

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Гуманітарний факультет

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної дипломної роботи  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ  
HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ  
ІНДУСТРІЇ  
(назва теми)

Виконав: студент II курсу, групи ГФ-114м  
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа  
(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

ЛЕПША О.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ВІНДЮК А.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЗАХАРОВА С.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет гуманітарний

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри ТГРБ**

В.М. Зайцева

«01» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

ЛЕПШИИ Олексія Максимовича

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Формування та забезпечення ефективної системи HR-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанної індустрії

керівник роботи (проекту) ВІНДЮК А.В., д.п.н., проф.,

затвердженні наказом вищого навчального закладу від «01» вересня 2025 року № 399

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 15.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань ефективної системи HR-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанної індустрії, результати проведеного автором дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування системи HR-менеджменту

Розділ 2. Аналіз стану та ефективності системи HR-менеджменту в мережі Reikartz Hotel Group

Розділ 3. Напрями удосконалення системи HR-менеджменту на прикладі мережі Reikartz Hotel Group.

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

21 таблиця, 5 рисунків

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ВІНДЮК А.В., д.п.н., проф.	1.09.2025	02.09.2025
2	ВІНДЮК А.В., д.п.н., проф.	23.09.2025	25.09.2025
3	ВІНДЮК А.В., д.п.н., проф.	16.10.2025	18.10.2025
Нормо-контроль	МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц.	28.11-10.12.2025	

7. Дата видачі завдання 01.09.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	20.08-01.09.2025	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2025	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.09-30.09.2025	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.10-20.10.2025	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10. -09.11.2025	виконано
6	Виконання другого розділу	10.11-15.11.2025	виконано
7	Виконання третього розділу	16.11-30.11.2025	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	01-05.12.2025	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	06-11.12.2025	виконано
10	Перевірка роботи керівником	08-13.12.2025	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	01-20.12.2025	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	16-30.11.2025	виконано
13	Подання роботи на кафедру	15.12.2025	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	19.12.2025	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

ЛЕПША О.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

ВІНДЮК А.В.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Актуальність теми.** У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанної індустрії ефективне управління персоналом є стратегічним чинником, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Ринок готельних та ресторанних послуг характеризується високою динамічністю, постійними змінами споживчого попиту та зростаючою конкуренцією як на національному, так і на міжнародному рівні. У цих умовах здатність підприємства швидко адаптуватися, утримувати кваліфіковані кадри та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від ефективності системи HR-менеджменту.

Удосконалення системи HR-менеджменту передбачає не лише впровадження сучасних інструментів управління персоналом, таких як KPI, LMS та HR-брендинг, але й комплексний підхід до оцінки ефективності цих заходів. Впровадження системного HR-менеджменту дозволяє не лише оптимізувати витрати на персонал, але й підвищити продуктивність праці, рівень мотивації, залученість і лояльність співробітників, що в результаті покращує економічні та соціальні показники діяльності підприємства.

**Метою кваліфікаційної дипломної роботи** є розробка концептуальних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи HR-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанної індустрії. Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: визначено сутність, завдання та функції HR-менеджменту в сучасних умовах; проаналізовано особливості управління персоналом у готельно-ресторанній індустрії на прикладі Reikartz Hotel Group; розроблено рекомендації щодо впровадження сучасних HR-технологій (LMS, KPI, HR-брендинг) та оцінки економічного ефекту в Reikartz Hotel Group.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанної індустрії, як приклад ефективного застосування сучасних HR-практик.

**Предметом дослідження** є методи, механізми та інструменти формування і забезпечення ефективної системи HR-менеджменту, включаючи планування кадрової політики, систему мотивації та оцінки результативності персоналу в мережі Reikartz Hotel Group.

**Методи дослідження:** аналіз наукової літератури, систематизація та узагальнення досліджень у сфері HR-менеджменту, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи статистичної обробки даних, опитування та анкетування персоналу, інтерв'ю з менеджерами, спостереження за HR-процесами, розрахунок KPI, оцінка економічного ефекту впровадження HR-інструментів.

**Інформаційною базою дослідження** є наукові публікації з питань HR-менеджменту у сфері послуг, офіційні матеріали мережі Reikartz Hotel Group, дані соціальних мереж, аналітичні звіти, результати опитувань та власні спостереження автора.

**Наукова новизна** полягає в розробці комплексного підходу до формування ефективної системи HR-менеджменту в готельно-ресторанній індустрії, що поєднує теоретичні основи з практичними інструментами управління персоналом та враховує сучасні технології мотивації, навчання і оцінки результативності.

**Практичне значення** полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність мережі Reikartz Hotel Group та інших підприємств готельно-ресторанної сфери для підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації витрат на HR-процеси та підвищення задоволеності клієнтів за рахунок поліпшення якості обслуговування.

**Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи.** Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступах на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства», 2025 в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Напрями оптимізації управління трудовими ресурсами (на прикладі підприємства харчової промисловості)».

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (55 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок, основний зміст роботи викладено на 80 сторінках. Робота містить 21 таблицю та 5 рисунків.

## АНОТАЦІЯ

**Лепша О.М. Формування та забезпечення ефективної системи HR-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанної індустрії.**

Робота присвячена дослідженню процесів формування та забезпечення ефективної системи HR-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанної індустрії. У роботі було розглянуто теоретико-методичні основи формування системи HR-менеджменту. Проведений аналіз стану та ефективності системи HR-менеджменту в мережі Reikartz Hotel Group. Наведено напрями удосконалення системи HR-менеджменту на прикладі мережі Reikartz Hotel Group. Практичне значення полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність мережі Reikartz Hotel Group та інших підприємств готельно-ресторанної сфери для підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації витрат на HR-процеси та підвищення задоволеності клієнтів за рахунок поліпшення якості обслуговування.

*Ключові слова:* HR, HR-менеджмент, HR-процес, персонал, ризик, мережа Reikartz Hotel Group, імідж, заклад готельно-ресторанного господарства.

## ANNOTATION

**Lepsha O.M. Formation and Ensuring the Effectiveness of HR Management System in Hospitality Enterprises**

The work is devoted to the study of the processes of formation and ensuring the effectiveness of the HR management system in hospitality enterprises. The theoretical and methodological foundations for the formation of the HR

management system were examined. An analysis of the state and effectiveness of the HR management system in the Reikartz Hotel Group network was conducted. Directions for improving the HR management system were presented using the example of the Reikartz Hotel Group network. The practical significance lies in the possibility of implementing the developed recommendations in the activities of the Reikartz Hotel Group network and other hospitality enterprises to improve personnel management efficiency, optimize HR process costs, and enhance customer satisfaction by improving service quality.

*Keywords:* HR, HR management, HR process, personnel, risk, Reikartz Hotel Group network, image, hospitality establishment.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
І ТЕРМІНІВ

див. – дивись

ін. – інше

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

т.д. – так далі

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

BSC – Balanced Scorecard

НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Points) – система управління  
безпечністю харчових продуктів

HR-індекс – Human Capital Index

HRM – HR-менеджмент (Human Resource Management)

KPI – ключові показники ефективності

LMS – Learning Management System

ROI – розрахунок окупності інвестицій

% – відсоток

## ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ	13
1.1. Сутність, завдання та функції HR-менеджменту в сучасних умовах	13
1.2. Особливості управління персоналом у готельно-ресторанній індустрії	17
1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності системи HR-менеджменту	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP	26
2.1. Загальний аналіз кадрової політики, структури персоналу та системи мотивації мережі Reikartz Hotel Group	26
2.2. Оцінка ефективності діючої системи HR-менеджменту та визначення основних проблем	39
2.3. Дослідження управління ризиком в Reikartz Hotel Group	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP	57
3.1. Концептуальні підходи та заходи до вдосконалення HR-процесів у готельно-ресторанному бізнесі	57
3.2. Впровадження сучасних технологій HR-менеджменту (LMS, KPI, HR-брендинг)	70
3.3. Оцінка економічного ефекту та соціальних результатів від запропонованих удосконалень	73
ВИСНОВКИ	78
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	81

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанної індустрії ефективно управління персоналом є стратегічним чинником, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Ринок готельних та ресторанних послуг характеризується високою динамічністю, постійними змінами споживчого попиту та зростаючою конкуренцією як на національному, так і на міжнародному рівні. У цих умовах здатність підприємства швидко адаптуватися, утримувати кваліфіковані кадри та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від ефективності системи HR-менеджменту.

Однією з основних проблем сучасного ринку є висока плинність персоналу, низька мотивація та недостатня залученість працівників у корпоративні процеси. Це призводить до зниження якості обслуговування, втрати клієнтів та зниження прибутковості підприємств. Крім того, формування позитивного іміджу роботодавця та сильного HR-бренду стає ключовим фактором залучення та утримання талановитих співробітників, що особливо актуально для мереж готелів та ресторанів, де персонал безпосередньо впливає на споживчий досвід.

З огляду на зазначене, удосконалення системи HR-менеджменту передбачає не лише впровадження сучасних інструментів управління персоналом, таких як KPI, LMS та HR-брендинг, але й комплексний підхід до оцінки ефективності цих заходів. Впровадження системного HR-менеджменту дозволяє не лише оптимізувати витрати на персонал, але й підвищити продуктивність праці, рівень мотивації, залученість і лояльність співробітників, що в результаті покращує економічні та соціальні показники діяльності підприємства.

Таким чином, тема дослідження є надзвичайно актуальною, оскільки поєднує стратегічне управління людськими ресурсами з практичними аспектами підвищення ефективності готельно-ресторанних підприємств у

сучасних умовах. Результати такого дослідження можуть бути використані для підвищення якості управління персоналом, розробки рекомендацій щодо удосконалення HR-процесів та формування конкурентних переваг підприємства на ринку послуг.

Проблематика ефективного HR-менеджменту досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Серед них слід виділити: Д. Беккер, М. Хендріксон, Р. Герцберг, які розробляли теоретичні основи мотивації персоналу та управління людським капіталом; І. Котлер, Г. Армстронг, що розглядали взаємозв'язок корпоративного управління та HR-стратегії; Вітчизняні науковці: О. Рубін, Л. Кузнецова, Ю. Іванова, які досліджували адаптацію міжнародних HR-практик до умов українського бізнес-середовища, зокрема у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Метою дослідження є розробка концептуальних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи HR-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанної індустрії.

Для досягнення мети роботи необхідно вирішити такі завдання:

1. Визначити сутність, завдання та функції HR-менеджменту в сучасних умовах.
2. Проаналізувати особливості управління персоналом у готельно-ресторанній індустрії на прикладі Reikartz Hotel Group.
3. Розробити рекомендації щодо впровадження сучасних HR-технологій (LMS, KPI, HR-брендинг) та оцінки економічного ефекту в Reikartz Hotel Group.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанної індустрії, як приклад ефективного застосування сучасних HR-практик.

Предметом дослідження виступають методи, механізми та інструменти формування і забезпечення ефективної системи HR-менеджменту, включаючи планування кадрової політики, систему мотивації та оцінки результативності персоналу в мережі Reikartz Hotel Group.

У роботі використано комплекс теоретичних та емпіричних методів: теоретичні методи: аналіз наукової літератури, систематизація та узагальнення досліджень у сфері HR-менеджменту; аналітичні методи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи статистичної обробки даних; емпіричні методи: опитування та анкетування персоналу, інтерв'ю з менеджерами, спостереження за HR-процесами; моделювання та прогнозування: розрахунок KPI, оцінка економічного ефекту впровадження HR-інструментів.

Наукова новизна роботи полягає в розробці комплексного підходу до формування ефективної системи HR-менеджменту в готельно-ресторанній індустрії, що поєднує теоретичні основи з практичними інструментами управління персоналом та враховує сучасні технології мотивації, навчання і оцінки результативності.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність мережі Reikartz Hotel Group та інших підприємств готельно-ресторанної сфери для підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації витрат на HR-процеси та підвищення задоволеності клієнтів за рахунок поліпшення якості обслуговування.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступах на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства», 2025 в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Напрями оптимізації управління трудовими ресурсами (на прикладі підприємства харчової промисловості)».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (55 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок, основний зміст роботи викладено на 80 сторінках. Робота містить 21 таблицю та 5 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Сутність, завдання та функції HR-менеджменту в сучасних умовах

HR-менеджмент (Human Resource Management, HRM) сьогодні виступає одним із ключових елементів управління підприємством, що працює на конкурентному ринку. У готельно-ресторанній індустрії це має особливе значення через високу залежність успіху бізнесу від якості сервісу, рівня обслуговування та мотивації персоналу.

Сутність HR-менеджменту полягає в тому, що HR-менеджмент – це система управлінських дій, процесів і підходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання людських ресурсів підприємства: від підбору і відбору до розвитку, мотивації та утримання персоналу. У сучасному бізнес-контексті HRM сприймається як стратегічна функція – не лише адміністративна чи кадрова, але й така, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, інноваційність і стійкість підприємства [3].

У готельно-ресторанній сфері HR-менеджмент також має враховувати специфіку: сезонність, високу плинність кадрів, високу інтенсивність обслуговування, великий вплив людського чинника на клієнтський досвід.

Основні цілі HR-менеджменту включають [12]:

- забезпечення підприємства потрібною кількістю кваліфікованого персоналу у відповідний час і за відповідною ціною;
- підвищення ефективності та продуктивності праці через розвиток компетенцій, мотивацію, створення сприятливих умов праці;
- утримання талантів, зниження плинності кадрів, формування лояльності співробітників;
- забезпечення відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства (тобто HR-стратегія має бути узгоджена зі стратегією бізнесу);
- формування корпоративної культури, що сприяє залученості

працівників та високій якості обслуговування, що особливо важливо для мережі готелів і ресторанів.

Питаннями HR-менеджменту в різні часи займалось багато науковців та вчених, утотожнено ці визначення зведено до таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Поняття HR-менеджменту за різними авторами

Автор(и)	Визначення HR-менеджменту	Ключові аспекти
Edwin B. Flippo	«...планування, організація, керівництво і контроль функцій: забезпечення, розвитку, компенсації, інтеграції, утримання і звільнення людських ресурсів з метою досягнення індивідуальних, організаційних і суспільних цілей» [47].	Всеоб'ємний підхід, витрати + розвиток + звільнення
Gary Dessler	«HRM – це процес забезпечення, навчання, оцінювання і компенсації працівників, а також врахування трудових відносин, охорони праці та справедливості» [48].	Адміністративні та кадрові функції
Michael Armstrong	«HRM – стратегічний та узгоджений підхід до управління однією з найцінніших активів організації — людьми, які індивідуально та спільно сприяють досягненню її цілей» [40].	Стратегічний підхід, акцент на людях як активі
John Storey	«HRM – це відмінний підхід до управління зайнятістю, який намагається досягти конкурентної переваги шляхом стратегічного розгортання високомотивованого і здатного персоналу» [47].	Конкурентна перевага, стратегія
Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright	«HRM — це політики, практики та системи, які впливають на поведінку, ставлення і продуктивність працівників» [46].	Система політик/практик, поведінка і продуктивність

Таблиця 1.1 показує, що, незважаючи на різні формулювання, існує спільний набір елементів: планування/підбір, розвиток, мотивація/компенсація, утримання, відповідність цілям організації. У

сучасних умовах акценти зміщуються більше на стратегічну роль HR, інтеграцію з бізнес-стратегією, бренду роботодавця, корпоративну культуру, залученість працівників. Важливо звернути увагу на парадигму «люди – ресурс, який треба розвивати, а не просто адмініструвати». Це актуально для готельно-ресторанної сфери, де сервіс багато в чому залежить саме від якості людського контакту [16].

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанної індустрії завдання HR-менеджменту набувають комплексного й стратегічного характеру. Система управління персоналом у цій сфері спрямована не лише на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, а й на створення умов для їх професійного зростання, ефективної діяльності та довгострокової лояльності до компанії.

Одним із ключових завдань HR-менеджменту є раціональне планування чисельності та структури персоналу з урахуванням потреб поточного та перспективного розвитку підприємства. В умовах динамічного ринку гостинності важливо передбачати кадрові потреби, враховуючи сезонні коливання, тенденції попиту на послуги, розширення мережі чи диверсифікацію діяльності. Від ефективності цього процесу залежить стабільність роботи підприємства, якість обслуговування гостей і збереження конкурентних позицій [24; 32].

Важливою складовою HR-системи є організація процесу залучення персоналу. У готельно-ресторанному бізнесі рекрутинг поєднує класичні методи відбору кандидатів із сучасними підходами – формуванням позитивного бренду роботодавця, активною комунікацією у соціальних мережах, застосуванням цифрових платформ для підбору кадрів. Проте залучення працівника – лише початок. Від ефективності його адаптації, швидкості включення у робочий процес та рівня первинної мотивації залежить якість подальшої роботи й задоволення клієнтів.

