

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

здобувача вищої освіти Сеся Рената Руслановича
(ПІБ)

академічної групи 242-21-1
(шифр)

спеціальності 242 Туризм
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туризм»
(офіційна назва)

на тему «Удосконалення корпоративної культури туристично-рекреаційного комплексу»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Белобородова М.В			
розділів:				
1. Аналітичний	Белобородова М.В			
2. Проєктний	Белобородова М.В			
Рецензент	Куваєва Т.В.			
Нормоконтролер	Безугла Л.С.			

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри туризму
та економіки підприємства
Л.С. БЕЗУГЛА
(підпис) (ініціали та прізвище)
«___» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

здобувача вищої освіти Сеся Р.Р. академічної групи 242-21-1
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 242 Туризм
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туризм»
(офіційна назва)

на тему «Удосконалення корпоративної культури туристично-рекреаційного комплексу»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 01.05.2025 р. № 330-с.

Розділ	Зміст	Термін виконання
Аналітичний	Дослідження корпоративної культури в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» (ТОВ «Мірадіс»)	12.05.2025 р.
Проектний	Формування стратегії корпоративної культури управління персоналом в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» (ТОВ «Мірадіс»)	10.06.2025 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра		13.06.2025 р.

Завдання видано _____
(підпис керівника)

М. В. Белобородова
(ініціали та прізвище)

Дата видачі 28.04.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 16.06.2025 р.

Прийнято до виконання _____
(підпис здобувача вищої освіти)

Р.Р. Сесь
(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «МІРАДІС»	7
1.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мірадіс»	7
1.2. Оцінка процесу управління персоналом в туристично-рекреаційному комплексі	19
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «МІРАДІС»	26
2.1. Фактори впливу на формування корпоративної культури в туристично-рекреаційному комплексі	26
2.2. Рекомендації щодо вдосконалення стратегії корпоративної культури управління персоналом на підприємстві на основі преміювання	32
2.3. Розробка нових підходів щодо формування корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей туристично-рекреаційного комплексу	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності туристично-рекреаційних комплексів в умовах високої динаміки ринку послуг і трансформацій у сфері трудових відносин. У післякризовий період корпоративна культура дедалі більше визначає ефективність управління персоналом, сприяє згуртованості колективу, мінімізує плинність кадрів і підвищує якість обслуговування. Зокрема, для підприємств, які функціонують у сфері відпочинку й туризму, репутація та єдність персоналу є важливими складовими сприйняття бренду клієнтами.

На прикладі ТРК «Золоті Піски» виявлено дисбаланс між високим рівнем міжособистісних відносин і недостатньою мотивацією, що свідчить про потребу системної стратегії формування культури. Особливо актуальним є поєднання матеріального стимулювання з нематеріальними елементами культури, зокрема брендуванням, візуальною ідентичністю та емоційною залученістю. Формування корпоративної культури дозволяє створити єдине ціннісне середовище, що сприятиме адаптації нових працівників і стабільності колективу. В умовах сезонної діяльності підприємства якісне управління персоналом стає вирішальним фактором збереження послуг на стабільно високому рівні. Особливої уваги потребує формування культури у фронт-офісних службах, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Ураховуючи трансформацію ринку праці та соціальні очікування покоління Z, впровадження стратегічної корпоративної культури є необхідною умовою розвитку. Актуальність підкріплюється прикладними завданнями удосконалення мотиваційної системи та адаптаційних механізмів.

Огляд літератури засвідчив, що проблематика корпоративної культури та її впливу на персонал розкривається у працях таких науковців, як Л.А. Петруня, С.В. Гаращук, О.Ю. Данильчук, Т.О. Беляєва, О.С. Гнатюк, В.М. Князєв, Ю.Г. Литвин, М.І. Долішній, Л.М. Савченко, А.В. Мельник,

І.О. Винокурова, С.М. Клименко, Л.С. Безугла, Л.А. Бондаренко. Вони висвітлюють як загальні підходи до управління персоналом, так і специфіку культурної складової на підприємствах сфери послуг.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є методологічне та практичне обґрунтування особливостей удосконалення корпоративної культури в туристично-рекреаційному комплексі. Для досягнення мети були сформульовані такі завдання:

– надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мірадіс»;

– провести оцінку процесу управління персоналом в туристично-рекреаційному комплексі;

– дослідити фактори впливу на формування корпоративної культури в туристично-рекреаційному комплексі;

– сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегії корпоративної культури управління персоналом на підприємстві на основі преміювання;

– запропонувати нові підходи до формування корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей туристично-рекреаційного комплексу.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення корпоративної культури туристично-рекреаційного комплексу.

Предмет дослідження – напрями формування корпоративної культури як інструмент забезпечення ефективної взаємодії та мотивації працівників.

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: методи економічного аналізу для вивчення структури підприємства, кількісного складу персоналу, рівня оплати праці та організаційної моделі управління; метод соціологічного опитування у формі анкетування працівників, кількісно-якісний аналіз результатів анкет – з використанням середніх оцінок, частки позитивних відповідей і профілю задоволеності, графічний метод.

Інформаційна база дослідження складається із внутрішніх управлінських звітів ТОВ «Мірадіс», результатів анкетування працівників, статистичних звітів підприємства за 2020–2024 роки, методичних рекомендацій з управління персоналом та наукових публікацій за тематикою розвитку корпоративної культури.

Практична цінність результатів кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні стратегії удосконалення корпоративної культури управління персоналом туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» (ТОВ «Мірадіс»).

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток туристичного бізнесу, економіки та підприємництва: виклики сьогодення» (26-28 березня 2025 р., м. Дніпро) із доповіддю на тему: «Реабілітаційний туризм в Україні – сучасний стан та перспективи розвитку».

Структура та обсяг роботи. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 45 сторінках. Робота містить 14 таблиць та 11 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел включає 25 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «МІРАДІС»

1.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мірадіс»

Туристично-рекреаційний заклад «Золоті Піски» розташований поблизу м. Кам'янське і діє у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Мірадіс», яке зареєстроване за адресою: Дніпропетровська обл., м. Кам'янське, Заводський р-н, вул. Спортивна, буд. 38. Проаналізуємо основні аспекти, пов'язані із поточним фінансово-економічним та організаційним станом досліджуваного підприємства.

Назва: товариство з обмеженою відповідальністю «Мірадіс» (далі ТОВ «Мірадіс»), номер ЄДРПОУ 42727483.

Дата реєстрації: 11.12.2017.

Уповноважені особи: Федорчук Руслан Петрович, Шостак Костянтин Васильович.

Статутний капітал: 1 500 000.00 грн

Види діяльності (КВЕД):

Основний: 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

Інші: 87.90 Надання інших послуг догляду із забезпеченням проживання

93.11 Функціонування спортивних споруд

93.13 Діяльність фітнес-центрів

93.21 Функціонування атракціонів і тематичних парків

93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання

55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

56.30 Обслуговування напоями

Перебуває на обліку: Головне управління ДПС у Дніпропетровській області, Кам'янська ДПІ [8].

Організаційна структура ТОВ «Мірадіс» (туристично-рекреаційний комплекс «Золоті Піски») побудована за функціональним принципом з елементами горизонтальної інтеграції, що відповідає специфіці підприємств у сфері гостинності. Її очолює директор, який здійснює загальне управління діяльністю підприємства та координує взаємодію структурних підрозділів. Структура включає як основні виробничі, так і допоміжні та сервісні елементи, що забезпечують повний цикл обслуговування гостей комплексу. З метою оптимізації витрат частина функцій винесена на аутсорсинг, зокрема бухгалтерія, юридична служба, охорона та паркування. Такий підхід дозволяє підприємству концентрувати ресурси на основних напрямках діяльності, залишаючи спеціалізовані функції зовнішнім виконавцям.

Внутрішня структура поділяється на готельний, ресторанний, маркетинговий, технічний, рекреаційний та допоміжний блоки. Готельний блок, який координує адміністратор готелю, охоплює службу прийому і розміщення (СПіР), службу експлуатації номерного фонду та інші сервіси. Ресторанний напрямок представлений адміністратором ресторану, шеф-кухарем (завідувачем виробництва), офіціантами, кухарями, барменами, сомельє, гардеробниками, а також працівниками допоміжних служб кухні, що забезпечує ефективне обслуговування гостей у сфері харчування. Водночас наявність окремого менеджера спа-комплексу та пляжу свідчить про розширення спектру рекреаційних послуг і намагання адаптуватися до сучасних вимог оздоровчого туризму. Відділ маркетингу і продажів відповідає за просування послуг комплексу та забезпечення заповнюваності номерного фонду, а також формування лояльності клієнтів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Організаційна структура ТОВ «Мірадіс»
(туристично-рекреаційний комплекс «Золоті Піски»)

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Допоміжні служби, які охоплюють як адміністративно-господарські завдання, так і технічне забезпечення, працюють у взаємозв'язку з основними підрозділами, що забезпечує гнучкість в управлінні. Структура характеризується чітким підпорядкуванням та розподілом функцій, проте передбачає певну ступінь децентралізації, яка проявляється у делегуванні

повноважень на рівень керівників підрозділів. Це сприяє оперативному прийняттю рішень на місцях і підвищує загальну ефективність обслуговування клієнтів. Загалом така модель організації управління є збалансованою, достатньо гнучкою до сезонних коливань попиту та адаптованою до специфіки туристично-рекреаційної діяльності.

Інфраструктура туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски», розташованого поблизу м. Кам'янське у Дніпропетровській області, сформована відповідно до сучасних стандартів організації відпочинку й орієнтована як на дорослих, так і на дітей. Територія комплексу є закритою, охороняється, має прямий вихід до берегової лінії та налічує упорядковану зону із зеленими насадженнями, декоративними алеями, місцями для відпочинку на відкритому повітрі, дитячими майданчиками та спортивними зонами. Інфраструктура території організована так, щоб забезпечити комфортне пересування, інтуїтивну навігацію та зонування простору за функціональними блоками [2].

Готельна інфраструктура включає номери різного рівня комфорту, розташовані в окремих корпусах із сучасними зручностями. На території функціонує просторий ресторанний комплекс із критим та відкритим майданчиком, де пропонується повноцінне харчування в форматі сніданків, обідів та вечерь. Меню сформоване з урахуванням смаків різних вікових груп та включає традиційні страви української кухні, а також елементи європейського меню. Наявність бару та зони для вечірнього дозвілля сприяє створенню розслабленої атмосфери для гостей комплексу.

