозв'язках між різними аспектами управління персоналом і розробляє стратегії для досягнення цілей, створюючи ефективний механізм управління, що забезпечує комплексне планування, організацію та мотивацію персоналу в організації [30].

Для ефективного управління персоналом необхідно створити належну систему, що охоплює всі управлінські дії та рішення, пов'язані з плануванням, організацією та впливом на працівників [31]. На рис. 1.1 представлено основні

компоненти системи управління персоналом, які виконують керівники та підлеглі в межах своєї сфери відповідальності, відповідно до їх діяльності.



Рисунок 1.1 – Основні компоненти системи управління персоналом в організації

Джерело: складено автором на основі [30]

Суб'єктом управління в системі управління організацією є керівники всіх рівнів, наділені відповідними повноваженнями для прийняття рішень, а об'єктом виступає персонал – сукупність працівників, які працюють в організації згідно з трудовими договорами, володіють необхідними професійними навичками, досвідом і кваліфікацією, і залучені до виконання виробничих або господарських функцій. Персонал організації забезпечує його життєдіяльність та розвиток, виконуючи свої обов'язки в межах законодавства та трудових відносин, при цьому отримуючи відповідну матеріальну компенсацію [21].

За словами О. В. Грідіна, суб'єктом управління в системі управління організацією та об'єкт перебувають у постійній взаємодії, де ключову роль відіграє саме об'єкт управління. Його зміст, структура, цілі функціонування та зміни, що в ньому відбуваються, визначають діяльність суб'єкта управління та

його подальший розвиток, що, своєю чергою, проявляється у вдосконаленні форм і методів керування персоналом [22].

Управлінський вплив є невід'ємною частиною управлінського процесу, який охоплює сукупність цілеспрямованих та організованих дій, інструментів і методів, що застосовуються для ефективного впливу на персонал і досягнення бажаних результатів. Це може включати різноманітні засоби, від стратегічних рішень до оперативних команд, що сприяють зміні статусу та ефективності персоналу в межах організації. Важливою складовою цього впливу є здатність керівників адаптувати методи і підходи в залежності від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Зворотний зв'язок, у свою чергу, є критично важливим елементом управлінського процесу, який надає інформацію про ефективність управлінського впливу та зміни, що відбулися в об'єктах управління. Це процес, через який суб'єкти управління отримують інформацію про реакцію об'єкта на застосовані управлінські дії: чи були досягнуті бажані результати, чи виникли проблеми, які потребують корекції. Зворотний зв'язок допомагає керівникам оцінювати ефективність своїх рішень, виявляти недоліки в управлінському процесі, своєчасно коригувати стратегії та методи управління. Крім того, він дозволяє створити динамічну, адаптивну систему управління, де кожен етап управлінського циклу підтримує наступний, забезпечуючи постійне вдосконалення і розвиток організації [6].

Основні функції управління персоналом (табл. 1.2) створюють системний підхід до ефективного використання людських ресурсів задля досягнення стратегічних цілей організації. Планування визначає кадрові потреби організації через аналіз ринку праці, прогнозування вимог і формування резерву кадрів. Підбір та відбір забезпечують залучення кваліфікованих кандидатів, а адаптація сприяє швидкому входженню нових співробітників у корпоративне середовище. Навчання, розвиток, мотивація, оцінка ефективності та контроль утворюють комплекс заходів, що підтримують професійну компетентність і своєчасну корекцію діяльності персоналу [37].

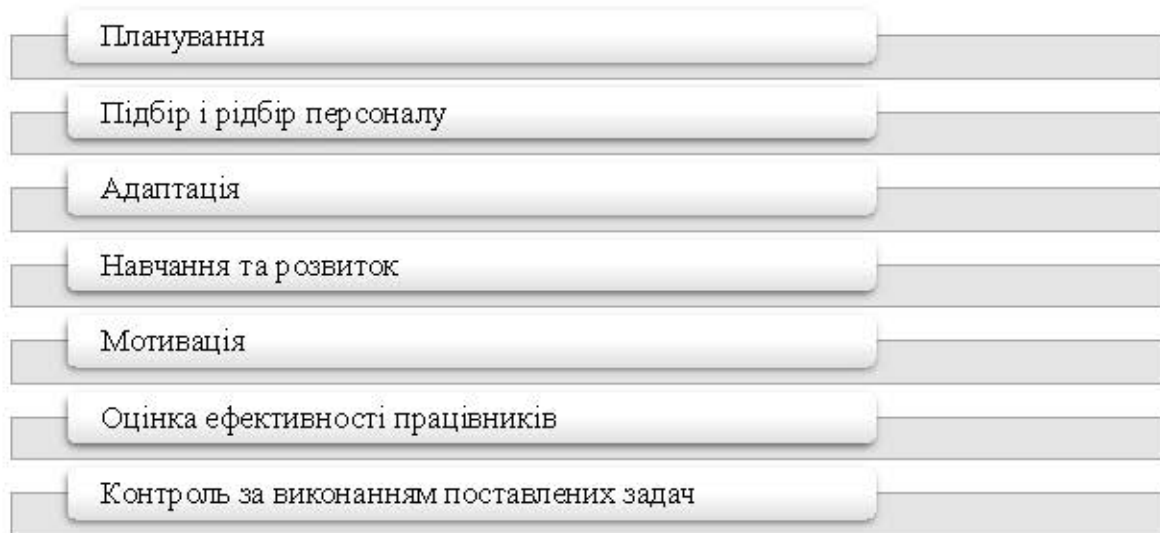


Рисунок 1.2 – Основні функції управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [30]

Сучасні концепції управління персоналом включають такі ключові положення.

1. Управління персоналом має бути тісно пов'язане із загальними стратегічними задачами підприємства, а кадрова політика повинна бути невід'ємною частиною загальної стратегії організації.

2. Співробітники розглядаються як найцінніший ресурс, тому інвестиції в їхній розвиток, підвищення кваліфікації та створення сприятливих умов праці сприяють інноваційності та зростанню підприємства.

3. Функції управління персоналом (планування, підбір, адаптація, навчання, мотивація, оцінка ефективності та контроль) повинні бути тісно інтегровані в систему менеджменту для досягнення стратегічних цілей [23].

Отже, управління персоналом – це система заходів, спрямованих на оптимізацію використання людських ресурсів. Його метою є забезпечення організації кваліфікованими кадрами та створення сприятливого робочого середовища для їх професійного розвитку. Основні функції управління персоналом включають планування, підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку ефективності та контроль за діяльністю співробітників. Сучасні підходи інтегрують кадрову політику з загальною стратегією підприємства, розглядаючи співробітників як найцінніший ресурс.

1.2 Кадрова політика як складова управління персоналом

Кадрова політика є важливою складовою частиною управління персоналом, що визначає стратегічний напрямок розвитку людських ресурсів на підприємстві. Вона охоплює систему заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників, що є основою успіху будь-якої організації. Її важливість окреслюється тим, що вона є основою для ефективного управління людськими ресурсами та забезпечення стабільності і конкурентоспроможності підприємства [32].

Кадрова політика має різні трактування в науковій літературі, оскільки вона залежить від специфіки організації та її цілей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Трактування кадрової політики різними науковцями

Науковець	Трактування категорії
Богуславська С.І., Білоус С.П., Миколаєнко В.В.	систематизований підхід до управління персоналом, орієнтований на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства.
Василенко Л.	система основних принципів, завдань, заходів та форм управління персоналом забезпечує підвищення ефективності його функціонування через взаємодію організації та працівників, орієнтуючись на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства.
Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В.	вважається ядром загального процесу управління персоналом який містить політику, занятості, виробничих процесів та оплати праці.
Тарасенко С.В.	кадрова робота, яка охоплює принципи, методи та форми організації робочого процесу, спрямовані на розробку цілей та завдань діяльності організації, з метою розвитку та збереження кадрового потенціалу, а також формування ефективного колективу, який характеризується відповідальністю, продуктивністю та швидкою реакцією на зміни в зовнішньому середовищі.
Шубалій О.М.	сукупність теорій, методів, ідей, принципів та методологічних підходів, які спрямовані на створення сприятливих умов в колективі та визначають його напрями роботи
Чумаченко М.	систему управління персоналом, що ґрунтується на визначених принципах, стратегії та цілях, спрямована на підвищення ефективності роботи працівників, їхню мотивацію та вдосконалення взаємовідносин на робочому місці

Джерело: складено автором на основі [3, 35, 39, 41]

Тобто, кадрова політика – це систематизований підхід до управління персоналом, який охоплює принципи, методи та форми організації робочого

процесу, орієнтований на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства, спрямований на розвиток, збереження кадрового потенціалу та формування високоефективного колективу. Вона забезпечує взаємодію організації та працівників, створюючи сприятливі умови для ефективної роботи, мотивації та вдосконалення взаємовідносин на робочому місці.

Чинники формування кадрової політики підприємства можна поділити на внутрішні та зовнішні, які впливають на її створення та реалізацію (табл. 1.3). Вони взаємодіють між собою, формуючи специфічні підходи до управління персоналом в кожному окремому підприємстві.

Таблиця 1.3 – Чинники формування кадрової політики підприємства

Чинник	Характеристика
Внутрішні чинники	
Стратегічні цілі підприємства	Кадрова політика має відповідати стратегії організації.
Організаційна структура	Впливає на політику забезпечення, оцінки, розвитку та винагороди персоналу.
Фінансові ресурси	Визначають можливості для реалізації політик винагороди, розвитку та мотивації.
Культура організації	Визначає напрямки політики комунікацій, управління та організаційної культури.
Технічні можливості	Впливають на політику розвитку, навчання та оцінки персоналу.
Кадровий потенціал	Визначає потреби в розвитку, навчанні та просуванні працівників.
Зовнішні чинники	
Законодавство та нормативно-правова база	Впливають на кадрову політику через зміни в трудовому законодавстві та нормативних актах
Економічна ситуація	Визначає кадрові потреби підприємства через економічні фактори (рівень безробіття, інфляція).
Соціально-демографічні фактори	Впливають на потреби в персоналі та підходи до залучення працівників
Конкурентне середовище	Ринок праці та конкуренти визначають умови для кадрової політики.
Соціальні фактори	Зміни в соціальних умовах можуть вплинути на політику охорони праці та захисту персоналу.
Технологічні зміни	Вплив інновацій, автоматизації та ІТ-технологій на потребу в нових навичках персоналу, навчанні та вдосконаленні комунікацій.

Джерело: складено автором на основі [9]

Для ефективної реалізації кадрової політики важливо правильно визначити стратегічні пріоритети та цілі, орієнтуючи їх на розвиток підприємства. Стратегічні пріоритети є ключовим напрямком розвитку

організації, які визначають основні завдання та орієнтири на довгострокову перспективу. Вони повинні чітко відображати місію організації та враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть вплинути на її діяльність. У кадровій політиці стратегічні пріоритети можуть включати розвиток людських ресурсів, підвищення ефективності управління персоналом, впровадження нових технологій та інновацій, а також формування сприятливого корпоративного середовища для досягнення бізнес-цілей. Вони допомагають зорієнтувати кадрові рішення на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та розвиток співробітників відповідно до потреб бізнесу [9].

Таким чином, стратегічні пріоритети визначають загальний контекст для формулювання цілей. Основні цілі кадрової політики сприяють гармонійному розвитку підприємства через ефективну роботу з персоналом і допомагають досягнути загальних бізнес-цілей підприємства (рис. 1.3).

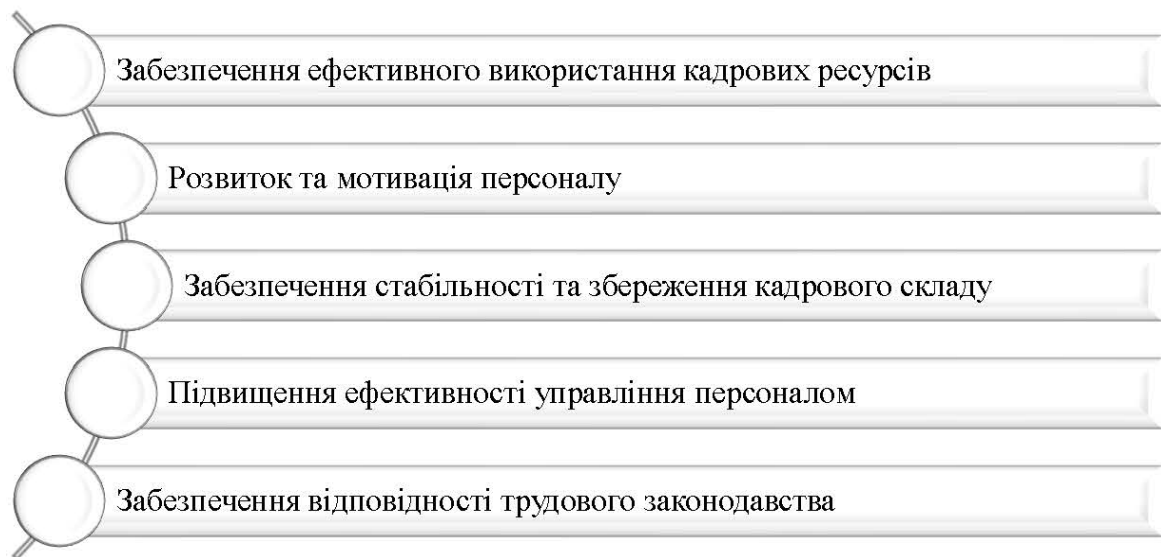


Рисунок 1.3 – Основні цілі кадрової політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [18]

Ключове завдання кадрової політики – забезпечити організацію необхідними людськими ресурсами, здатними реалізувати стратегію та досягти стратегічних цілей (рис. 1.4).

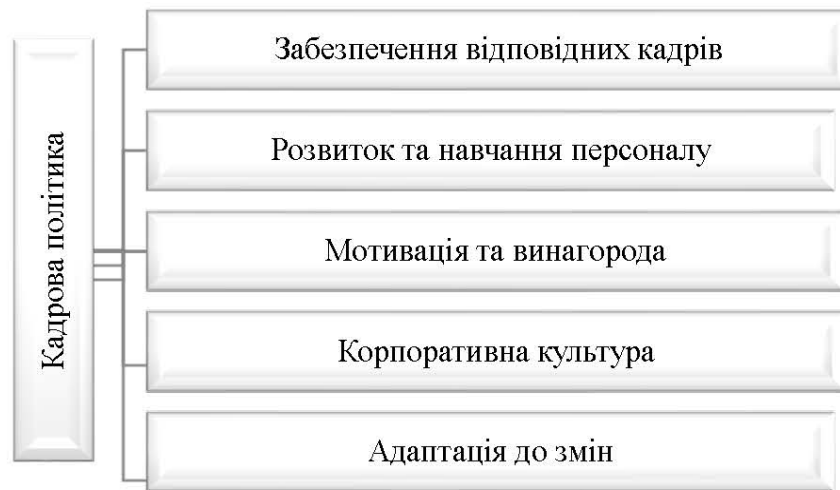


Рисунок 1.4 – Роль кадрової політики у розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [32]

Кадрова політика є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, оскільки забезпечує необхідний рівень кваліфікації, мотивації та розвитку персоналу. Вона повинна бути інтегрована зі стратегічним плануванням, адже дозволяє ефективно управляти людським капіталом, що є ключовим для реалізації довгострокових цілей організації. Кадрова політика сприяє розвитку компетенцій працівників, забезпеченню кваліфікованими кадрами та їх утриманню, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Для забезпечення ефективної роботи з персоналом кадрова політика організації повинна бути спрямована на різні аспекти управління. Серед основних напрямків, що включає кадрова політика, можна виділити ключові складові, які орієнтовані на різні напрямки управління персоналом:

- політику забезпечення організації кадрами, яка гарантує наявність необхідних ресурсів для виконання завдань підприємства;
- політику оцінки персоналу дозволяє регулярно вимірювати ефективність роботи працівників і визначати області для вдосконалення;
- політику розвитку та просування персоналу має на меті створення можливостей для кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації співробітників;

- політику винагороди персоналу сприяє стимулюванню досягнень працівників і забезпечує відповідну мотивацію для виконання задач підприємства;
- політику управління персоналом охоплює методи та принципи ефективної організації робочих процесів;
- політику трудових відносин регулює взаємодію працівників та роботодавця, забезпечуючи правові гарантії та правила співпраці;
- політику формування організаційної культури, яка формує позитивне робоче середовище;
- політику комунікацій з персоналом забезпечує ефективну взаємодію між працівниками і керівництвом, що важливо для досягнення високої продуктивності;
- політику охорони праці та соціального захисту персоналу сприяє створенню безпечних умов для праці та забезпечує соціальні гарантії для працівників, що сприяє їхній лояльності та задоволеності роботою [19].