Наступним завданням є розвиток персоналу [7]. Сучасні підприємства готельно-ресторанної сфери розглядають навчання як інвестицію у

підвищення якості сервісу та формування корпоративних стандартів обслуговування. Систематичне підвищення кваліфікації, професійні тренінги, навчальні програми з розвитку soft skills та внутрішні школи менеджменту сприяють зміцненню кадрового потенціалу підприємства та формуванню кадрового резерву для управлінських посад.

Важливою складовою HR-менеджменту виступає управління результативністю праці. Для підприємств індустрії гостинності характерна необхідність постійного контролю якості обслуговування, оцінювання ефективності персоналу, моніторингу рівня задоволення клієнтів. Застосування систем ключових показників ефективності (KPI), регулярний зворотний зв'язок і програми внутрішньої сертифікації дають змогу підвищити продуктивність праці та зміцнити командну відповідальність [11].

Не менш важливим є формування комплексної системи мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Заробітна плата, бонуси, соціальні гарантії, можливості кар'єрного зростання та визнання досягнень працівників – усе це створює підґрунтя для формування залученого та лояльного персоналу. Для готельно-ресторанної сфери, де значну роль відіграє безпосередня взаємодія працівника з клієнтом, ефективна мотивація має безпосередній вплив на рівень сервісу [2].

Окреме місце серед завдань HR-менеджменту займає утримання персоналу та розвиток корпоративної культури. Висока плинність кадрів, характерна для галузі, зумовлює потребу у створенні сприятливого психологічного клімату, чітких внутрішніх стандартів поведінки, механізмів зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Формування сильної корпоративної культури та бренду роботодавця дозволяє знизити ризик відтоку кваліфікованих кадрів і підвищує рівень привабливості підприємства на ринку праці.

Управління трудовими відносинами також є невід'ємною частиною ефективної HR-системи. Воно охоплює питання дотримання трудового законодавства, організації безпечних умов праці, забезпечення соціального

захисту та гармонійних відносин у колективі. Особливе значення це має для підприємств індустрії гостинності, де комфортне робоче середовище безпосередньо впливає на емоційний стан працівників і, відповідно, на якість обслуговування клієнтів [31].

Таким чином, завдання HR-менеджменту у готельно-ресторанній галузі формують єдину систему, спрямовану на підвищення ефективності людського потенціалу підприємства. Її сутність полягає у забезпеченні балансу між стратегічними цілями організації та особистими потребами працівників. Реалізація цих завдань сприяє формуванню стійкої конкурентної переваги підприємства, зростанню рівня його репутаційного капіталу та забезпеченню високої якості сервісу, що є ключовим чинником успіху в індустрії гостинності.

## 1.2. Особливості управління персоналом у готельно-ресторанній індустрії

Управління персоналом у готельно-ресторанній індустрії має свої специфічні риси, що зумовлені характером послуг, інтенсивністю комунікацій із клієнтами, високими вимогами до якості обслуговування та динамічністю ринку. Саме людський фактор у цій сфері є визначальним, адже від професійної поведінки, культури спілкування, зовнішнього вигляду й психологічної готовності працівників залежить сприйняття закладу гостями [24].

Особливість галузі полягає у високому рівні контактності працівників із клієнтами. Працівники рецепції, офіціанти, адміністратори, покоївки та інший персонал щодня контактують із великою кількістю гостей. Персонал готельно-ресторанного комплексу безпосередньо формує враження від відвідування, тому вимоги до нього охоплюють не лише професійні навички, а й емоційну компетентність, стресостійкість, комунікабельність, здатність до швидкого прийняття рішень. Це вимагає від HR-служб створення цілісної

системи підбору, навчання та оцінки кадрів, орієнтованої на розвиток «сервісних» компетенцій.

У мережі Reikartz Hotel Group діє внутрішній стандарт «Гість завжди правий», який передбачає обов'язкове навчання персоналу психологічним аспектам спілкування, роботі зі скаргами та стресостійкості. Подібний підхід застосовує і мережа Premier Hotels&Resorts, де існує програма «Service Excellence», спрямована на розвиток емоційного інтелекту працівників [50].

Іншою важливою рисою є висока плинність кадрів, особливо серед молодого персоналу та працівників із базовими функціями (офіціанти, покоївки, кухонні працівники). Це створює потребу в постійному пошуку, рекрутингу та адаптації нових співробітників. Успішні підприємства галузі намагаються зменшити плинність через розвиток корпоративної культури, програм наставництва, систем мотивації та визнання. Причинами є сезонність роботи, нерегулярні графіки, інтенсивність навантаження та психологічна втома.

Так, у ресторанах мережі Сільпо Ресторани та Positano запроваджені програми наставництва: новачків закріплюють за досвідченими співробітниками, що дозволяє скоротити період адаптації і зменшити плинність кадрів. У готелях Reikartz HR-служба регулярно проводить опитування задоволеності працівників, щоб своєчасно виявляти причини звільнень.

Сезонність роботи також впливає на систему управління персоналом. У періоди пікового навантаження (туристичний сезон, свята, ділові заходи) підприємства змушені залучати тимчасовий персонал або формувати кадровий резерв. Це вимагає від HR-служби гнучкого планування чисельності працівників і створення механізмів швидкої адаптації тимчасових співробітників. Готельно-ресторанний бізнес часто працює у сезонному режимі, особливо в курортних зонах. У пікові періоди (літній відпочинок, новорічні свята, ділові конференції) заклади стикаються з необхідністю швидкого набору тимчасових працівників [29].

Так, Reikartz у літній сезон розширює штат до 30 – 40% за рахунок сезонних працівників. Для цього HR-служба створила базу резервного персоналу та співпрацює з навчальними закладами, залучаючи студентів на практику. Це дозволяє забезпечити стабільність обслуговування навіть у періоди максимального навантаження [50].

Своєрідною рисою HR-менеджменту у сфері гостинності є висока роль внутрішньої комунікації та корпоративної культури. Спільні цінності, командна робота, відчуття приналежності до бренду та спільна орієнтація на клієнта створюють основу ефективного сервісу. У зв'язку з цим важливе місце посідають тренінги з етикету, стандартів обслуговування, комунікації та вирішення конфліктів. Корпоративна культура у сфері гостинності має вирішальне значення. Вона формує спільні цінності, згуртовує команду та задає стандарти поведінки [20].

Мережа Reikartz Hotel Group розробила корпоративний кодекс «Reikartz Values», який охоплює принципи поваги, чесності, командності та орієнтації на гостя. Всі нові працівники проходять навчання за цими стандартами. Аналогічно, у Premier Hotels діє програма «Welcome Culture», яка знайомить персонал із філософією сервісу ще на етапі адаптації.

Не менш значущим аспектом є система мотивації персоналу, яка повинна поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули. Окрім заробітної плати й премій, великого значення набувають соціальні гарантії, комфортні умови праці, можливість кар'єрного зростання та навчання. Підприємства, які інвестують у розвиток працівників, мають вищий рівень задоволеності персоналу та лояльності до бренду [14].

У мережі Reikartz працівники можуть брати участь у програмі «Кращий співробітник місяця», отримуючи публічне визнання і додаткові заохочення. Крім того, діє система внутрішнього навчання Reikartz Academy, яка дозволяє підвищувати кваліфікацію і переходити на вищі посади.

Крім того, управління персоналом у готельно-ресторанній індустрії має враховувати вимоги міжнародних стандартів якості та безпеки (наприклад,

ISO 9001, HACCP, HRS). Відповідність цим нормам потребує системного підходу до підготовки кадрів, дотримання санітарно-гігієнічних правил, правил безпеки праці та охорони здоров'я.

В готелях Reikartz впроваджено систему управління якістю відповідно до ISO 9001 та HACCP, яка вимагає регулярного навчання персоналу з охорони праці, пожежної безпеки, санітарних вимог і гігієни харчування.

Таким чином, HR-менеджмент у готельно-ресторанній сфері має комплексний характер і поєднує стратегічні, організаційні та психологічні аспекти. Його головною метою є формування стабільного, професійного, мотивованого персоналу, здатного забезпечити високий рівень сервісу та підтримувати конкурентоспроможність підприємства на ринку. Приклади провідних компаній, таких як Reikartz Hotel Group чи Premier Hotels&Resorts, доводять, що стратегічне управління персоналом є ключем до успішного розвитку сфери гостинності в Україні.

### 1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності системи HR-менеджменту

Оцінка ефективності системи HR-менеджменту є важливим елементом стратегічного управління підприємством, адже саме вона дозволяє визначити, наскільки кадрова політика сприяє досягненню цілей організації. У готельно-ресторанній індустрії, де людський фактор має вирішальне значення для якості сервісу та репутації бренду, результативність HR-процесів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Методологічні підходи до оцінювання ефективності HR-системи базуються на поєднанні кількісних і якісних критеріїв. З одного боку, важливими є показники, що можна виміряти – продуктивність праці, плинність кадрів, витрати на персонал, рентабельність інвестицій у навчання. З іншого боку, оцінка повинна враховувати нематеріальні результати – рівень задоволеності персоналу, лояльність до бренду, атмосферу в колективі, якість

внутрішніх комунікацій [1].

У сучасній науковій і практичній літературі виділяють кілька основних підходів до оцінки ефективності HR-менеджменту: економічний, функціональний, процесний, стратегічний і соціально-психологічний (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методологічні підходи та методи оцінювання ефективності системи HR-менеджменту [4]

Підхід	Метод/методика	Сутність методу
Економічний	ROI (Return on Investment in HR)	Визначає віддачу від інвестицій у персонал шляхом співвідношення прибутку до витрат на HR-програми
Економічний/ функціональний	Коефіцієнти продуктивності праці, плинності кадрів, рентабельності персоналу	Вимірюють результативність діяльності працівників і стабільність колективу.
Функціональний	HR-аудит	Комплексна перевірка кадрових процесів: підбір, адаптація, навчання, мотивація, оцінка.
Процесний	KPI (Key Performance Indicators)	Визначає ключові показники ефективності для HR-процесів: швидкість найму, рівень заповнення вакансій, якість адаптації.
Стратегічний	Balanced Scorecard (BSC)	Оцінює ефективність HR через зв'язок із стратегічними цілями підприємства за чотирма площинами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток персоналу.
Соціально-психологічний	Анкетування, інтерв'ю, 360° Feedback	Виявляє рівень задоволеності, залученості й корпоративної лояльності працівників.
Комплексний	Інтегрований HR-індекс (Human Capital Index)	Поєднує кількісні та якісні показники для визначення загального рівня ефективності управління персоналом.

Економічний підхід. Він розглядає HR як інвестиційний ресурс, що має забезпечувати певну віддачу. Основна мета – визначити співвідношення між витратами на персонал і отриманими результатами діяльності підприємства. Ефективність HR визначається через показники продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, рівень рентабельності витрат на персонал.

Наприклад, у готельній мережі Reikartz Hotel Group використовується

система моніторингу витрат на персонал і порівняння їх із фінансовими результатами кожного підрозділу. Якщо витрати на утримання персоналу зростають швидше, ніж виручка, HR-служба аналізує структуру штату, ефективність графіків роботи й програм навчання [50].

Функціональний підхід. Цей підхід передбачає оцінювання HR-служби за ступенем виконання нею основних функцій – планування кадрів, добір, навчання, адаптація, мотивація, розвиток. У цьому випадку результативність визначається не лише економічними показниками, а й якістю організації роботи з персоналом.

У готельному бізнесі цей підхід проявляється через оцінку якості підбору кадрів (частка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін), ефективність навчальних програм, рівень задоволеності працівників умовами праці.

Процесний підхід. Процесний підхід трактує систему HR як сукупність взаємопов'язаних процесів – від найму до звільнення працівника. Головна увага приділяється тому, наскільки ці процеси узгоджені, наскільки швидко і безперебійно вони працюють [7].

У практиці готелів мережі Reikartz та інших підприємств сфери гостинності процесний підхід реалізується через створення регламентів і стандартів HR-процедур: чіткий порядок відбору кандидатів, алгоритм адаптації новачків, система зворотного зв'язку та оцінювання результатів роботи.

Стратегічний підхід. Згідно з цим підходом, ефективність HR-менеджменту визначається тим, наскільки кадрова політика сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. HR-служба розглядається не як адміністративна функція, а як стратегічний партнер бізнесу.

Так, у великих мережах готелів і ресторанів HR-департаменти беруть участь у розробленні довгострокових планів розвитку, визначають потребу в персоналі відповідно до планів відкриття нових локацій, прогнозують кадрові ризики. Наприклад, Reikartz при відкритті нових готелів спершу

створює кадровий резерв менеджерів і адміністраторів, щоб забезпечити стабільний рівень сервісу в кожному об'єкті.

Соціально-психологічний підхід. Цей підхід фокусується на міжособистісних відносинах, корпоративній культурі та задоволеності персоналу. Його головна мета – оцінити рівень морального клімату, лояльність працівників, їх залученість у діяльність підприємства [9].

У сфері гостинності цей аспект особливо важливий, адже позитивна емоційна атмосфера серед працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів. У мережі Reikartz, наприклад, HR-відділ регулярно проводить опитування про рівень задоволеності роботою, що дозволяє виявляти «зони ризику» – переважно, стрес, конфлікти в колективах.

Застосування поєднання кількох методик – наприклад, KPI, HR-аудиту та соціально-психологічного аналізу – забезпечує комплексне бачення результативності кадрової політики. У мережах готелів, таких це дозволяє одночасно контролювати фінансову ефективність HR-діяльності, якість персоналу та рівень корпоративної лояльності, що є ключовими чинниками конкурентоспроможності у сфері гостинності.

Таким чином, методологічна база оцінювання ефективності системи HR-менеджменту повинна бути комплексною, поєднувати кількісні й якісні методи, враховувати як результати діяльності підприємства, так і стан його людського капіталу.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу оптимальним є інтегрований підхід, який базується на поєднанні економічних показників і соціально-психологічних індикаторів. Це дозволяє не лише оцінити ефективність роботи персоналу, а й сформулювати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення HR-політики підприємства [44].

Методи оцінювання ефективності HR-менеджменту є важливим інструментом контролю та вдосконалення кадрової політики підприємства. У готельно-ресторанній індустрії, де якість обслуговування безпосередньо залежить від професійності та мотивації персоналу, правильне оцінювання

результативності HR-процесів має стратегічне значення. Воно дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються кадрові ресурси, чи відповідають результати роботи персоналу поставленим цілям і чи виправдовують себе витрати на навчання, адаптацію й утримання працівників.

Одним із найпоширеніших методів є система ключових показників ефективності (KPI), що ґрунтується на кількісному вимірюванні результатів діяльності HR-служби. До таких показників у сфері гостинності зазвичай належать рівень плинності кадрів, час закриття вакансій, частка персоналу, що пройшов навчання, рівень задоволеності працівників та оцінка якості обслуговування клієнтів. Використання KPI дає змогу відстежувати динаміку змін у кадровому складі та приймати своєчасні управлінські рішення [52].

Іншим дієвим інструментом виступає розрахунок окупності інвестицій у персонал (ROI). Цей метод дозволяє визначити, наскільки витрати на підготовку, мотиваційні програми чи впровадження HR-технологій приносять реальні економічні результати. Наприклад, якщо після навчання працівників зменшилася кількість скарг клієнтів або збільшився середній чек у ресторані, це свідчить про позитивну віддачу від інвестицій у людський капітал [55].

Комплексну оцінку HR-процесів забезпечує також система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC). Вона поєднує фінансові та нефінансові критерії оцінювання, зокрема рівень розвитку компетенцій, задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів і кінцеві фінансові результати. Такий підхід дозволяє оцінювати HR не лише як витратну, а й як стратегічну функцію, що формує конкурентоспроможність підприємства [4].

Значну роль у контролі якості HR-діяльності відіграє також HR-аудит – системна перевірка кадрової документації, процедур рекрутингу, адаптації, оплати праці, внутрішньої комунікації та корпоративної культури. Результати аудиту допомагають виявити слабкі місця в управлінні персоналом і розробити рекомендації щодо їх усунення. У готельно-

ресторанному бізнесі це особливо важливо, оскільки порушення стандартів роботи персоналу безпосередньо впливають на якість сервісу [45].