Окрема увага приділена організації дозвілля: для дітей передбачені розважальні анімаційні програми, творчі майстер-класи та ігрові активності, що реалізуються під наглядом професійних аніматорів. Дорослі гості можуть скористатися зручностями пляжного відпочинку, відкритим басейном, брати участь у вечірніх розважальних заходах, спортивних турнірах або відвідати спа-зону. Просторове поєднання житлових, рекреаційних та обслуговуючих зон сприяє формуванню цілісного середовища для відпочинку (рис. 1.2)



Рисунок 1.2 – Планування туристично-рекреаційного комплексу
«Золоті піски»

Джерело: [12]

На території функціонує чотири корпуси: «Атріум» (10 номерів стандарт та люкс), «Центральний» (9 номерів стандарт, напівлюкс, люкс), «Східний» (7 номерів стандарт, сімейні, люкс) та «Західний» (2 номери преміум), також в структурі виокремлено: ресторан в корпусі «Атріум» (місткість до 200 осіб), клуб-кафе «Оскар» (місткість до 60 осіб), бар «Центр» (місткість до 50 осіб), 12 відкритих альтанок.

Клуб-кафе та бар обладнано стійками DJ для аудіо-апаратури, проєкторами, наявний причал, конструкції приміщень дозволяють легко декорувати його на власний розсуд. Окремо варто відзначити «Будиночок рибалки» – це просторе приміщення, розташоване безпосередньо на березі річки Дніпро, що створює унікальну атмосферу для проведення заходів різного формату. Завдяки зручному плануванню та місткості до 20 осіб, локація чудово підходить для весіль, днів народження, ділових зустрічей, банкетів або просто дружніх посиденьок. Особливого затишку додає камін, а

сучасні зручності, як-от холодильник, кондиціонер, LED-телевізор і Wi-Fi, забезпечують комфортне перебування у будь-яку пору року. На прилеглий території облаштовано мангали, що дає змогу самостійно готувати страви просто неба, а близькість до води дозволяє не лише організувати риболовлю, а й ефектно дістатися до будиночка катером, завдяки наявності власного причалу. Додатковою перевагою є зручний під'їзд – до будиночка веде асфальтована дорога. Вартість оренди становить 4000 гривень.

У структурі готельного фонду туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» передбачено кілька категорій номерів, які відрізняються за рівнем комфорту, площею, дизайном інтер'єру та ціною політикою. Базовим варіантом розміщення є номери категорії «Стандарт», які розраховані на двох осіб і обладнані усім необхідним для короткотермінового відпочинку: двоспальним ліжком, столом, дзеркалом, холодильником, телевізором, кондиціонером, а також мають окремий санвузол із душем. Такі номери пройшли косметичний ремонт і доступні за ціною від 600 до 800 гривень за добу. Категорія «Напівлюкс» характеризується покращеним плануванням, наявністю євроремонту та більш просторим інтер'єром (рис. 1.3).

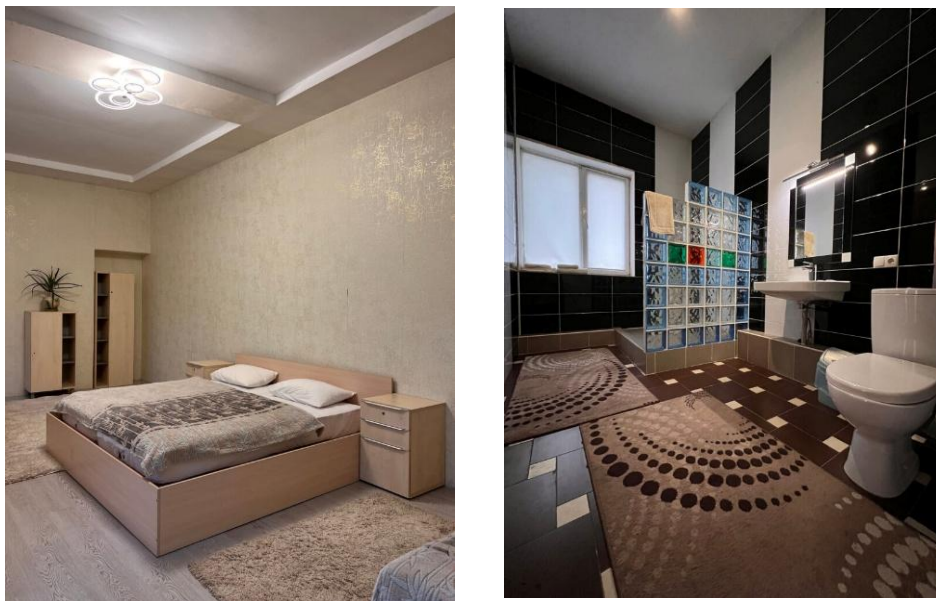


Рисунок 1.3 – Дизайн номеру категорії стандарт в ТРК «Золотий Пляж»

Джерело: [6]

У деяких випадках ці номери мають вихід до холу або терасу з видом на Дніпро, що додає привабливості. У їхньому оснащенні, крім двоспального ліжка та базових меблів, передбачено шафу-купе, журнальний столик зі стільцями та пуфами, а також холодильник, телевізор і кондиціонер. Вартість проживання у напівлюксах варіюється від 900 до 1000 гривень на добу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика категорій номерів в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски»

Категорія	Місткість	Оснащення	Ціна за добу, грн
Стандарт	2	Ліжко, холодильник, ТВ, кондиціонер, душ + санвузол	600-800
Напівлюкс	2	Євроремонт, м'яка зона, ТВ, холодильник, кондиціонер	900-1000
Люкс	2-4	Спальня, вітальня, ТВ, холодильник, кондиціонер, душ, камін/сауна (частково)	1100-1500
Преміум	2-4	Як люкс + сауна, камін, великий дизайн	3500
VIP 325/326	4	Тераса 140 м ² , камін, Smart TV, мінібар, барна зона	3000-3300
Стандарт + балкон	3	Балкон, ТВ 32", кондиціонер, Wi-Fi	2500
Сімейний	4	Дві кімнати, Smart TV 55", балкон з видом на Дніпро	3500

Джерело: узагальнено автором

До преміального сегменту належать номери категорій «Люкс» і «Преміум». Номери класу «Люкс» мають функціональний поділ на спальну та вітальню зони, що забезпечує додаткову зручність для розміщення 2-4 осіб. Частина таких номерів обладнана каміном або сауною, що створює атмосферу підвищеного комфорту. До основного обладнання належать двоспальне ліжко, м'який куточок, шафа-купе, журнальний стіл, стільці, телевізор, холодильник,

кондиціонер, санвузол із душем. Ціна за добу в таких апартаментах коливається від 1100 до 1500 гривень. Категорія «Преміум» представлена двома унікальними номерами з дизайнерськими інтер'єрами в морському або грецькому стилі, розрахованими на 2–4 особи, з просторою терасою з панорамним видом на річку. Вони також укомплектовані каміном і сауною, що забезпечує винятковий рівень комфорту. Вартість проживання становить приблизно 3500 гривень за добу (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Дизайн номеру категорії люкс в ТРК «Золотий Пляж»

Джерело: [6]

У складі VIP-сегменту комплексу виокремлюються номери підвищеної комфортності, зокрема, номер 325 і номер 326 у центральному корпусі. Вони мають приватну терасу площею 140 м², панорамні вікна з оглядом 270 градусів, камін, міні-бар, простору вітальню з барною стійкою. Ціна за добу становить 3000 та 3300 гривень відповідно. Стандартні номери 312 і 412 облаштовані для розміщення трьох осіб, мають балкон, телевізор з діагоналлю 32 дюйми, кондиціонер, Wi-Fi та опалення у холодний період року; вартість перебування в них складає 2500 гривень. Серед сімейних варіантів пропонується двокімнатний номер 323, розрахований на чотири особи, із

великою телевізійною панеллю Smart TV 55" та балконом із краєвидом на Дніпро. Його вартість становить 3500 гривень за добу. Така варіативність номерного фонду дозволяє ефективно задовольнити потреби як індивідуальних туристів, так і сімейних або корпоративних клієнтів.

Туристично-рекреаційний комплекс надає своїм гостям безкоштовний доступ до відкритого басейну, послуги спа-комплексу (басейн під скляним дахом, хамам, масаж, лазні, за додаткову плату) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Аналіз додаткових послуг туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски»

Вид послуг	Безкоштовно	За додаткову плату
Відпочинок	Парасольки, шезлонги, рушники, басейн	—
Спорт та активності	Аніматори, дискотека, волейбол, теніс, футбол, гімнастика, дитячі розваги	Тенісний корт, квадроцикли, масаж, солярій, сауна
Родини	Дитячий майданчик, меню, ліжечка, стільці	Няня, додаткові ліжка
Комфорт та інфраструктура	Wi-Fi, парковка, альтанки, рецепція 24/7	Пральня, трансфер, туристичний збір
Розваги/дозвілля	Настільний теніс, міні-футбол, баскетбол	Боулінг, риболовля, екскурсії, оренда транспортних засобів

Джерело: сформовано автором з даними [6]

Низка сервісів, пов'язаних із комфортом і дозвіллям, як-от трансфер, масаж, оренда транспорту та послуги няні, потребують додаткової оплати. Комплекс орієнтований на сімейний відпочинок і забезпечує базові зручності для дітей, а також створює умови для активного дозвілля та релаксації. Загалом поєднання безкоштовних і платних послуг дозволяє гнучко формувати індивідуальні програми відпочинку відповідно до потреб і бюджету клієнтів. Додаткові послуги включають також конференц-сервіс,

боулінг, більярд, рибну ловлю, водні розваги, катання на квадроциклах, оренду альтанок та мангалів (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Приклади додаткових послуг туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски»

Джерело: [12]

Проаналізуємо показники фінансових результатів досліджуваного підприємства за останні 5 років (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Показники фінансових результатів ТОВ «Мірадіс» за 2024-2020 рр.

Показники, тис. грн	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	441,50	107,10	165,10	139,90	177,70
Інші витрати	398,70	270,90	305,40	278,60	342,80
Разом доходи	441,50	107,10	165,10	139,90	177,70
Разом витрати	398,70	270,90	305,40	278,60	342,80
Фінансовий результат до оподаткування	42,80	-163,80	-140,30	-138,70	-165,10
Чистий прибуток (збиток)	42,80	-163,80	-140,30	-138,70	-165,10

Джерело: узагальнено автором за даними [1]

Аналіз фінансових результатів за 2020–2024 роки демонструє позитивну динаміку діяльності підприємства. У 2020 році підприємство завершило рік зі

збитком у 165,1 тис. грн, при цьому витрати значно перевищували обсяг чистого доходу, що свідчить про критично низьку ефективність операційної діяльності.