Окреслені напрями забезпечують ефективне функціонування організації, сприяючи досягненню її стратегічних цілей та розвитку кадрового потенціалу.

Отже, кадрова політика є важливою складовою стратегії підприємства, сприяючи забезпеченню необхідних людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Вона допомагає створити умови для ефективного управління персоналом, розвитку кваліфікацій та мотивації працівників. Чітко розроблена кадрова політика дозволяє адаптувати організацію до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує її стабільний розвиток. Врахування внутрішніх і зовнішніх факторів при розробці кадрової політики допомагає досягати бізнес-цілей.

1.3 Особливості організації роботи персоналу на підприємстві готельно-ресторанного обслуговування

Готельно-ресторанний бізнес є ключовою складовою індустрії гостинності, яка ґрунтується на формуванні комплексу заходів і сервісних послуг, які забезпечують індивідуальний підхід до кожного клієнта, створюють комфортні умови перебування та формують незабутній досвід обслуговування, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і розвитку всієї галузі.

Готельно-ресторанний бізнес – це діяльність підприємств, що об'єднує виробничо-господарські, організаційні та економічні процеси в межах готельно-ресторанного комплексу. Його основна мета полягає у задоволенні потреб суспільства в готельних, ресторанних та супутніх послугах і продуктах. Підприємства цієї галузі створюють умови для комфортного відпочинку та харчування клієнтів, забезпечуючи високий рівень сервісу. При цьому бізнес орієнтований на отримання прибутку та досягнення інших соціально-економічних ефектів [29].

Велика складова успіху роботи будь-якого підприємства у сфері готельно-ресторанного обслуговування, забезпечується його працівниками. Тому управління персоналом вимагає підвищеної уваги до формування корпоративної культури, адаптації нових співробітників, підвищення їхньої кваліфікації, а також розробки мотиваційних програм, що сприяють збереженню клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності [37].

Керівник підприємства готельно-ресторанного обслуговування повинен бути здатним розробляти перспективну кадрову політику, що є основою ефективного управління організацією. За допомогою цієї політики керівництво забезпечує підприємство персоналом необхідної якості та у достатній кількості, своєчасно реагуючи на зміни у ринку праці. Важливо створити умови для реалізації прав і обов'язків працівників згідно з трудовим законодавством, що сприяє формуванню стабільних трудових відносин. Раціональне використання трудового потенціалу дозволяє оптимізувати робочі процеси та підвищити

продуктивність. Крім того, сформований згуртований колектив є запорукою високої ефективності діяльності підприємства [40].

Кадрова політика на підприємстві готельно-ресторанного обслуговування має базуватися на принципах, які представлено на рис. 1.5.

довіра та самостійність

Надання працівникам максимальної самостійності засноване на повній довірі до їх компетенцій і відповідальності

орієнтація на людину

У центрі економічного управління знаходиться не фінансовий аспект, а потенціал працівника та його ініціатива, що стимулює інновації

згуртованість колективу

Результативність підприємства визначається рівнем згуртованості та командної роботи, що сприяє взаємній підтримці і ефективній комунікації

делегування повноважень

Максимальне делегування функцій управління сприяє розвитку лідерських якостей співробітників і підвищенню оперативності прийняття рішень

розвиток мотивації

- Систематичний розвиток мотиваційних заходів допомагає забезпечити високий рівень залученості та продуктивності персоналу

Рисунок 1.5 – Принципи кадрової політики підприємств індустрії гостинності

Джерело: складено автором на основі [40]

Специфіка індустрії гостинності визначається рядом ключових аспектів, що безпосередньо впливають на управління персоналом. Основним завданням підприємств цієї галузі є надання високоякісного обслуговування, яке вимагає не лише високого професіоналізму, а й здатності персоналу до ефективної взаємодії з гостями та врахування їхніх індивідуальних потреб і бажань. Тому вимоги до персоналу у сфері гостинності визначаються специфікою галузі, орієнтованої на надання високоякісних послуг, задоволення потреб клієнтів і забезпечення позитивного досвіду відвідування. [11].

Ключову роль у сфері гостинності відіграє комунікабельність і здатність встановлювати позитивні взаємини з клієнтами, що вимагає розвинених

міжособистісних навичок, терпіння, емоційної стійкості та вміння працювати в стресових умовах. Працівники повинні бути уважними до деталей, чуйними до потреб гостей, створюючи атмосферу комфорту та гостинності, що сприяє їхній лояльності та повторним візитам [20].

Гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін є важливими вимогами, особливо у періоди підвищеного навантаження. Володіння іноземними мовами є перевагою, особливо у міжнародних закладах, де обслуговування іноземних гостей є важливим аспектом. Здатність працювати в умовах стресу та змінюваних обставин допомагає підтримувати високі стандарти обслуговування навіть під час пікових навантажень [11].

Працівники мають бути мотивовані до саморозвитку та підвищення кваліфікації, зокрема через участь у тренінгах і майстер-класах. Регулярне навчання сприяє підвищенню якості послуг та забезпечує відповідність сучасним стандартам [13].

Знання психології спілкування, конфліктології та етикету дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами, розуміти їхні потреби, вирішувати конфлікти та забезпечувати комфортну атмосферу, що сприяє високому рівню задоволеності та лояльності гостей. Ці навички допомагають працівникам своєчасно виявляти потенційні проблеми, адекватно реагувати на різні ситуації та підтримувати позитивний імідж закладу [6].

Професійна підготовка має охоплювати технічні навички та розуміння культурних особливостей гостей для забезпечення індивідуального підходу. Орієнтація на високі стандарти сервісу і постійне вдосконалення сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладу [37].

Складові механізми управління персоналом включають комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи з людськими ресурсами. Вони охоплюють такі ключові аспекти, як підбір, навчання, мотивація, адаптація та оцінка працівників (табл. 1.4). Кожен із зазначених елементів є частиною єдиної системи, яка забезпечує відповідність кадрового потенціалу підприємства вимогам ринку та сприяє досягненню високих показників продуктивності й конкурентоспроможності.

Таблиця 1.4 – Складові організації роботи персоналу індустрії гостинності

Складова	Опис
Підбір персоналу	Включає пошук та відбір кандидатів за професійними та особистісними якостями з використанням методів рекрутингу, орієнтованих на специфіку готельно-ресторанної сфери: інтерв'ю, тестування, оцінка soft skills і досвіду в обслуговуванні клієнтів.
Навчання і розвиток	Передбачає первинну підготовку нових співробітників, знайомство з особливостями обслуговування в готелях та ресторанах, підвищення кваліфікації, тренінги з етикету, стандартів обслуговування та кулінарії для підтримки високого рівня сервісу.
Мотивація персоналу	Включає матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні стимули (кар'єрне зростання, соціальні пільги, корпоративні заходи). Мотивація спрямована на підтримку високих стандартів обслуговування та зниження плинності кадрів.
Адаптація нових працівників	Орієнтована на швидке залучення нових співробітників до процесів обслуговування. Включає наставництво, тренінги з корпоративної культури, стандартів обслуговування та іншими специфічними аспектами роботи в цій галузі.
Оцінка ефективності працівників	Включає регулярне оцінювання персоналу на основі KPI (наприклад, швидкість обслуговування, рівень задоволення клієнтів, виконання стандартів якості). Використовуються атестації, зворотний зв'язок від клієнтів та колег для визначення сильних сторін і зони розвитку.
Планування кадрових потреб	Охоплює прогнозування необхідної кількості працівників на різні сезони та події, враховуючи підвищене навантаження у святкові періоди чи в сезон високої туристичної активності. Також включає аналіз потреб у спеціалізованих кадрах (кухарі, офіціанти, адміністратори).
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	Формує єдині стандарти обслуговування та цінності, що підвищують ефективність роботи персоналу. Важливою складовою є підтримка комунікацій між різними підрозділами (готель, ресторан, бар, служба прийому) для забезпечення безперебійного процесу обслуговування гостей.
Соціальна підтримка персоналу	Передбачає надання працівникам медичного страхування, пільгових умов для відпочинку, організацію корпоративних свят і заходів для покращення морального стану та підвищення лояльності персоналу.
Управління кар'єрним зростанням	Створення умов для кар'єрного росту всередині організації. Включає навчання для підвищення кваліфікації, внутрішні конкурси на підвищення, підтримку амбіційних співробітників.
Контроль та дисципліна	Оцінка виконання стандартів обслуговування, дотримання правил внутрішнього розпорядку, врегулювання конфліктів між працівниками та з клієнтами. Включає застосування дисциплінарних заходів у разі порушення норм і стандартів.

Джерело: складено автором на основі [37]

Управління персоналом на сучасному ринку праці стикається з численними викликами, зокрема швидкими змінами вимог до кваліфікації працівників через технології та глобалізацію. Постійне оновлення знань і навичок стає необхідністю, що вимагає інвестицій у навчання та впровадження цифрових платформ для розвитку персоналу [37]. Для ефективного управління

персоналом необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на подолання цих викликів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Рекомендації організації роботи персоналу у готельно-ресторанному бізнесі.

Проблеми та виклики	Рекомендації
Швидка зміна вимог до кваліфікації працівників	Впровадити регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації, використовуючи цифрові платформи для навчання.
Проблеми з адаптацією нових співробітників	Розробити чітку програму адаптації, включаючи наставництво та ознайомчі тренінги з корпоративною культурою.
Низька мотивація персоналу	Впровадити систему матеріальних та нематеріальних стимулів, таких як премії, бонуси, визнання досягнень.
Невідповідність обсягів роботи і кількості персоналу	Проводити регулярний аналіз кадрових потреб і гнучко адаптувати чисельність персоналу залежно від сезону.
Високий рівень плинності кадрів	Забезпечити кар'єрне зростання, надавати можливості для професійного розвитку та підтримувати дружню атмосферу в колективі.
Невідповідність стандартів обслуговування	Розробити та регулярно оновлювати стандарти обслуговування, проводити тренінги для персоналу.
Конфлікти між працівниками або з клієнтами	Запровадити систему навчання для управління конфліктами та підтримку відкритих каналів комунікації в колективі.
Технічні і технологічні зміни в процесах обслуговування	Інвестувати в сучасні технології для автоматизації процесів, наприклад, впровадження CRM-систем для персоналу.

Джерело: складено автором на основі [37]

Отже, організація роботи персоналу у готельно-ресторанному бізнесі є ключовим фактором для забезпечення високого рівня обслуговування та конкурентоспроможності підприємства. Галузь вимагає кваліфікованих працівників, здатних адаптуватися до змінюваних умов і працювати в стресових ситуаціях. Важливим є постійне навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє зберігати високий рівень сервісу. Також необхідно створювати мотиваційну атмосферу для кар'єрного зростання працівників. Ефективні механізми організації роботи персоналу сприяють підвищенню продуктивності та адаптації до змін на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами першого розділу отримано наступні висновки.

1. З'ясовано, що управління персоналом – це система заходів, спрямованих на оптимізацію використання людських ресурсів. Його метою є забезпечення організації кваліфікованими кадрами та створення сприятливого робочого середовища для їх професійного розвитку. Основні функції управління персоналом включають планування, підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку ефективності та контроль за діяльністю співробітників. Сучасні підходи інтегрують кадрову політику з загальною стратегією підприємства, розглядаючи співробітників як найцінніший ресурс.

2. Доведено, що кадрова політика є важливою складовою стратегії підприємства, сприяючи забезпеченню необхідних людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Вона допомагає створити умови для ефективного управління персоналом, розвитку кваліфікацій та мотивації працівників. Чітко розроблена кадрова політика дозволяє адаптувати організацію до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує її стабільний розвиток. Врахування внутрішніх і зовнішніх факторів при розробці кадрової політики допомагає досягати бізнес-цілей.

3. Встановлено, що організація роботи персоналу у готельно-ресторанному бізнесі є ключовим фактором для забезпечення високого рівня обслуговування та конкурентоспроможності підприємства. Галузь вимагає кваліфікованих працівників, здатних адаптуватися до змінюваних умов і працювати в стресових ситуаціях. Важливим є постійне навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє зберігати високий рівень сервісу. Також необхідно створювати мотиваційну атмосферу для кар'єрного зростання працівників. Ефективні механізми організації роботи персоналу сприяють підвищенню продуктивності та адаптації до змін на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

2.1 Загальна характеристика підприємства

Готельно-ресторанний комплекс «Термінал А» (ГРК «Термінал А») – це сучасний заклад, який не має категорії зірок, але поєднує комфорт готельного сервісу та високоякісне ресторанне обслуговування. Розташований у селі Рясне-Руське, поряд з кільцевою дорогою Львова, комплекс пропонує зручний доступ як до центру міста, так і до аеропорту, що робить його ідеальним місцем для мандрівників та гостей, які шукають затишок та комфорт у межах Львова.

ГРК «Термінал А» складається з готелю, ресторану та додаткової інфраструктури, що забезпечує комфортний відпочинок для гостей. Основні напрями діяльності ГРК «Термінал А» представлено на в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні напрями діяльності ГРК «Термінал А»

Готельні послуги	Надання комфортабельних номерів для проживання
	Цілодобове обслуговування гостей
	Організація трансферів та додаткових послуг
Ресторанне обслуговування	Обслуговування гостей у ресторані
	Приготування страв європейської та української кухні
	Проведення дегустацій та авторських вечерь
Організація святкових заходів	Проведення банкетів, весіль, корпоративів
	Оформлення залів та кейтеринг
	Дегустація весільного меню
Ділові заходи	Проведення конференцій, тренінгів, семінарів
	Оренда банкетних залів для бізнес-зустрічей
	Надання технічного обладнання для заходів
Додаткові послуги	Обслуговування туристичних груп
	Надання послуг пральні та хімчистки
	Парковка та банкомат на території

Джерело: складено автором на основі [26]

Місія ГРК «Термінал А» – створювати ідеальне місце для відпочинку, святкувань та ділових зустрічей, поєднуючи гостинність, комфорт та високу якість обслуговування.

Основні цінності комплексу представлено на рис. 2.1.

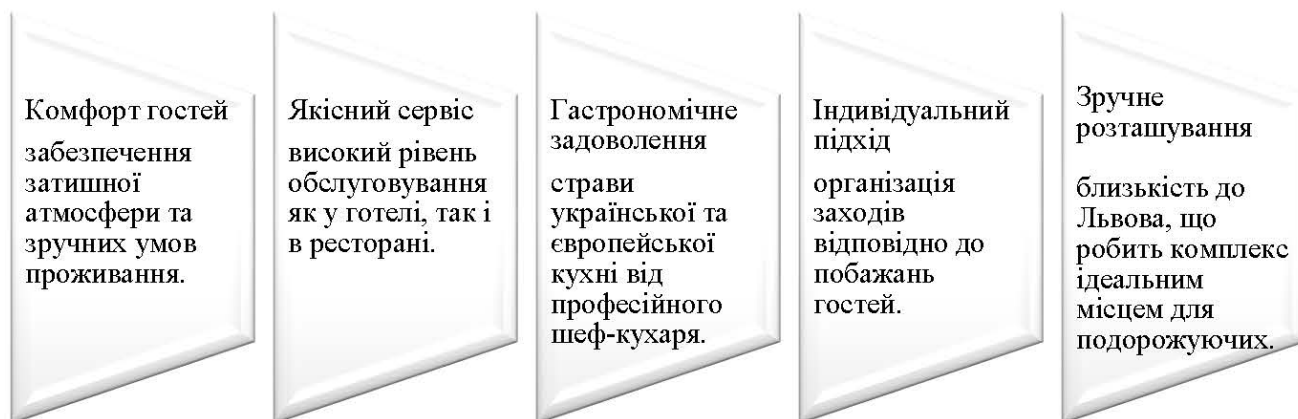


Рисунок 2.1 – Основні цінності ГРК «Термінал А»

Джерело: складено автором на основі [26]

Готель «Термінал А» пропонує затишні номери різних категорій, оснащені всім необхідним для комфортного проживання, що задовольняють різні потреби гостей, починаючи від стандартних номерів до більш просторих люксів (додаток А). Структура номерного фонду представлена на рис. 2.2.