Додатковим методом є анкетування та опитування працівників, які дозволяють оцінити рівень задоволеності персоналу умовами праці, мотиваційною системою, відносинами в колективі та ставленням до керівництва. Ці дані допомагають виявити приховані проблеми, що можуть призвести до плинності кадрів або зниження продуктивності, і своєчасно розробити заходи для покращення ситуації.

Таким чином, у сучасному HR-менеджменті ефективність доцільно оцінювати комплексно, поєднуючи кількісні показники (KPI, ROI) із якісними методами (аудит, опитування, BSC). Такий підхід забезпечує об'єктивне розуміння стану кадрової системи, сприяє прийняттю зважених управлінських рішень і підвищує загальну конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанної індустрії.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP

### 2.1. Загальний аналіз кадрової політики, структури персоналу та системи мотивації мережі Reikartz Hotel Group

Reikartz Hotel Group є національною мережею готелів із вираженою прагненням до стандартизації операційної діяльності та диверсифікації готельних продуктів. Мережа представлена низкою брендів, орієнтованих на меш- та середньо-ціновий сегменти ринку гостинності, що дає змогу покривати широкий діапазон споживчих потреб – від бізнес-та персональних поїздок до курортного відпочинку. Організаційна модель групи базується на централізованій управлінській компанії, яка реалізує стандарти бренду, централізовані підходи до маркетингу, IT-підтримки, закупівель та навчання персоналу, одночасно залишаючи за окремими об'єктами оперативну автономію щодо місцевих умов експлуатації.

Стратегічна орієнтація мережі передбачає поєднання мас-ринкового підходу з підвищеною увагою до якості сервісу. Така комбінація реалізується через створення уніфікованих стандартів обслуговування, впровадження навчальних програм для персоналу та централізовані політики управління якістю. Водночас мережа активно використовує моделі власності й управління, включно з повною власністю, моделями управління (management) і франчайзинговими проектами, що сприяє швидшому розширенню географії присутності з одночасним контролем операційного рівня.

Економічна позиція мережі характеризується помірними показниками заповнюваності номерного фонду й диференційованими результатами за окремими об'єктами. Сегментація продукту та акцент на корпоративному сегменті забезпечують певну стабілізацію попиту, проте мережа залишається чутливою до загальноекономічних циклів, сезонності та зовнішніх ризиків

(пандемічні явища, політична й економічна нестабільність). Інвестиційна активність мережі спрямовується як на реконструкцію й ребрендинг існуючих об'єктів, так і на відкриття нових локацій; у ряді публічних матеріалів зазначається, що при сприятливих умовах інвестиції в реконструкцію/відкриття можуть окупуватися в діапазоні приблизно півтора року.

Середній рівень заселеності готелів мережі становить близько 60%.

Мережа керується через управлінську компанію, яка контролює ключові бізнес-процеси: стандарти обслуговування, бренд-стандарти, централізовану систему закупівель, автоматизацію операцій готелів.

Форма власності і управління включає такі моделі: власність (або часткова власність), управління (management), франшиза для партнерів. Наприклад, для франчайзингових готелів Reikartz надає концепцію «під ключ»: проектування, бренд, маркетинг, навчання персоналу [50].

Компанія має централізовану службу маркетингу, продажів, службу дизайну/будівництва, IT-службу і впроваджує єдині стандарти в роботі.

SWOT-аналіз є одним із найефективніших методів стратегічного оцінювання внутрішніх можливостей і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток підприємства. Для мережі Reikartz Hotel Group, яка є найбільшою українською готельною мережею, цей інструмент дозволяє визначити конкурентні переваги, потенційні ризики та напрямки подальшої оптимізації HR-менеджменту (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз мережі Reikartz Hotel Group

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– найбільша готельна мережа України, що має впізнаваний бренд та високу репутацію на ринку;</li> <li>– наявність розвиненої системи навчання та корпоративних стандартів обслуговування персоналу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока залежність від сезонності та регіональної специфіки попиту;</li> <li>– обмежені можливості централізованого контролю якості HR-процесів у віддалених об'єктах;</li> <li>– недостатня цифровізація внутрішніх HR-</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– розгалужена структура брендів (Reikartz, VitaPark, Optima, Raziotel), що охоплює різні цільові сегменти клієнтів;</li> <li>– сформована корпоративна культура та HR-бренд, що сприяє лояльності працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>процесів, потреба в оновленні ІТ-платформи управління персоналом;</li> <li>– висока плинність персоналу на рівні лінійного персоналу (покоївки, офіціанти, кухарі)</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток внутрішнього туризму в Україні після 2022 року та зростання попиту на локальні подорожі;</li> <li>– можливість розширення HR-партнерств із навчальними закладами (готельно-ресторанні коледжі, університети);</li> <li>– впровадження цифрових HR-рішень (HRM-системи, онлайн-навчання, KPI-аналітика) для підвищення ефективності управління;</li> <li>– підвищення ролі корпоративного бренду роботодавця як чинника залучення молодих спеціалістів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>– конкуренція з міжнародними готельними мережами, що поступово повертаються на український ринок;</li> <li>– міграція кваліфікованих кадрів за кордон і кадровий дефіцит у сфері гостинності;</li> <li>– зростання вартості утримання персоналу та операційних витрат через інфляційні процеси</li> </ul>

Проведений аналіз показує, що Reikartz Hotel Group має стійкі конкурентні позиції завдяки масштабності, впізнаваному бренду та системному підходу до управління персоналом. Водночас, для підтримки лідерства на ринку необхідне посилення цифрової трансформації HR-процесів, оптимізація системи мотивації працівників та зниження рівня плинності кадрів.

Серед зовнішніх факторів особливої уваги потребує адаптація HR-стратегії до умов економічної нестабільності та кадрового дефіциту на ринку праці України.

TOWS-аналіз дозволяє визначити практичні шляхи використання сильних сторін і можливостей, а також мінімізації слабких сторін і зовнішніх загроз (див. табл. 2.3). У випадку Reikartz Hotel Group його результати відображають пріоритетні напрями вдосконалення HR-менеджменту у готельно-ресторанній індустрії.

Результати матриці демонструють, що стратегічна ефективність HR-менеджменту Reikartz Hotel Group має ґрунтуватися на поєднанні

інноваційного підходу до управління людськими ресурсами з підвищенням рівня корпоративної гнучкості.

Ключовими напрямками розвитку є цифровізація HR-процесів, посилення бренду роботодавця, оптимізація мотиваційної системи та створення кадрового резерву для зменшення ризиків, пов'язаних із сезонністю та кадровим дефіцитом.

Діяльність мережі готелів Reikartz Hotel Group базується на системі корпоративних цінностей, що визначають поведінку працівників і формують внутрішнє середовище організації. Ці принципи спрямовані на забезпечення високої якості обслуговування, зміцнення репутації бренду та розвиток командної згуртованості.

Відповідальність є ключовим елементом корпоративної етики компанії. Працівники мережі усвідомлюють свою роль у досягненні спільної мети та готові приймати рішення в процесі роботи, нести відповідальність за результати своєї діяльності та можливі помилки. Відповідальність розглядається не лише як професійний обов'язок, а й як прояв зрілості та корпоративної культури. Кожен співробітник відповідає за надання послуг на найвищому рівні, дотримуючись стандартів сервісу, етичних і моральних норм компанії.

Таблиця 2.3 – TOWS-аналіз мережі Reikartz Hotel Group

Стратегічна комбінація	Характеристика стратегічних дій
S – O (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення співпраці з освітніми закладами для підготовки кадрів за корпоративними стандартами Reikartz.</li> <li>2. Активне використання HR-бренду для залучення молодих фахівців через стажування, дуальну освіту, внутрішні курси.</li> <li>3. Запровадження електронних систем управління персоналом (HRM, LMS) на основі існуючої структури та навчальної бази.</li> <li>4. Використання високої репутації мережі для залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу.</li> </ol>
W – O (мінімізація слабких сторін шляхом використання можливостей)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження сучасних цифрових рішень (KPI-аналітика, HR-dashboards, CRM для персоналу) для подолання неефективності централізованого управління.</li> <li>2. Проведення системної автоматизації процесів оцінювання, мотивації та адаптації співробітників.</li> </ol>

	3. Залучення зовнішніх HR-консультантів для оптимізації структури та розробки нових мотиваційних моделей.
S – T (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання корпоративної культури та стандартів сервісу для підтримки конкурентоспроможності в умовах ринкових викликів.</li> <li>2. Формування кадрового резерву для зниження впливу сезонності та дефіциту робочої сили.</li> <li>3. Проведення системного навчання для підвищення гнучкості персоналу та його здатності працювати в умовах змін.</li> </ol>
W – T (мінімізація слабких сторін і загроз)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження рівня плинності кадрів через оновлення системи мотивації та внутрішніх соціальних програм.</li> <li>2. Перегляд системи оплати праці з урахуванням інфляційних тенденцій і стандартів ринку праці.</li> <li>3. Запровадження адаптивних HR-стратегій для регіональних підрозділів (врахування економічних, культурних і соціальних відмінностей).</li> </ol>

Чесність виступає фундаментом довіри між колегами, керівництвом і гостями готелю. У Reikartz чесність означає правдивість, відкритість і моральну стійкість у будь-яких обставинах. Компанія розглядає чесність як необхідну умову збереження репутації та гідності працівників. Недотримання цього принципу розцінюється як загроза для іміджу підприємства, оскільки саме репутація є визначальним чинником успіху у сфері гостинності.

Ініціативність – це прагнення перевищувати очікування гостей і забезпечувати сервіс, що виходить за межі стандартного рівня. Співробітники Reikartz заохочуються до прояву проактивності, до пошуку нових рішень і пропозицій, які підвищують якість обслуговування. Ініціативність вважається важливою складовою професійного розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Гасло компанії – «Передбачай бажання гостя» – відображає орієнтацію на випереджальне задоволення потреб клієнтів.

Командна робота розглядається як основа ефективної діяльності мережі. У Reikartz панує дух єдності, взаємної підтримки та колегіальності. Кожен співробітник є частиною команди, що спільно відповідає за результат і досягнення стратегічних цілей. Корпоративна культура заохочує співпрацю між підрозділами, взаємодопомогу у виконанні завдань, а також готовність

підтримати колег незалежно від рівня посади чи досвіду. Командна згуртованість є запорукою стабільного функціонування мережі, що об'єднує десятки готелів по всій країні.

Ввічливість – це невід'ємна складова корпоративної етики та ключовий елемент гостинності. Працівники компанії мають бути уважними, доброзичливими, тактовними й стриманими у спілкуванні з гостями та колегами. У Reikartz підкреслюється важливість щирої, емоційно позитивної комунікації, яка проявляється не лише у словах, а й у невербальній поведінці – міміці, жестах, інтонації. Ввічливість трактується як прояв поваги до людини, прагнення створити комфортну атмосферу і запобігти конфліктам у процесі обслуговування.

Таким чином, корпоративна культура Reikartz Hotel Group ґрунтується на принципах відповідальності, чесності, ініціативності, командної взаємодії та ввічливості, які в сукупності формують основу сервісної моделі компанії та забезпечують стабільність її конкурентних позицій на ринку гостинності України.

У стратегічному вимірі кадрова політика спрямована на стандартизацію підбору й підготовки персоналу, розвиток корпоративного бренду роботодавця та формування кадрового резерву для масштабування мережі. Організаційні рішення у сфері HR реалізуються через централізовану управлінську компанію, яка забезпечує єдині вимоги до сервісу, стандартні процедури адаптації й навчання, а також централізовані інструменти підтримки (маркетинг, IT, LMS).

З оперативної точки зору кадрова політика містить елементи, характерні для індустрії гостинності: гнучкість у наборі персоналу для сезонних навантажень, використання локальних рекрутингових каналів, співпраця з освітніми закладами та внутрішні програми стажування. Політика також передбачає поєднання централізованих стандартів із делегуванням певних повноважень локальним менеджерам, що дозволяє враховувати особливості конкретних ринків і локацій [51].

Структурно персонал мережі поділяється на декілька основних категорій: адміністративно-управлінський персонал головного офісу, управлінський персонал на рівні готелів (генеральні менеджери, керівники відділів), операційний персонал (реєстрація гостей, служба прийому та розміщення, служба харчування, побутове обслуговування) та допоміжні служби (логістика, технічна підтримка, уборка й ін.). Така ієрархічна модель відповідає типовим структурним вимогам для мереж готелів середнього та бізнес-сегментів і дозволяє чітко розподіляти функції і відповідальність.

У межах мережі застосовується комбінований підхід до моделі зайнятості: постійний штат для базових функцій і гнучкий ресурс для сезонних потреб. Для управлінських позицій мережа схильна формувати внутрішні кадрові резерви шляхом виявлення перспективних співробітників і їх послідовного просування через корпоративні навчальні програми. На рівні операційного персоналу використовуються стандартні процедури оцінки компетенцій при прийомі на роботу та періодичного перевірконого оцінювання в процесі адаптації (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Рекомендовані KPI для моніторингу ефективності HR-системи в мережі Reikartz Hotel Group

Показник (KPI)	Формула або метод розрахунку	Періодичність вимірювання	Цільове значення/орієнтир	Аналітичне значення
1	2	3	4	5
Плинність кадрів (Turnover Rate)	$\frac{K - T_{зв}}{C_{чп}} \times 100\%$ де, $K - T_{зв}$ – кількість звільнених працівників; $C_{чп}$ – середньооблікова чисельність персоналу	Щоквартально	$\leq 15\%$	Відображає стабільність кадрового складу
Середній час закриття вакансії (Time to Hire)	Середня кількість днів від публікації вакансії до прийняття кандидата	Щомісячно	$\leq 25$ днів	Характеризує ефективність процесу рекрутингу

Рівень заповнення вакансій (Fill Rate)	$\frac{ЗВ}{ЗКВВ} \times 100\%$ де <i>ЗВ</i> – кількість заповнених вакансій; <i>ЗКВВ</i> – загальна кількість відкритих вакансій	Щомісячно	$\geq 90\%$	Показує результативність HR-відділу
Частка персоналу, що пройшов навчання	$\frac{ПН}{ЧП} \times 100\%$ де <i>ПН</i> – кількість працівників, які пройшли навчання; <i>ЧП</i> – загальна чисельність персоналу	Щопівроку	$\geq 70\%$	Відображає інвестиції у розвиток персоналу
Індекс задоволеності персоналу (eNPS)	промоутери (%) – критиків (%) (за анкетуванням)	Щопівроку	$\geq +30$	Визначає рівень лояльності та залученості
Середня кількість навчальних годин на працівника	$\frac{\text{Год. Н}}{\text{ЧП}} \times 100\%$ де, <i>Год.Н</i> – загальна кількість годин навчання; <i>ЧП</i> – кількість співробітників	Щорічно	$\geq 20$ год	Характеризує активність навчального процесу

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Рівень відвідуваності тренінгів	$\frac{\text{Учасники}}{\text{Запрошені}} \times 100\%$	Щоквартально	$\geq 80\%$	Визначає мотивацію до розвитку
Частка внутрішніх підвищень	$\frac{К - \text{ть}_{\text{ПП}}}{К - \text{ть}_{\text{КР}}} \times 100\%$ Де, <i>К-ть<sub>ПП</sub></i> – кількість підвищених працівників; <i>К-ть<sub>КР</sub></i> – кількість усіх кадрових рішень	Щорічно	$\geq 25\%$	Відображає ефективність кадрового резерву
Індекс залученості персоналу (Engagement Index)	Анкетування (оцінка за 5-бальною шкалою)	Щорічно	$\geq 4,0$	Оцінює психологічний клімат і командну взаємодію
Витрати на персонал у структурі витрат (Payroll Cost Ratio)	$\frac{\text{ВП}}{\text{ЗОВ}} \times 100\%$ Де, <i>ВП</i> – витрати на персонал; <i>ЗОВ</i> – загальні операційні витрати	Щоквартально	25–35%	Показує ефективність використання трудових ресурсів

Система мотивації в мережі поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Матеріальні елементи включають конкурентну заробітну плату на ринку, премії за досягнення KPI, бонуси за позитивні відгуки гостей або економічні результати об'єкта. Нематеріальна мотивація представлена можливістю професійного росту (внутрішні навчальні програми, сертифікація), визнанням досягнень (внутрішні конкурси, публічне відзначення кращих працівників), а також мотиваційними програмами, спрямованими на підвищення лояльності (соціальні пільги, корпоративні заходи).

У практиці мережі помітна тенденція до інституалізації навчання: використання внутрішніх навчальних платформ (LMS), стандартизованих тренінгів з обслуговування за корпоративними стандартами та програм наставництва для новачків. Це дозволяє пов'язати мотивацію з можливістю кар'єрного зростання та підвищити віддачу від інвестицій у розвиток персоналу.