У 2021 році ситуація залишалася подібною: незначне зменшення витрат не змогло компенсувати низький рівень доходу, і збиток склав 138,7 тис. грн. У 2022 році фінансовий стан дещо покращився за рахунок зростання доходу до 165,1 тис. грн, але витрати все ще переважали, що призвело до збитку в розмірі 140,3 тис. грн. У 2023 році зафіксоване різке падіння доходів до 107,1 тис. грн на тлі високих витрат (270,9 тис. грн), у результаті чого збитки збільшилися до 163,8 тис. грн.

Найбільш позитивною є ситуація у 2024 році, коли вперше за п'ять років підприємство досягло прибутковості. Чистий дохід зріс більш ніж у чотири рази порівняно з попереднім роком і склав 441,5 тис. грн, тоді як витрати скоротилися до 398,7 тис. грн. Це дозволило сформуванню прибутку у розмірі 42,8 тис. грн, що свідчить про суттєве зростання фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами. Варто зазначити, що в усі попередні роки витрати стабільно перевищували доходи, а у 2023 році розрив був найглибшим. Зростання чистого доходу у 2024 році є результатом або зростання обсягів реалізації, або підвищення цін на послуги, що потребує уточнення. Імовірним чинником покращення стало скорочення витрат або більш раціональний підхід до їх структури.

Таким чином, підприємство пройшло шлях від хронічної збитковості до прибуткової діяльності, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку. Якщо підприємство зможе утримати позитивну динаміку прибутку, воно зможе відновити фінансову рівновагу та інвестувати у покращення інфраструктури. У цілому, результати 2024 року дають підстави говорити про завершення періоду фінансової нестабільності та перехід до етапу зростання.

Фінансові індикатори ТОВ «Мірадіс» за період 2020-2024 рр. узагальнено та проаналізовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Фінансові індикатори ТОВ «Мірадіс» за період 2020-2024 рр.

Фінансові індикатори	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,85	0,88	0,43	0,28	0,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,39	0,12	0,01	0,02	0,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,85	0,88	0,43	0,28	0,54
Коефіцієнт автономії	0,99	0,92	0,87	0,76	0,84
Рентабельність активів (ROA)	-0,13	-0,11	-0,12	-0,5	0,04
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,13	-0,12	-0,13	-0,18	0,05
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,05	0,99	0,92	0,82	0,92
Коефіцієнт заборгованості	0,01	0,08	0,13	0,24	0,16

Джерело: розраховано автором

Аналіз динаміки фінансових індикаторів підприємства у 2020–2024 роках засвідчує складний період фінансової нестабільності з поступовим переходом до покращення. У 2020 році показники ліквідності були надмірно завищені, зокрема коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності становили 7,85, що могло свідчити про надлишкові залишки оборотних активів або низький рівень короткострокових зобов'язань. Проте вже у 2021 році ці значення знизилися до 0,88, а в наступні два роки – до критично низьких 0,28 у 2023 році, що свідчило про різке погіршення платоспроможності підприємства. Абсолютна ліквідність також стрімко знижувалася – з 0,39 у 2020 році до лише 0,01 у 2022 році, що означало практично повну відсутність високоліквідних активів для негайного покриття зобов'язань. У 2024 році ситуація дещо стабілізувалася: значення всіх трьох показників ліквідності зросли, однак залишилися нижчими за нормативні межі, що вказує на збереження фінансових ризиків.

Коефіцієнт автономії протягом аналізованого періоду знижувався з 0,99

у 2020 році до 0,76 у 2023 році, що свідчить про поступове зростання частки залучених коштів у фінансуванні активів. Проте в 2024 році показник покращився до 0,84, що свідчить про певне відновлення фінансової незалежності. Подібну динаміку спостерігаємо й у коефіцієнті покриття необоротних активів власним капіталом: відносно високий рівень у 2020–2021 роках (1,05 та 0,99) знизився до 0,82 у 2023-му, а в 2024 році підвищився до 0,92, що є позитивним сигналом для інвесторів. Рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE) у 2020–2023 роках мали від’ємні значення, що означає відсутність прибутковості на рівні як усіх активів, так і власного капіталу. Особливо негативним був показник ROA у 2023 році на рівні -0,5, що свідчить про значні збитки. Водночас у 2024 році обидва показники стали позитивними: рентабельність активів зросла до 0,04, а власного капіталу – до 0,05, що свідчить про повернення до прибуткової діяльності.

Коефіцієнт заборгованості зростав з 0,01 у 2020 році до 0,24 у 2023 році, що вказує на поступове нарощування зобов’язань, однак у 2024 році його рівень знизився до 0,16, що можна розцінювати як початок стабілізації боргового навантаження. Таким чином, підприємство пережило період різкого падіння ліквідності, збільшення залежності від позикових коштів і відсутності прибутковості, проте у 2024 році з’явилися перші ознаки фінансового оздоровлення. Якщо підприємству вдасться втримати позитивну динаміку, це дозволить йому зміцнити фінансову стабільність, підвищити інвестиційну привабливість і сформувати потенціал для сталого розвитку в перспективі.

1.2. Оцінка процесу управління персоналом в туристично-рекреаційному комплексі

Оцінка процесу управління персоналом є ключовим інструментом забезпечення ефективності функціонування туристично-рекреаційного

комплексу «Золоті Піски». В умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг саме якість людських ресурсів визначає рівень сервісу, задоволеність клієнтів та повторне звернення гостей [25]. Враховуючи сезонність діяльності комплексу, важливо не лише підібрати кваліфікований персонал, а й оптимально організувати його роботу протягом пікових періодів. Ефективне управління персоналом сприяє зниженню плинності кадрів, поліпшенню взаємодії між відділами та формуванню позитивного іміджу закладу [16]. Для комплексу, який надає широкий спектр послуг – від готельного сервісу до організації дозвілля, – важливо забезпечити узгодженість дій усіх працівників. Оцінка управління персоналом дозволяє виявити слабкі місця в організаційній структурі та визначити напрями удосконалення кадрової політики. Саме тому комплексний аналіз цього процесу є необхідною умовою для стратегічного розвитку. Проаналізуємо структуру персоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Структура персоналу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» за підрозділами, станом на 2024 р.

Підрозділ	Посада	К-сть ставок, од.	Основні функції
Адміністрація	Директор	1	Загальне управління, стратегічні рішення, фінансово-господарський контроль
	Адміністратор (рецепція)	2	Реєстрація, поселення/виселення гостей; інформування про послуги; ведення документації
	Адміністрація (ресторан)	1	Організація роботи ресторану, облік та звітність, бенкетне обслуговування
Сервісний відділ	Менеджер сервісного відділу	1	Організація прибирання, контроль за якістю обслуговування
	Покоївки	3	Прибирання кімнат та зон загального користування; заміна білизни
	Кастелянша	1	Контроль та облік білизни, організація роботи пральної

Продовження табл. 1.5

Ресторан	Шеф-кухар	1	Контроль меню, дотримання стандартів, управління кухарями
	Кухар	2	Приготування страв згідно з меню
	Офіціанти	4	Обслуговування гостей, сервірування, прийом замовлень
	Бармени	2	Приготування та подача напоїв
Розваги та рекреація	Менеджер з анімації та дозвілля	1	Організація розваг, координація аніматорів
	Аніматори	2	Проведення заходів для дітей та дорослих
	Інструктори-рятувальники	2	Безпека на пляжі, оренда водного спорядження
	Менеджер боулінга та більярда	1	Оренда розваг
Технічне обслуговування	Менеджер з технічного обслуговування	2	Координація персоналу, контроль технічного стану об'єктів
	Технічні працівники	1	Поточний ремонт, технічна підтримка
	Садівник/ландшафтний дизайнер	1	Догляд за зеленими насадженнями, територією, пляжем
	Служба прання	1	Організація роботи пральної
Маркетинг та продажі	Менеджер з маркетингу та бронювання	2	Реклама, просування, організація бронювання, комунікація з клієнтами
Безпека	Охорона	1	Контроль доступу, забезпечення безпеки на території
Всього персоналу		31	-

Джерело: узагальнено автором

Обсяг і склад персоналу залежать від ряду характеристик, зокрема від:

- 1) кількості номерів і гостей (орієнтовно 120–150 гостей у піковий сезон);
- 2) рівня комфорту (мінімум 3-зірковий сервіс);
- 3) наявності додаткових послуг і зон (пляж, боулінг, ресторан);
- 4) стандартів обслуговування (щоденне прибирання, room-service, SPA, анімація тощо).

Структура персоналу за підрозділами наведена на рис. 1.7.

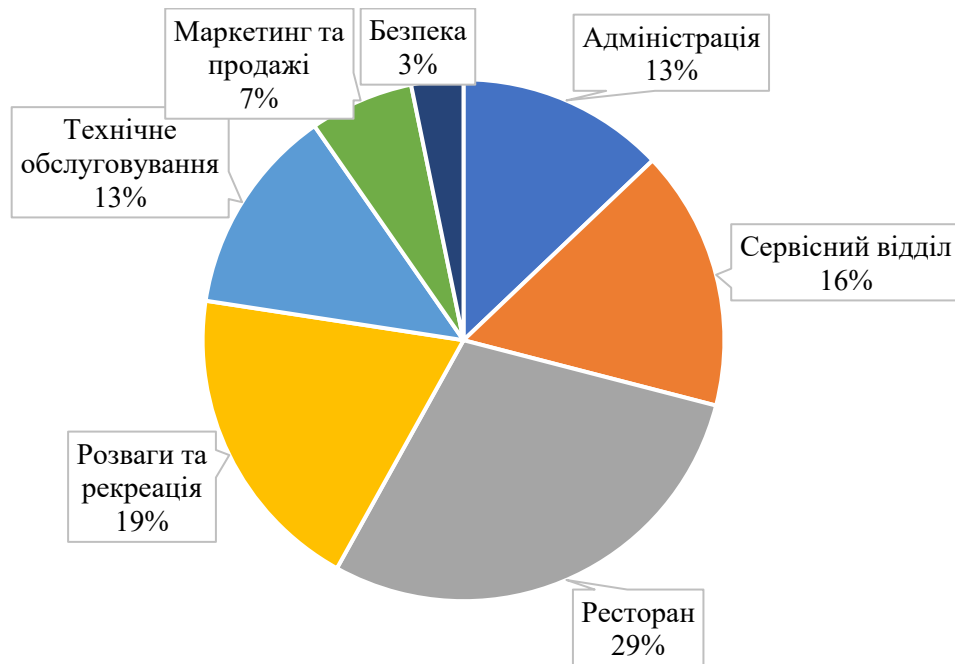


Рисунок 1.6 – Структура персоналу за підрозділами в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» (ТОВ «Мірадіс») в 2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Структура персоналу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» демонструє чіткий поділ працівників за функціональними напрямками, що відображає специфіку комплексного обслуговування гостей. Найбільшу частку кадрів становить обслуговуючий персонал, зокрема працівники ресторанного (29%), сервісного (16%) та рекреаційного (19%) підрозділів, що свідчить про орієнтацію закладу на безпосереднє забезпечення комфортного відпочинку клієнтів.