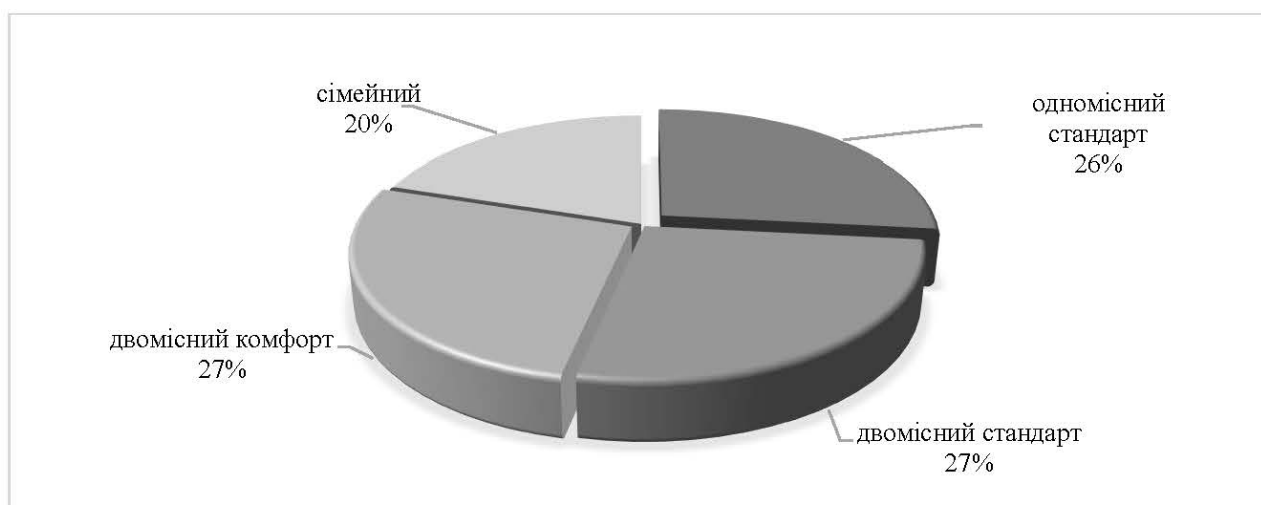


Рисунок 2.2 – Структура номерного фонду ГРК «Термінал А», %

Джерело: складено автором на основі [26]

Номерний фонд складається з 15 комфортабельних номерів різного рівня комфортності та різної вартості, які обладнані згідно з усіма Європейськими нормами. Кількість одномісних та двомісних номерів стандарт та двомісних комфорт налічується по 4 номери, що становить по 26,67%. Найменшу кількість номерів становлять сімейні номери – три номери, їх частка у структурі номерного фонду складає 20%. У табл. 2.2 наведено цінову характеристику номерів готелю.

Таблиця 2.2 – Цінова характеристика номерів готелю «Термінал А», номерів*

Категорія номеру	Кількість осіб	Ціна, грн/добу
Одномісний стандарт	1	1180
Двомісний стандарт	2	1380
Двомісний комфорт	2	1500
Сімейний	4	2000

* Діти до 5 років розміщуються безкоштовно в одному номері з батьками без надання додаткового місця. Вартість розміщення дітей старше 5 років – 480 грн (сезонна доплата 200 грн), включаючи сніданок.

Джерело: складено автором на основі [26]

Загальна місткість комплексу – 32 місця. Завантаженість номерного фонду готелю «Термінал А» представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Завантаженість номерного фонду готелю «Термінал А»

Категорія номеру	Місткість номерів, місць	Завантаженість на рік, місць	2020		2021		2022		2023		2024	
			місць	%	місць	%	місць	%	місць	%	місць	%
Одномісний стандарт	4	1460	584	40,0	730	50,0	1022	70,0	803	55,0	915	62,8
Двомісний стандарт	8	2920	876	30,0	1314	45,0	1420	78,6	1606	55,0	1550	53,2
Двомісний комфорт	8	2920	954	32,6	1210	41,5	1560	53,5	1436	49,2	1450	49,7
Сімейний	12	4380	1095	25,0	2628	60,0	3066	70,0	2456	56,1	2386	54,4
Всього	32	11680	3509	x	5882	x	7068	x	6301	x	6401	x

Джерело: складено автором на основі [26]

Проведений аналіз демонструє позитивну динаміку в завантаженості номерів готелю за останні роки. Найвищий рівень заповнення спостерігається у двомісних стандартних номерах, зокрема в 2023 році. Одномісні номери мають стабільно високий попит, особливо в 2022 та 2024 роках. Сімейні номери були найбільш завантажені в 2021 та 2022 роках, але в останні роки спостерігається зниження попиту. Загалом, готель підтримує стабільну завантаженість, що свідчить про високий попит на його послуги.

Ресторан комплексу «Термінал А» складається з кількох зон, що забезпечують різноманітні варіанти для харчування та проведення заходів:

- основний ресторан – сучасне місце з інтер'єром, що поєднує елегантність і комфорт. Тут гості можуть насолоджуватися смачними стравами, приготованими за авторськими рецептами;
- банкетний зал – простора зала для проведення урочистих подій, таких як весілля, банкетні заходи або корпоративи. Зал оснащений усіма необхідними для таких заходів умовами;
- зал Сканди – ресторан у скандинавському стилі, місце для камерних святкувань;
- весільний ресторан – спеціально облаштоване місце для проведення весільних урочистостей, де пропонуються індивідуальні пакети обслуговування та атмосфера для створення незабутнього святкового настрою.

Крім того, у теплий період року доступна крита літня тераса, що вміщує близько 100 гостей.

У ресторані «Термінал А» гостям пропонують страви європейської та української авторської кухні від шеф-кухаря та його команди. В додатку Б представлено меню закладу. Меню постійно доповнюється новими сезонними та авторськими стравами. В інтер'єрі з'являються нові деталі декору, додаються фотозони і затишні куточки.

В додатку В представлено заходи, які відбувались на території ресторану «Термінал А» протягом року.

Для зручності гостей ГРК «Термінал А» передбачено безкоштовний Wi-Fi на всій території, безкоштовна громадська парковка без необхідності попереднього замовлення, цілодобова стійка реєстрації, послуги консьєржа, банкомат на території готелю, щоденне прибирання номерів, послуги з прасування одягу та пральня. Персонал розмовляє українською, польською та англійською мовами.

Основні техніко-економічні показники діяльності ГРК «Термінал А» протягом 2021 – 2024 років представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ГРК «Термінал А»

Показники	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2021	Відносне відхилення 2024/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис грн	20838	27379	16900	17000	-3838	-18,42
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	19107	25510	15551	15900	-3207	-16,78
Валовий прибуток, тис грн	1731	1869	1349	1100	-631	-36,45
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис грн	27268	31789	21227	21000	-6278	-23,04
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	47	44	38	38	-9	-19,15
Продуктивність праці, тис грн./особу	443,36	622,25	444,73	447,37	4,01	0,91
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	1,31	1,16	1,26	1,24	-0,07	-5,34

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ГРК

У 2024 році відбулось зниження чистого доходу на -18,42% порівняно з 2021 роком, що відображає зменшення до 17000 тис грн. Прогнозована собівартість також знизиться на 16,78%, досягнувши 15900 тис грн, що дозволить зменшити витрати. Валовий прибуток зменшиться на 36,45%, до 1100 тис грн, що вказує на зниження рентабельності. Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції зменшились на -6278 тис грн, зберігаючи ефективність витрат. Продуктивність праці незначно зростає, а витрати на 1 грн

реалізованої продукції зменшились на -5,34%, що покращить економічні показники.

Сума чистого прибутку ГРК «Термінал А» має від’ємне значення, але протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка зменшення збитку (рис. 2.3). На кінець 2024 року сума збитку склала 1132 тис грн, що на 1358 тис грн або на 54,53% менше у порівнянні з 2023 роком та на 5955 тис грн або на 84,03% менше у порівнянні з 2021 роком.

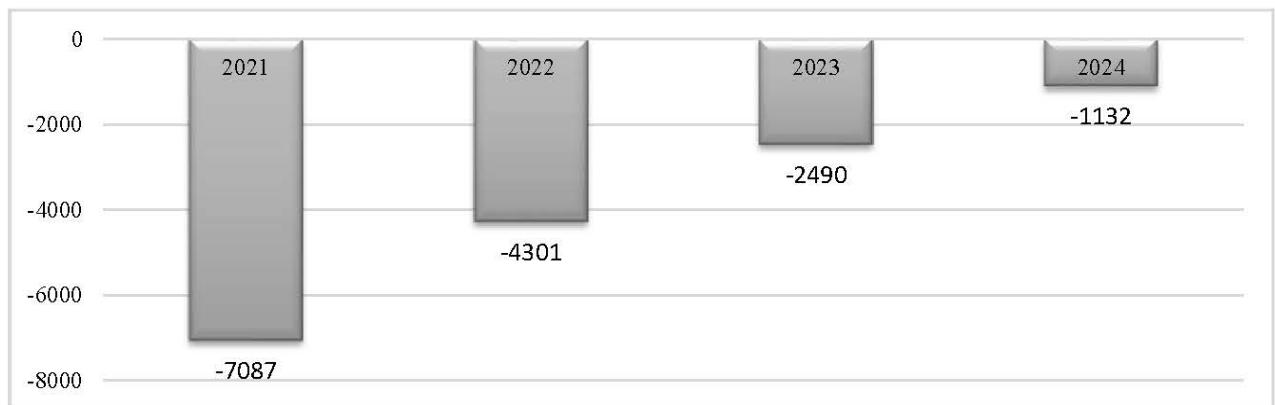


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку ГРК «Термінал А», тис грн

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ГРК

На основі SWOT-аналізу, який представлено в табл. 2.5 можна визначити ключові аспекти, які впливають на подальший розвиток ГРК «Термінал А». Його сильні сторони – зручне місцезнаходження, широкий спектр послуг, високий рівень сервісу та сучасну інфраструктуру. Однак існують слабкі сторони, зокрема обмежена кількість номерів та необхідність постійного оновлення інфраструктури для підтримання конкурентоспроможності. Можливості для розвитку включають зростання внутрішнього туризму, розширення послуг та участь у державних програмах підтримки. Проте, існують загрози, такі як економічна нестабільність, конкурентне середовище та можливі зміни в законодавстві. Враховуючи ці фактори, важливо постійно адаптувати стратегії для збереження конкурентних переваг та залучення нових клієнтів.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ГРК «Термінал А»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зручне місцезнаходження: ГРК «Термінал А» знаходиться в 10 хвилинах від Львова, зручно для туристів і бізнесменів. Широкий спектр послуг: різні категорії номерів для різних клієнтів. Ресторан та додаткові послуги: українська та європейська кухня, бар, конференц-зали та організація свят. Високий рівень сервісу: позитивні відгуки клієнтів сприяють лояльності. Сучасна інфраструктура: обладнання, бездротовий інтернет та зони для заходів.	Відсутність чистого прибутку: необхідність постійного оновлення інфраструктури для збереження конкурентоспроможності. Обмежена кількість номерів: кількість номерів може бути недостатньою для великої кількості гостей у пік сезону. Проблеми з персоналом: зменшення штату може вплинути на якість обслуговування та збільшити навантаження на персонал. Залежність від сезонності: коливання завантаженості через сезонність попиту на послуги.
Можливості	Загрози
Зростання внутрішнього туризму: збільшення потоку клієнтів через обмеження міжнародних поїздок. Розширення послуг: розширення пропозицій для корпоративних клієнтів, розвиток міжнародних контактів для залучення іноземних туристів, введення СПА, wellness. Участь у державних та міжнародних програмах: співпраця з державними програмами підтримки туризму та залучення іноземних делегацій. Інвестиції в модернізацію інфраструктури: оновлення номерів і ресторанних зон для підвищення конкурентоспроможності. Запровадження цифрових технологій: впровадження мобільних додатків для зручності клієнтів.	Економічна нестабільність: погіршення економічної ситуації може знизити попит через зменшення доходів клієнтів. Конкуренція на ринку: збільшення нових готелів у Львові може знизити попит через конкуренцію. Зміни в законодавстві: можливі зміни в податковій політиці та ліцензуванні можуть ускладнити діяльність. Технічні та природні катастрофи: пожежі, повені та катастрофи можуть викликати непередбачені витрати. Пандемії та глобальні кризи: повторення пандемії може призвести до фінансових втрат через обмеження на подорожі.

Джерело: складено автором

Отже, ГРК «Термінал А», завдяки зручному розташуванню та широкому спектру послуг, є відмінним вибором для якісного відпочинку поблизу Львова. Комплекс надає послуги проживання, харчування та організації заходів, а його номерний фонд складає 15 номерів з місткістю 32 місця. На кінець 2024 року завантаженість номерів становила 55%. Хоча чистий дохід знизився, зменшення собівартості та витрат дозволило покращити економічні показники, а збитки зменшились на 54,53% порівняно з попередніми роками. SWOT-аналіз вказує на сильні сторони, такі як зручне місцезнаходження та сучасна інфраструктура, але й на слабкості, зокрема обмежену кількість номерів. Для розвитку необхідно враховувати можливості зростання туризму і розширення послуг, а також адаптуватися до загроз економічної нестабільності та конкуренції.

2.2 Дослідження кадрової політики підприємства

Організаційна структура ГРК «Термінал А» передбачає кілька основних підрозділів, кожен з яких відповідає за певні аспекти функціонування підприємства (рис. 2.5).

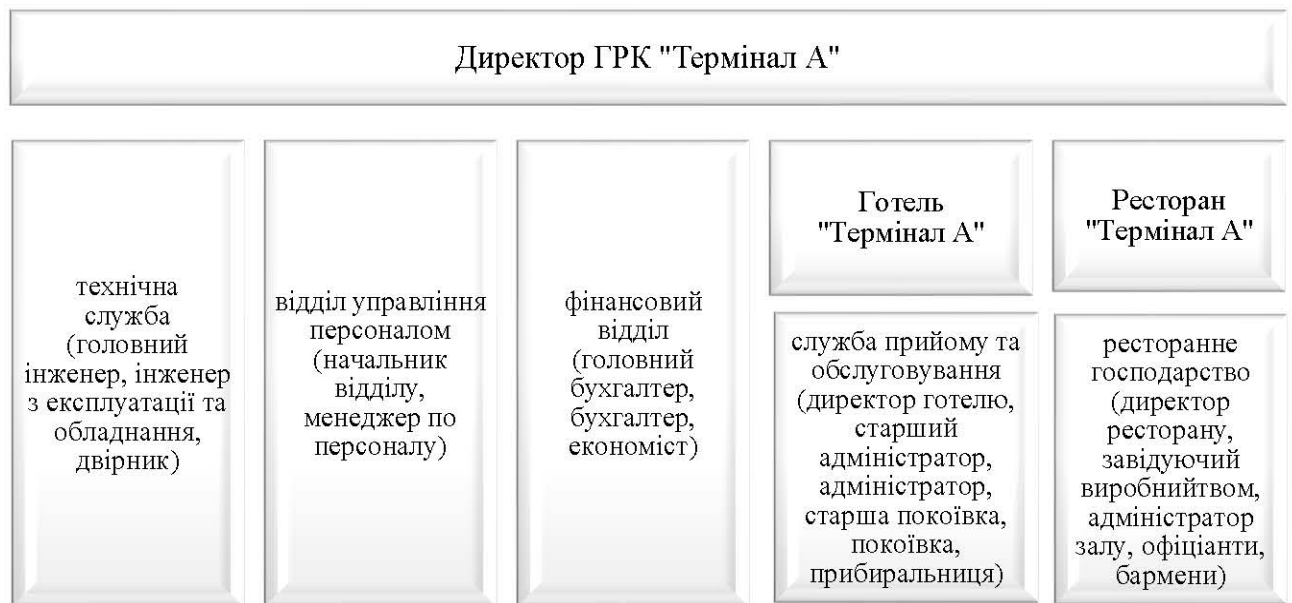


Рисунок 2.7 – Організаційна структура ГРК «Термінал А»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

ГРК «Термінал А» організовано за лінійно-функціональною структурою управління, за якою основні готельні служби, зокрема технічна служба, відділ управління персоналом і фінансовий відділ, знаходяться в прямому підпорядкуванні генерального директора. Також під його керівництвом працюють директор готелю «Термінал А» та директор ресторану «Термінал А». У межах закладу чітко визначено повноваження та відповідальність кожної посадової особи, для яких розроблені відповідні посадові інструкції. Ці інструкції детально описують функції, повноваження та сфери відповідальності кожного співробітника.