Ефективність кадрових рішень вимірюється через комплекс індикаторів: плинність кадрів, термін закриття вакансій, частка персоналу, що пройшов навчання, рівень задоволеності працівників, а також фінансові показники об'єктів (виручка, RevPAR, операційна маржа). Інтеграція HR-метрик з фінансовою звітністю дозволяє оцінити окупність HR-інвестицій (ROI) і співставити витрати на персонал з результатами роботи об'єктів [53].

Проте практична імплементація цих інструментів у мережевих умовах вимагає високого рівня цифровізації процесів і централізованої аналітики. Без єдиної HRM-платформи виявлення причин плинності або вимірювання впливу навчання на сервісні результати ускладнене.

Аналіз літератури виявляє кілька ключових проблем, притаманних HR-системі мережевих готелів [54]:

- висока плинність лінійного персоналу, що потребує постійного рекрутингу й витрат на адаптацію;
- недостатня цифровізація й інтеграція HR-даних між локальними

об'єктами та головним офісом, що ускладнює оперативний моніторинг КРІ;

– неоднорідність умов праці та рівня оплати в регіонах, яка знижує привабливість мережі для потенційних кандидатів;

– сезонні коливання попиту, які породжують потребу в оперативному залученні тимчасових кадрів і формуванні кадрового резерву.

Крім того, мотиваційні моделі іноді не повністю враховують локальні особливості – наприклад, особливий склад стимулів, що діють в курортних регіонах порівняно з міськими бізнес-готелями. У сукупності ці фактори обмежують здатність HR-системи забезпечувати стабільність сервісу й економічну ефективність на всіх об'єктах мережі.

На основі проведеного аналізу запропоновано кілька практичних кроків для підвищення ефективності кадрової політики та мотивації:

1. Цифровізація HR-процесів – впровадження єдиної HRM-платформи з централізованою аналітичною панеллю (HR-dashboard) для моніторингу КРІ і оцінки ROI навчальних програм.

2. Удосконалення системи мотивації – диференціація стимулів з урахуванням локальних особливостей, включення негрошових винагород, розвиток кар'єрних траєкторій і чітка комунікація шляхів просування.

3. Розвиток кадрового резерву – партнерства з навчальними закладами, програми дуальної освіти, стажування і формалізовані програми наставництва.

4. Системний підхід до утримання персоналу – регулярні опитування задоволеності, корекція робочих графіків, програми підтримки психологічного комфорту і соціальні ініціативи.

5. Уніфікація стандартів адаптації – скорочення часу продуктивної адаптації через стандартизовані «шляхи» інтеграції новачків і наставництво.

Кадрова політика Reikartz поєднує централізований стратегічний підхід з операційною гнучкістю, що відповідає характеру мережевого готельного бізнесу. Для забезпечення сталого розвитку мережі доцільно посилити цифрову складову HR-інфраструктури, адаптувати систему мотивації до

локальних потреб і систематично працювати над утриманням ключових співробітників. Це дозволить підвищити якість обслуговування гостей і забезпечити економічну ефективність кожного об'єкта мережі.

## 2.2. Оцінка ефективності діючої системи HR-менеджменту та визначення основних проблем

HR-система Reikartz Hotel Group характеризується високим рівнем організаційної зрілості та наявністю стандартизованих процедур управління персоналом. Мережа має централізовану модель управління, у межах якої департамент з управління персоналом виконує координаційну функцію, а локальні HR-менеджери у готелях забезпечують реалізацію політики на місцях.

Основними напрямками діяльності HR-служби є рекрутинг, адаптація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, оцінка результативності, система винагород і корпоративна культура. В цілому, Reikartz застосовує комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який поєднує стратегічні, економічні та соціально-психологічні аспекти.

Для оцінки ефективності HR-менеджменту використано систему показників, що охоплює кадрову стабільність, залученість персоналу, рівень професійного розвитку та економічну ефективність HR-процесів (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка ефективності HR-системи

Показник	Фактичний рівень (умовно)	Орієнтовна норма	Аналітична інтерпретація
Плинність кадрів	18%	$\leq 15\%$	Перевищення свідчить про часткову нестабільність кадрового складу, особливо серед лінійного персоналу.

Середній час закриття вакансій	28 днів	$\leq 25$ днів	Є незначне перевищення, що вказує на дефіцит кандидатів у деяких регіонах.
Частка працівників, що пройшли навчання	65%	$\geq 70\%$	Система навчання розвинена, але охоплення не є повним.
Індекс лояльності персоналу (eNPS)	+22	$\geq +30$	Рівень задоволеності середній, потребує покращення нематеріальної мотивації.
Частка внутрішніх підвищень	21%	$\geq 25\%$	Є потенціал для посилення розвитку кар'єрного резерву.
Витрати на персонал у структурі витрат	29%	25 – 35%	Показник у межах норми, оптимальний для галузі.

За більшістю критеріїв HR-система демонструє середній або вище середнього рівень ефективності, що є свідченням стабільної кадрової політики та зрілої корпоративної культури. Разом з тим, спостерігаються певні дисбаланси – передусім у сфері утримання працівників і розвитку внутрішнього потенціалу.

Аналіз організаційних процесів показує, що Reikartz активно використовує інструменти HR-аналітики, однак переважно для звітності, а не для прогнозування або планування. Система оцінювання результативності має формальний характер у частині лінійного персоналу, тоді як для керівного складу застосовується індивідуальний підхід (оцінка за KPI і результатами діяльності готелю) [50].

Позитивним аспектом є впровадження електронної системи навчання (LMS), що забезпечує стандартизоване навчання працівників незалежно від локації. Водночас, потребує удосконалення система внутрішніх комунікацій, яка не завжди забезпечує швидкий обмін зворотним зв'язком між центральним HR-департаментом і локальними менеджерами.

У результаті проведеного аналізу можна виділити низку ключових проблем, що знижують ефективність HR-системи:

1. Високий рівень плинності персоналу на операційних позиціях. Причиною виступає сезонність попиту та відсутність довгострокової кар'єрної перспективи.

У готельно-ресторанній індустрії, й зокрема в мережах як Reikartz, працівники на позиціях операційного рівня (офіціанти, покоївки, кухарі) часто змінюють роботу через сезонність, альтернативи на ринку праці, недостатньо сформовану мотивацію чи слабку кар'єрну перспективу. Наприклад, у період воєнного стану мережа стикнулася з нестачею кадрів у окремих регіонах, коли працівники виїжджали або змінювали місце проживання.

Висока плинність створює додаткові витрати на рекрутинг, адаптацію й навчання, а також впливає на якість сервісу, оскільки нові працівники ще не мають усіх компетенцій.

2. Нерівномірний рівень кваліфікації працівників у різних регіонах, що ускладнює стандартизацію сервісу.

Хоча мережа впроваджує LMS-платформу для навчання персоналу (наприклад, LMS Collaborator), існує проблема з повною інтеграцією HR-даних: централізований HR-офіс не у всіх випадках має оперативний доступ до даних з локальних готелів, що знижує швидкість прийняття рішень (наприклад, щодо дефіциту працівників, аналізу причин плинності).

3. Недостатній рівень нематеріальної мотивації – потреба у розвитку внутрішніх комунікацій, програмах визнання, наставництві.

Мережа працює по всій Україні, з готелями в різних містах і регіонах, що мають різні рівні економіки, попиту, працівників. Це створює ситуацію, коли умови праці, рівень оплати, можливості розвитку можуть значно відрізнятися між готелями центральних міст і віддалених регіонів. У результаті це ускладнює створення єдиної мотиваційної моделі, і в регіонах може відчуватися менша привабливість бренду роботодавця.

4. Фрагментарність у системі навчання, відсутність системи оцінювання ефективності тренінгів.

Галузь гостинності характерна сезонними коливаннями (туристичний пік, святкові періоди). У таких умовах мережа має долати потребу в тимчасовому штаті та швидкій адаптації цих працівників. У період війни Reikartz зазначав, що працівники виконували кілька функцій одночасно через дефіцит кадрів.

Тимчасовий персонал часто менш мотивований або має меншу адаптацію, що призводить до коливань якості сервісу та додаткових навантажень на постійний штат.

5. Обмежене використання HR-аналітики для прогнозування кадрових ризиків (наприклад, прогнозу плинності, визначення зон дефіциту персоналу).

Попри те, що LMS-система впроваджена, аналіз кадрових ризиків, прогнозування потреб у персоналі, моделей плинності, їх причин – не завжди проводиться на регулярній системній основі. Це означає, що HR-служба часто реагує на проблеми вже після їх виникнення, а не працює попереджувально.

6. Потреба в оновленні системи KPI, адаптованої до специфіки готельно-ресторанної діяльності (особливо для операційних позицій).

Таким чином, діюча система HR-менеджменту в Reikartz Hotel Group є функціональною та відповідає сучасним практикам управління персоналом у сфері гостинності. Водночас, вона потребує переналаштування у напрямі підвищення залученості персоналу, впровадження системи управління талантами та більш гнучкої політики мотивації.

Посилення HR-аналітики, цифровізація процесів і розвиток корпоративної культури дозволять знизити плинність кадрів, оптимізувати витрати на рекрутинг і підвищити якість сервісу, що безпосередньо вплине на конкурентоспроможність мережі в цілому [42].

Проаналізуємо проблеми HR-системи та їх вплив на систему HR-менеджменту в Reikartz Hotel Group в таблиці. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз ключових проблем HR-системи та їх вплив

Проблема	Механізм впливу на HR-систему та бізнес	Наслідки
Висока плинність операційного персоналу	Часті звільнення призводять до нестачі кадрів → збільшення витрат на підбір/адаптацію → зниження якості обслуговування	Підвищення витрат, погіршення сервісу, ризик втрати клієнтів
Недостатня цифровізація HR-процесів	Відсутність інтегрованої HR-платформи → дані розрізнені → затримки у прийнятті рішень	Неоперативне закриття вакансій, нерівномірне навантаження, дефіцит даних
Неоднорідність умов праці мотивації за регіонами	Різні стандарти мотивації та оплати → зниження привабливості роботи в регіонах	Відтік кадрів із віддалених об'єктів, нерівномірність сервісу
Сезонність та потреба в тимчасовому персоналі	Піки навантаження → залучення тимчасових кадрів → менша адаптація/лояльність	Зниження результативності, нестабільність команди, додаткові витрати
Обмежене використання HR-аналітики	Відсутність дієвого прогнозування → реактивна кадрова політика	Неоптимальні кадрові ресурси, пропущені сигнали ризику, слабка превенція

Побудуємо теплову карту пріоритетності цих проблем (визначення, яка проблема має найвищий пріоритет) (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Теплова карта пріоритетності

Проблема	Рівень впливу (1 – 5)	Складність вирішення (1 – 5)	Пріоритет дій (1 – 5)
Висока плинність кадрів	5	4	5
Недостатня цифровізація HR-процесів	4	5	4
Неоднорідність системи мотивації	4	3	3
Дефіцит кваліфікованих кадрів	3	4	3
Низький рівень корпоративної культури	3	2	2

Виходячи з даних таблиць 2.6 та 2.7 аналіз дозволяє чітко структурувати взаємозв'язок між проблемами, їх причинами та конкретними заходами, що спрощує подальше планування вдосконалення HR-системи. Важливо впроваджувати відповідні інструменти в дієвий процес – не лише постановка заходів, а й контроль виконання, моніторинг результатів. Подані заходи повинні бути інтегровані у стратегію HR-менеджменту мережі та мати чіткі часові рамки, відповідальних і ресурси.

### 2.3. Дослідження управління ризиком в Reikartz Hotel Group

У сучасному бізнес-середовищі готельно-ресторанні підприємства функціонують за умов підвищеної невизначеності: макроекономічні коливання, сезонність, кадрові проблеми, технологічні зміни, регуляторні виклики та інші. Для мережі з розгалуженою географією, як Reikartz Hotel Group, системне й проактивне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення операційної стабільності, захисту репутації та досягнення стратегічних цілей. Сучасні концепції управління ризиком орієнтовані на інтеграцію ризик-менеджменту у корпоративне управління (governance), цифровізацію оцінки ризиків і застосування превентивних інструментів – від ERM до бізнес-безперервності.

Розглянемо основні сучасні концепції управління ризиком [38]:

1. Enterprise Risk Management (ERM) – комплексний підхід, що розглядає ризики не ізольовано, а в контексті стратегії та бізнес-цілей організації. ERM передбачає створення єдиної політики, процесів і відповідальностей для ідентифікації, оцінки, реагування та моніторингу ризиків. Для мережі готелів ERM дозволяє узгодити ризики операційні, фінансові, кадрові, репутаційні та стратегічні й вирівняти їх у єдину систему пріоритизації.

2. ISO 31000 (Risk management – Principles and guidelines) – міжнародний стандарт, що формує рамки для розробки системи управління

ризиками: принципи, процес (ідентифікація, аналіз, оцінка, обробка, моніторинг, комунікація), інтеграція з корпоративним управлінням та постійне поліпшення. Для готельної мережі впровадження стандарту допомагає формалізувати процеси і забезпечити узгодженість дій різних підрозділів.

3. COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations) – підхід, що акцентує увагу на зв'язку ризик-менеджменту зі стратегією, виконанням, звітністю та контролем. COSO підкреслює важливість культури ризикосвідомості, відповідальності лінійного керівництва та ролі ради/власника в управлінні ризиками.

4. Business Continuity Management (BCM) і Crisis Management – методики, орієнтовані на забезпечення безперервності критичних бізнес-процесів у разі кризи (пожежа, аварія, епідемія, війна). Для мережі готелів BCM охоплює плани дій на випадок евакуації гостей, збереження даних, резервні канали постачання та тимчасового житла для персоналу [39].

5. Ризик-орієнтований підхід до HR (People Risk Management) – відокремлена увага кадровим ризикам: дефіцит кваліфікованих працівників, висока плинність, знання та компетенції. Сучасні практики включають сценарне планування кадрів, пул талановитих резервів і цифрові інструменти для прогнозування плинності.

6. Data-driven risk management/HR-аналітика – застосування аналітики й машинного навчання для прогнозування ризиків (наприклад, моделі, що прогнозують ймовірність звільнення співробітника на основі поведінкових та операційних даних). Це дозволяє переходити від реактивних дій до превентивних заходів.

Для мережі Reikartz особливу важливість мають такі категорії ризиків (див. рис. 2.2):



Рис. 2.2 – Категорії ризиків Reikartz

- операційні ризики: порушення сервісних стандартів, поломки обладнання, перебої в постачанні F&B (food & beverage);
- кадрові ризики: висока плинність, дефіцит сезонного і кваліфікованого персоналу, ризики релокації працівників під час криз;
- фінансові ризики: волатильність виручки через сезонність і коливання попиту, ризики валютних коливань у разі міжнародних операцій;
- репутаційні ризики: негативні відгуки, інциденти з гостями, порушення стандартів гігієни;
- регуляторні і юридичні ризики: зміни законодавства, податкові ризики, санітарні вимоги;
- кризові ризики: війна, пандемія, надзвичайні події, що впливають на безпеку гостей і персоналу;
- кіберризики і ІТ-ризики: витік персональних даних гостей, збої в бронювальних/фінансових системах.

Фрагмент ризик-реєстру (Risk Register) для Reikartz наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Приклад ризик-реєстру (Risk Register) для Reikartz (скорочено)

ID	Ризик	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Ризик-скор (P×I)	Власник ризиків	Заходи з мінімізації
R1	Висока плинність лінійного персоналу	5	4	20	HR-директор регіону	Програми утримання, бонуси, партнерства з коледами, career path
R2	Перебої в ланцюгах постачання F&B	3	4	12	Операційний директор	Диверсифікація постачальників, локальні запаси, рамкові угоди
R3	Пожежа/Надзвичайна подія в готелі	2	5	10	Менеджер об'єкта	Плани ВСМ, тренінги, страхування, резервні локації
R4	Кіберінцидент (витік РІІ гостей)	3	5	15	СІО/ІТ-менеджер	Захист даних, резервні копії, політики доступу, інцидент-план
R5	Негативні відгуки / репутаційний інцидент	3	4	12	PR/Маркетинг + Менеджер об'єкта	Моніторинг відгуків, швидка реакція, програми покращення сервісу

Сучасні концепції управління ризиком орієнтовані на інтеграцію ризик-менеджменту в бізнес-стратегію та застосування цифрових інструментів для превентивного контролю. Для мережі Reikartz Hotel Group оптимальна модель – поєднання ERM (інтеграція ризиків у стратегію), ISO 31000-орієнтованої політики, розвинутої HR-аналітики для управління персональними ризиками та надійних ВСМ-планів. Такий підхід дозволить підвищити операційну стійкість мережі, зменшити витрати, пов'язані з інцидентами, та захистити репутацію компанії.