Значна частина персоналу зосереджена у сфері анімації, дозвілля та дитячих програм, що вказує на спеціалізацію комплексу як сімейного курорту. Адміністративно-управлінський склад є відносно невеликим за чисельністю (13%), однак виконує координаційну функцію між відділами. Частка технічного персоналу також є вагомою (13%), оскільки інфраструктура комплексу вимагає постійного догляду й технічної підтримки. Маркетинговий відділ має обмежену кількість працівників, що може свідчити про необхідність

подальшого зміцнення цього напрямку. Забезпечення безпеки займає помірну частку у кадровій структурі, що відповідає базовим вимогам охорони території. Загалом кадрова структура є збалансованою відповідно до функціонального навантаження, однак потребує постійного моніторингу з урахуванням сезонності й зміни запитів клієнтів.

Проаналізуємо динаміку персоналу за період 2020-2024 рр. (табл. 1.6). та коефіцієнт плинності кадрів за формулою 1.1:

$$K_{пл} = (Зв/СЧ) * 100\% \quad (1.1)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів, %;

Зв – кількість звільнених протягом року, осіб;

СЧ – середньооблікова чисельність персоналу за рік, осіб.

Таблиця 1.6 – Динаміка кількості персоналу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» за період 2020-2024 рр.

Рік	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Темп приросту ланцюговий, %	Кількість звільнених, осіб	Коефіцієнт плинності кадрів, %
2020	28	-	5	17,9
2021	26	-7,14	4	15,4
2022	25	-3,85	6	24,0
2023	29	16,00	3	10,3
2024	32	10,34	2	6,3

Джерело: узагальнено автором

У 2020 році штат бази складав 28 осіб, що відповідало передкризовому рівню. У 2021 році на фоні зниження доходів спостерігалось скорочення чисельності персоналу до 26 осіб, що продовжилось і в 2022 році — до 25 осіб. Це свідчить про оптимізацію витрат у період зменшення обсягів реалізації. Проте вже у 2023 році, попри фінансові збитки, чисельність працівників зросла до 29, імовірно, у зв'язку з підготовкою до розширення послуг або

зростанням сезонного навантаження. У 2024 році відбулося стабільне нарощування штату до 32 осіб, що супроводжувалося різким зростанням доходів і виходом на прибутковість. Загалом, зростання персоналу на 14,3% у 2024 році порівняно з попереднім роком свідчить про розширення діяльності та підвищення потреби у персоналі.

Плинність кадрів у ТРК «Золоті Піски» знижується протягом останніх двох років. Найвищий рівень спостерігався у 2022 році – 24 %. У 2024 році коефіцієнт плинності знизився до 6,3 %, що є наслідком покращення фінансових результатів, стабілізації внутрішнього середовища. Це позитивна тенденція, яка підтверджує ефективність кадрових змін і потребу у подальшому інвестуванні в персонал.

Середній фонд заробітної плати розраховано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Структура фонду оплати праці в 2024 р. в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» за підрозділами

Посада	Середня зарплата, грн	ФЗП на місяць, грн	ФЗП на місяць, грн
Директор	40 000	40 000	480 000
Адміністратор	30 500	41 000	492 000
Менеджер обслуговування	25 000	25 000	300 000
Покоївка	11 800	35 400	424 800
Шеф-кухар	24 500	24 500	294 000
Кухар	24 500	49 000	588 000
Офіціант	20 000	60 000	720 000
Бармен	20 000	40 000	480 000
Менеджер анімації	25 000	40 000	480 000
Аніматор	18 000	48 000	576 000
Інструктор спорт/вода	20 000	48 000	576 000
Менеджер техобслуговування	20 000	25 000	300 000
Технічний працівник	15 000	45 000	540 000
Садівник/ландшафтний дизайнер	18 000	22 500	270 000
Менеджер маркетингу/бронювання	22 500	32 500	390 000
Охоронець	16 000	44 000	528 000
Разом	-	599 900	7 198 800

Джерело: сформовано автором

Також необхідно врахувати податкове навантаження на фонд заробітної плати. Так, ЄСВ роботодавця складає 22%, відповідно місячний ФЗП складе 731 878 грн, а річний – 8 782 536 грн.

Наразі в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» всі штатні співробітники працюють із фіксованою оплатою праці, однак весь персонал залишає отримані чайові собі.

Додатково проаналізуємо структуру персоналу в 2024 році за показниками гендеру та рівня освіти (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Структура персоналу в 2024 р. в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» (показники гендеру та освіти)

Гендерна структура персоналу у 2024 році (32 особи)			
Стать	Кількість	Частка (%)	Коментар
Жінки	20	62,5%	Переважають у сфері обслуговування, анімації, ресторану, адміністрації
Чоловіки	12	37,5%	Основна частка – технічний персонал, охорона, інструктори-рятувальники
Структура персоналу за рівнем освіти в 2024 році (32 особи)			
Освітній рівень	Кількість	Частка (%)	Коментар
Вища освіта	12	37,5%	Адміністрація, менеджери, аніматори, кухарі, частково персонал рецепції
Фахова передвища освіта	14	43,75%	Персонал ресторану, рецепції, технічні працівники
Повна середня освіта	6	18,75%	Покоївки, помічники кухарів, прибиральниці

Джерело: сформовано автором

Дані табл. 1.8 свідчать, що гендерна структура є типовою для галузі з переважанням жінок у сферах обслуговування та дозвілля. Освітній рівень працівників відповідає посадовим вимогам, хоча спостерігається потреба у фахівцях із вищою освітою у сфері готельно-ресторанного сервісу та рекреації. Така кадрова структура забезпечує належний рівень сервісу та дозволяє гнучко реагувати на сезонні виклики.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «МІРАДІС»

2.1. Фактори впливу на формування корпоративної культури в туристично-рекреаційному комплексі

Для визначення факторів впливу на формування корпоративної культури під час проходження передатестаційної практики у травні 2025 року проводилось оцінювання рівня задоволеності працівників у туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» згідно із анкетною, наведеною в Додатку А. Методологічною основою дослідження стало анкетне опитування, яке дозволило зібрати стандартизовані, порівнювані дані про суб'єктивне сприйняття працівниками умов праці, мотивації, взаємодії в колективі та стилю керівництва.

Анкета включала як закриті, так і відкриті запитання, що дало змогу поєднати кількісний та якісний аналіз. Опитування було анонімним, що забезпечило достовірність і щирість відповідей. У вибірці брали участь працівники всіх функціональних відділів, що дозволяє вважати результати репрезентативними для усього штату. Обробка результатів здійснювалася із застосуванням елементарної статистичної обробки: розрахунком середніх оцінок, часток позитивних відповідей та порівнянням за категоріями персоналу.

Особливу увагу приділено питанням щодо наявності системи мотивації, забезпечення форменим одягом та перспектив професійного зростання. Результати опитування стали основою для формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом у ТРК «Золоті Піски» (табл. 2.1).

Отримані результати свідчать про відносно високий рівень задоволеності умовами праці та атмосферою у колективі

Таблиця 2.1 – Результати оцінювання рівня задоволеності працівників в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски», травень 2025 р.

Критерій	Середня оцінка (за 5-бальною шкалою)	Частка працівників із позитивною оцінкою, %
Умови праці (графік, безпека, комфорт)	3,9	76
Взаємовідносини у колективі	4,2	83
Стиль управління та комунікація з керівництвом	3,6	68
Рівень оплати праці	3,2	54
Система мотивації (бонуси, премії, поцінування)	2,5	40
Забезпечення уніформною/форменим одягом	2,1	33

Джерело: сформовано автором

Найнижчі оцінки отримали питання, пов'язані із відсутністю системної мотивації, кар'єрного розвитку та забезпеченням форменим одягом, що вказує на стратегічну потребу вдосконалення внутрішньої кадрової політики. Незадоволення оплатою праці у більш ніж 45% працівників підтверджує необхідність введення прозорої системи преміювання за досягнення цілей, виконання планів і якість обслуговування. Окремим аспектом, що викликає невдоволення, є відсутність уніформи, що не лише впливає на сприйняття корпоративної культури персоналом, а й знижує зовнішню презентабельність комплексу в очах гостей.

У зв'язку з цим доцільно запровадити систему нематеріальної й матеріальної мотивації (премії, подяки, рейтинг персоналу, бонуси за відгуки клієнтів) та ввести єдиний формений одяг для співробітників усіх фронт-офісних служб – адміністрації, рецепції, ресторанного обслуговування, аніматорів. Це сприятиме підвищенню лояльності персоналу, створенню професійного іміджу та підвищенню якості наданих послуг.

Наступний етап виявлення факторів формування корпоративної культури полягає в дослідженні показників управління персоналом за 2020-2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз адаптації персоналу в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» за період 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чисельність осіб, які продовжили роботу після випробувального періоду	4	6	5	4	8
Звільнено працівників із категорії «неминуче звільнені»	0	1	1	0	0
Коефіцієнт адаптації персоналу	0,81	0,85	0,83	0,81	0,92

Джерело: сформовано автором

Упродовж 2020–2024 років у туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» спостерігається поступове зростання ефективності процесу адаптації персоналу. Найвищий рівень коефіцієнта адаптації зафіксовано у 2024 році – 0,92, що свідчить про покращення умов входження нових працівників у колектив і зменшення втрат на етапі випробувального періоду. У 2020 та 2023 роках коефіцієнт становив 0,81, що є найнижчим показником за п’ятирічний період і може вказувати на слабку роботу з новими кадрами або недоліки в підборі персоналу.