В додатку Г представлена якісна та кількісна характеристика працівників. Аналіз кадрового складу ГРК «Термінал А» за 2022 – 2024 роки показує загальне скорочення кількості персоналу на 13,6% (з 44 до 38 осіб).

Незмінною залишилася кількість керівників, проте чисельність спеціалістів зменшилася на 16,6%, а обслуговуючого персоналу – на 15,4%.

Спостерігається зміна вікового складу колективу: суттєво скоротилася кількість молодих працівників віком до 30 років (-20%) та у віковій категорії 30 - 40 років (-42,1%). Водночас значно зросла частка співробітників віком 40 - 50 років (+66,6%) і старших за 50 років (+25%), що свідчить про поступове старіння колективу.

У гендерному розподілі переважають жінки (76,3%), хоча їхня кількість скоротилася на 9,4%. Водночас чоловіків стало менше на 25%, що може вказувати на складнощі з утриманням представників цієї категорії.

Також відбулося зниження рівня освіченості персоналу: кількість працівників із вищою освітою зменшилася на 28%, що може негативно впливати на якість виконуваної роботи. Водночас незначно збільшилася частка співробітників із середньо-професійною освітою (+7,7%).

Щодо стажу роботи, спостерігається зменшення кількості працівників із досвідом понад 15 років, що може свідчити про відтік досвідчених кадрів. Водночас зросла кількість співробітників зі стажем менше одного року (+12,5%), що може бути результатом активного найму нових працівників.

Загалом, зміни у якісному складі вказують на необхідність перегляду кадрової політики підприємства: слід посилити мотиваційні програми для утримання працівників, особливо молодих спеціалістів, а також удосконалити систему навчання та кар'єрного зростання; варто звернути увагу на заходи щодо залучення нових фахівців із вищою освітою, що сприятиме підвищенню рівня професійної підготовки персоналу та ефективності роботи підприємства.

В табл. 2.6 проведено аналіз руху персоналу комплексу. Аналіз показників обороту робочої сили ГРК «Термінал А» за 2021 – 2024 роки свідчить про позитивні зміни в кадровій політиці підприємства. Спостерігається зростання активності в наймі персоналу, зменшення рівня звільнень та стабілізація колективу. Зокрема, коефіцієнт обороту по прийому зріс на 6,43% у 2024 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про активне залучення нових працівників. Водночас коефіцієнт обороту по вибуттю

зменшився на 2,39%, що є позитивною тенденцією щодо стабільності колективу.

Таблиця 2.6 – Показники інтенсивності руху персоналу ГРК «Термінал А»

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення абсолютне 2024/ 2021
Середньооблікова чисельність, осіб	47	44	38	41	
Прийнято на роботу	5	6	4	7	+2
Вибуло – всього, в тому числі	8	9	7	6	-2
у зв'язку зі скороченням	2	3	2	1	-1
за власним бажанням	5	5	4	4	-1
на пенсію	1	1	1	1	-
Чисельність відпрацювавших увесь рік, осіб	44	38	41	38	-6
Коефіцієнт обороту робочої сили					
по прийому	10,64	13,64	10,53	17,07	+6,43
по вибуттю	17,02	20,45	18,42	14,63	-2,39
Коефіцієнт плинності, %	10,64	11,36	10,53	9,76	-0,88
Коефіцієнт постійності кадрів	93,62	86,36	107,89	92,68	-0,93

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ГРК

Коефіцієнт плинності кадрів також дещо знизився (-0,88%), що може свідчити про покращення умов праці та ефективніші заходи з утримання персоналу. Крім того, коефіцієнт постійності кадрів залишається відносно стабільним, що означає збереження основного складу працівників.

Аналіз показників свідчить, що кадрова ситуація в ГРК «Термінал А» загалом покращується, особливо у сфері залучення персоналу та зменшення рівня звільнень. Це може вказувати на підвищений рівень задоволеності працівників умовами праці та політикою підприємства. Однак, хоча коефіцієнт плинності знизився, все ще спостерігається певна нестабільність серед персоналу. Це означає, що для досягнення ще кращих результатів необхідно продовжувати вдосконалювати систему мотивації, підвищувати рівень соціальних гарантій, створювати кар'єрні можливості та забезпечувати комфортні умови праці. Якщо компанія й надалі підтримуватиме ці тенденції, працівники будуть більш задоволені своєю роботою, а рівень стабільності колективу підвищиться ще більше.

Кадрова політика ГРК «Термінал А» спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення рівня якості обслуговування клієнтів і створення сприятливих умов для професійного зростання співробітників. Головною метою кадрової політики є залучення висококваліфікованих спеціалістів, їх ефективне управління та розвиток, а також створення сильної, згуртованої команди, орієнтованої на досягнення спільних цілей. Принципи кадрової політики представлено на рис. 2.8.

Професіоналізм і кваліфікація

- Відбір співробітників на основі їхніх професійних компетенцій, досвіду та бажання до розвитку.

Прозорість і справедливість

- Чітка система оцінки ефективності роботи, що дозволяє відзначати найкращих працівників та забезпечувати можливості для кар'єрного росту.

Відкритість до інновацій

- Підтримка новаторських підходів та заохочення ідей, що сприяють підвищенню ефективності та якості обслуговування.

Командний дух

- Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на взаємопідтримку та спільні досягнення.

Рисунок 2.8 – Принципами кадрової політики ГРК «Термінал А»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ГРК

Кадрова політика ГРК «Термінал А» реалізується через низку ключових етапів, що дозволяють підприємству ефективно залучати, адаптувати, розвивати та мотивувати свій персонал. Ці етапи проводяться відділом управління персоналом (додаток Д), і вони спрямовані на забезпечення стабільної роботи підприємства і його подальшого розвитку.

Пошук і набір персоналу. Відділ управління персоналом активно займається залученням нових співробітників через різноманітні канали: публікації вакансій на спеціалізованих платформах (наприклад, Work.ua, LinkedIn), використання соціальних мереж, а також організацію співбесід. Основним критерієм для відбору є професіоналізм та досвід кандидата, а також здатність адаптуватися до корпоративної культури та стандартів підприємства.

Так, для набору старшого адміністратора готелю ГРК, процес відбору включав публікацію вакансії на платформах для пошуку роботи, таких як LinkedIn та Work.ua. Кандидати спочатку проходили телефонне інтерв'ю, потім співбесіду з керівником готелю, де оцінювали їхні управлінські здібності, здатність до швидкої адаптації і комунікаційні навички. Оскільки готель є важливою частиною бізнесу, важливими вимогами до кандидата були досвід у готельному бізнесі та вміння працювати з клієнтами в стресових ситуаціях.

Попри активну роботу, підприємство стикається з проблемою недостатнього залучення висококваліфікованих кандидатів. Це, зокрема, стосується позицій покоївок та прибиральниць, де ринок праці обмежений, а умови праці не завжди привабливі для потенційних кандидатів.

Адаптація нових працівників. Адаптація є важливим етапом після прийому на роботу. Новий співробітник проходить ознайомлення з внутрішніми стандартами, політикою та корпоративною культурою компанії. Адаптація для керівних працівників і спеціалістів є більш структурованою, з детальним поясненням посадових обов'язків і очікувань.

Наприклад, для директора ресторану ГРК адаптація включала детальне ознайомлення з усіма процесами ресторану, управлінням персоналом, технічними стандартами та вимогами до обслуговування клієнтів. Керівник ресторану мав регулярні зустрічі з HR-менеджером для обговорення результатів адаптації та розв'язання будь-яких питань.

Але для покоївок адаптація може бути недостатньо структурованою, що призводить до труднощів у впровадженні нових співробітників в корпоративну культуру та стандарти обслуговування.

Навчання та розвиток персоналу. Керівництво ГРК активно інвестує в навчання своїх працівників. Це включає тренінги, курси підвищення кваліфікації та внутрішні навчання, які дозволяють працівникам покращити свої професійні навички у різних сферах – від обслуговування клієнтів до управлінських та технічних знань.

Так, щорічно підприємство проводить тренінги з підвищення кваліфікації для офіціантів ресторану ГРК. Ці тренінги охоплюють нові техніки обслуговування, комунікаційні навички, а також знання меню та особливості

обслуговування різних категорій клієнтів. У тренінгах беруть участь усі нові працівники ресторану, що дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування та підтримати стандарти якості.

Однак програми розвитку часто не охоплюють працівників з низьким рівнем кваліфікації, таких як прибиральниці, через що у них виникає відчуття відсутності перспектив для кар'єрного зростання.

Мотивація. Мотивація працівників є важливим аспектом кадрової політики. Відділ управління персоналом створює програми заохочення, включаючи премії, бонуси, а також інші форми визнання досягнень. Також на підвищення мотивації сприяють корпоративні заходи та надання соціальних гарантій, таких як медичне страхування або гнучкий графік роботи.

Наприклад, менеджери ресторану отримують премії за виконання планів з обслуговування клієнтів та досягнення високих результатів у задоволеності гостей. Наприклад, директор ресторану отримує бонуси за досягнення високих рейтингів на платформах з відгуками, таких як TripAdvisor. Також проводяться корпоративні святкування, на яких кращі співробітники отримують нагороди та бонуси.

Водночас мотиваційні програми для обслуговуючого персоналу, таких як покоївки та прибиральниці, не завжди є достатньо розвиненими, що може призвести до відчуття недооцінення їхньої праці та збільшення плинності кадрів.

Оцінка роботи та зворотний зв'язок. Оцінка ефективності роботи співробітників є необхідною складовою кадрової політики. Процес оцінки включає різноманітні критерії, такі як якість обслуговування клієнтів, виконання завдань, взаємодія з колегами та професіоналізм. Результати оцінки дозволяють не тільки нагородити співробітників за досягнення, але й виявити слабкі місця, над якими потрібно працювати.

Керівники готелю та ресторану ГРК проходять оцінку на основі щомісячних показників ефективності, таких як рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування та якість виконання стандартів. Директор готелю надає звіт HR-відділу з даними про рейтинг задоволеності клієнтів (платформи як Booking.com), середню тривалість перебування та обсяги заброньованих

номерів. При низьких показниках організовуються тренінги для персоналу. Директор ресторану оцінює виконання ключових показників, таких як середній час обслуговування столиків, рівень продажів та частота повторних візитів клієнтів. У разі проблем приймаються рішення щодо додаткових тренінгів або змін у процесах обслуговування.

Однак, незважаючи на систематичну оцінку ефективності, іноді ці показники не завжди мають прямий вплив на кар'єрний ріст, що може створювати відчуття несправедливості серед керівників, які не бачать відповідного визнання своїх досягнень.

Підтримка командної атмосфери. Корпоративні заходи, святкування досягнень та тренінги створюють атмосферу взаємопідтримки серед працівників. Заохочення до співпраці та взаємодії між підрозділами допомагає зміцнити командний дух.

В рамках щорічного корпоративного заходу, працівники ресторану та готелю беруть участь у командних конкурсах і спортивних іграх, що сприяє розвитку командного духу і покращенню комунікації між підрозділами. Всі ці заходи сприяють створенню позитивної атмосфери на робочому місці.

Проте високий рівень плинності кадрів серед обслуговуючого персоналу, особливо серед покоївок та прибиральниць, може знижувати рівень командної згуртованості, оскільки нові працівники часто не мають можливості інтегруватися в колектив через часту зміну співробітників.

Проведене дослідження кадрової політики ГРК «Термінал А» дозволяє виявити ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які впливають на ефективність роботи персоналу та стабільність підприємства (табл. 2.7). До ключових напрямків вдосконалення кадрової політики ГРК «Термінал А» на основі сильних сторін та можливостей можна віднести: розвиток навичок працівників і кар'єрні можливості; поліпшення адаптації нових працівників; покращення мотивації та соціальних гарантій; оптимізація процесу найму; покращення комунікації та командного духу; регулярна оцінка ефективності роботи.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз кадрової політики ГРК «Термінал А»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Професійна підготовка персоналу: 55% працівників мають вищу освіту; розвинена система навчання та підвищення кваліфікації. Стабільний кадровий склад: більшість працівників мають досвід роботи понад 2 роки, що свідчить про стабільність колективу. Структуроване управління: лінійно-функціональна структура дозволяє чітко розподілити обов'язки. Залучення до корпоративної культури: діють адаптаційні програми для нових співробітників. Мотивація та корпоративна культура: впроваджені мотиваційні програми, корпоративні заходи, нагороди.	Висока плинність кадрів: хоча показник плинності знизився, він все ще високий (норма 3 - 5%), особливо серед покоївок та прибиральниць. Незадоволення умовами праці: слабка мотивація для низькокваліфікованого персоналу, що призводить до невдоволення та звільнень. Недостатня адаптація для низькокваліфікованого персоналу: відсутність структурованої адаптації для нових працівників, що ускладнює їх інтеграцію. Відсутність кар'єрної перспективи: обмежені можливості для кар'єрного зростання серед низькокваліфікованих працівників.
Можливості	Загрози
Розвиток програми мотивації та кар'єрного росту: впровадження нових механізмів мотивації може знизити рівень плинності кадрів. Вдосконалення системи навчання: розширення програм навчання для низькокваліфікованих співробітників. Залучення нових технологій: автоматизація процесів підвищить ефективність роботи персоналу. Розширення кадрової бази: використання онлайн-платформ для активного залучення спеціалістів.	Конкуренція на ринку праці: дефіцит працівників, таких як покоївки та прибиральниці. Недостатнє фінансування: можливі фінансові обмеження можуть ускладнити покращення умов праці. Високий рівень стресу: проблеми в колективі можуть спричинити незадоволеність працівників і плинність кадрів. Невідповідність очікувань нових працівників: завищені очікування щодо умов праці або кар'єрного росту можуть призвести до звільнень.

Джерело: складено автором

Отже, аналіз кадрової політики ГРК «Термінал А» вказує на позитивні результати в наборі кваліфікованих кадрів і організації професійного розвитку через тренінги та курси. Однак є проблеми з низькою мотивацією серед молодих працівників та відсутністю чіткої стратегії адаптації нових співробітників. Висока плинність кадрів серед працівників середньої ланки свідчить про недостатню підтримку в кар'єрному рості. Також спостерігається підвищена плинність серед обслуговуючого персоналу, що вимагає вдосконалення програм мотивації. Для покращення ситуації необхідно розробити персоналізовану систему мотивації та покращити умови для кар'єрного росту. Це дозволить забезпечити стабільність і високу якість обслуговування клієнтів.