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища підприємства готельної сфери змушені шукати нові підходи до стратегічного управління. Однією з таких концепцій є модель «ризик-потенціал», яка дозволяє одночасно враховувати як загрози, так і можливості розвитку. У контексті діяльності Reikartz Hotel Group ця концепція набуває особливої актуальності, оскільки компанія функціонує в умовах високої регіональної та політичної турбулентності.

Концепція «ризик-потенціал» передбачає системний підхід до прийняття управлінських рішень, що базується на оцінці двох

взаємопов'язаних складових [41]:

- ризиків – ймовірних негативних впливів на діяльність підприємства;
- потенціалу – наявних ресурсів, компетенцій і можливостей для розвитку.

Цей підхід дозволяє Reikartz Hotel Group не лише уникати втрат, а й ефективно використовувати сприятливі ринкові умови.

Основні елементи економічної основи узагальнено в таблиці 2.9. На основі цієї концепції методи управління ризиками класифікуються за кількома критеріями, що дозволяє гнучко адаптувати їх до конкретних умов функціонування підприємства.

Класифікаційні ознаки та типи методів:

1. За напрямом управлінського впливу:

1.1. Превентивні методи – спрямовані на попередження виникнення ризиків. Вони включають аудит постачальників, страхування активів, стандартизацію процесів, моніторинг зовнішнього середовища.

1.2. Коригувальні методи – застосовуються після настання ризику для мінімізації його наслідків. Сюди належать антикризове управління, реструктуризація бізнес-процесів, компенсаційні механізми.

1.3. Адаптивні методи – орієнтовані на пристосування до нових умов. Це сценарне планування, гнучке бюджетування, цифровізація сервісів, диверсифікація каналів збуту.

Таблиця 2.9 – Основні елементи економічної основи

Компонент	Зміст
Мета концепції	Забезпечення стійкого розвитку підприємства шляхом балансування між ризиками та потенціалом у стратегічному управлінні.
Типи ризиків	Геополітичні, фінансові, операційні, репутаційні, сезонні.
Оцінка	Брендова сила, інфраструктура, технологічні рішення,

потенціалу	кадровий потенціал, географічна диверсифікація.
Інструменти аналізу	SWOT-аналіз, матриця ризик-потенціал, сценарне планування, КРІ з урахуванням ризиків.
Приклад застосування	Вибір нових локацій для готелів: оцінка потенціалу регіону (туристичний потік, конкуренція) + ризики (політична нестабільність, інфраструктура).
Економічна вигода	Зниження втрат, підвищення ефективності інвестицій, адаптивність до змін середовища, зростання вартості бренду.
Управлінські рішення	Впровадження ризик-менеджменту, навчання персоналу, цифровізація процесів, диверсифікація послуг.

## 2. За рівнем потенціалу підприємства:

2.1. Методи високого потенціалу – застосовуються підприємствами, які мають достатні ресурси для активного розвитку, навіть за умов ризику. Наприклад, Reikartz Hotel Group може відкривати нові готелі в країнах ЄС, використовуючи брендову силу та фінансову стабільність.

2.2. Методи обмеженого потенціалу – орієнтовані на збереження стабільності та уникнення додаткових втрат. Це оптимізація витрат, скорочення неефективних напрямів, консервативне управління активами.

## 3. За типом ризику:

3.1. Фінансові ризики – методи включають хеджування валютних коливань, створення резервних фондів, страхування інвестицій.

3.2. Операційні ризики – управління здійснюється через впровадження стандартів якості, навчання персоналу, автоматизацію процесів.

3.3. Стратегічні ризики – передбачають аналіз ринкових тенденцій, оцінку інвестиційної привабливості, розробку альтернативних стратегій.

3.4. Репутаційні ризики – включають управління комунікаціями, PR-стратегії, моніторинг відгуків клієнтів, реагування на кризові ситуації в медіа.

Компанія активно впроваджує ризик-орієнтоване управління в систему економічної безпеки. Зокрема:

- створено аналітичні підрозділи для моніторингу ризиків;
- впроваджено цифрові інструменти для оцінки потенціалу нових ринків;
- адаптовано фінансові моделі до сценарного планування;
- розроблено систему КРІ, що враховує не лише прибутковість, а й рівень ризику.

Таким чином, економічна основа концепції «ризик-потенціал» у Reikartz Hotel Group забезпечує стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність підприємства.

Поєднання аналітичного підходу до ризиків із цілеспрямованим розвитком потенціалу дозволяє компанії ефективно функціонувати навіть в умовах високої невизначеності.

Класифікація методів управління ризиками на основі концепції «ризик-потенціал» дозволяє підприємству обирати найбільш релевантні інструменти залежно від ситуації (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Класифікація методів управління ризиками

Ознака класифікації	Тип методу	Приклад застосування в Reikartz Hotel Group
Напрямок впливу	Превентивний	Страховання майна готелів у регіонах з високим рівнем ризику
	Коригувальний	Тимчасове закриття об'єктів у зоні бойових дій
	Адаптивний	Перехід на онлайн-бронювання та дистанційне обслуговування
Рівень потенціалу	Високий	Відкриття нових готелів у країнах ЄС
	Обмежений	Скорочення витрат на енергоресурси
Тип ризику	Фінансовий	Валютне хеджування при закупівлі

		імпортного обладнання
	Операційний	Впровадження стандартів обслуговування ISO
	Стратегічний	Аналіз рентабельності нових локацій перед інвестуванням
	Репутаційний	Реагування на негативні відгуки в онлайн-сервісах

Такий підхід забезпечує:

- гнучкість управлінських рішень;
- підвищення економічної стійкості;
- ефективне використання ресурсів;
- збереження конкурентних переваг [55].

Для Reikartz Hotel Group це означає можливість не лише реагувати на виклики, а й перетворювати ризики на джерело стратегічного зростання.

Управління ризиками в межах концепції «ризик-потенціал» охоплює не лише фінансові чи операційні загрози, а й внутрішні чинники, пов'язані з людським капіталом. Поведінкові аспекти персоналу – мотивація, стиль комунікації, рівень задоволеності працею – є критично важливими для забезпечення стабільності сервісу, репутаційної безпеки та ефективності управлінських рішень. У цьому контексті Reikartz Hotel Group застосовує комплексну методику дослідження поведінкових характеристик працівників, що дозволяє інтегрувати людський фактор у загальну систему ризик-менеджменту.

Метою дослідження є виявлення ключових поведінкових ризиків, що можуть впливати на якість обслуговування, а також визначення мотиваційних установок персоналу для формування ефективної HR-стратегії. Методика базується на поєднанні кількісних (анкетування, статистичний аналіз) та якісних (інтерв'ювання, спостереження) методів, що забезпечує глибину та достовірність результатів.

Етапи дослідження:

1. Підготовка – формування вибірки, розробка анкет, визначення критеріїв оцінки.
2. Збір даних – анкетування працівників рецепції, адміністрації, обслуговуючого персоналу.
3. Аналіз – обробка результатів у Excel, побудова профілів, кластеризація ризиків.
4. Інтерпретація – формування рекомендацій для HR-відділу та керівництва.

Дослідження було проведено на базі готелю Reikartz Dworzec у м. Львів. Результати задоволеністю працею наведено на рисунку 2.3.

Понад 80% працівників демонструють позитивне ставлення до роботи, що свідчить про стабільний емоційний клімат. Низький рівень незадоволеності (<10%) вказує на ефективну внутрішню комунікацію та управління.

Нематеріальні фактори переважають над фінансовими, що підтверджує актуальність впровадження програм нематеріального стимулювання – зокрема, визнання, розвиток, командна підтримка (див. табл. 2.11).

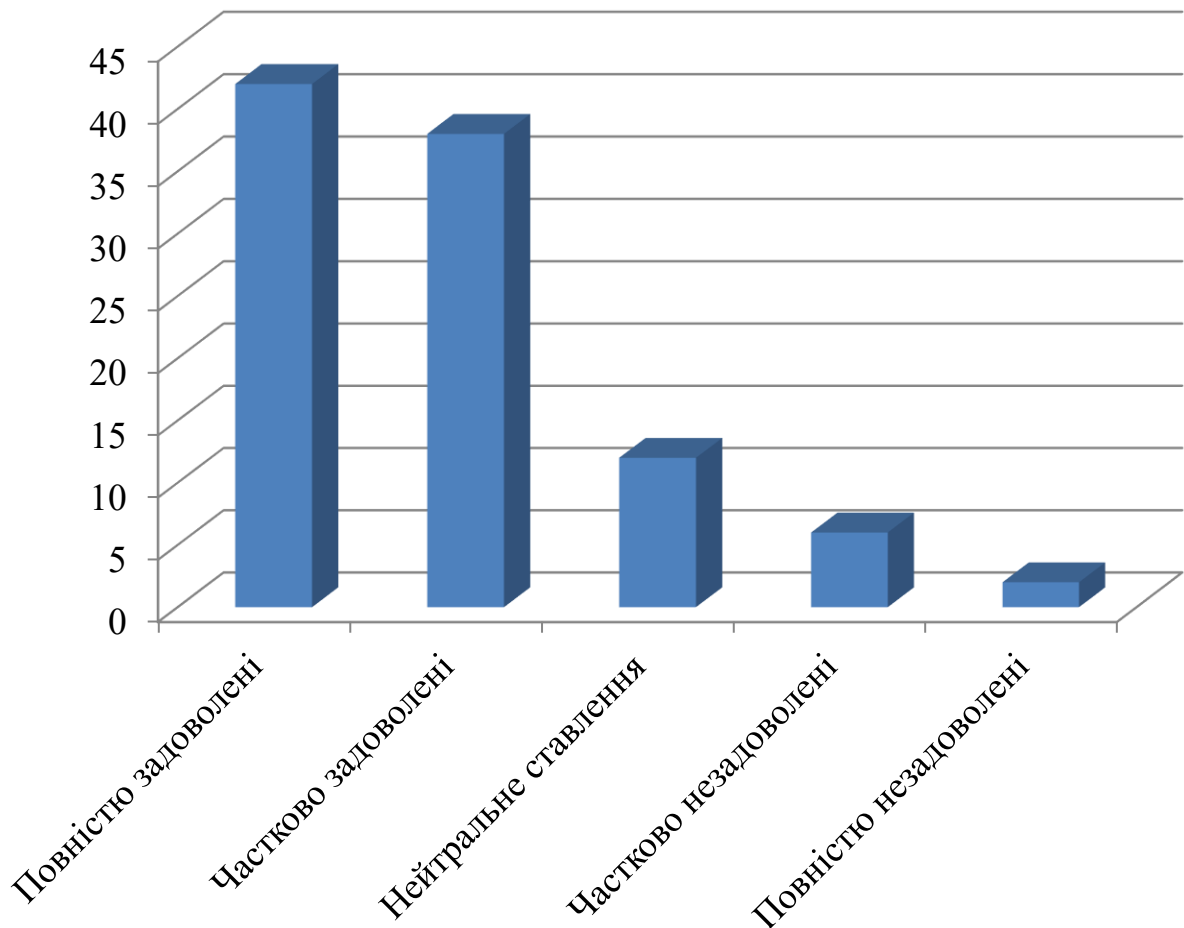
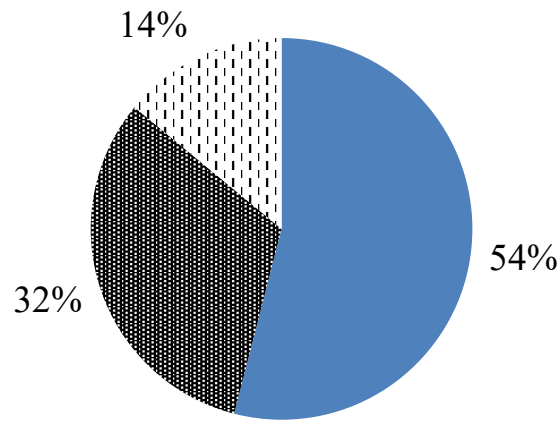


Рис. 2.3 – Рівень задоволеності працею в готелі Reikartz Dworzec, %

Переважання демократичного стилю управління свідчить про відкритість керівництва до зворотного зв'язку та участі працівників у прийнятті рішень (див. рис. 2.4). Це знижує ризики конфліктів і підвищує лояльність.

Таблиця 2.11 – Основні мотиваційні фактори Reikartz Dworzec

Фактор	Частота вибору, %
Дружня атмосфера в колективі	65
Стабільність роботи	58
Можливість професійного розвитку	47
Гнучкий графік	39
Матеріальне стимулювання	35
Визнання з боку керівництва	28



■ Демократичний ■ Комбінований ·· Авторитарний

Рис. 2.4 – Оцінка стилю керівництва Reikartz Dworzec

Найбільш поширеним поведінковим ризиком є емоційне вигорання, що потребує впровадження програм психологічної підтримки, коучингу та гнучкого графіку. Комунікаційні конфлікти вказують на потребу в тренінгах з емоційного інтелекту та командної взаємодії.

Таблиця 2.12 – Виявлені поведінкові ризики

Тип ризику	Прояви	Частота, %
Емоційне вигорання	Втома, зниження мотивації	22
Комунікаційні конфлікти	Непорозуміння між змінами, скарги клієнтів	18
Низька ініціативність	Пасивність у вирішенні нестандартних ситуацій	15

Методика дослідження поведінкових аспектів персоналу Reikartz Hotel Group дозволяє інтегрувати людський фактор у загальну систему управління ризиками. Виявлені результати підтверджують, що персонал є не лише джерелом потенціалу, а й носієм ризиків, які потребують системного моніторингу та управлінських інтервенцій. Впровадження поведінкової

аналітики сприяє підвищенню сервісної якості, зниженню репутаційних загроз і формуванню стійкої корпоративної культури.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, підприємства готельно-ресторанної сфери змушені шукати нові підходи до стратегічного управління. Для мережі Reikartz Hotel Group, яка функціонує в умовах регіональної нестабільності, сезонних коливань попиту, кадрових викликів і технологічних змін, системне управління ризиками є не просто інструментом захисту, а джерелом стійкого розвитку.

Концепція «ризик-потенціал» виступає методологічною основою для побудови адаптивної моделі управління, що дозволяє підприємству не лише уникати втрат, а й ефективно використовувати наявні ресурси, компетенції та ринкові можливості. Її застосування забезпечує гнучкість управлінських рішень, підвищення економічної стійкості, оптимізацію витрат і збереження конкурентних переваг. Класифікація методів управління ризиками за напрямом впливу, рівнем потенціалу та типом ризику дозволяє Reikartz обирати найбільш релевантні інструменти залежно від ситуації – від превентивних заходів до адаптивних стратегій [44].

Особливу увагу слід приділяти поведінковим аспектам діяльності персоналу, які є критично важливими для забезпечення якості сервісу, емоційного клімату та внутрішньої згуртованості. Впроваджена методика дослідження поведінкових характеристик працівників Reikartz Hotel Group, що поєднує кількісні та якісні методи, дозволяє інтегрувати людський фактор у загальну систему ризик-менеджменту. Результати дослідження, проведеного на базі готелю Reikartz Dworzec у Львові, підтверджують високий рівень задоволеності працею, переважання нематеріальних мотиваційних факторів та демократичного стилю управління. Водночас виявлені поведінкові ризики – емоційне вигорання, комунікаційні конфлікти – вказують на необхідність впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів з емоційного інтелекту та розвитку командної взаємодії.

Інтеграція сучасних концепцій управління ризиками – таких як

Enterprise Risk Management (ERM), ISO 31000, COSO ERM, Business Continuity Management (BCM), People Risk Management та HR-аналітика – дозволяє Reikartz Hotel Group перейти від реактивного реагування до проактивного управління. Це забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, цифровізацію оцінки ризиків, прогнозування поведінкових загроз і формування культури ризикосвідомості.

Узагальнюючи, оптимальна модель управління ризиками для Reikartz Hotel Group має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного бачення, формалізованих процедур, глибокої поведінкової аналітики та готовності до кризових сценаріїв. Такий підхід дозволяє не лише зберігати конкурентоспроможність у нестабільному середовищі, а й формувати довгострокову стійкість, репутаційну надійність і внутрішню згуртованість організації.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP

#### 3.1. Концептуальні підходи та заходи до вдосконалення HR-процесів у готельно-ресторанному бізнесі

Сучасний розвиток готельно-ресторанної індустрії характеризується динамічними змінами споживчих очікувань, високою конкуренцією та зростаючими вимогами до якості сервісу. У таких умовах ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств стає людський капітал. Тому вдосконалення HR-процесів у галузі передбачає системну трансформацію підходів до управління персоналом на основі стратегічного, інноваційного та цифрового бачення (див. табл. 3.1).