Загальна динаміка показника є позитивною, що підтверджується зростанням кількості осіб, які успішно завершили випробувальний термін: з 4 осіб у 2020 та 2023 роках до 8 осіб у 2024 році. У 2021 році цей показник зріс до 6, а в 2022 — незначно знизився до 5 осіб. Звільнення працівників із категорії «неминуче звільнені» мали місце лише у 2021 та 2022 роках, по одному випадку, що є поодинокими винятками. Відсутність таких звільнень у 2023–2024 роках свідчить про підвищення якості кадрового відбору або покращення адаптаційних механізмів. Відповідна динаміка відображена на рис. 2.1.

Стабільне значення коефіцієнта адаптації протягом усіх років на рівні понад 0,8 вказує на загалом ефективну систему управління персоналом. Проте з метою подальшого зміцнення кадрової стабільності доцільно розвивати наставництво, внутрішні інструктажі та мотиваційні інструменти на

початковому етапі праці. Таким чином, позитивна динаміка останнього року підтверджує актуальність впровадження системного підходу до адаптації персоналу.

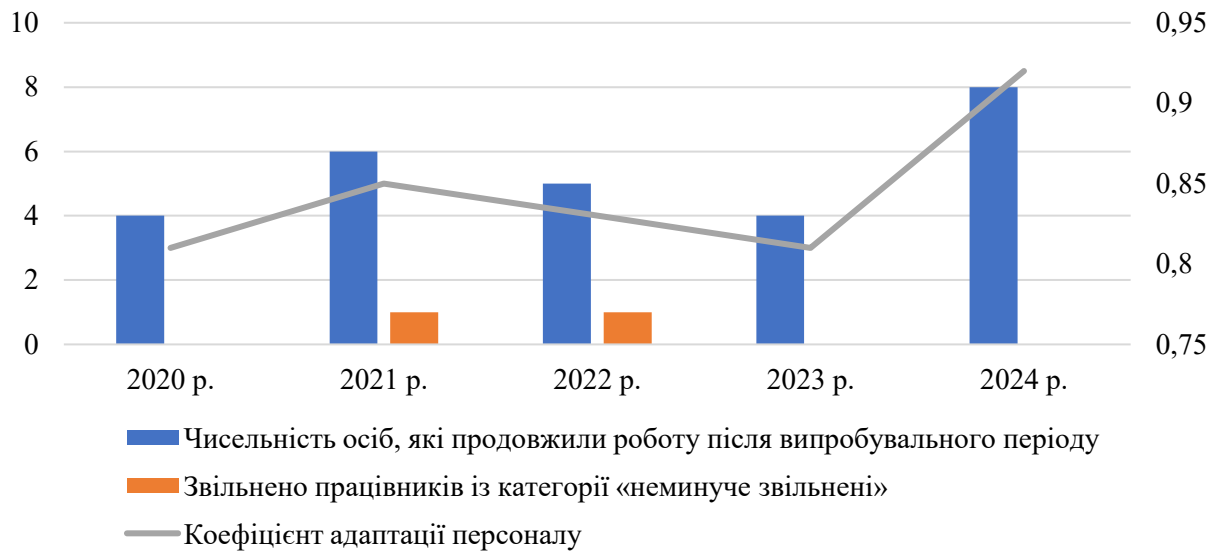


Рисунок 2.1 – Динаміка адаптації персоналу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» за період 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Аналіз результатів оцінювання системи мотивації персоналу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» (табл. 2.3) свідчить про наявність як сильних, так і слабких аспектів у кадровій політиці підприємства. Найвищу оцінку серед усіх категорій отримали міжособистісні відносини в колективі, що підкреслює сприятливий психологічний клімат і налагоджену командну взаємодію. Також високими залишаються показники щодо санітарно-гігієнічних умов праці та врахування думки працівників, що свідчить про дотримання базових стандартів безпеки та демократичний стиль управління. Позитивно оцінюються корпоративні заходи та публічне визнання заслуг, що свідчить про спроби адміністрації підвищити лояльність працівників. Водночас існуюча система оплати праці та рівень заробітної плати оцінені нижче середнього рівня, особливо представниками сервісної

служби, що вказує на потребу в її реформуванні.

Таблиця 2.3 – Аналіз задоволеності персоналу додатковими категоріями мотивації в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» в 2025 р.

Категорії системи мотивації	Весь персонал	Адміністрація	Ресторанний персонал	Сервіс (покоївки)	Анімація / технічні служби
Кар'єрне зростання	1,6	2,5	1,3	0,9	1,2
Можливість підвищення кваліфікації	0,4	0,8	0,3	0,2	0,3
Проведення корпоративних заходів	4,0	4,2	4,0	3,9	3,9
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,5	4,6	4,3	4,6	4,4
Інформаційне забезпечення	4,3	4,5	4,2	4,1	4,2
Публічне визнання заслуг	4,4	4,7	4,3	4,0	4,1
Врахування думки працівників	4,2	4,6	4,1	4,0	4,0
Відносини з колегами	4,3	4,8	4,2	4,1	4,2

Джерело: сформовано автором

З табл. 2.3 видно, що найгірше працівники оцінили можливість кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації, зокрема ці показники були критично низькими серед технічного персоналу та покоївок. Це свідчить про відсутність чітко прописаної системи професійного розвитку, що може впливати на загальний рівень мотивації та бажання залишатись у колективі. Адміністрація комплексу загалом демонструє значно вищу оцінку за всіма пунктами, що вказує на потенційний розрив між управлінською та виконавчою ланками. Рівень інформування працівників визнано достатнім, однак його слід

підтримувати через постійне оновлення внутрішніх комунікаційних каналів. Відносно висока оцінка системи публічного визнання є потенціалом для формування культури визнання в усіх підрозділах (рис. 2.2).

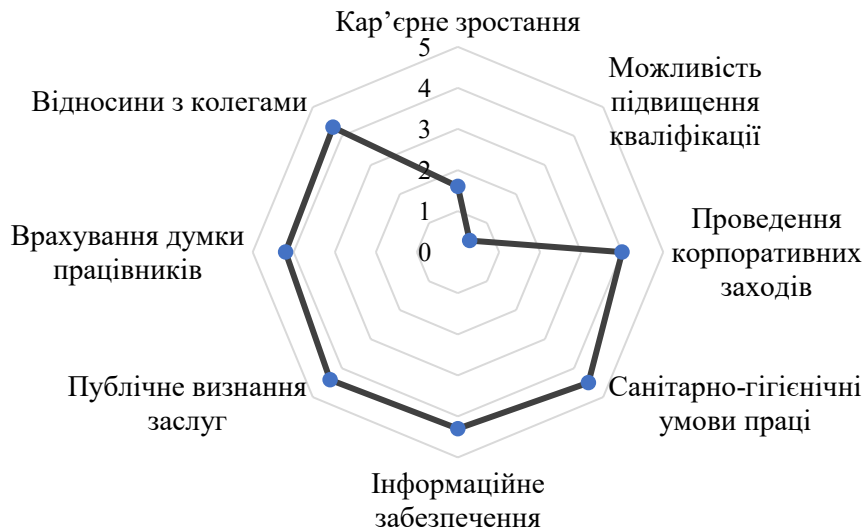


Рисунок 2.2 – Профіль задоволеності персоналу системою мотивації в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски»

Джерело: сформовано автором

У той же час низький рівень мотивації до професійного зростання потребує впровадження навчальних заходів, наставництва та стимулів до розвитку. Особливу увагу варто приділити більш активному залученню рядових працівників до прийняття рішень, оскільки це підвищує відчуття значущості та відповідальності. Результати таблиці демонструють потребу в перегляді підходів до нематеріальної мотивації та створенні комплексної системи управління персоналом. Наявність значного потенціалу в аспектах корпоративної культури може бути основою для подальшого вдосконалення. Загалом оцінка системи мотивації підтверджує доцільність запровадження нової політики стимулювання та кадрового розвитку у туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски».

2.2. Рекомендації щодо вдосконалення стратегії корпоративної культури управління персоналом на підприємстві на основі преміювання

Аналіз форматів преміювання персоналу туристично-рекреаційного комплексу демонструє відмінності у розрахунках та мотиваційному потенціалі кожного підходу. Фіксований бонус за виконання плану на рівні 100% передбачає премію у розмірі 10% від фонду заробітної плати, що в грошовому еквіваленті становить 59 990 грн на місяць (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Пропоновані варіанти преміювання за виконання КРІ/планів туристично-рекреаційному комплексу «Золоті Піски»

Формат преміювання	Умови премії	% від окладу	Витрати на місяць, грн	Примітки
Фіксований бонус	За 100% виконання плану (наприклад, заселеність)	10	599 900 × 10% = 59 990	Простий механізм, не стимулює перевиконання
Диференційована шкала	95–100% плану – 5%, 101–110% - 10%, >110% – 15%	5–15	У середньому 71 988	Стимул до перевиконання цілей
КРІ + індивідуальний бонус	Колективний КРІ + персональні (понад 2 критерії)	5 колективно + 5 індивідуально	У середньому 59 990	Гнучка модель, дає мотивацію всім категоріям

Джерело: сформовано автором

Така модель є простою для адміністрування, однак має суттєвий недолік – вона не стимулює перевиконання встановлених показників, оскільки премія залишається сталою незалежно від результатів понад базовий рівень. Натомість диференційована шкала передбачає градацію стимулювання залежно від рівня виконання плану: працівники отримують 5% за 95–100%, 10% за 101–110% і 15% за результат понад 110%, що в середньому потребує 71 988 грн щомісячних витрат. Ця модель створює сильний стимул до

досягнення вищих результатів, але водночас вимагає більш точного обліку і прогнозування ефективності роботи.

Модель КРІ + індивідуальний бонус поєднує колективні та особисті досягнення, забезпечуючи мотивацію як командної, так і індивідуальної ефективності. Загальний розмір премії тут становить у середньому ті ж 59 990 грн на місяць, але її гнучкість дозволяє адаптувати систему до особливостей посад та функцій працівників. Такий підхід підвищує відчуття справедливості та індивідуальної відповідальності, адже враховуються як спільні цілі, так і особисті результати.

Порівняльний аналіз засвідчує, що хоча фіксований бонус є найпростішим у реалізації, саме диференційована шкала та КРІ-модель мають кращий стимулюючий потенціал. З огляду на потребу підвищення продуктивності та якості обслуговування, доцільно обрати модель, що поєднує базову прогнозованість витрат із можливістю диференціювання премій за досягнення понад базовий рівень.