2.3 Оцінка ефективності кадрової політики

Для оцінки ефективності кадрової політики ГРК «Термінал А» керівництвом відділу персоналу проводиться один раз на рік комплексне опитування серед співробітників, а також регулярно серед працівників, які щойно влаштувалися на роботу, для вивчення їхнього досвіду адаптації, а також серед тих, хто звільняється, щоб з'ясувати причини відходу та виявити можливі недоліки в кадровій політиці, що охоплює кілька ключових напрямків:

- задоволеність умовами праці – оцінка робочого середовища, комфортності та безпеки умов праці;
- мотивація та система винагород – вивчення факторів, які впливають на залученість працівників, а також ефективність існуючої системи компенсацій та бонусів;
- навчання та розвиток – оцінка програм підвищення кваліфікації, тренінгів, можливостей для професійного росту;
- адаптація нових співробітників – ефективність процесу інтеграції нових працівників у колектив та їхній швидкий старт у роботі;
- кар'єрне зростання – оцінка можливостей для просування по службі та розвитку кар'єри в межах підприємства;
- плинність кадрів – аналіз причин звільнень та залишення підприємства співробітниками, особливо серед певних категорій працівників (наприклад, обслуговуючий персонал або молоді працівники).

З цією метою керівництвом ГРК «Термінал А» розроблено три анкети:

- для нових співробітників, які щойно пройшли адаптацію – ця анкета включає питання щодо першого враження від компанії, процесу адаптації, навчання та підтримки в перші дні роботи, а також з'ясування, чи отримали вони всі необхідні інструкції та ресурси для успішної роботи (додаток Е);
- для співробітників, які вже працюють у компанії – в анкеті для них є питання щодо мотивації, умов праці, розвитку кар'єри, взаємодії з колегами та керівництвом, а також ставлення до організаційних змін (додаток Ж);

– для тих, хто звільняється – анкета допомагає з'ясувати причини звільнення, будь-які негативні аспекти роботи, які могли вплинути на їхнє рішення, розуміння їхнього досвіду роботи на підприємстві (додаток 3).

Кожна анкета адаптована під конкретну групу співробітників і спрямована на отримання максимально точної та корисної інформації для покращення кадрової політики.

Протягом 2025 року до ГРК «Термінал А» було прийнято 7 нових працівників, серед яких 6 жінок та 3 чоловіка. Вони зайняли різні посади, зокрема покоївки, кухаря, баристи, офіціанта та адміністратора. Більшість нових співробітників обіймають позиції, де переважають жінки, такі як бариста та покоївки. В додатку К представлено результати анкетування для нових працівників ГРК «Термінал А».

Більшість нових працівників ГРК «Термінал А» висловили позитивні оцінки щодо процесу адаптації в компанії. 90% респондентів відзначили процес адаптації як задовільний або дуже задовільний, що свідчить про ефективну організацію цього процесу. Більшість працівників отримали чітке розуміння правил роботи та корпоративної культури (85%), хоча 15% вважають, що пояснення було недостатньо чітким. Оцінка підтримки з боку колег і керівництва також здебільшого позитивна, при цьому 50% працівників вказали на повну підтримку під час адаптації. Лише 10% респондентів зазначили, що не отримали достатньої підтримки.

Що стосується наданих інструкцій та ресурсів для успішної роботи, 55% працівників вказали, що отримали всі необхідні матеріали, але 40% вважають їх недостатніми. Це може свідчити про необхідність додаткової чіткості у підготовці нових співробітників. Існує висока оцінка зрозумілості інформації про умови праці та вимоги до посад під час співбесіди, 60% респондентів підтвердили, що отримали цю інформацію повністю зрозуміло. Атмосфера в колективі була оцінена як дружня або дуже дружня 95% респондентів, що свідчить про позитивний клімат в команді.

Підтримка від колег була високо оцінена (95%), що також підтверджує хорошу командну атмосферу. Що стосується навчальних матеріалів і тренінгів,

90% нових працівників оцінили їх як ефективні або дуже ефективні. В цілому, організація процесу адаптації отримала позитивні відгуки від 90% працівників, що свідчить про ефективність компанії в організації цього важливого етапу.

В опитуванні серед співробітників, яке було проведено на початку 2025 року, взяли участь 35 співробітників, з яких 9 чоловіків (23,7%) та 26 жінок (74,2%). Варіанти відповідей, надані співробітниками, викладені у додатку Л.

Так, переважна більшість співробітників (80%) мають середній або високий рівень мотивації на своїх посадах. Однак, 20% співробітників відзначають низький або дуже низький рівень мотивації, що вказує на потенційні проблеми, які потребують уваги з боку керівництва, зокрема для підвищення мотивації тих, хто має низький рівень зацікавленості.

Лише 15% співробітників отримують винагороду дуже часто, що може свідчити про недостатню увагу до досягнень персоналу. Більшість працівників (75%) отримують винагороду або іноді, або рідко, що може бути сигналом для керівництва щодо необхідності вдосконалення системи винагород.

Загалом, умови праці оцінюються позитивно, оскільки 75% співробітників задоволені або дуже задоволені. Однак 10% відзначають незадоволене ставлення до умов праці, що вказує на необхідність проведення додаткових аналізів для виявлення можливих проблемних аспектів.

Більшість співробітників (70%) вважають, що мають достатньо ресурсів для виконання своїх обов'язків. Однак, 30% співробітників вказують на недостатній рівень ресурсів, що може бути проблемою для ефективності виконання завдань і потребує перегляду ресурсного забезпечення.

Переважна більшість співробітників (75%) вважає можливості для кар'єрного росту середніми або високими. Однак 25% вважають ці можливості низькими або відсутніми, що може вказувати на необхідність покращення політики щодо кар'єрного зростання та навчання в компанії.

70% співробітників вважають, що вони мають можливості для розвитку професійних навичок, що є позитивним. Однак 30% співробітників відчують недостатню підтримку в професійному розвитку, що вказує на необхідність розширення програм розвитку навичок і тренінгів.

Переважна більшість (60%) співробітників відзначає позитивну взаємодію з колегами. Однак 10% відчувають негатив або дуже негативну атмосферу, що може свідчити про наявність проблем у командній роботі або в культурі колективу, які потребують уваги.

Половина співробітників (50%) отримує зворотний зв'язок від керівництва іноді, що є хорошим показником. Однак 30% співробітників отримують зворотний зв'язок рідко або не отримують його взагалі, що може свідчити про необхідність більш системного підходу до зворотного зв'язку та регулярних перевірок роботи співробітників.

70% працівників відзначають підтримку з боку керівництва, що є хорошим результатом для організації. Однак 10% працівників зазначають відсутність підтримки, що вказує на можливі проблеми в управлінні, які потребують покращення комунікації з персоналом.

50% співробітників оцінюють ставлення компанії до організаційних змін позитивно або дуже позитивно, що свідчить про готовність організації до змін. Однак 15% мають негативне ставлення, що може вказувати на опір змінам, який потребує управлінського підходу для мінімізації негативних реакцій.

65% працівників відчувають зміни в компанії регулярно або іноді, що свідчить про активну еволюцію організації. Однак 10% вважають, що зміни відбуваються рідко або не відбуваються взагалі, що може свідчити про недостатню інноваційність у компанії або відсутність змін.

Загальна атмосфера в компанії оцінюється позитивно 70% працівниками, що свідчить про здорову корпоративну культуру. Однак 5% відзначають негативну атмосферу, що вказує на можливі проблеми у команді або відсутність належної підтримки з боку керівництва.

Протягом 2024 року було звільнено 6 осіб, усі вони прийняли участь в опитуванні. Найбільша частина співробітників (рис. 2.9) звільнилася через кращу роботу (40%), що свідчить про високий рівень конкуренції на ринку праці. 20% звільнилося через особисті обставини, що не завжди є негативним фактором для компанії. Причини звільнення через конфлікти з керівництвом

(15%) та відсутність кар'єрного росту (15%) вказують на певні організаційні проблеми, які слід врахувати.

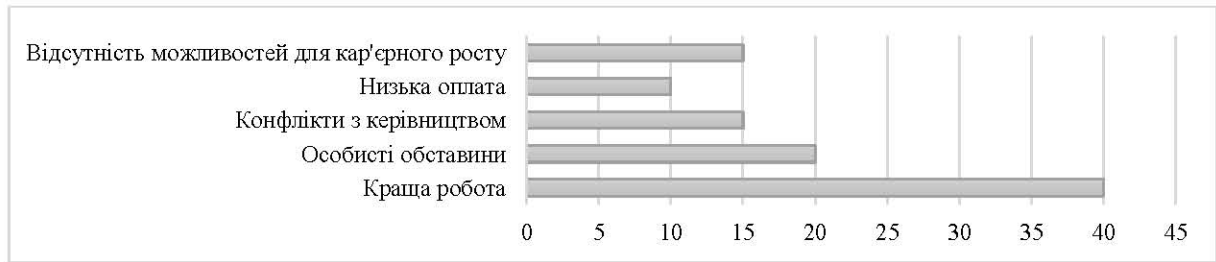


Рисунок 2.9 – Основні причини звільнення співробітників, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Більшість співробітників (60%) задоволені умовами праці, що свідчить про комфортну робочу атмосферу. Проте 10% вказали на незадоволеність, що може свідчити про існуючі недоліки, які потребують коригування (рис. 2.10).

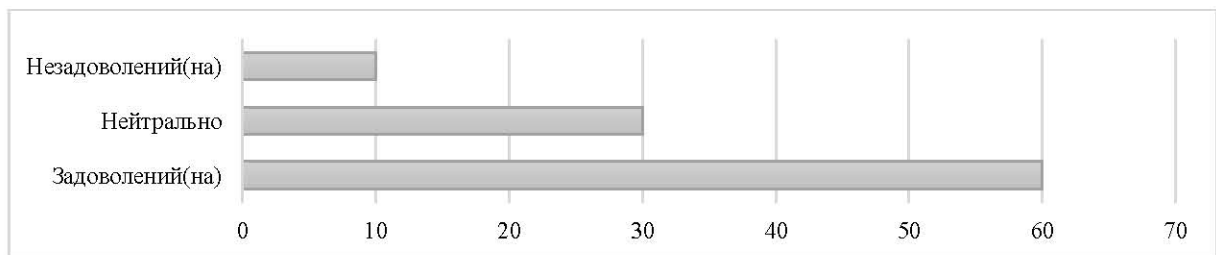


Рисунок 2.10 – Оцінка умов праці в ГРК "Термінал А", %

Джерело: складено автором за результатами опитування

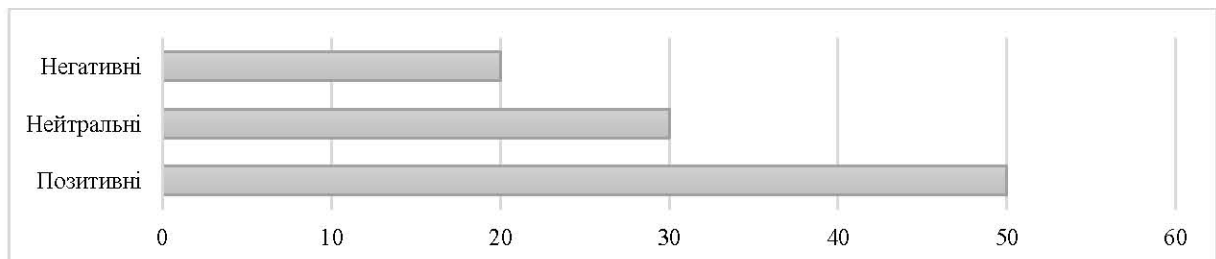


Рисунок 2.11 – Відношення співробітників до керівництва, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Половина співробітників відзначила позитивні відносини з керівництвом, що вказує на здорову атмосферу взаємодії (рис. 2.11). Однак 20% мали

негативний досвід, що може свідчити про потребу в поліпшенні комунікації та підтримки з боку керівництва.

Лише 10% співробітників часто відчували недооцінювання своїх зусиль, що може свідчити про недостатню оцінку роботи деяких працівників (рис. 2.12). 50% респондентів не відчували цього, що є позитивним показником для атмосфери в колективі.

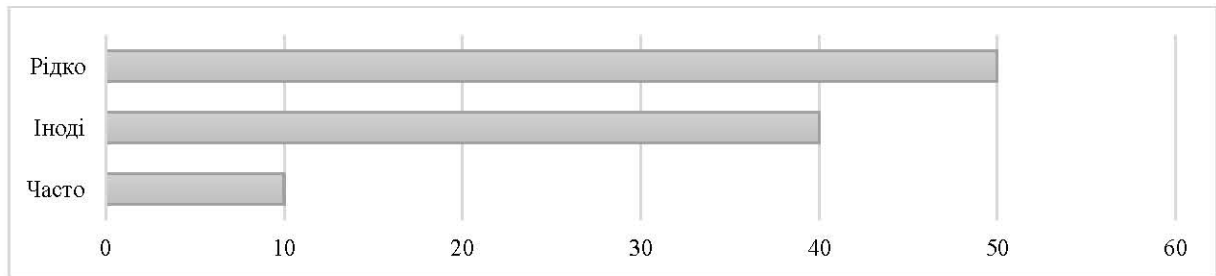


Рисунок 2.12 – Відчуття недооцінювання зусиль серед співробітників, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

30% співробітників отримували достатньо можливостей для кар'єрного росту, що свідчить про наявність певних перспектив на підприємстві (рис. 2.13). Однак 40% відзначили лише часткові можливості, а 30% заявили про їх відсутність, що може вказувати на обмеженість кар'єрних перспектив і потребу в розвитку програм росту для працівників.

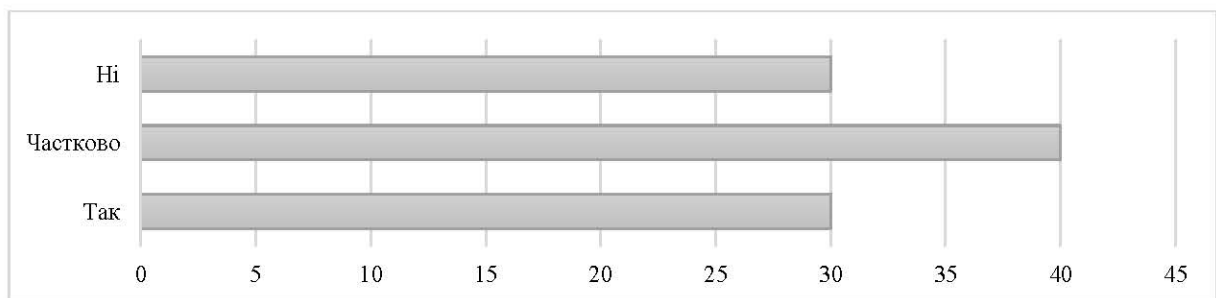


Рисунок 2.13 – Оцінка можливостей для розвитку кар'єри серед співробітників, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Результати опитування показують, що ключові зміни, які можуть вплинути на бажання залишитися на підприємстві, включають підвищення зарплати та умов праці (40%) і забезпечення більш чітких можливостей для кар'єрного росту (30%). Крім того, деякі співробітники вказали на необхідність покращення комунікації з керівництвом та загального мікроклімату в команді. Підвищення рівня підтримки та прозорості в управлінських процесах також стало важливою темою для частини респондентів (30%). Це вказує на те, що для утримання співробітників необхідно зробити акцент на розвитку корпоративної культури та наданні більшої кількості можливостей для професійного зростання.

Отже, оцінка ефективності кадрової політики ГРК «Термінал А» показала, що в цілому організація має позитивний імідж серед своїх співробітників. Більшість працівників задоволені умовами праці, атмосферою в колективі та підтримкою з боку керівництва, що свідчить про високий рівень корпоративної культури та доброзичливу атмосферу в організації. Водночас, деякі аспекти кадрової політики потребують вдосконалення, зокрема це стосується мотивації співробітників, недостатньої винагороди за досягнення, а також обмежених можливостей для кар'єрного зростання, що може призводити до плинності кадрів, особливо серед працівників з низьким рівнем кваліфікації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки.