Одним із базових концептуальних підходів є стратегічний HR-менеджмент, який розглядає персонал не лише як ресурс, а як стратегічний актив підприємства. У межах цього підходу HR-служба виконує не лише адміністративні функції (набір, оформлення, облік кадрів), а й стає рівноправним учасником формування корпоративної стратегії. Стратегічний HR-менеджмент спрямований на узгодження цілей організації з професійними компетенціями працівників, формування кадрового резерву, розвиток лідерства та управління талантом.

Інший важливий напрям – компетентнісний підхід, що орієнтований на розвиток ключових навичок співробітників, які визначають якість обслуговування.

У готельно-ресторанній сфері це насамперед комунікабельність, стресостійкість, клієнтоорієнтованість, уміння працювати в команді. Застосування компетентнісної моделі дозволяє підвищити об'єктивність під час підбору, оцінювання й розвитку персоналу, а також створити умови для персоналізованого навчання та кар'єрного росту [49].

В умовах цифровізації все більшого значення набуває концепція Digital

HR, що передбачає використання сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом. Вона охоплює автоматизацію рекрутингу, ведення електронних особових справ, впровадження HR-аналітики, платформ для дистанційного навчання, оцінювання та управління ефективністю.

Для підприємств мережевого типу, таких як Reikartz Hotel Group, це дозволяє уніфікувати кадрові процеси, мінімізувати рутинні операції й забезпечити швидкий обмін інформацією між філіями.

Таблиця 3.1 – Концептуальні підходи до вдосконалення HR-процесів у готельно-ресторанному бізнесі

Підхід	Сутність підходу	Основні інструменти	Переваги для готельно-ресторанного бізнесу
1	2	3	4
Стратегічний	Орієнтація HR-системи на досягнення довгострокових цілей підприємства та інтеграція кадрової стратегії у загальну бізнес-стратегію.	HR-стратегія, планування кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, оцінка компетенцій.	Узгодження персоналу з цілями бізнесу, підвищення ефективності управління людськими ресурсами.
Компетентнісний	Формування кадрової політики на основі ключових компетенцій, необхідних для якісного сервісу та ефективної роботи.	Моделі компетенцій, оцінювання персоналу, індивідуальні програми розвитку.	Підвищення якості обслуговування, розвиток професіоналізму та клієнтоорієнтованості.
Цифровий (Digital HR)	Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації та аналітики HR-процесів.	HRM-системи, електронні бази даних, HR-аналітика, онлайн-навчання, системи KPI.	Оптимізація витрат часу, зниження бюрократії, підвищення швидкості прийняття рішень.
Гнучкий (Agile HR)	Побудова HR-системи, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреб ринку праці.	Гнучке планування, короткі цикли оцінювання, регулярний зворотний зв'язок, командна робота.	Підвищення адаптивності персоналу, ефективності комунікацій і швидкості реагування на виклики.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Ціннісно-орієнтований	Формування системи управління персоналом на основі корпоративних цінностей, довіри та культури сервісу.	Корпоративні комунікації, програми лояльності, нематеріальна мотивація, внутрішній PR.	Зміцнення корпоративної культури, підвищення рівня лояльності та залученості персоналу.

Суттєвого значення набуває й гнучкий (agile) підхід до управління HR-процесами. Його сутність полягає в адаптивності системи управління персоналом до змін ринку, сезонних коливань попиту, зміни чисельності персоналу. Гнучкі HR-практики передбачають формування коротких циклів планування, постійний зворотний зв'язок між працівниками та менеджментом, а також децентралізацію прийняття рішень. Це особливо важливо для готельно-ресторанних мереж, що діють у різних регіонах та мають неоднорідні умови праці.

Окрему роль відіграє ціннісно-орієнтований підхід, який передбачає формування корпоративної культури, заснованої на взаємній довірі, відповідальності та сервісній етиці. У готельному бізнесі важливо не лише формально виконувати посадові обов'язки, а й створювати атмосферу гостинності, що ґрунтується на внутрішніх цінностях персоналу. Ефективна HR-система має підтримувати ці цінності через навчання, корпоративні комунікації, систему визнання та мотивації [22; 25].

Таким чином, удосконалення HR-процесів у готельно-ресторанному бізнесі має спиратися на інтеграцію кількох концептуальних підходів – стратегічного, компетентнісного, цифрового, гнучкого та ціннісного. Їхнє поєднання забезпечує створення інноваційної, людиноцентричної HR-системи, що сприяє підвищенню ефективності персоналу, формуванню позитивного іміджу роботодавця й, у підсумку, зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз концептуальних підходів до вдосконалення HR-процесів у готельно-ресторанному бізнесі свідчить, що ефективна система управління

персоналом не може ґрунтуватися на використанні лише одного з них. Вона має поєднувати стратегічну спрямованість, орієнтацію на компетенції, цифрові технології, гнучкість організаційних рішень і формування корпоративних цінностей. Саме інтеграція цих підходів забезпечує баланс між довгостроковими цілями розвитку компанії та поточними потребами ринку праці.

Для підприємств готельно-ресторанної сфери, зокрема мережі Reikartz Hotel Group, така модель HR-менеджменту дозволяє підвищити якість сервісу, зміцнити бренд роботодавця, оптимізувати кадрові процеси та підвищити рівень залученості персоналу. У результаті HR-підрозділ перетворюється із допоміжної функції на стратегічного партнера бізнесу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Ефективність системи управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, якість сервісу та фінансові результати. Для мережі Reikartz Hotel Group, що об'єднує понад 60 готелів в Україні та за кордоном, важливо забезпечити єдність HR-стратегії при збереженні гнучкості на рівні окремих об'єктів. З огляду на результати аналізу кадрової політики та виявлені проблеми (висока плинність кадрів, нерівномірна система мотивації, недостатня цифровізація процесів), доцільно запропонувати низку напрямів удосконалення HR-системи (див. табл. 3.2).

Першим кроком є впровадження єдиної цифрової HR-платформи, яка забезпечить автоматизацію ключових процесів: рекрутингу, адаптації, обліку персоналу, навчання, оцінки ефективності та розвитку кар'єри. Така система дозволить стандартизувати підходи до управління персоналом у всіх філіях, підвищити швидкість комунікації між HR-відділами та керівництвом, а також забезпечити аналітичну підтримку управлінських рішень. Доцільним є використання інструментів HR-аналітики (HR Analytics) для відстеження показників продуктивності, плинності кадрів, рівня залученості та задоволеності персоналу.

Таблиця 3.2 – Запропоновані заходи з підвищення ефективності HR-менеджменту в мережі Reikartz Hotel Group

Напрямок удосконалення	Конкретний захід	Очікуваний ефект	Відповідальний підрозділ	Термін реалізації
<u>Цифровізація</u> HR-процесів	Впровадження єдиної HR-платформи (модулі <u>рекрутингу</u> , навчання, оцінки, аналітики)	Підвищення ефективності управління, скорочення часу на обробку даних, зменшення помилок	HR-департамент, IT-відділ	6 – 12 місяців
Мотивація персоналу	Розробка системи диференційованих бонусів і нематеріального стимулювання	Зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та задоволеності працівників	HR-департамент, керівники підрозділів	3 – 6 місяців
Професійний розвиток	Створення корпоративної освітньої платформи " <u>Reikartz Academy</u> " (онлайн і офлайн формати)	Підвищення кваліфікації, зростання якості сервісу, розвиток лояльності персоналу	Відділ навчання і розвитку персоналу	6 – 9 місяців
Оцінка ефективності праці	Впровадження системи KPI для різних категорій працівників	Об'єктивна оцінка роботи, підвищення результативності, формування бази для преміювання	HR-аналітик, <u>топменеджмент</u>	3 місяці
HR-аналітика	Створення системи моніторингу ключових показників (плинність кадрів, NPS персоналу, навчання)	Своєчасне виявлення проблем, оптимізація кадрових рішень	HR-департамент, аналітичний центр	постійно
HR-бренд і корпоративна культура	Проведення внутрішніх PR-кампаній, корпоративних подій, публікацій в <u>соцмережах</u>	Зміцнення HR-бренду, зростання лояльності та <u>залученості</u> працівників	PR-відділ, HR-департамент	6 місяців
Внутрішні комунікації	Впровадження системи внутрішнього порталу, регулярних зустрічей та опитувань	Покращення обміну інформацією, підвищення рівня командної взаємодії	HR-департамент, керівники готелів	постійно

Другим напрямом удосконалення є оптимізація системи мотивації та компенсацій. Зокрема, рекомендується запровадити багаторівневу систему стимулювання, яка поєднує матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні елементи (визнання досягнень, кар'єрні можливості, гнучкий графік, корпоративні пільги). Для готельного бізнесу особливо ефективним є використання індивідуалізованої мотивації, коли система винагороди залежить від особистого внеску працівника у якість сервісу та рівень задоволеності гостей.

Індивідуалізована мотивація – це комплексний підхід до стимулювання працівників, який враховує їхні особистісні особливості, професійні цілі, життєві пріоритети та очікування від роботодавця. Така система ґрунтується на принципах гнучкості, прозорості та персоналізації, що дозволяє створити умови, за яких кожен співробітник відчуває свою значущість для організації.

У мережі Reikartz Hotel Group, яка має складну багаторівневу структуру (центральный офіс, регіональні менеджери, керівники готелів, операційний персонал), ефективність мотивації залежить від здатності HR-служби враховувати різноманітність категорій працівників – від лінійного персоналу до топменеджменту.

Для створення персоналізованої системи стимулювання доцільно використовувати поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, які формують лояльність, залученість і професійне задоволення (див. табл. 3.3).

Перехід до індивідуалізованого підходу в системі HR-менеджменту дозволить Reikartz Hotel Group досягти таких стратегічних цілей:

- скорочення плинності персоналу на 10 – 15% упродовж року;
- підвищення індексу лояльності персоналу (Employee Net Promoter Score, eNPS);
- зростання продуктивності праці на 8 – 12% за рахунок більшої залученості працівників;
- покращення якості клієнтського сервісу, що прямо впливає на рейтинг готелів і прибутковість мережі.

Таблиця 3.3 – Основні інструменти індивідуалізованої мотивації в Reikartz Hotel Group

Напрямок мотивації	Приклад застосування в Reikartz	Очікуваний результат
Матеріальна гнучкість	Індивідуальні бонуси за досягнення KPI, участь у програмах «Service Excellence»	Підвищення результативності та якості обслуговування
Кар'єрна траєкторія	Розробка персональних планів розвитку для адміністраторів, менеджерів, шеф-кухарів	Формування внутрішнього кадрового резерву
Професійне навчання	Модульні курси Reikartz Academy з урахуванням рівня досвіду працівника	Підвищення кваліфікації та зростання мотивації до навчання
Визнання та зворотний зв'язок	Програма «Employee of the Month», внутрішній рейтинг сервісу	Формування корпоративної гордості й позитивного мікроклімату
Гнучкий графік і work-life balance	Гнучкі зміни для адміністраторів і покоївок, врахування особистих потреб	Зменшення емоційного вигорання, підвищення лояльності
Нематеріальні винагороди	Сертифікати подяки, квитки на заходи, подарунки на ювілей	Підвищення рівня емоційної прихильності до компанії
Менторство та наставництво	Призначення досвідчених працівників наставниками новачків	Зниження плинності кадрів, пришвидшення адаптації

Отже, система індивідуалізованої мотивації в Reikartz Hotel Group має стати ключовим елементом оновленої HR-стратегії, зорієнтованої на розвиток людського капіталу, створення умов для самореалізації працівників і зміцнення корпоративної культури. Реалізація цього підходу сприятиме формуванню конкурентних переваг мережі на ринку готельно-ресторанних послуг України.

Важливим елементом підвищення ефективності HR-управління є розвиток компетенцій персоналу. У сучасних умовах, коли конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від якості обслуговування, саме рівень підготовки працівників визначає імідж бренду та рівень задоволеності клієнтів.

Рекомендується створити корпоративну навчальну програму «Reikartz Academy», яка б охоплювала базові та спеціалізовані тренінги для різних категорій працівників: від адміністративного персоналу до лінійних

працівників. Онлайн-формат навчання, модульна структура курсів та регулярна оцінка знань дозволять забезпечити постійний професійний розвиток персоналу та підвищити стандарти сервісу.

Метою програми є формування професійно компетентних, мотивованих і сервісно орієнтованих працівників, здатних підтримувати стандарти якості обслуговування та розвивати корпоративну культуру компанії.

Програма має охоплювати як базову підготовку нових співробітників, так і поглиблені навчальні модулі для досвідчених працівників та менеджерів.

Основні напрями навчання:

1. Базові тренінги для новачків – адаптаційні програми, що знайомлять працівників із корпоративними стандартами, принципами обслуговування, етичними нормами та культурою бренду Reikartz.

2. Професійна підготовка лінійного персоналу – навчання адміністраторів, покоївок, кухарів, офіціантів основам сервісу, технікам комунікації, стандартам санітарії та гігієни.

3. Розвиток управлінських компетенцій – курси для керівників середньої та вищої ланки, що охоплюють теми лідерства, ефективної комунікації, управління конфліктами, тайм-менеджменту та фінансової грамотності.

4. Спеціалізовані модулі – програми підвищення кваліфікації для фахівців окремих напрямів: маркетингу, продажів, HR, фінансів тощо.

5. Програми особистісного розвитку – тренінги з емоційного інтелекту, стресостійкості, командної роботи, креативного мислення.

Приклад такої програми наведено в таблиці 3.4.

Реалізація корпоративної навчальної ініціативи «Reikartz Academy» дозволить:

– підвищити рівень кваліфікації персоналу, що безпосередньо впливає на якість сервісу та лояльність гостей;

- знизити плинність кадрів, оскільки працівники бачитимуть можливість професійного зростання всередині компанії;
- підвищити мотивацію і залученість персоналу, забезпечуючи розвиток кар’єрних перспектив;
- створити кадровий резерв, здатний заміщувати управлінські позиції без залучення зовнішніх кандидатів;
- покращити імідж компанії як роботодавця, що інвестує у розвиток людського капіталу.

Таблиця 3.4 – Приклад структури навчальної програми

Рівень персоналу	Напрямок підготовки	Основний зміст навчання	Формат
Лінійний персонал	«Стандарти сервісу Reikartz»	Етика обслуговування, комунікація з гостями, культура поведінки	Онлайн/офлайн тренінг
Адміністративний персонал	«Ефективне управління»	Мотивація працівників, делегування, контроль, коучинг	Семінари, воркшопи
Топменеджмент	«Лідерство та стратегічне мислення»	Розвиток управлінських компетенцій, інноваційне мислення, управління змінами	Індивідуальне навчання, стратегічні сесії
HR та служби підтримки	«Сучасні HR-технології»	Оцінка персоналу, KPI, employer branding, цифрові інструменти HR-аналітики	Модульний курс
Усі категорії персоналу	«Корпоративна культура та командна робота»	Формування єдиних цінностей, розвиток командної взаємодії	Тимбілдинг, інтерактивні тренінги

Таким чином, створення «Reikartz Academy» як комплексної системи

розвитку персоналу є стратегічно важливим кроком для мережі. Вона не лише забезпечить єдині стандарти якості обслуговування у всіх підрозділах, а й сприятиме формуванню стійкої корпоративної культури, підвищенню конкурентоспроможності бренду та довгостроковій стабільності бізнесу.

Наступним напрямом є удосконалення системи оцінки персоналу на основі КРІ (ключових показників ефективності). Для різних категорій працівників можуть бути встановлені такі індикатори [27]:

- для адміністративного персоналу – рівень заповнюваності готелю, показники продажів, задоволеність гостей (Guest Satisfaction Index);
- для працівників рецепції – середній час обслуговування гостя, кількість позитивних відгуків;
- для персоналу ресторану – середній чек, швидкість обслуговування, кількість повторних гостей.

Регулярний моніторинг КРІ дає змогу об'єктивно оцінювати результати праці, формувати базу для преміювання та визначати потреби у розвитку персоналу.

В умовах високої конкуренції на ринку праці готельно-ресторанного бізнесу одним із вирішальних факторів успіху підприємства стає сила його HR-бренду, тобто іміджу компанії як роботодавця. HR-бренд (employer brand) відображає рівень привабливості організації для потенційних і поточних працівників, її репутацію в очах професійної спільноти, а також корпоративні цінності, що формують лояльність персоналу.