Аналіз наведених даних свідчить про запровадження системи преміювання на рівні 12% від базового місячного фонду заробітної плати, що дає змогу збільшити загальну суму на виплату персоналу з 599 900 грн до 671 888 грн щомісяця. При цьому розмір середньої премії становить 71 988 грн, що є відчутним додатковим фінансовим стимулом для працівників туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски». Враховуючи обов'язкові нарахування єдиного соціального внеску у розмірі 22%, сукупне податкове навантаження зростає до 147 816 грн на місяць, що формує загальний місячний фонд оплати праці на рівні 819 704 грн. У річному розрізі це означає, що загальні витрати на оплату праці з урахуванням премій і нарахувань становитимуть 9 836 448 грн (табл. 2.5).

Проте очікуваний економічний ефект від запровадження системи мотивації полягає не лише у збільшенні витрат, а в потенційному зростанні продуктивності, якості обслуговування, зниженні плинності кадрів та стабілізації команди. Якщо припустити, що впровадження преміювання

стимулює збільшення середньомісячного чистого доходу підприємства щонайменше на 10% (виходячи з 2024 року – 441,5 тис. грн), то приріст доходу становитиме близько 44,15 тис. грн щомісяця або 529,8 тис. грн на рік.

Таблиця 2.5 – Повний фонд заробітної плати в ТРК «Золоті Піски» із преміями та нарахуваннями за умови вибору другого варіанту мотивації персоналу

Показник	Сума, грн
Базовий місячний ФЗП	599 900
Премія (середній рівень 12%)	71 988
Разом на виплату	671 888
ЄСВ (22% на всю суму)	147 816
Загальний місячний ФЗП з нарахуваннями	819 704
Річний ФЗП з преміями та нарахуваннями	9 836 448

Джерело: сформовано автором

У такому разі чистий економічний ефект може дорівнювати різниці між приростом доходу та додатковими витратами на премії та ЄСВ. Якщо додаткові витрати становлять 219 804 грн щомісяця (різниця між 819 704 і 599 900), то для досягнення беззбитковості потрібно забезпечити приріст доходу мінімум на 36,6%. Відтак ефективність впровадження системи мотивації прямо залежить від правильності постановки цілей, обґрунтованості КРІ та організаційної дисципліни. У разі комплексного підходу – через матеріальне заохочення, навчання та комунікацію – система може забезпечити не лише економічний ефект, а й зростання репутації та конкурентоспроможності закладу.

Основні рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу полягають у наступному:

- 1) премії необхідно адаптувати до сезонності (вищі у липні–серпні);
- 2) вести персональні КРІ: для покоївок – рівень задоволеності; для адміністраторів – кількість позитивних відгуків; для кухарів – відсутність скарг (згідно із Додатком В).

3) оцінку КРІ покласти на директора або профільного менеджера не рідше, ніж раз на місяць.

4) запровадити положення про мотиваційну систему персоналу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски»;

5) важливо передбачити прозору процедуру інформування працівників про результати оцінювання та розміри премії, що підвищить довіру до системи та запобігатиме конфліктам;

6) доцільно сформувати внутрішній мотиваційний комітет із представників різних відділів, який матиме дорадчу функцію при формуванні критеріїв КРІ та оцінюванні суб'єктивних показників.

7) для посилення нематеріальної мотивації варто поєднувати систему премій із символічними відзнаками – «Працівник місяця», сертифікати подяки, публічне визнання в колективі, що підвищить моральний клімат та залученість персоналу.

Запровадження бланку оцінювання КРІ у туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» є доцільним кроком для підвищення прозорості й об'єктивності оцінки результатів праці персоналу. Такий інструмент дозволяє не лише кількісно фіксувати рівень виконання службових обов'язків, а й виявляти зони професійного зростання кожного працівника. Регулярне використання бланку сприятиме формуванню культури відповідальності та підзвітності, а також підвищенню мотивації через чіткий зв'язок між результатами праці й винагородою. Завдяки стандартизованому підходу до оцінювання працівники зможуть краще розуміти очікування з боку керівництва, а управлінці – оперативно реагувати на зниження ефективності чи недотримання стандартів. Водночас система КРІ повинна бути гнучкою, адаптованою до специфіки посад і рівня відповідальності кожної категорії персоналу.

Ефективність її впровадження залежить від попереднього інформування колективу та включення елементів зворотного зв'язку. Результати оцінювання можуть стати основою для ухвалення рішень щодо преміювання, кар'єрного

просування або додаткового навчання. Таким чином, запровадження бланку КРІ дозволить комплексно модернізувати систему управління персоналом і підвищити якість обслуговування в ТРК «Золоті Піски».

2.3. Розробка нових підходів щодо формування корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей туристично-рекреаційного комплексу

Корпоративна культура сучасного туристично-рекреаційного підприємства формується не лише через організаційні процедури, стандарти обслуговування чи внутрішні комунікації, а й через візуальні атрибути, здатні транслювати ключові смисли бренду як всередині колективу, так і в зовнішньому середовищі. У цьому контексті логотип туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» виступає не лише маркером приналежності до певного бренду, а й важливим елементом формування і підтримки корпоративної ідентичності (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Логотип туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски»
(варіант 1)

Джерело: розроблено автором

Візуальний образ логотипу побудований на поєднанні стилізованого графічного елементу, який репрезентує горизонт сонця над хвилями, та назви комплексу, виконаної шрифтом із чіткою геометрією. Кольорова палітра логотипу – поєднання насиченого пісочно-жовтого і глибокого синього – викликає асоціації з теплом, стабільністю, довірою і водночас із відпочинком, що відповідає місії рекреаційного об'єкта.

Такий логотип стає каналом смислової комунікації на рівні підсвідомості, сприяючи інтеріоризації працівниками базових цінностей бренду: відкритості, привітності, професіоналізму та гармонії з природою. Через щоденну візуальну присутність цього символу у внутрішньому просторі підприємства (на форменому одязі, внутрішніх документах, інтер'єрі та нагородах) формується відчуття колективної причетності до спільної справи, єдності в баченні цілей організації.

З емоційно-психологічної точки зору, образ сонця, яке сходить над морською хвилею, має універсальну позитивну конотацію оновлення, тепла, добробуту та відпочинку. Це дозволяє співробітникам ототожнювати себе з організацією, яка несе гармонію і турботу, а також сприяє підвищенню рівня емоційної залученості персоналу. Таким чином, логотип перетворюється на своєрідний візуальний якір корпоративної культури – стабільний, упізнаваний і ціннісний.

Альтернативні варіанти логотипу наведені на рис. 2.4. Логотип репрезентує стилізовану композицію, де зображення чайки над кольоровими смугами – жовтою, коричневою та блакитною – формує абстрактну форму. Порівняно з першим логотипом, який є лаконічним, геометрично вивіреним і візуально чистим, ця версія має більшу художню складність, однак втрачає певну комунікативну чіткість.

По-перше, семантика зображення у другому варіанті є менш прозорою. Візуальні елементи – чайка та кольорові смуги – не мають чітко вираженого символізму, який безпосередньо асоціюється з організаційними цінностями або структурою корпоративної культури. Якщо в першому логотипі сонце над

хвилями викликає асоціації з гармонією, теплом і стабільністю, то другий варіант може трактуватись надто узагальнено, що знижує його ідентифікаційну силу у внутрішній комунікації.

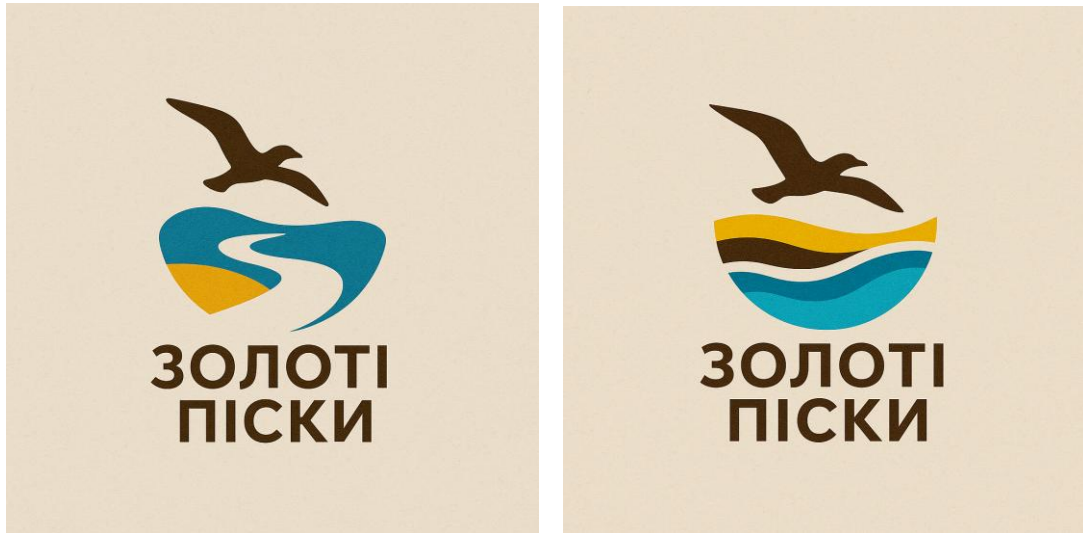


Рисунок 2.4 – Логотип туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски»
(варіанти 2 та 3)

Джерело: розроблено автором

По-друге, графічне рішення логотипу менш функціональне для щоденного застосування у внутрішніх ритуалах (подяки, грамоти, візуальні матеріали для персоналу). Через наявність складних кривих та багатобарвності, логотип менш адаптивний до формальних та презентаційних форматів, що ускладнює його використання як символу внутрішньої єдності та визнання.

По-третє, композиційна насиченість другого логотипу зменшує його естетичну нейтральність, яка є важливою для універсального корпоративного середовища. Візуальна перевантаженість може впливати на сприйняття бренду як менш послідовного або менш професійного, що, у свою чергу, відображається на сприйнятті організації працівниками.

У підсумку, хоча другий варіант логотипу є концептуально цікавим і може бути ефективним у зовнішньому маркетинговому позиціонуванні, з

точки зору підтримки та розвитку корпоративної культури він поступається першому варіанту. Перший логотип, завдяки своїй символічній зрозумілості, геометричній простоті та емоційній виразності, є більш ефективним інструментом формування організаційної згуртованості, ідентифікації працівників з брендом і ритуалізації внутрішньої комунікації.