1. З'ясовано, що ГРК «Термінал А», завдяки зручному розташуванню та широкому спектру послуг, є відмінним вибором для якісного відпочинку поблизу Львова. Комплекс надає послуги проживання, харчування та організації заходів, а його номерний фонд складає 15 номерів з місткістю 32 місця. На кінець 2024 року завантаженість номерів становила 55%. Хоча чистий дохід знизився, зменшення собівартості та витрат дозволило покращити економічні показники, а збитки зменшились на 54,53% порівняно з попередніми роками. SWOT-аналіз вказує на сильні сторони, такі як зручне

місцезнаходження та сучасна інфраструктура, але й на слабкості, зокрема обмежену кількість номерів. Для розвитку необхідно враховувати можливості зростання туризму і розширення послуг, а також адаптуватися до загроз економічної нестабільності та конкуренції.

2. Аналіз кадрової політики ГРК «Термінал А» вказує на позитивні результати в наборі кваліфікованих кадрів і організації професійного розвитку через тренінги та курси. Однак є проблеми з низькою мотивацією серед молодих працівників та відсутністю чіткої стратегії адаптації нових співробітників. Висока плинність кадрів серед працівників середньої ланки свідчить про недостатню підтримку в кар'єрному рості. Також спостерігається підвищена плинність серед обслуговуючого персоналу, що вимагає вдосконалення програм мотивації. Для покращення ситуації необхідно розробити персоналізовану систему мотивації та покращити умови для кар'єрного росту. Це дозволить забезпечити стабільність і високу якість обслуговування клієнтів.

3. Проведена оцінка ефективності кадрової політики ГРК «Термінал А» показала, що в цілому організація має позитивний імідж серед своїх співробітників. Більшість працівників задоволені умовами праці, атмосферою в колективі та підтримкою з боку керівництва, що свідчить про високий рівень корпоративної культури та доброзичливу атмосферу в організації. Водночас, деякі аспекти кадрової політики потребують вдосконалення, зокрема це стосується мотивації співробітників, недостатньої винагороди за досягнення, а також обмежених можливостей для кар'єрного зростання, що може призводити до плинності кадрів, особливо серед працівників з низьким рівнем кваліфікації.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

3.1 Напрями вдосконалення кадрової політики

Кадрова політика є ключовим елементом управління підприємством. Вона включає процеси відбору, адаптації, навчання, мотивації та розвитку персоналу, що дозволяє формувати ефективну команду. Грамотна кадрова політика сприяє не лише досягненню стратегічних цілей підприємства, а й підвищенню лояльності співробітників, зниженню рівня плинності кадрів та створенню сприятливого мікроклімату в колективі. Важливо також враховувати сучасні тенденції управління персоналом, такі як цифровізація HR-процесів, використання Big Data для аналізу ефективності співробітників та розвиток корпоративної культури [8].

Для покращення кадрової політики в ГРК «Термінал А» важливо врахувати сучасні тенденції та виклики, які безпосередньо впливають на ефективність роботи персоналу. Зокрема, важливо орієнтуватися на нові підходи в управлінні людьми, такі як цифровізація процесів, автоматизація рутинних завдань та розвиток гнучких форм праці. Окрім того, зміни в економічній ситуації та на ринку праці вимагають швидкої адаптації та впровадження ефективних стратегій, що дозволяють залучати, мотивувати і утримувати кваліфікованих працівників.

Проведений аналіз управління персоналом в ГРК «Термінал А» виявив певні недоліки, які стримують ефективність роботи персоналу та потребують вдосконалення, а саме:

- недостатня мотивація працівників. Більшість співробітників не отримують достатньої винагороди за досягнення, що може впливати на їхній рівень зацікавленості та мотивації. Недостатньо розвинені програми мотивації для низькокваліфікованого персоналу, що призводить до високої плинності кадрів;

- неоптимальна система винагороди. Винагорода надається нерегулярно, що може створювати відчуття недооцінення праці співробітників;
- обмежені можливості для кар'єрного зростання. Працівники, особливо низькокваліфіковані, відчувають відсутність перспектив для кар'єрного розвитку, що може призвести до їхнього демотивації та залишення підприємства;
- обмежений розвиток для працівників з низьким рівнем кваліфікації. Програми навчання та розвитку часто не охоплюють персонал низької кваліфікації, що може знижувати їхню залученість та рівень професіоналізму.

Розглянемо більш докладно основні напрями покращення кадрової політики в ГРК «Термінал А», які сприятимуть підвищенню ефективності роботи персоналу, покращенню умов праці та створенню стабільного професійного колективу.

Для покращення мотивації співробітників слід створити більш привабливі умови праці. Це може включати:

- додаткові премії та бонуси. Введення регулярних премій за високий рівень виконання завдань та якість обслуговування. Наприклад, бонуси за бездоганну роботу протягом місяця або за високі оцінки від клієнтів;
- покращення соціальних гарантій. Надання медичного страхування, яке покриває основні послуги (огляди, лікування, консультації), а також створення гнучкого графіка роботи для тих, хто має специфічні потреби (наприклад, батьки з дітьми);
- врахування індивідуальних потреб співробітників. Підхід, орієнтований на кожного співробітника, щоб забезпечити комфортні умови праці та максимальну продуктивність.

Для впровадження регулярної та прозорої системи винагороди важливо встановити чіткі критерії для надання бонусів та премій, що залежатимуть від досягнення високих результатів у роботі. Це дозволить:

- створити відчуття справедливості серед працівників. Кожен співробітник матиме чітке розуміння того, за що він отримує винагороду;

- підвищити мотивацію. Регулярність виплат винагород і чітка комунікація щодо того, як досягти цих винагород, сприятимуть підвищенню мотивації працівників;

- стимулювати до досягнення кращих результатів. Заохочення працівників до покращення результатів шляхом регулярних бонусів, що прямо залежать від ефективності їхньої роботи.

Для працівників низької кваліфікації важливо створити перспективи для кар'єрного зростання:

- програми розвитку. Впровадження програм для здобуття нових навичок, що дозволить працівникам підвищувати свою кваліфікацію та мати можливість для просування по кар'єрній сходинці;

- внутрішнє просування. Створення чіткої системи для підвищення співробітників з низькокваліфікованих до більш кваліфікованих або керівних посад на основі їхніх досягнень та результатів навчання.

Важливо створити систему, яка дозволить співробітникам з низьким рівнем кваліфікації покращити свої професійні навички:

- розширення навчальних програм. Розробка та впровадження спеціалізованих навчальних курсів та програм для низькокваліфікованих працівників, які сприятимуть покращенню їхніх професійних компетенцій;

- індивідуальні програми розвитку. Створення персоналізованих планів навчання для покращення професіоналізму кожного співробітника;

- регулярні тренінги та семінари. Проведення тренінгів з різних аспектів роботи та кваліфікаційного підвищення, що дозволяє підтримувати високий рівень знань та компетенцій працівників.

В табл. 3.1 представлено заходи, які планується провести з метою вдосконалення управління персоналом в ГРК «Термінал А».

Таблиця 3.1 – Заходи щодо удосконалення управління персоналом

Назва заходу	Конкретні дії	Терміни
Покращення мотиваційних програм та впровадження регулярної та прозорої системи винагороди	Встановлення чітких критеріїв для надання премій і бонусів. Регулярне проведення оцінок ефективності роботи працівників. Створення системи бонусів, пов'язаної з результатами працівників.	3 – 6 місяців
Розвиток кар'єрних можливостей та вдосконалення системи навчання для працівників	Впровадження програм розвитку для здобуття нових навичок. Розробка внутрішніх програм навчання та кар'єрного зростання. Визначення критеріїв для внутрішнього просування.	6 – 12 місяців

Джерело: складено автором

Впровадження окреслених заходів сприятиме покращенню кадрової політики підприємства, підвищенню ефективності роботи персоналу та формуванню стабільного, професійного колективу.

Отже, вдосконалення кадрової політики в ГРК «Термінал А» є важливим кроком для покращення ефективності роботи персоналу та створення стабільного і професійного колективу. Проведені аналізи виявили низку важливих аспектів, таких як мотивація, адаптація нових працівників, кар'єрне зростання та навчання, які потребують покращення. Впровадження запропонованих заходів, зокрема підвищення соціальних гарантій, розвитку програм для підвищення кваліфікації та оптимізація процесу найму, сприятиме не лише зниженню плинності кадрів, а й формуванню згуртованого, ефективного колективу, здатного досягати поставлених цілей.

3.2 Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів відіграє ключову роль у підвищенні ефективності ГРК «Термінал А» та його конкурентоспроможності. Важливо оцінити, як покращення мотиваційних програм, системи винагороди, можливостей кар'єрного зростання та навчання співробітників впливає на продуктивність і фінансові результати підприємства.

Мотиваційні програми можуть включати як матеріальні стимули, так і нематеріальні заохочення, спрямовані на створення комфортних умов праці та

розвиток персоналу. Ключовими заходами, які спрямовані на покращення мотиваційних програм та їхній економічний ефект, є впровадження додаткових премій і бонусів, удосконалення соціальних гарантій, а також врахування індивідуальних потреб працівників, а також впровадження регулярної та прозорої системи винагороди, яка передбачає встановлення чітких і зрозумілих критеріїв для надання премій та бонусів, що забезпечить відчуття справедливості серед працівників. Наприклад, працівники будуть чітко знати, за що саме вони отримують винагороду та як її розмір залежить від досягнутих результатів. Це допомагає уникнути конфліктів і знижує рівень незадоволеності серед персоналу. Крім того, прозорість в системі винагород сприяє підвищенню мотивації працівників, адже вони чітко розуміють, що їхні досягнення будуть оцінені відповідно до визначених критеріїв. Це також допомагає створити позитивний імідж підприємства, що полегшує залучення нових талановитих кадрів.

Додаткові премії та бонуси передбачають кілька напрямків винагородження працівників, зокрема, відповідно до чіткої та прозорої системи винагород:

- за високу продуктивність та якість роботи. Наприклад, працівники, які перевищують плани або досягають високих результатів, можуть отримати премію у розмірі 10 – 20% від місячної заробітної плати, якщо вони досягли результатів на 120% і більше від плану. Це сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи;

- бонуси за стаж роботи, які надаються співробітникам, що працюють в підприємстві тривалий час. Наприклад, річний бонус у розмірі 5 – 10% від зарплати для працівників, які працюють в підприємстві 3 і більше років. Це допомагає знизити плинність кадрів та зберегти досвідчених працівників;

- премії за ініціативність та впровадження інновацій. Працівники, які пропонують ефективні ідеї для покращення процесів в підприємстві, можуть отримати грошову премію або бонус у розмірі 5000 – 10000 грн за вдосконалення процесу або інновацію, що знижує витрати або підвищує

ефективність підприємства. Це стимулює творчий підхід і активну участь у розвитку підприємства;

- преміювання за командну роботу та внесок у загальний результат. Премії можуть отримувати відділи або групи, які досягають спільних цілей. Наприклад, спільні премії для відділів або команд у розмірі 5-10% від їхнього колективного результату. Це сприяє покращенню командної взаємодії та досягненню загальних цілей підприємства.

Одним із важливих аспектів покращення умов для працівників є розширення соціальних гарантій. До таких гарантій відносяться:

- медичне страхування, яке включає покриття витрат на лікарняні послуги, стоматологію, вакцинацію та інші медичні потреби працівників. Наприклад, підприємство може запровадити медичне страхування, яке покриває витрати на лікування, надання стоматологічних послуг і щорічні вакцинації для співробітників. Це дозволяє знизити ризики хвороб, підвищити здоров'я працівників і зменшити кількість лікарняних днів, що в свою чергу підвищує продуктивність;

- компенсація витрат на транспорт та харчування є важливим елементом соціальних гарантій. Наприклад, підприємство може частково покривати витрати на транспорт (до 25% витрат) для працівників, що використовують громадський транспорт або власні авто для поїздок на роботу. Крім того, організація може забезпечити корпоративне харчування, що знижує витрати працівників і підвищує їхню задоволеність умовами праці;

- програми підтримки сімей. Наприклад, підприємство може надавати додаткові оплачувані відпустки для батьків або матеріальну допомогу при народженні дитини. Це підтримує працівників у важливий момент їхнього життя і дозволяє зберегти лояльність до підприємства. Подібні програми сприяють підвищенню соціальної стабільності та зменшенню стресових ситуацій для працівників.

Одним із важливих напрямків удосконалення умов праці є врахування індивідуальних потреб працівників. Це дозволяє забезпечити кращий баланс

між професійними обов'язками та особистим життям співробітників, що в свою чергу підвищує їхню задоволеність роботою та ефективність. Одним із таких підходів є гнучкий графік роботи, який дозволяє працівникам частково регулювати свій робочий день відповідно до особистих потреб. Наприклад, для працівників, які мають малих дітей або інші особливі потреби, можна погодити гнучкий робочий графік, що дає можливість починати або завершувати роботу в зручний час. Це може включати можливість змінювати робочі години або застосовувати скорочений робочий день. Така гнучкість дозволяє зменшити стрес та підвищити продуктивність, адже працівники можуть краще поєднувати особисте життя та роботу.

Розвиток кар'єрних можливостей та вдосконалення системи навчання для працівників є важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку підприємства. Це включає в себе впровадження програм розвитку для здобуття нових навичок, а також створення можливостей для кар'єрного зростання. Важливо поєднувати програми навчання та розвитку з системою внутрішнього просування, що стимулює працівників до досягнення високих результатів та підвищує їх залученість.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно визначити конкретні тренінги, курси та програми, які будуть корисні для розвитку працівників на різних рівнях. Окрім цього, важливо визначити системи мотивації та кар'єрного зростання, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи та задоволення співробітників. В табл. 3.2 представлено пропозиції щодо тренінгів, курсів та програм розвитку для різних категорій працівників.

Впровадження заходів, спрямованих на покращення мотиваційних програм, удосконалення системи винагороди, розвиток кар'єрних можливостей та вдосконалення навчання співробітників, може призвести до суттєвого економічного ефекту для ГРК «Термінал А». Оцінка економічного ефекту включає такі основні напрямки.

1. Зниження плинності кадрів. Впровадження покращених мотиваційних програм та соціальних гарантій може призвести до подальшого зниження плинності кадрів, що дозволить зекономити на витратах, пов'язаних з

найманням та навчанням нових співробітників. Зниження плинності на 1 – 2% може забезпечити економію на витратах на персонал в межах 5 – 10% від загальних витрат на персонал.

Таблиця 3.2 – Інструменти мотивації та соціального забезпечення

Напрямок	Конкретні заходи	Рекомендовані курси/тренінги
Тренінги та курси для розвитку працівників		
Для керівників середньої ланки та менеджерів	Курс з управління командою та лідерства	Курс «Лідерство та управління командами» (Coursera, Udemу)
	Курс з фінансового управління для менеджерів	Курс на LinkedIn Learning або edX
Для співробітників з низькою кваліфікацією	Курс з підвищення комунікативних навичок	«Комунікація в бізнесі» (Google Digital Garage, Prometheus)
	Курс з основ роботи з офісними програмами	Курси з Excel, PowerPoint (Coursera, LinkedIn Learning)
Для усіх працівників	Курс з тайм-менеджменту	«Тайм-менеджмент для початківців» (Udemу, Coursera)
Програми розвитку та кар'єрного зростання		
Внутрішні програми навчання для підвищення кваліфікації	Програма наставництва	Програма для працівників, що мають потенціал для кар'єрного зростання
Визначення критеріїв для внутрішнього просування	Створення чіткої системи для просування	Критерії для підвищення, курси лідерства для менеджерів, сертифікація для спеціалістів
Тренінги з покращення мотивації та командної роботи		
Для всіх працівників (особливо для команд)	Тренінги з командної взаємодії та мотивації	Курс «Побудова ефективних команд» (Coursera, LinkedIn Learning)
Оцінка та вдосконалення системи винагороди		
Регулярна оцінка ефективності роботи співробітників	Введення внутрішніх оцінок результатів	Місячні або квартальні оцінки за KPI
Прозорість у визначенні критеріїв для бонусів	Визначення чітких критеріїв для надання бонусів	Бонуси за досягнення 120% від встановленого плану

Джерело: складено автором

2. Підвищення продуктивності праці. Завдяки впровадженню програм навчання та розвитку кар'єрних можливостей, а також удосконаленню системи мотивації, можна очікувати підвищення продуктивності праці на 5 – 10%. Це може призвести до збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 1,7 млн грн.