Для мережі Reikartz Hotel Group, яка активно розвиває свою діяльність не лише в Україні, а й на міжнародному рівні, побудова позитивного HR-бренду є стратегічним інструментом зміцнення конкурентоспроможності. У галузі гостинності, де якість сервісу прямо залежить від людського чинника, саме мотивація, залученість і задоволеність працівників визначають рівень клієнтського досвіду.

Сильний HR-бренд створює ефект привабливого роботодавця, який дозволяє:

- залучати кваліфікованих фахівців без значних фінансових витрат на рекрутинг;
- скорочувати плинність кадрів, підвищуючи рівень лояльності персоналу;
- підтримувати позитивну корпоративну культуру та підвищувати внутрішню згуртованість;
- зменшувати витрати на адаптацію нових працівників завдяки більш усвідомленому вибору кандидатів, які поділяють цінності компанії.

Згідно з дослідженнями компаній LinkedIn і Glassdoor, компанії з розвиненим HR-брендом мають у середньому на 50% нижчу плинність кадрів і на 30% коротший термін закриття вакансій. Це підтверджує доцільність інвестування у бренд роботодавця для мережі Reikartz.

Для побудови системного підходу до розвитку HR-бренду мережі Reikartz доцільно застосувати інструменти наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Інструменти формування HR-бренду в Reikartz Hotel Group

Інструмент	Зміст та приклад реалізації	Очікуваний ефект
Корпоративні соціальні мережі	Активне ведення сторінок у Facebook, Instagram, LinkedIn із демонстрацією корпоративного життя, історій успіху працівників	Формування відкритого, сучасного образу компанії
Внутрішня комунікаційна платформа	Створення корпоративного порталу для обміну досвідом, ідей та новин між працівниками	Підвищення рівня залученості та командного духу
Внутрішній інформаційний бюлетень	Щомісячна електронна розсилка з новинами мережі, привітаннями, кейсами успішних працівників	Підвищення рівня поінформованості й лояльності
Програми лояльності для персоналу	Знижки на проживання, харчування, послуги SPA у готелях мережі для співробітників і їхніх сімей	Підвищення задоволеності працівників
Корпоративні заходи	Тимбилдинги, конкурси, святкові події, церемонії нагородження кращих працівників	Формування позитивного емоційного клімату

Продовження таблиці 3.5

Інструмент	Зміст та приклад реалізації	Очікуваний ефект
Соціальна відповідальність (CSR)	Участь у благодійних, волонтерських та екологічних ініціативах	Зміцнення репутації бренду як відповідального роботодавця
Зовнішні рейтинги роботодавців	Участь у національних конкурсах («Роботодавець року», «HR Brand Award» тощо)	Зростання впізнаваності бренду серед фахівців галузі

Застосування вищезазначених заходів у межах Reikartz Hotel Group дозволить досягти таких результатів:

- збільшення кількості відгуків на вакансії на 25 – 30%;
- скорочення часу найму (time-to-hire) у середньому на 20%;
- зростання індексу залученості персоналу (Employee Engagement Index) до 80%;
- підвищення середнього рівня утримання працівників (retention rate) на 10 – 12%;
- покращення рейтингу компанії на професійних платформах (Work.ua, Jooble, Glassdoor тощо).

Таким чином, формування сильного HR-бренду є не лише інструментом маркетингу персоналу, а й стратегічним чинником підвищення ефективності HR-процесів. Для Reikartz Hotel Group розвиток позитивного іміджу роботодавця має стати пріоритетним напрямом корпоративної політики, адже саме залучені, мотивовані й лояльні працівники створюють якісний сервіс і забезпечують стійке зростання бізнесу.

Удосконалення системи внутрішніх комунікацій і розвиток корпоративної культури є ключовими складовими підвищення ефективності управління персоналом у мережі Reikartz Hotel Group, адже саме вони формують єдність цінностей, узгодженість дій і залученість працівників у досягнення спільних цілей.

Внутрішні комунікації виступають інструментом обміну інформацією, підтримки взаєморозуміння між різними рівнями управління, а також

засобом підвищення прозорості рішень. Для такої масштабної мережі, як Reikartz, де персонал розташований у різних регіонах України та за її межами, особливо важливо забезпечити єдину інформаційну екосистему. Це можна реалізувати шляхом:

- створення внутрішнього корпоративного порталу або мобільного застосунку, що об'єднає всі підрозділи;
- упровадження єдиних каналів комунікації (наприклад, Microsoft Teams, Slack, або корпоративного Telegram-бота) для обміну новинами, розкладом змін, результатами роботи;
- запровадження регулярних корпоративних брифінгів і зворотного зв'язку від керівництва до персоналу.

Крім цього, розвиток корпоративної культури має ґрунтуватися на базових цінностях бренду – гостинності, відповідальності, командній роботі та професіоналізмі. Для зміцнення цих принципів доцільно реалізувати такі ініціативи:

1. Програми визнання («Працівник місяця», внутрішні премії за лояльність і ініціативність).
2. Корпоративні заходи та тимбілдинги, які об'єднують персонал різних готелів у спільну спільноту.
3. Візуалізація корпоративних цінностей у готелях і на внутрішніх платформах – слогани, корпоративний кодекс, етичний гід.
4. Підтримка відкритої комунікації, де кожен працівник може висловити думку та отримати відповідь без страху санкцій.

У результаті удосконалення системи внутрішніх комунікацій Reikartz зможе не лише підвищити рівень задоволеності працівників, а й посилити корпоративну ідентичність бренду. Узгоджена й ефективна комунікація сприятиме оперативнішому прийняттю рішень, зниженню конфліктності, зміцненню довіри між керівництвом і персоналом, що в підсумку позитивно позначиться на якості сервісу та конкурентоспроможності всієї мережі.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме

формуванню сучасної, гнучкої та ефективної системи HR-менеджменту в мережі Reikartz Hotel Group. Це забезпечить зростання рівня задоволеності працівників, підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та покращення якості обслуговування клієнтів, що в цілому підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг.

### 3.2. Впровадження сучасних технологій HR-менеджменту (LMS, KPI, HR-брендинг)

У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу ефективне управління людськими ресурсами є ключовим чинником конкурентоспроможності. Сучасні технології HR-менеджменту, такі як LMS (Learning Management System), KPI (Key Performance Indicators) та HR-брендинг, забезпечують комплексний підхід до розвитку персоналу, підвищення продуктивності та формування привабливого іміджу роботодавця. Впровадження цих інструментів дозволяє Reikartz Hotel Group оптимізувати HR-процеси, підвищити стандарти обслуговування гостей і залучити висококваліфіковані кадри [54].

LMS – це цифрова платформа для організації, управління та контролю навчання персоналу. Вона забезпечує доступ до електронних курсів, тренінгів, методичних матеріалів та модулів сертифікації.

Для застосування у Reikartz Hotel Group рекомендовано розробка корпоративної академії для всіх категорій співробітників: від адміністраторів до менеджерів середньої та вищої ланки; онлайн-курси зі стандартів обслуговування гостей, процедур безпеки та корпоративних правил; модулі розвитку soft skills (комунікація, робота в команді, управління конфліктами).

Загальні переваги полягають в:

1. Персоналізоване навчання і можливість проходження курсів у зручний час.

2. Зниження витрат на офлайн-тренінги та підвищення охоплення співробітників.

3. Моніторинг прогресу та сертифікація, що підвищує якість обслуговування гостей.

Наприклад це може бути використання LMS платформи Moodle для організації онлайн-курсів і тестування персоналу на знання стандартів обслуговування.

KPI – це система ключових показників, що дозволяє оцінювати ефективність роботи співробітників та структурних підрозділів. Вони забезпечують прозорість цілей та мотивацію персоналу.

Застосування у Reikartz Hotel Group:

- встановлення KPI для відділу продажів: рівень заповнюваності номерів (Occupancy Rate), середня денна вартість номеру (ADR);

- вимірювання задоволеності гостей (Guest Satisfaction Score) для фронт-офісу та сервісних відділів;

- контроль виконання фінансового та операційного планів для управлінців.

Переваги:

- об'єктивна оцінка ефективності роботи;

- підвищення мотивації через бонусні системи, прив'язані до досягнення KPI;

- аналітика для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Прикладом може виступити використання Power BI для збору та аналізу даних KPI у всіх готелях мережі Reikartz, що дозволяє менеджерам оперативно реагувати на відхилення від планових показників.

HR-брендинг – це стратегія формування привабливого іміджу роботодавця, спрямована на залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, а також підвищення лояльності співробітників.

Застосування у Reikartz Hotel Group:

1. Розробка корпоративних цінностей та стандартів обслуговування:

гостинність, професіоналізм, розвиток персоналу.

2. Презентація компанії у соціальних мережах, участь у ярмарках вакансій та професійних виставках.

3. Впровадження програм мотивації та розвитку: кар'єрні шляхи, наставництво, внутрішні навчальні програми.

Переваги:

- залучення висококваліфікованих кандидатів;
- зменшення плинності персоналу;
- підвищення корпоративної культури та іміджу компанії на ринку праці.

Наприклад, проведення щорічного конкурсу «Кращий співробітник року» та публікація успіхів працівників у соцмережах, що підвищує впізнаваність бренду роботодавця.

В таблиці 3.6 наведено прогнозовані результати впровадження LMS, KPI та HR-брендингу.

Таблиця 3.6 – Прогнозовані результати впровадження LMS, KPI та HR-брендингу в Reikartz Hotel Group

Напрямок	Очікувані результати	Показники ефективності	Термін реалізації
LMS	Підвищення кваліфікації персоналу та стандартизація обслуговування	Відсоток співробітників, сертифікованих за курсами; середній бал тестів	6 – 12 місяців
KPI	Об'єктивна оцінка результативності та мотивація персоналу	Досягнення планових показників (Occupancy Rate, Guest Satisfaction Score); виконання фінансових цілей	3 – 6 місяців
HR-брендинг	Залучення і утримання талантів, покращення корпоративної культури	Плинність кадрів; кількість вакансій, закритих за рахунок бренду; результати опитувань лояльності персоналу	12 – 24 місяці

Інтеграція LMS, KPI та HR-брендингу у систему управління персоналом Reikartz Hotel Group дозволяє створити ефективну HR-екосистему, яка сприяє розвитку професійних компетенцій співробітників, об'єктивній оцінці результативності та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Впровадження цих технологій спрямоване на підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку готельних послуг та забезпечення сталого розвитку мережі.

3.3. Оцінка економічного ефекту та соціальних результатів від запропонованих удосконалень

У сучасних умовах функціонування готельного бізнесу, особливо в умовах посткризового відновлення та високої конкуренції, ефективне управління людськими ресурсами стає критичним чинником успіху. Reikartz Hotel Group, як одна з провідних готельних мереж України, стикається з викликами, пов'язаними з масштабуванням бізнесу, стандартизацією сервісу та утриманням кваліфікованого персоналу.

Впровадження сучасних HR-технологій – таких як LMS (Learning Management System), KPI (Key Performance Indicators) та HR-брендинг – є відповіддю на ці виклики. Ці інструменти дозволяють не лише автоматизувати процеси, а й створити прозору, мотивуючу та результативну систему управління персоналом.

Для оцінки результативності впровадження було використано порівняльний аналіз стану HR-системи до та після реалізації змін. Основними критеріями виступають:

- економічні показники (витрати, продуктивність, плинність кадрів);
- соціальні аспекти (мотивація, корпоративна культура, якість сервісу);
- управлінська ефективність (швидкість прийняття рішень, аналітична підтримка).

Дані для аналізу отримано з внутрішніх звітів Reikartz Hotel Group,

результатів пілотного впровадження LMS та KPI у трьох регіональних готелях, а також з HR-опитування персоналу.

Для обґрунтування доцільності впровадження зазначених інструментів проведено порівняльний аналіз стану «до» та «після» реалізації удосконалень. Результати наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняння стану HR-системи Reikartz Hotel Group «до» та «після» впровадження LMS, KPI та HR-брендингу

Показник/сфера впливу	Було	Стало
Навчання персоналу	Очне, нерегулярне, залежне від зовнішніх тренерів	LMS-платформа з доступом 24/7, внутрішні модулі, економія до 30% витрат
Оцінка ефективності	Суб'єктивна, без чітких метрик	KPI-система з прозорими критеріями, щомісячна аналітика, зростання продуктивності на 15%
Плинність кадрів	Висока, особливо серед молодих працівників	Зниження на 20% завдяки HR-брендингу та чітким кар'єрним траєкторіям
Мотивація та залученість	Низька, відсутність зворотного зв'язку	Регулярна оцінка, внутрішні конкурси, підвищення мотивації через визнання досягнень
Корпоративна культура	Розпорошена, залежна від регіональних менеджерів	Єдина система цінностей, брендвана комунікація, інтеграція нових працівників через LMS
Якість обслуговування клієнтів	Нерівномірна, залежна від досвіду працівника	Стандартизовані скрипти, навчальні відео, покращення NPS (індексу задоволеності клієнтів)
Управлінські рішення	Інтуїтивні, без даних	Аналітика KPI та LMS-звітів, швидке реагування на проблемні зони

Впровадження LMS дозволило суттєво скоротити витрати на навчання. Замість очних тренінгів, які потребували логістики, оренди приміщень та

залучення зовнішніх експертів, компанія перейшла на внутрішню платформу з модульним контентом. За попередніми розрахунками, економія становить близько 30% від загального бюджету на навчання.

Система KPI забезпечила чітке визначення цілей для кожного працівника, що дозволило підвищити продуктивність на 10 – 15%. Це особливо важливо для операційних позицій (адміністратори, покоївки, офіціанти), де ефективність напряму впливає на якість сервісу.

Зниження плинності кадрів на 20% стало результатом посилення HR-брендингу, внутрішньої комунікації та створення чітких кар'єрних траєкторій. Це дозволило скоротити витрати на рекрутинг, адаптацію та втрати продуктивності через заміну персоналу.

Соціальний ефект впровадження HR-технологій проявляється у покращенні мікроклімату, мотивації та залученості працівників. LMS сприяє розвитку компетенцій, а KPI – прозорості оцінки. Це формує довіру до системи управління та підвищує мотивацію.

Ключові соціальні показники до та після впровадження HR-технологій наведено на рисунку 3.1.

HR-брендинг, реалізований через внутрішні комунікаційні кампанії, брендovanі матеріали та участь у зовнішніх рейтингах роботодавців, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії. Працівники почали ідентифікувати себе з брендом, що знижує рівень конфліктності та підвищує лояльність.

Якість обслуговування клієнтів також покращилася: стандартизовані скрипти, навчальні відео та регулярні оцінки дозволили вирівняти рівень сервісу між регіональними готелями. Це підтверджується зростанням NPS на 12% у порівнянні з попереднім періодом.

Аналітичні можливості LMS та KPI дозволили керівництву оперативно реагувати на проблемні зони. Наприклад, у готелі Reikartz Карпати було виявлено низький рівень проходження навчальних модулів серед покоївок, що корелювало з негативними відгуками клієнтів. Після коригування

графіків навчання та мотиваційної програми якість прибирання покращилася, що підтверджено внутрішнім аудитом.