Корпоративна форма працівників ТРК «Золоті Піски» є важливим компонентом цілісної візуальної ідентичності, що узгоджується з логотипом, кольоровою гамою бренду та атмосферою локації. Поєднання пісочно-золотих, глибоко-синіх і природних кольорів, характерне для логотипу комплексу, при втіленні у форменому одязі працівників створює впізнаваний образ компанії, який підсилює емоційне враження у відвідувачів. Такий ефект візуального узгодження дозволяє туристам швидко ідентифікувати персонал, формує довіру та підкреслює професійність обслуговування.

З погляду внутрішньої організаційної динаміки, уніфікований формений одяг виконує символічну функцію рівності та командної єдності. Працівники, які носять однакову форму, підсвідомо включаються в єдину систему, де кожен відчуває свою залученість до спільної мети. У цьому сенсі форма набуває ролі інструменту символічного об'єднання персоналу, зменшує ієрархічну дистанцію, а також сприяє згуртованості й формуванню здорового мікроклімату в колективі.

Крім того, корпоративна форма є засобом візуального ритуалу, що допомагає працівнику перемкнутись у професійний режим. У психосоціальному контексті вдягання форми асоціюється з відповідальністю, дотриманням стандартів обслуговування, орієнтацією на клієнта. Це особливо актуально в умовах рекреаційного комплексу, де сервісна взаємодія є основною формою комунікації між працівником і відвідувачем.

Таким чином, запровадження та належне естетико-функціональне оформлення корпоративної форми в ТРК «Золоті Піски» є вагомим чинником не лише для зовнішнього брендингу, а й для формування сильної, відкритої та ціннісно орієнтованої корпоративної культури. Це забезпечує високий рівень

ідентифікації працівників з місією комплексу, посилює лояльність персоналу і створює передумови для сталого розвитку сервісної репутації (рис. 2.5).

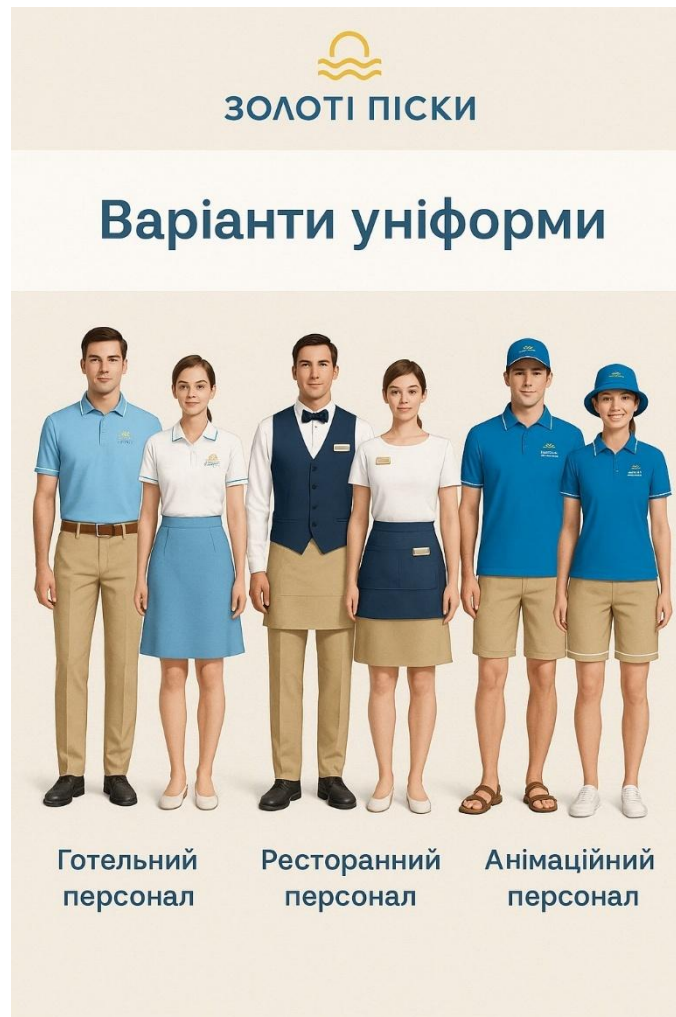


Рисунок 2.5 – Варіанти корпоративної форми для співробітників туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски»

Джерело: розроблено автором

Представлені варіанти корпоративної форми для різних категорій персоналу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» демонструють зразкове поєднання візуальної ідентичності бренду, професійного дрес-коду та функціональної доцільності. З естетико-функціональної та психологічної точки зору ця уніформа є ефективним інструментом формування позитивного іміджу, організаційної єдності й підвищення якості взаємодії персоналу з відвідувачами.

Колористичне рішення форми узгоджується з основною палітрою логотипу: блакитно-біло-пісочні тони асоціюються з морським узбережжям, чистотою та відкритістю. Такий вибір кольорів формує візуальну впізнаваність і водночас не створює емоційного перенасичення, залишаючись приємним для візуального сприйняття як гостей, так і самих працівників.

Уніформа персоналу чітко розмежована за функціональними блоками.

Готельний персонал – стриманий і водночас елегантний стиль. Використання блакитного поло та білої блузи з емблемою комплексу підкреслює професійність, викликаючи асоціації з чистотою і турботою про комфорт. Спідниця й штани у світло-бежевому кольорі підтримують баланс строгості й відкритості.

Ресторанний персонал – традиційно формалізований одяг з фартухом, жилетом і класичними елементами (метелик, табличка з іменем), що забезпечує образ надійності й високої культури обслуговування. Це візуально виокремлює працівників ресторанного напрямку як носіїв етикету і стандартів якості.

Анімаційний персонал – форма максимально наближена до неформального, мобільного стилю: шорти, футболки-поло, кепки та панамы забезпечують свободу рухів, практичність і позитивне сприйняття у дітей і сімейної аудиторії. Активний синій колір із логотипом комплексу підсилює асоціації з динамікою, енергією й відкритістю до спілкування.

Особливістю всієї лінійки уніформи є впровадження знаків візуальної ідентифікації, таких як логотип на кожному елементі одягу та нагрудні бейджі з іменами, що сприяє персоналізації контакту між клієнтом і працівником.

Таким чином, дизайн корпоративної уніформи у ТРК «Золоті Піски» не лише відповідає естетичним нормам сучасного бренду, а й ефективно виконує соціо-психологічні функції: полегшує ідентифікацію ролей персоналу, зміцнює командну культуру, формує атмосферу довіри та сприяє створенню гармонійного середовища для рекреаційного відпочинку.

Розрахуємо орієнтовні витрати на впровадження корпоративної форми в

ТРК «Золоті Піски» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розрахунок витрат на впровадження корпоративної форми в ТРК «Золоті Піски»

Стаття витрат	Кількість одиниць	Вартість за одиницю, грн	Сума, грн
Уніформа для готельного персоналу (14 працівників)	14	1725	24 150
Резерв для готельного персоналу	3	1725	5 175
Уніформа для ресторанного персоналу (10 працівників)	10	2070	20 700
Резерв для ресторанного персоналу	3	2070	6 210
Уніформа для анімаційного персоналу (5 працівників)	5	1840	9 200
Резерв для анімаційного персоналу	3	1840	5 520
Підсумок по формі (разом з резервом)	48 комплектів		70 955
Розробка лекал і макетів	1 комплект	4 000	4 000
Нанесення логотипу (усі комплекти)	48	150	7 200
Тестові зразки / пілотна лінія	2 комплекти	1800	3 600
Загальні витрати	-	-	85 755

Джерело: сформовано автором

Передбачення резервних комплектів є важливим з точки зору практичного використання уніформи – це мінімізує ризики збоїв у сервісному обслуговуванні (наприклад, через пошкодження чи прання основного комплекту), підвищує гнучкість у розкладі змін, а також сприяє збереженню стандартів візуальної єдності персоналу.

Запровадження корпоративної форми в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» є доцільним рішенням, що підсилює візуальну ідентичність бренду та сприяє формуванню згуртованої корпоративної культури. Уніфікований одяг покращує впізнаваність персоналу, підвищує довіру клієнтів і дисциплінує внутрішні комунікації. Фінансові витрати на впровадження форми є обґрунтованими інвестиціями у підвищення якості сервісу та репутаційного капіталу комплексу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті вирішення комплексного завдання кваліфікаційної роботи, яке полягало в розробці стратегії удосконалення корпоративної культури туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски», зроблено наступні висновки:

1. ТОВ «Мірадіс», що здійснює діяльність під брендом туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски», зазнало трансформацій від збиткової моделі до позитивної динаміки прибутковості, завершивши 2024 рік з чистим прибутком у розмірі 42,8 тис. грн після чотирьох років фінансових втрат. Обсяг чистого доходу у 2024 році зріс до 441,5 тис. грн, що в понад чотири рази перевищує показник попереднього року, тоді як витрати скоротилися до 398,7 тис. грн, що стало результатом оптимізації витрат і вдосконалення ресурсного управління. Рентабельність активів (ROA) зросла до 0,04, а рентабельність власного капіталу (ROE) – до 0,05, що свідчить про повернення підприємства до прибуткової операційної моделі. Готельний фонд включає понад 40 номерів у кількох категоріях — від базових до VIP — з ціновим діапазоном від 600 до 3500 грн за добу, що дозволяє ефективно охоплювати як бюджетний, так і преміальний сегменти ринку.

2. Управління персоналом у туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» відбувається в умовах поступового зростання чисельності штату — з 25 осіб у 2022 році до 32 осіб у 2024 році, що супроводжується стабілізацією внутрішнього середовища та зменшенням плинності кадрів до рівня 6,3 %. Оптимальна структура персоналу відображає функціональні потреби комплексу, зокрема найбільша частка (29 %) зосереджена в ресторанному сервісі, що узгоджується зі спеціалізацією підприємства на обслуговуванні відпочивальників. Річний фонд заробітної плати з урахуванням нарахувань становить 8,78 млн грн, що складає понад 60 % від прогнозованої собівартості діяльності. Позитивна динаміка у зростанні штату

на 14,3 % у 2024 році свідчить про розширення спектру послуг та економічне пожвавлення після кризового періоду. Профіль персоналу формують працівники з фаховою передвищою освітою (43,75 %) та вищою освітою (37,5 %), що дозволяє забезпечити базовий рівень професіоналізму. Спостерігається нерівномірність у розподілі управлінських і технічних функцій, що потребує посилення освітніх компетенцій у сфері адміністрування й сервісу.