3. Зниження витрат на виробництво: Завдяки зниженню плинності кадрів і впровадженню більш ефективних умов праці можна зменшити витрати на виробництво ще на 3 – 5%. Це дозволить заощадити 600 – 900 тис. грн на витратах на виробництво та реалізацію продукції.

4. Покращення ефективності системи винагороди: Завдяки впровадженню чіткої системи винагород і бонусів за досягнення результатів, можна очікувати збільшення доходу на 850 – 1700 тис. грн. Це мотивуватиме співробітників до досягнення високих результатів і підвищить ефективність роботи.

Таким чином, загальний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів може скласти понад 3 млн грн (табл. 3.3). Розглянемо більш детально, як ці заходи вплинуть на конкретні техніко-економічні показники діяльності ГРК «Термінал А» представлені в попередньому розділі.

Таблиця 3.3 – Економічний ефект від впровадження заходів

Напрямок заходів	Потенційний економічний ефект
Зниження плинності кадрів	Економія 5-10% від витрат на персонал
Підвищення продуктивності праці	Збільшення доходу на 1,7 млн грн
Зниження витрат на виробництво	Економія 600-900 тис. грн
Покращення системи винагороди	Збільшення доходу на 850-1700 тис. грн
Загальний економічний ефект	3 млн грн та більше

Джерело: складено автором

Отже, загальний економічний ефект від запропонованих заходів в ГРК «Термінал А» дозволить не тільки знизити витрати, але й покращити ефективність роботи, що в свою чергу забезпечить стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами третього розділу отримано наступні висновки.

1. Доведено, що вдосконалення кадрової політики в ГРК «Термінал А» є важливим кроком для покращення ефективності роботи персоналу та створення стабільного і професійного колективу. Проведені аналізи виявили низку важливих аспектів, таких як мотивація, адаптація нових працівників, кар'єрне зростання та навчання, які потребують покращення. Впровадження запропонованих заходів, зокрема підвищення соціальних гарантій, розвитку програм для підвищення кваліфікації та оптимізація процесу найму, сприятиме не лише зниженню плинності кадрів, а й формуванню згуртованого, ефективного колективу, здатного досягати поставлених цілей.

2. Проведені розрахунки показали, що загальний економічний ефект від запропонованих заходів в ГРК «Термінал А» дозволить не тільки знизити витрати, але й покращити ефективність роботи, що в свою чергу забезпечить стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

1. З'ясовано, що управління персоналом – це система заходів, спрямованих на оптимізацію використання людських ресурсів. Його метою є забезпечення організації кваліфікованими кадрами та створення сприятливого робочого середовища для їх професійного розвитку. Основні функції управління персоналом включають планування, підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку ефективності та контроль за діяльністю співробітників. Сучасні підходи інтегрують кадрову політику з загальною стратегією підприємства, розглядаючи співробітників як найцінніший ресурс.

2. Доведено, що кадрова політика є важливою складовою стратегії підприємства, сприяючи забезпеченню необхідних людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Вона допомагає створити умови для ефективного управління персоналом, розвитку кваліфікацій та мотивації працівників. Чітко розроблена кадрова політика дозволяє адаптувати організацію до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує її стабільний розвиток. Врахування внутрішніх і зовнішніх факторів при розробці кадрової політики допомагає досягати бізнес-цілей.

3. Встановлено, що організація роботи персоналу у готельно-ресторанному бізнесі є ключовим фактором для забезпечення високого рівня обслуговування та конкурентоспроможності підприємства. Галузь вимагає кваліфікованих працівників, здатних адаптуватися до змінюваних умов і працювати в стресових ситуаціях. Важливим є постійне навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє зберігати високий рівень сервісу. Також необхідно створювати мотиваційну атмосферу для кар'єрного зростання працівників. Ефективні механізми організації роботи персоналу сприяють підвищенню продуктивності та адаптації до змін на ринку.

4. З'ясовано, що ГРК «Термінал А», завдяки зручному розташуванню та широкому спектру послуг, є відмінним вибором для якісного відпочинку поблизу Львова. Комплекс надає послуги проживання, харчування та організації заходів, а його номерний фонд складає 15 номерів з місткістю 32 місця. На кінець 2024 року завантаженість номерів становила 55%. Хоча чистий дохід знизився, зменшення собівартості та витрат дозволило покращити економічні показники, а збитки зменшились на 54,53% порівняно з попередніми роками. SWOT-аналіз вказує на сильні сторони, такі як зручне місцезнаходження та сучасна інфраструктура, але й на слабкості, зокрема обмежену кількість номерів. Для розвитку необхідно враховувати можливості зростання туризму і розширення послуг, а також адаптуватися до загроз економічної нестабільності та конкуренції.

5. Проведений аналіз кадрової політики ГРК «Термінал А» вказує на позитивні результати в наборі кваліфікованих кадрів і організації професійного розвитку через тренінги та курси. Однак є проблеми з низькою мотивацією серед молодих працівників та відсутністю чіткої стратегії адаптації нових співробітників. Висока плинність кадрів серед працівників середньої ланки свідчить про недостатню підтримку в кар'єрному рості. Також спостерігається підвищена плинність серед обслуговуючого персоналу, що вимагає вдосконалення програм мотивації. Для покращення ситуації необхідно розробити персоналізовану систему мотивації та покращити умови для кар'єрного росту. Це дозволить забезпечити стабільність і високу якість обслуговування клієнтів.

6. Оцінка ефективності кадрової політики ГРК «Термінал А» показала, що в цілому організація має позитивний імідж серед своїх співробітників. Більшість працівників задоволені умовами праці, атмосферою в колективі та підтримкою з боку керівництва, що свідчить про високий рівень корпоративної культури та доброзичливу атмосферу в організації. Водночас, деякі аспекти кадрової політики потребують вдосконалення, зокрема це стосується мотивації співробітників, недостатньої винагороди за досягнення, а також обмежених

можливостей для кар'єрного зростання, що може призводити до плинності кадрів, особливо серед працівників з низьким рівнем кваліфікації.

7. Доведено, що вдосконалення кадрової політики в ГРК «Термінал А» є важливим кроком для покращення ефективності роботи персоналу та створення стабільного і професійного колективу. Проведені аналізи виявили низку важливих аспектів, таких як мотивація, адаптація нових працівників, кар'єрне зростання та навчання, які потребують покращення. Впровадження запропонованих заходів, зокрема підвищення соціальних гарантій, розвитку програм для підвищення кваліфікації та оптимізація процесу найму, сприятиме не лише зниженню плинності кадрів, а й формуванню згуртованого, ефективного колективу, здатного досягати поставлених цілей.

8. Проведені розрахунки показали, що загальний економічний ефект від запропонованих заходів в ГРК «Термінал А» дозволить не тільки знизити витрати, але й покращити ефективність роботи, що в свою чергу забезпечить стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. № 6 (09). 2014. С. 73 – 75. URL: <https://surl.li/sncjoq>
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. № 56. 2023. URL: <https://surl.li/hvmftv>
4. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 9. № 3. 2024. С. 270 – 274. URL: <https://surl.li/ckjxtx>
5. Власюк В. В. Сутність управління персоналом: цілі, завдання та функції // Просторовий розвиток територій : традиції та інновації. Spatial development of territories : traditions and innovations : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (14 листопада, Київ). 2024. С. 37 – 40. URL: <https://surl.li/afwbof>
6. Глуценко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. № 35. 2022. URL: <https://surl.lu/drubfg>
7. Гнилянська Л., Процайло І., Гладун С. Іміджеві аспекти формування кадрового потенціалу підприємств готельно-ресторанної сфери. *Економіка та суспільство*. № 60. 2024. URL: <https://surli.cc/akibnp>
8. Готра В. В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. Випуск 1 (53). 2019. С. 86 – 90 URL: <https://surl.lu/uqqkts>
9. Грідін О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. ХНТУСГ. Харків: Вид-во ТОВ «Стильна типографія». 2019. 120 с.

10. Джеджула В., Єпіфанова І., Ткачук Л. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. № 1. 2025. URL: <https://surl.lu/kratas>
11. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Економічна наука*. № 2. 2022. С. 36 – 41. URL: <https://surli.cc/etpwm1>
12. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206 – 215 URL: <https://surl.li/xobmbc>
13. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. № 14. 2019. С. 166 – 172. URL: <https://surli.cc/dlrhyy>
14. Зачосова Н., Замогильна А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. № 56. 2023. URL: <https://surl.li/uhmrad>
15. Івасюк І.Г. Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на державній службі. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 5. 2024. С. 288 – 291 URL: <https://surl.li/hjyzuj>
16. Кармазіна Т.Р., Захарова О.В. Специфіка управління персоналом у малому бізнесі. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Вип. 31. 2017. С. 126 – 134. URL: <https://surl.li/mktnkw>
17. Корнєєв М.В., Кучер М.М., Погребняк А.В., Юдіна О.І., Стеблюк Н.Ф., Сабіров О.В. Методичні рекомендації щодо підготовки та захисту кваліфікаційної роботи здобувачами ступеня вищої освіти «бакалавр» галузі знань 24 Сфера обслуговування спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа». Дніпро. Університет митної справи та фінансів. 2024. 28 с.
18. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 428 с.

19. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. № 34. 2022. С. 63 – 67. URL: <https://surli.cc/muadhb>
20. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. *Бізнес Інформ*. № 12. 2021. С. 277 – 282. URL: <https://surl.lu/qnjeeb>
21. Мазій Н. Г., Дзюбенко Ю. О. Дослідження сутності та сучасних підходів до управління персоналом. *Наукові перспективи*. № 9 (51). 2024. С. 633 – 647 URL: <https://surl.lu/camzxj>
22. Мазуркевич І.О., Рябенка М.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. № 1. 2020. С. 75 – 80. URL: <https://surl.li/lnhrn>.
23. Мільонушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Випуск 1 (73). 2024. С. 44 – 49 URL: <https://surl.li/wzovhj>
24. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. №1 (107). 2024. С 3 – 9. URL: <https://surl.li/akgijj>
25. Олійник В., Савченко М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. № 1 2024. С. 166 – 172 URL: <https://surl.li/oqsjxw>
26. Офіційний сайт готельно-ресторанного комплексу «Термінал А» URL: <https://www.terminal-a.com.ua/>
27. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (11). 2024. С. 49 – 57. URL: <https://surl.li/lbypkv>
28. Поліщук К.О., Воржакова Ю.П. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Економіка:*

реалії часу. *Науковий журнал*. № 3 (67). 2023. С. 21 – 30. URL: <https://surl.li/fihqvj>

29. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України*. № 1(51). 2023. URL: <https://surl.cc/shaivy>

30. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. URL: <https://surl.li/qdlvxa>

31. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 63. 2024. URL: <https://surl.lu/darxzy>

32. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. № 14. 2024. URL: <https://surl.li/hzorxd>

33. Рябенка М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій*. № 13. 2024. URL: <https://surl.lu/vxrcth>

34. Савків У. С., Гавдей С. В. Управління персоналом в умовах соціальної та економічної нестабільності: психологічний аспект. *Наукові перспективи*. № 10 (52). 2024. С. 694 – 703 URL: <https://surl.li/fhqgws>

35. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*. №6 (64). 2022. С. 40 – 46 URL: <https://surl.li/aaymcn>

36. Соловійов А.І. Ушкаренко Ю.В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 50. 2024. С. 48 – 53. URL: <https://surl.lu/hjengu>

37. Стецьків А. Р. Сутність та складові механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії*. Випуск 36. 2024. С. 1 – 11 URL: <https://surl.lu/xzcidj>

38. Сучасні технології управління персоналом : словник термінів і понять / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків. 2024. 38 с.

39. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс». 2021. 38 с.

40. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 2, Том 2. 2017. С. 271 – 274 URL: <https://surli.li/zllmok>

41. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://surli.li/qftcio>

42. Язіна В., Захарченко Ю. Формування комплексу знань з HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. № 70. 2024. URL: <https://surli.cc/dnwalq>

ДОДАТОК А

Таблиця А1 – Характеристика номерного фонду готелю «Термінал А»

Категорія номеру	Площа номера	Умови	Умови для гостей	Ванна кімната	Призначення
Одномісний стандарт	18 – 20 м ²	Одне односпальне ліжко	Кондиціонер, телевізор, холодильник, сейф, безкоштовний Wi-Fi	Душова кабіна, фен, туалетні принадлежности	Для одиночних гостей, що шукають комфортне, але недороге розміщення.
Двомісний стандарт	30 – 35 м ²	Окрема вітальня та спальна зона, велике ліжко	Кондиціонер, телевізор, холодильник, сейф, безкоштовний Wi-Fi, робочий стіл	Ванна, душова кабіна, набір для ванни, фен	Для гостей, які бажають більш розкішне і комфортне проживання.
Сімейний	35 – 45 м ²	Кілька ліжок (двоспальні або односпальні), розкладний диван для додаткових гостей	Кондиціонер, телевізор, холодильник, сейф, безкоштовний Wi-Fi, робочий стіл	Ванна, душова кабіна, фен, набір для ванни	Для сімей або груп друзів, що подорожують разом, потребуючи більшого простору та зручностей.
Двомісний комфорт	22 – 25 м ²	Одне велике ліжко або два окремі ліжка	Кондиціонер, телевізор, холодильник, сейф, безкоштовний Wi-Fi	Душова кабіна, набір для ванни, фен	Для гостей, які цінують додатковий комфорт за помірну ціну.