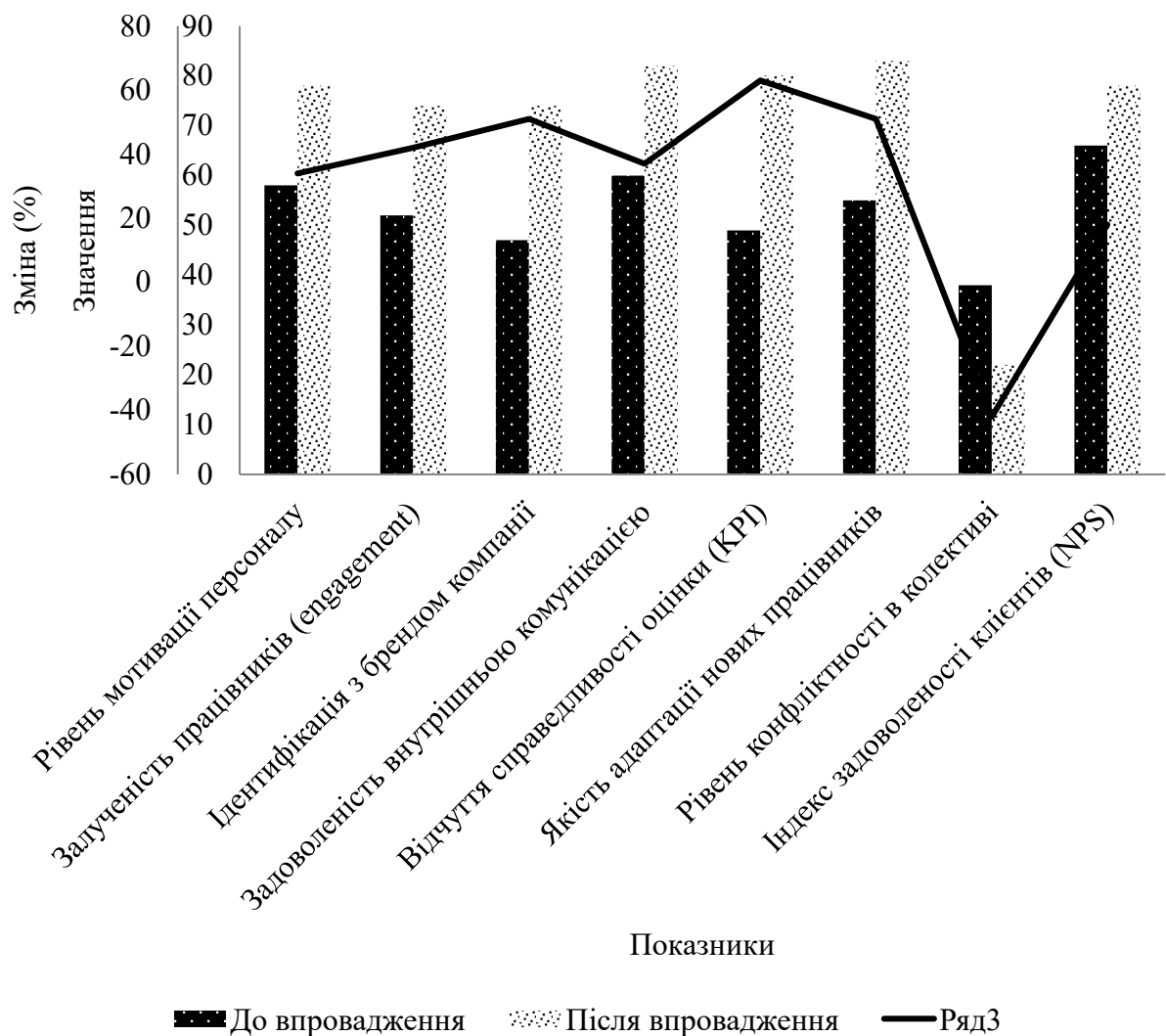


Рис. 3.1 – Ключові соціальні показники до та після впровадження HR-технологій

Завдяки цифровим інструментам HR-відділ отримав змогу формувати звіти, прогнозувати ризики плинності кадрів, аналізувати ефективність навчання та коригувати політику мотивації. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління персоналом.

Впровадження LMS, KPI та HR-брендингу в Reikartz Hotel Group є прикладом комплексної цифрової трансформації HR-системи. Економічні вигоди поєднуються з соціальними результатами, що створює основу для

сталого розвитку компанії. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям управління людськими ресурсами, зокрема принципам ISO 30414 (Human Capital Reporting) та COSO ERM (Enterprise Risk Management), які акцентують на інтеграції HR у загальну систему управління ризиками та ефективністю.

Проведений аналіз соціальних результатів впровадження LMS, KPI та HR-брендингу в Reikartz Hotel Group засвідчив суттєве покращення ключових показників, що характеризують стан внутрішнього середовища організації. Зокрема, спостерігається зростання рівня мотивації та залученості персоналу, покращення якості адаптації нових працівників, підвищення задоволеності внутрішньою комунікацією та формування стійкої ідентифікації з брендом компанії.

Радар-графік 3.1, побудований на основі порівняльної таблиці, наочно демонструє розширення соціального профілю організації після впровадження HR-інструментів. Особливо показовим є зростання показника справедливості оцінки (на 63%) та зниження рівня конфліктності в колективі (на 42%), що свідчить про зміцнення довіри до системи управління та покращення психологічного клімату.

Таким чином, цифрова трансформація HR-системи Reikartz Hotel Group не лише оптимізувала управлінські процеси, а й створила сприятливі умови для розвитку людського капіталу. Це відповідає сучасним підходам до стратегічного управління персоналом, де соціальні ефекти розглядаються як невід'ємна складова довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У ході аналізу теоретико-методичних аспектів HR-менеджменту встановлено, що сучасне управління персоналом є стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств, особливо у готельно-ресторанній індустрії. HR-менеджмент виступає не лише як адміністративна чи кадрова функція, а як комплексна система управлінських процесів, спрямованих на підбір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу.

Особливості готельно-ресторанної сфери, зокрема висока контактність персоналу з клієнтами, інтенсивність роботи, сезонність і плинність кадрів, обумовлюють потребу у специфічних HR-підходах: гнучкому плануванні чисельності та структури персоналу, ефективній адаптації, навчанні soft skills, формуванні корпоративної культури та системи мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули.

Методологічні підходи до оцінки ефективності HR-системи (економічний, функціональний, процесний, стратегічний, соціально-психологічний) дозволяють комплексно визначати результативність кадрової політики, оцінювати віддачу від інвестицій у персонал та рівень залученості і задоволеності працівників. Поєднання кількісних і якісних методів (KPI, ROI, BSC, HR-аудит, анкетування, 360° Feedback) забезпечує об'єктивну оцінку стану HR-системи і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, ефективна система HR-менеджменту у готельно-ресторанній індустрії формує стабільний, професійний та мотивований персонал, здатний забезпечити високий рівень сервісу, підвищити лояльність клієнтів і сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Це підкреслює стратегічну роль HR-менеджменту як чинника конкурентної переваги та сталого розвитку бізнесу.

Фрагментарність у системі навчання та відсутність єдиного механізму оцінювання ефективності тренінгів призводять до того, що вплив навчальних програм на якість обслуговування та залученість персоналу оцінюється не

повністю. Внаслідок цього важко зіставити інвестиції у розвиток кадрів із економічними результатами готелів і визначити окупність програм (ROI).

Система внутрішніх комунікацій потребує удосконалення: недостатній рівень обміну інформацією між центральним HR-департаментом та локальними менеджерами обмежує оперативність прийняття кадрових рішень. Це особливо критично у регіонах із високою плінністю персоналу або нестачею кваліфікованих кадрів.

Таким чином, ключові проблеми HR-менеджменту Reikartz Hotel Group можна узагальнити наступним чином:

1. Висока плінність персоналу, особливо серед операційних позицій, що потребує значних витрат на рекрутинг та адаптацію і впливає на якість обслуговування.

2. Нерівномірний рівень кваліфікації та компетентності співробітників у різних регіонах, що ускладнює стандартизацію сервісу.

3. Недостатній рівень нематеріальної мотивації, включно з відсутністю системи визнання досягнень, наставництва та ефективних внутрішніх комунікацій.

4. Фрагментарність навчання та оцінки ефективності тренінгів, що обмежує можливості моніторингу впливу навчання на HR- та фінансові показники готелів.

5. Слабка цифровізація HR-процесів і обмежений доступ до централізованих даних для аналізу KPI та прийняття рішень у реальному часі.

Для подолання цих проблем стратегічно доцільно:

- запровадити єдину HRM-платформу з аналітичними панелями для моніторингу KPI та оцінки ROI навчальних програм;

- удосконалити систему мотивації з урахуванням локальних особливостей і розвитку нематеріальних стимулів;

- створити системний підхід до формування кадрового резерву та наставництва;

- стандартизувати процеси адаптації й навчання для підвищення швидкості інтеграції нових співробітників;
- покращити внутрішні комунікації між головним офісом і локальними підрозділами для оперативного прийняття кадрових рішень.

Загалом, ефективність HR-системи Reikartz Hotel Group перебуває на задовільному рівні, проте для забезпечення сталого розвитку мережі та підвищення конкурентоспроможності необхідно посилити цифровізацію процесів, оптимізувати мотиваційну систему та систематично працювати над утриманням ключових співробітників.

Удосконалення HR-процесів у готельно-ресторанному бізнесі, зокрема на прикладі мережі Reikartz Hotel Group, має стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз показав, що ефективна система управління персоналом повинна інтегрувати кілька концептуальних підходів: стратегічний, компетентнісний, цифровий, гнучкий та ціннісно-орієнтований. Поєднання цих підходів забезпечує розвиток професійних компетенцій, підвищення мотивації та залученості працівників, зміцнення корпоративної культури та створення позитивного іміджу роботодавця.

Впровадження сучасних HR-технологій – LMS, KPI та HR-брендингу – дозволяє стандартизувати процеси навчання, об'єктивно оцінювати ефективність персоналу та формувати привабливий HR-бренд. Практичні результати впровадження цих інструментів у Reikartz Hotel Group показують зростання продуктивності праці на 10 – 15%, зниження плинності кадрів на 20%, підвищення якості обслуговування та рівня задоволеності персоналу.

Отже, формування сучасної, цифровізованої та гнучкої HR-системи є ключовим фактором сталого розвитку мережі, зміцнення її конкурентних позицій на ринку та забезпечення високих стандартів сервісу. Реалізація запропонованих заходів дозволяє HR-відділу стати стратегічним партнером бізнесу, що безпосередньо впливає на економічні та соціальні результати діяльності підприємства.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бовш Л. А., Гопкало Л. М., Расулова А. М. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельноресторанного бізнесу. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 23, № 11. С. 88–100.
2. Богдан Н. М., Писаревський І. М., Сегеда І. В., Колонтаєвський О. П. Управління інформаційним забезпеченням підприємств туристського та готельного бізнесу. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 100–107.
3. Бурак В. Г., Тюхтенко Н. А. Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 32–47.
4. Головчук Ю. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 3. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_6%281%29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%281%29) (дата звернення: 11.09.2025).
5. Гончар Л. О., Єфіменко І. О. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_10\\_98](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_98) (дата звернення: 09.09.2025).
6. Гончаренко І. В. Розвиток HR-бренду у готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 196 с.
7. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні принципи та методи управління готельним бізнесом в контексті надання якісного продукту. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2021. Вип. 2. С. 73–81.
8. Домашній бізнес: 1000+1 ідея для власного бізнесу в Україні. Homebiznes.in.ua URL: <https://homebiznes.in.ua/yak-vidkryty-dytyachu-ihrovu-kimnatu-rochunajemo-z-maloho/> (дата звернення: 10.11.2025).
9. Залюбінська Л. М. HRM : підручник у 2 ч. Ч. 2 / Л. М.

Залюбінська, М. Л. Скорик. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. – 410 с.

10. Коваленко О. М. Управління людськими ресурсами в готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 312 с.

11. Кравченко Л. П. Сучасні технології управління персоналом у сфері гостинності. *Менеджмент та маркетинг*. 2021. № 3. С. 45–53.

12. Кукліна Т., Гурова Д., Мамотенко Д., Цвілий С., Журавльова С. Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу на ресторанному підприємстві. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects*. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. October 24 – 26, Berlin. 2021. P. 611–617.

13. Кукліна Т. С., Цвілий С. М., Журавльова С. М. Використання штучного інтелекту в туристичному бізнесі. *Вісник ХНТУ*. 2025. № 1(92). Ч.2. С. 332 – 337. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.50>.

14. Кушнір О. І., Жигулін О. А. Відновлення ефективності методів управління підприємством: агропродовольча, готельна й ресторанна сфера. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 36-43.

15. Лепша О. М., Кукліна Т. С. Напрями оптимізації управління трудовими ресурсами (на прикладі підприємства харчової промисловості). *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства* : Матер. IV Міжн. наук.-пр. конф. (11 – 12 листопада 2025 р.). Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 411–413.

16. Литвиненко С. А. Управління талантами на підприємствах ресторанного бізнесу. *Вісник НУХТ*, 2019. № 2. С. 67–74.

17. Лозовський О.М. HR-брендинг: формування іміджу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 43. С. 201–205.

18. Мартиненко З. Е. КРІ як інструмент оцінки ефективності

персоналу. *Бізнес-інновації*, 2020. № 6. С. 34–40.

19. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві: навч. пос. / С. Цвілій, Т. Кукліна, В. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.

20. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.

21. Мітал О. Г. Інноваційні послуги як головний чинник зростання продуктивності готельного сектору. *Вісник Одеського національного університету*. 2018. Т. 23, Вип. 6. С. 68-71.

22. Нагаєв В. М. Управління персоналом: практикум / В. М. Нагаєв, Н.В. Кондратюк. Харків : Стильна типографія, 2018. 220 с.

23. Назаренко О. В. Використання LMS у HR-менеджменті готельно-ресторанних підприємств. *Менеджмент і освіта*. 2022. № 1. С. 22–30.

24. Новікова М. М. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова, А. Б. Швед ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

25. Однолько В. О. Управління споживчою лояльністю у сфері готельних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. Вип. 1. С. 150–161.

26. Петренко В. І. HR-менеджмент у сфері гостинності : монографія. Харків : ХНУГХ, 2017. 248 с.

27. Пилипенко В. М. Корпоративна культура та її вплив на мотивацію працівників. *Економіка і управління*. 2021. № 4. С. 58–65.

28. Полінкевич О. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5, № 1. С. 23–36.

29. Радіонова О. М. Івент-технології: конспект лекцій. Харків :

ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 67 с.

30. Рябенюка М. О., Постова В. В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_4\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_56) (дата звернення: 23.10.2025).

31. Сидоренко А. В. Мотивація персоналу у готельно-ресторанній індустрії : навч. посіб. Львів : ЛНУ, 2019. 176 с.

32. Синиця С. М. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 147-151.

33. Управління репутацією в інтернеті: що це таке і навіщо це потрібно. URL: <https://uaateam.agency/blog/upravl> (дата звернення: 26.10.2025).

34. Філіпова Л. Я., Галенко Д. І. HR-Менеджмент як сучасний напрям інформаційно-документної діяльності. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2021. № 1. С. 21–27. URL: <https://surli.cc/yzrztu> (дата звернення: 26.10.2025).

35. Цвілій С. М., Кукліна Т. С. Стратегічні маркетингові пріоритети готельно-ресторанного підприємства в посткоронавірусному середовищі вітчизняного туристичного ринку. *Особливості розвитку ринку туристичних послуг України під впливом COVID-19 та карантинних обмежень* : монографія : розділ 4. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. С. 48 – 80.

36. Шевченко М. І. Система управління персоналом на підприємствах готельного бізнесу : монографія. Одеса : ОНУ, 2020. 224 с.

37. Щербак М. В. Підвищення ефективності HR-процесів у ресторанах. *Науковий вісник*. 2020. № 3. С. 77–85.

38. Яковенко Н. І. Інноваційні підходи до управління персоналом у готельному бізнесі. *Hospitality & Tourism*. 2021. № 2. С. 12–19.

39. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Т. 3, № 2. С. 195–208.

40. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page, 2020. 832 p.
41. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of HRM Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2021. 784 p.
42. Baker M., Robinson S. *Strategic Human Resource Management in Hospitality*. London : Cengage, 2018. 376 p.
43. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 4th ed. London : Palgrave, 2016. 456 p.
44. Beardwell J., Thompson A. *Human Resource Management : A Contemporary Approach*. 8th ed. Harlow : Pearson, 2021. 612 p.
45. Cascio W. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 11th ed. New York : McGraw-Hill, 2019. 672 p.
46. Definition of Human Resource Management. URL: <https://surl.lt/ddusri> (дата звернення: 11.11.2025).
47. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. New York : Pearson, 2022. 752 p.
48. Ivancevich J. *Human Resource Management*. 14th ed. New York : McGraw-Hill, 2020. 744 p.
49. HRM (Human Resource Management): Unit 1. URL: <https://surli.cc/zcnhax> (дата звернення: 11.11.2025).
50. *Human Resource Management: Definitions and Insights from Leading Experts*. URL: <https://www.businessstudies.com/2025/01/human-resource-management-definitions>. (дата звернення: 11.11.2025).
51. Reikartz Hotel Group. URL: <https://reikartz.com/> (дата звернення: 11.11.2025).
52. Roberts K. *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. London : Routledge, 2017. 420 p.
53. Shuck B., Reio T. *Employee Engagement and Organizational Performance*. New York : Routledge, 2019. 288 p.
54. Ulrich D., Brockbank W., Johnson D. *HR Competencies : Mastery at*

*the Intersection of People and Business*. Alexandria : SHRM, 2021. 328 p.

55. Ulrich D., Younger J., Brockbank W. *HR from the Outside In : Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York : McGraw-Hill, 2017. 336 p.