3. Результати оцінювання рівня задоволеності персоналу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» виявили, що найвищі середні оцінки мають міжособистісні відносини (4,2 б.) та санітарно-гігієнічні умови (4,5 б.), що свідчить про сформований позитивний соціально-психологічний клімат. Водночас найнижчі оцінки зафіксовано за показниками системи мотивації (2,5 б.) та забезпечення форменим одягом (2,1 б.), при цьому лише 33% працівників вважають умови уніформи задовільними. Також рівень задоволеності оплатою праці становить лише 3,2 б., що корелює з 54% позитивних відповідей, і потребує подальшої компенсаційної модернізації. Особливо критичними є показники кар'єрного зростання серед технічного персоналу (0,9 б.) та покоївок (0,9 б.), що свідчить про ігнорування стратегічного розвитку персоналу в нижній ланці. Аналіз п'ятирічної динаміки адаптації персоналу засвідчує позитивну тенденцію: коефіцієнт адаптації зріс з 0,81 у 2020 році до 0,92 у 2024 році, а кількість працівників, що пройшли випробувальний термін, зростає вдвічі – з 4 до 8 осіб. Відсутність звільнень з категорії «неминуче звільнені» в останні два роки вказує на покращення якості підбору кадрів і внутрішньої комунікації.

4. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи преміювання персоналу в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» доводять доцільність переходу від фіксованих бонусів до гнучких мотиваційних моделей. Вибір диференційованої шкали преміювання із середнім рівнем премії 12% забезпечує не лише підвищення рівня винагороди до 71 988 грн на місяць, а й створює потужний стимул для перевиконання планових показників. У результаті загальний місячний фонд оплати праці з

урахуванням премій і обов'язкових нарахувань (ЄСВ 22%) зростає до 819 704 грн, що формує річне навантаження на рівні 9 836 448 грн. За умови підвищення середньомісячного доходу підприємства на 10% економічний ефект може становити 529,8 тис. грн на рік, однак для досягнення беззбитковості необхідне зростання доходу мінімум на 36,6%. Такий підхід до управління персоналом є обґрунтованим за умови запровадження чітко сформульованих КРІ, щомісячного моніторингу результатів та прозорої системи інформування працівників. Введення персоналізованих показників ефективності, адаптованих до посадових обов'язків, дозволяє поєднувати матеріальне стимулювання з розвитком професійної відповідальності. Формалізація оцінки праці через бланк КРІ сприяє зростанню внутрішньої дисципліни, рівня довіри та організаційної згуртованості.

5. Розробка візуально впізнаваного логотипу та впровадження уніфікованої корпоративної форми у туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» дозволили досягти послідовного відображення стратегічних цінностей підприємства у щоденній комунікації. Загальна кількість уніформ, з урахуванням резервів, становить 48 комплектів, а повна сума впровадження – 85 755 грн. Ці витрати включають розробку лекал, нанесення логотипу та виготовлення тестових зразків, що підтверджує комплексний і обґрунтований підхід до організації іміджевого середовища. Корпоративна форма стала не лише інструментом брендування, а й важливим чинником підвищення емоційної залученості працівників. Таким чином, візуальна культура стала дієвим механізмом посилення корпоративної ідентичності та конкурентоспроможності ТРК «Золоті Піски».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ClarityProject. URL: https://clarity-project.info/edr/41800703/yearly-finances?current_year=2022
2. Барна М.Ю., Салімон О.М., Сидоренко Т.М. Науково-методичні підходи до диференціації послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 164-170. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-58>
3. Барна М., Тучковська І. Безбар'єрне середовище для осіб з інвалідністю в туризмі. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2020. № 61. С. 5-11. DOI: 10.36477/2522-1205-2020-61-01.
4. Безугла Л.С., Белобородова М.В., Герасименко Т.В. Формування інклюзивно-реабілітаційного туризму в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. № 2 (6). С. 20-25. URL: <http://www.journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/64>
5. Белобородова М.В. Соціальна відповідальність закладів індустрії гостинності в Україні: ретроспективний аналіз. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 36–46. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286654>
6. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).
7. Гостинність без бар'єрів. Довідник зі створення безбар'єрного середовища у закладах HoReCa. Київ, 2023. 179 с. URL: https://drive.google.com/file/d/12EabNqq9KgYYs28Xv8el_Fp_MAN50-Iy/view
8. Державна служба статистики України. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/arh_kap_u.html
9. Джинджоян В. В. Аналіз туристичних підприємств України в контексті реалізації соціальних функцій. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7897>

10. Світлична В. Ю., Александрова С. А. Економіка туризму : підручник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 167 с.
11. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. Посібник. Н; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.
12. Сторінка туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски». URL: <https://www.goldensand.in.ua/>
13. Мальська М. П., Мандюк Н.Л. Основи маркетингу у туризмі: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 336 с.
14. Ніколайчук О. А. Тренди розвитку вітчизняної індустрії гостинності в умовах Covid-19. *Вісник ХНУ ім. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2021. Випуск 13. С. 108-114. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-11>
15. НТОУ. Методичні рекомендації «Доступне проектування. Застосування шрифту Брайля на інформаційних вказівниках, обладнанні та приладах (відповідно до ISO 17049:2013). URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-guidelines-05-01-2020-breille.pdf>
16. Офіційний сайт курорту «Осокори». URL: <https://www.osokory.com.ua>
17. Офіційний сайт готельного комплексу «Good Zone». URL: <https://goodzonehotel.com.ua/ua/>
18. Офіційний сайт курорту «Золотий пляж». URL: <https://goldenbeach.dp.ua/>
19. Паньків М., Липовий Д. Інноваційні тренди розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації. *Grail of Science.* 2022. № 14-15. С. 56-62. DOI: 10.36074/grail-of-science.27.05.2022.006.
20. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання п'яте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. 320 с.

21. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 51-56. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.10>
22. Тарасюк Г. М., П'янков В. С. Індустрія гостинності України: становлення та розвиток. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С. 140-143. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-24>
23. Шаповал В.М., Белобородова М.В. Діагностика середовища функціонування туристичних підприємств України під час пандемії COVID-19. *Інфраструктура ринку*. 2021. № (56). С.103-109. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/19.pdf
24. Bovsh L., Hopkalo L., Rasulova A. Diversification approach to customer-oriented management of hotel and restaurant businesses. *Scientific Horizons*. 2020. №23(11). С. 88-100.
25. Yurchyshyna L., Bieloborodova M., Kaliuzhna T. Competency-based approach as a factor of tourist enterprise effective personnel policy. *Економіка і регіон*. 2021. 3 (82). С. 62-68.

АНКЕТА оцінювання рівня задоволеності працівників ТРК «Золоті Піски»

Анкета є анонімною. Відповідайте щиро – ваша думка допоможе покращити умови праці та сервіс.

1. Вкажіть ваш відділ (позначте один варіант):

- Адміністрація
 - Ресторан
 - Сервіс (прибирання, покоївки)
 - Анімація / дозвілля
 - Технічна служба
 - Охорона
 - Інше: _____
-

2. Як ви оцінюєте загальні умови праці (графік, комфорт, безпека)?

- 1 – Дуже незадоволений(а)
 - 2 – Незадоволений(а)
 - 3 – Задовільно
 - 4 – Задоволений(а)
 - 5 – Повністю задоволений(а)
-

3. Як ви оцінюєте взаємовідносини у колективі?

- 1 2 3 4 5
-

4. Наскільки відкритим і зрозумілим для вас є стиль керівництва?

- 1 2 3 4 5
-

5. Чи задоволені ви рівнем заробітної плати?

- 1 2 3 4 5
-

6. Чи відчуваєте ви мотивацію до якісного виконання своїх обов'язків?

- Так, завжди

- Час від часу
 - Ні, не відчуваю
-

7. Чи існує для вас можливість кар'єрного зростання в колективі?

- Так
 - Частково
 - Ні
-

8. Як ви оцінюєте систему преміювання (якщо вона є)?

- 1 2 3 4 5
-

9. Чи достатньо ваш відділ забезпечений форменим або спеціальним одягом?

- Так, повністю
 - Частково
 - Ні, взагалі не забезпечений
-

10. Що, на вашу думку, потрібно покращити у роботі персоналу або умовах праці?

(відкрите запитання, впишіть власну відповідь)

Дякуємо за участь! Ваша думка важлива для підвищення якості роботи комплексу та добробуту команди.

Бланк замовлення форменого одягу ТРК «Золоті Піски»

Заповнюється працівником або керівником відділу для комплектування форменого одягу персоналу. Дані будуть використані для централізованого замовлення та обліку видачі.

1. Прізвище, ім'я, по батькові:

2. Посада / Відділ:

- Рецепція
- Ресторан / бар
- Анімація / дозвілля
- Прибиральниці / покоївки
- Технічний персонал
- Охорона
- Адміністрація
- Інше: _____

3. Стать:

- Чоловіча
- Жіноча

4. Розмір одягу (вказати загальноприйнятий розмір або окремо):

- Верх (куртка, сорочка, жилетка): _____
- Низ (штани / спідниця): _____
- Розмір взуття: _____

5. Необхідні елементи форменого одягу (відмітити потрібне):

- Футболка з логотипом
- Сорочка/блузка
- Жилетка
- Костюм літній (куртка + штани/спідниця)
- Костюм зимовий
- Кепка / панама / кашкет
- Куртка утеплена
- Фартух

Спецвзуття

Інше: _____

6. Примітки (особливості крою, додаткові побажання тощо):

Дата заповнення: ____ / ____ / 2025

Підпис працівника: _____

Прийняв відповідальний: _____

Примітка: форма зберігається у відділі кадрів або адміністрації. Видача одягу здійснюється під розпис.

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КРІ ПРАЦІВНИКА

ТРК «Золоті Піски»

Період оцінювання: ___ / ___ / 2025

ПІБ працівника: _____

Посада / Відділ: _____

Керівник: _____

1. Індивідуальні показники ефективності (КРІ)

№	Показник	Цільове значення	Факт	% виконання	Бали (1–5)
1	Якість виконання обов'язків	(власний критерій)			
2	Своєчасність виконання задач				
3	Взаємодія з колегами / клієнтами				
4	Ініціативність / активність				
5	Дотримання стандартів обслуговування				
6	Пропозиції щодо покращення				

Середній бал КРІ: _____

2. Коментар керівника (за потреби):

3. Рекомендації / рішення:

- Преміювання у розмірі _____ % від окладу
 - Включення до резерву кадрового зростання
 - Повторне оцінювання через _____ тижнів
 - Надання письмового попередження
 - Інше: _____
-

Підпис працівника: _____

Підпис керівника: _____

Дата заповнення: ____ / ____ / 2025