Джерело: складено автором на основі [26]

ДОДАТОК Б

[illegible]



ОСНОВНИ СТРАВИ

наименование	вес	цена
БОРЕЦЬ ВАЛЕНЧЕНА	150	180
ОТЕКЪ В ТУНЦЕ YELLOWFIN	100	306
ЛОСОСЪ ФИЛЕ С ОСВОМАНИ	100/100/30	353
КАМБА ГРУДИЦА	100/100	358
ОТЕКЪ КУРНИ ПЕЧЕНЕ	150/80/30	273
ОТЕКЪ МЕДАД	100	236
ОТЕКЪ МЕДВЕДЪ В МЕДОВОМ ОУОМ	300/100/30	296
ОТЕКЪ ДИ СОВЕРШЕН С ОСВОМАНИ ГРИЛЪ	300/80/30	336
ШАШЛИК В ФУЛЕ КУРНИ	100	100
ШАШЛИК С ОВЕРНОМ ШИ	100	140
ШАШЛИК С ТЕЛЕНИНИ	100	206
МЕДАЛЪОНИ ОВНИ	300/100	336



ПАСТА

наименование	вес	цена
ПАСТА КАРБОНАРА	300	173
ПАСТА КРЕМА ДИ ПОПО	300	173
ПАСТА КРЕМА ДИ ПОПО	300	296
ПАСТА КРЕМА ДИ ПОПО	300	206
ПАСТА БОЛОНЫСЕ	300	173



ПИЦА

наименование	вес	цена
ПИЦА С КРЕВЕТКАМИ	306	188
ПИЦА МАРИНАРА	296	188
ПИЦА КВАДРО	296	188
ПИЦА ПАВА	296	188
ПИЦА ЦЕДРА	296	188
ПИЦА ДВОУГО	296	188
ПИЦА ОЛПРИ	296	188
ПИЦА ПАМА	296	188
ПИЦА КАЛЬОНЕ	296	188



СЕТ НА КОМПАНИЮ

наименование	вес	цена
МНО-ГРИЛЪ ОТЕКЪ	1000/380/100	1580
МНО-ГРИЛЪ ШАШЛИКЪ	1000/380/100	1480



ГАРНИР

наименование	вес	цена
ОВЕН ГРИЛЪ	100	66
КВАСОЛЪ ОСТРАКА В БЕКОН	100	66
КАРТОПЪ С ОВЕНЪО	100	66
КАРТОПЪ С ПАМЕДАН	100	66
КАРТОПЪ С ПАМЕДАН	100	66
КАРТОПЪ С ПАМЕДАН	100	66



ДЕСЕРТИ

наименование	вес	цена
ШОКОЛАДНИ ФОНДАН	100/80	156
АВТОРИТСКИ ШТРЕДЪ	100/80	96
ШТРЕДЪ ВЪШЕНО	100/80	96
ОПЪКЪ	100	66
НАПОЛЕОН	100	66
МЕДОВИ	100	66
ТОПЪ КОТЪРЪО	100	96
МАКАРЪО	100	50



ДИНАТИЧЕ МЕНЮ

наименование	вес	цена
СЕТ МЕНЮ-БЪРГЕРЪ	300	236
КАРТОПЪ КУРНИ	100	96
ОПЪКЪ В РЪДНИМ ОУОМ	100	116
КАРТОПЪ КУРНИ	100	96
КАРТОПЪ КУРНИ	100/100	176

Рисунок Б1 – Меню ресторана «Термінал А»

Джерело: складено автором на основі [26]

ДОДАТОК В

Таблиця В1 – Заходи проведені в ресторані ГРК «Термінал А» протягом 2024 року

Дата проведення	Назва заходу	Опис заходу	Кількість учасників	Місце проведення
Січень	Корпоративна вечеря	Організація корпоративного заходу для компанії	30	Основний ресторан
Лютий	Святковий банкет	Банкет до святкування річниці компанії	40	Банкетний зал
Березень	Скандинавський вечер	Тематичний вечір у ресторані «Сканди»	20	Сканди
Квітень	Весільний банкет	Проведення весільної урочистості	50	Зал для весілля
Травень	Конференція та вечеря	Організація конференції з подальшим фуршетом	60	Основний ресторан
Червень	Тематичний обід	Спеціальний обід з автентичними стравами	15	Сканди
Липень	Літня вечірка	Вечірка на відкритій терасі ресторану	40	Основний ресторан
Серпень	Весільний банкет	Організація весільного святкування	60	Банкетний зал
Вересень	Бізнес-сніданок	Організація сніданку для бізнесменів	25	Основний ресторан
Жовтень	Ювілейна вечірка	Святкування ювілею для родини	50	Зал для весілля
Листопад	Презентація нового меню	Презентація нових страв для постійних клієнтів	30	Основний ресторан
Грудень	Новий рік	Святкування Нового року з програмою	80	Банкетний зал

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації

ДОДАТОК Г

Таблиця Г1 – Якісна та кількісна характеристика персоналу ГРК «Термінал А»

Категорія персоналу	2022		2023		2024		Відхилення 2024/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне	відносне
Склад персоналу								
Керівники	6	13,64	6	15,79	6	15,78	-	-
Спеціалісти	12	27,28	11	28,95	10	26,3	-2	-16,6
Обслуговуючий персонал	26	59,0	21	55,27	22	57,92	-4	-15,4
Вікова категорія								
до 30 років	15	35,0	14	38,0	12	31,5	-3	-20,0
від 30 років до 40 років	19	42,0	16	41,0	11	28,9	-8	-42,1
від 40 років до 50 років	6	14,0	5	12,0	10	26,3	+4	+66,6
більше 50 років	4	9,0	3	9,0	5	13,1	+1	+25,0
Статева категорія								
жінки	32	72,0	30	77,0	29	76,3	-3	-9,4
чоловіки	12	28,0	8	23,0	9	23,7	-3	-25,0
Рівень освіти								
вища освіта	25	58,0	20	54,0	18	47,4	-7	-28,0
середньо-професійна	13	29,0	15	27,0	14	36,8	+1	+7,7
навчання у закладі вищої освіти	6	13,0	3	9,0	6	15,78	-	-
Розподіл за стажем роботи								
менше 1 року	8	18,0	8	20,0	9	23,7	+1	+12,5
від 2 років до 15 років	23	53,0	18	48,0	20	52,6	-3	-13,04
від 15 років до 20 років	6	13,0	8	21,0	4	10,5	-2	-33,3
більше 20 років	7	16,0	4	11,0	5	13,1	-2	-28,6
Всього	44	100,0	38	100,0	38	100,0	-6	-13,6

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації

ДОДАТОК Д

Таблиця Д1 – Етапи кадрової політики ГРК «Термінал А»

Етап	Опис
1. Пошук і набір персоналу	Залучення нових співробітників через оголошення про вакансії, співбесіди та відбір найкращих кандидатів.
2. Адаптація нових працівників	Ознайомлення нових співробітників з правилами роботи та корпоративною культурою компанії.
3. Навчання та розвиток	Проводяться тренінги та курси для покращення навичок співробітників і розвитку їхньої кар'єри.
4. Мотивація та нагороди	Заохочення співробітників через премії, бонуси та інші форми визнання їхніх досягнень.
5. Оцінка роботи	Регулярна оцінка ефективності співробітників та надання зворотного зв'язку для покращення результатів.
6. Підтримка командної атмосфери	Створення комфортної та дружньої атмосфери через корпоративи, заходи та підтримку в колективі.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації

ДОДАТОК Е

Анкета для нових співробітників, які пройшли адаптацію

Вітаємо в команді! Ця анкета допоможе нам краще зрозуміти ваш досвід після адаптації.

Ваші відповіді важливі для покращення процесу інтеграції нових співробітників та створення комфортних умов для роботи. Дякуємо за вашу участь!

1. Як ви оцінюєте процес адаптації в компанії?
 - ☐ Дуже задоволений(на)
 - ☐ Задоволений(на)
 - ☐ Нейтрально
 - ☐ Незадоволений(на)
2. Як чітко були пояснені правила роботи та корпоративна культура?
 - ☐ Чітко
 - ☐ Частково
 - ☐ Не чітко
3. Як ви оцінюєте підтримку від колег і керівництва під час адаптації?
 - ☐ Підтримуюча
 - ☐ Нейтральна
 - ☐ Не підтримуюча
4. Чи отримали ви достатньо інструкцій та ресурсів для успішної роботи?
 - ☐ Так
 - ☐ Частково
 - ☐ Ні
5. Наскільки зрозумілою була інформація про умови праці та вимоги до вашої посади під час співбесіди?
 - ☐ Зрозуміло
 - ☐ Частково
 - ☐ Не зрозуміло
6. Як би ви оцінили загальну атмосферу в колективі під час адаптації?
 - ☐ Дуже дружня
 - ☐ Дружня
 - ☐ Нейтральна
 - ☐ Напружена
7. Чи відчували ви підтримку від колег у процесі адаптації?
 - ☐ Так, повністю
 - ☐ Частково
 - ☐ Ні
8. Як ви оцінюєте ефективність навчальних матеріалів і тренінгів, якщо такі були надані?
 - ☐ Дуже ефективно
 - ☐ Ефективно
 - ☐ Неефективно
9. Чи задоволені ви загальною організацією процесу адаптації в компанії?
 - ☐ Дуже задоволений(на)
 - ☐ Задоволений(на)
 - ☐ Нейтрально
 - ☐ Незадоволений(на)

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж1 – Оцінка процесу адаптації нових працівників

Питання	Варіанти відповідей	Кількість відповідей
1. Як ви оцінюєте процес адаптації в компанії?	Дуже задоволений(на)	40%
	Задоволений(на)	50%
	Нейтрально	5%
	Незадоволений(на)	5%
2. Як чітко були пояснені правила роботи та корпоративна культура?	Чітко	45%
	Частково	40%
	Не чітко	15%
3. Як ви оцінюєте підтримку від колег і керівництва під час адаптації?	Підтримуюча	50%
	Нейтральна	40%
	Не підтримуюча	10%
4. Чи отримали ви достатньо інструкцій та ресурсів для успішної роботи?	Так	55%
	Частково	40%
	Ні	5%
5. Наскільки зрозумілою була інформація про умови праці та вимоги до вашої посади під час співбесіди?	Зрозуміло	60%
	Частково	30%
	Не зрозуміло	10%
6. Як би ви оцінили загальну атмосферу в колективі під час адаптації?	Дуже дружня	45%
	Дружня	50%
	Нейтральна	5%
	Напружена	0%
7. Чи відчували ви підтримку від колег у процесі адаптації?	Так, повністю	50%
	Частково	45%
	Ні	5%
8. Як ви оцінюєте ефективність навчальних матеріалів і тренінгів, якщо такі були надані?	Дуже ефективно	40%
	Ефективно	50%
	Неефективно	10%
9. Чи задоволені ви загальною організацією процесу адаптації в компанії?	Дуже задоволений(на)	40%
	Задоволений(на)	50%
	Нейтрально	10%
	Незадоволений(на)	0%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації

ДОДАТОК 3

Анкета для співробітників, які вже працюють у ГРК «Термінал А»

Вітаємо вас у ГРК «Термінал А»! Ми цінуємо ваш внесок у розвиток нашої компанії. Ця анкета призначена для того, щоб оцінити ваш досвід роботи та зібрати зворотний зв'язок щодо умов праці, що допоможе нам покращити робочі процеси та атмосферу в колективі.

Ваші відповіді важливі для нас, тож просимо бути відкритими та чесними.

Дякуємо за вашу участь!

Мотивація та винагороди

1. Як ви оцінюєте рівень мотивації на вашій посаді?
 - ☐ Дуже високий
 - ☐ Високий
 - ☐ Середній
 - ☐ Низький
 - ☐ Дуже низький
2. Як часто ви отримуєте винагороду за ваші досягнення (премії, бонуси, інші форми визнання)?
 - ☐ Дуже часто
 - ☐ Іноді
 - ☐ Рідко
 - ☐ Взагалі не отримую винагороди

Умови праці

3. Як ви оцінюєте умови праці в компанії (офіс, технічне забезпечення, комфорт робочого місця)?
 - ☐ Дуже задоволений(на)
 - ☐ Задоволений(на)
 - ☐ Нейтрально
 - ☐ Незадоволений(на)
 - ☐ Дуже незадоволений(на)
4. Чи маєте ви достатньо ресурсів для виконання своїх обов'язків (інструменти, навчання, підтримка)?
 - ☐ Так, повністю
 - ☐ Так, частково
 - ☐ Ні, дуже мало ресурсів
 - ☐ Ні, не маю достатньо ресурсів

Кар'єрний ріст та розвиток

5. Як ви оцінюєте можливості для кар'єрного росту в компанії?
 - ☐ Дуже високі
 - ☐ Високі
 - ☐ Середні
 - ☐ Низькі
 - ☐ Взагалі відсутні
6. Чи отримуєте ви достатньо можливостей для розвитку професійних навичок (тренінги, курси)?
 - ☐ Так, повністю
 - ☐ Так, частково
 - ☐ Ні, дуже мало можливостей
 - ☐ Ні, не маю таких можливостей

Взаємодія з колегами та керівництвом

7. Як ви оцінюєте взаємодію з колегами на роботі?

- ☐ Дуже позитивно
- ☐ Позитивно
- ☐ Нейтрально
- ☐ Негативно
- ☐ Дуже негативно

8. Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок від вашого керівництва?

- ☐ Дуже часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Взагалі не отримую зворотного зв'язку

9. Як ви оцінюєте підтримку з боку керівництва в роботі?

- ☐ Дуже підтримуюче
- ☐ Підтримуюче
- ☐ Нейтральне
- ☐ Непідтримуюче

Ставлення до організаційних змін

10. Як ви оцінюєте ставлення компанії до організаційних змін (зміни в структурі, політиках, процесах)?

- ☐ Дуже позитивно
- ☐ Позитивно
- ☐ Нейтрально
- ☐ Негативно
- ☐ Дуже негативно

11. Як часто вам доводиться адаптуватися до змін у компанії?

- ☐ Дуже часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Взагалі не відбуваються зміни

Загальне враження

12. Як ви оцінюєте загальну атмосферу в компанії?

- ☐ Дуже позитивно
- ☐ Позитивно
- ☐ Нейтрально
- ☐ Негативно
- ☐ Дуже негативно

13. Що ви б хотіли змінити в компанії для поліпшення умов праці та мотивації?

ДОДАТОК К

Таблиця К1 – Варіанти відповідей для анкети співробітників

Питання	Варіанти відповідей	Кількість відповідей
1. Як ви оцінюєте рівень мотивації на вашій посаді?	Дуже високий	10%
	Високий	30%
	Середній	40%
	Низький	15%
	Дуже низький	5%
2. Як часто ви отримуєте винагороду за ваші досягнення?	Дуже часто	15%
	Іноді	40%
	Рідко	35%
	Взагалі не отримую винагороди	10%
3. Як ви оцінюєте умови праці в компанії?	Дуже задоволений(на)	25%
	Задоволений(на)	50%
	Нейтрально	15%
	Незадоволений(на)	5%
	Дуже незадоволений(на)	5%
4. Чи маєте ви достатньо ресурсів для виконання своїх обов'язків?	Так, повністю	40%
	Так, частково	30%
	Ні, дуже мало ресурсів	20%
	Ні, не маю достатньо ресурсів	10%
5. Як ви оцінюєте можливості для кар'єрного росту в компанії?	Дуже високі	10%
	Високі	25%
	Середні	40%
	Низькі	15%
	Взагалі відсутні	10%
6. Чи отримуєте ви достатньо можливостей для розвитку професійних навичок?	Так, повністю	30%
	Так, частково	40%
	Ні, дуже мало можливостей	20%
	Ні, не маю таких можливостей	10%
7. Як ви оцінюєте взаємодію з колегами на роботі?	Дуже позитивно	20%
	Позитивно	40%
	Нейтрально	30%
	Негативно	5%
	Дуже негативно	5%
8. Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок від вашого керівництва?	Дуже часто	20%
	Іноді	50%
	Рідко	20%
	Взагалі не отримую зворотного зв'язку	10%
9. Як ви оцінюєте підтримку з боку керівництва в роботі?	Дуже підтримуюче	30%
	Підтримуюче	40%
	Нейтральне	20%
	Непідтримуюче	10%
10. Як ви оцінюєте ставлення компанії до організаційних змін?	Дуже позитивно	15%
	Позитивно	35%
	Нейтрально	35%
	Негативно	10%
	Дуже негативно	5%
11. Як часто вам доводиться адаптуватися до змін у компанії?	Дуже часто	20%
	Іноді	45%
	Рідко	25%
	Взагалі не відбуваються зміни	10%
12. Як ви оцінюєте загальну атмосферу в компанії?	Дуже позитивно	20%
	Позитивно	50%
	Нейтрально	25%
	Негативно	5%
	Дуже негативно	0%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації

ДОДАТОК Л

Анкета для співробітників, які звільняються

Шановний співробітнику!

Дякуємо за час, який ви провели в нашій команді. Ваш відгук важливий для нас, тому ми пропонуємо заповнити цю анкету, щоб зрозуміти ваші враження від роботи в ГРК «Термінал А» та причини вашого звільнення. Ваші відповіді допоможуть нам покращити умови праці та стратегії управління персоналом. Просимо вас бути відкритими та чесними у своїх відповідях. Дякуємо за співпрацю та бажаємо успіхів у майбутньому!

1. Яка основна причина вашого звільнення?

- ☐ Краща робота
- ☐ Особисті обставини
- ☐ Конфлікти з керівництвом
- ☐ Низька оплата
- ☐ Відсутність можливостей для кар'єрного росту

2. Як ви оцінюєте умови праці в компанії?

- ☐ Задоволений(на)
- ☐ Нейтрально
- ☐ Незадоволений(на)

3. Як ви оцінюєте відносини з керівництвом?

- ☐ Позитивні
- ☐ Нейтральні
- ☐ Негативні

4. Як часто ви відчували недооцінювання ваших зусиль?

- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко

5. Чи отримували ви достатньо можливостей для розвитку кар'єри?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

6. Що можна було б покращити в компанії, щоб ви залишилися працювати тут?
