ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Декан	**Завідувач кафедри**
Економічного факультету	**готельно-ресторанної справи та туризму**
_____ Андрій МУЗИЧЕНКО	**_____ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
(підпис)	(підпис)
«____» _____ 2026 р.	«____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: ***«HR-менеджмент як фактор підвищення ефективності діяльності готельного комплексу»***

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма «Готельно-ресторанний бізнес»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

Лариса Гопкало

_____

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к.е.н., доц. _____ **Лариса Гопкало**

Виконала _____ **Олександра Коваленко**

КИЇВ – 2026
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ

І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму
д.е.н., професор _____ Світлана Мельниченко
«27» жовтня2025 р.

ЗАВДАННЯ
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
здобувача вищої освіти
_____ Коваленко Олександра Олександрівна_____

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»
Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «HR-менеджмент як фактор підвищення ефективності діяльності готельного комплексу»
затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. №2446 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _*2026.27.05*_
Рік, місяць, число

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи законодавчі та нормативні акти, ДБН, СНіП, ДСТУ, ГОСТ, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій.
Об'єкт дослідження – мотивація праці персоналу в підприємстві готельного госопдарства.
Предмет дослідження – процес мотивації праці персоналу як фактору підвищення ефективності підприємства готельного господарства.

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- дослідити теоретичні основи HR-менеджменту в готельному бізнесі
- здійснити аналіз системи HR-менеджменту готельного комплексу «Лісова Казка», с. Рокитне.
- визначити напрями та розробити заходи вдосконалення hr-менеджменту з метою підвищення ефективності діяльності готельного комплексу «Лісова Казка», с. Рокитне.

Дата видачі завдання *«24» жовтня 2025 р.*
Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Гопкало Л. М.
(підпис)_
Завдання прийняв до виконання _____ Коваленко Л.О.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29травня 2026 р.	
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ 11

1.1 Сутність, цілі та функції HR-менеджменту в готельному бізнесі 11

1.2 Вплив HR-менеджменту на ефективність діяльності підприємств готельного бізнесу 18

1.3 Сучасні тенденції та інновації HR-менеджменту в готельному бізнесі 22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ЛІСОВА КАЗКА», С. РОКИТНЕ 26

2.1 Загальна характеристика готельного комплексу та організаційна структура 26

2.2 Оцінка ефективності HR-процесів 38

2.3 Аналіз впливу HR-менеджменту на результати діяльності готельного комплексу 42

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ЛІСОВА КАЗКА», С. РОКИТНЕ 47

3.1 Розробка заходів з удосконалення управління персоналом 47

3.2 Впровадження сучасних HR-інструментів (HR-аналітика, digital HR, система KPI) 57

3.3 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів 61

ВИСНОВКИ 71

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73

ДОДАТКИ 77

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток індустрії гостинності характеризується зростанням конкуренції, динамічністю ринкового середовища та підвищенням вимог споживачів до рівня якості обслуговування. Готельний бізнес, як важлива складова туристичної індустрії, функціонує в умовах постійної необхідності вдосконалення сервісу, підвищення результативності діяльності та формування стійких конкурентних переваг. За таких умов ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності готельних підприємств відіграє система управління людськими ресурсами, оскільки саме персонал безпосередньо забезпечує процес надання послуг та формує загальне враження гостей від перебування у готельному закладі.

Особливість функціонування підприємств готельного бізнесу полягає в тому, що значна частина процесу обслуговування пов’язана з безпосереднім контактом працівників із клієнтами. Рівень професійної підготовки персоналу, його комунікативні навички, відповідальність, культура спілкування та здатність оперативно реагувати на потреби гостей визначають якість сервісу та рівень задоволеності споживачів. Саме тому ефективна організація HR-менеджменту виступає важливим чинником забезпечення стабільного функціонування готельних підприємств, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Сучасні умови розвитку економіки зумовлюють необхідність упровадження нових підходів до управління персоналом у сфері готельного бізнесу. Традиційні методи кадрової роботи поступово трансформуються під впливом цифровізації управлінських процесів, глобалізації ринку праці та поширення інноваційних технологій менеджменту. Використання сучасних HR-інструментів, таких як системи оцінювання результативності діяльності працівників, HR-аналітика, автоматизовані системи управління персоналом та програми професійного

розвитку, створює передумови для підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. Значну роль відіграє формування дієвої системи мотивації персоналу, що сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства та покращенні якості обслуговування гостей.

Важливим аспектом розвитку HR-менеджменту у сфері готельного бізнесу є врахування специфічних особливостей організації праці у цій галузі, зокрема сезонності попиту на послуги, інтенсивності роботи персоналу, необхідності високого рівня комунікацій та постійного професійного вдосконалення працівників. Раціональне управління людськими ресурсами сприяє ефективному використанню трудового потенціалу підприємства, підвищенню якості обслуговування клієнтів, зміцненню ділової репутації готельного закладу та створенню умов для його довгострокового розвитку.

З огляду на зазначене, дослідження HR-менеджменту як фактора підвищення ефективності діяльності готельного комплексу набуває значної наукової та практичної значущості. Аналіз сучасних підходів до управління персоналом, оцінювання ефективності HR-процесів та визначення напрямів їх удосконалення дозволяють сформувати результативну систему управління людськими ресурсами, здатну забезпечити підвищення якості готельних послуг, зміцнення конкурентних позицій підприємства та покращення показників його діяльності.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад HR-менеджменту та аналіз його впливу на ефективність діяльності підприємства готельного господарства, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом у готельному комплексі «Лісова казка», с. Рокитне.

Для досягнення поставленої мети в процесі написання роботи сформовано та досягнуто наступні *завдання:*

– розкрити сутність, цілі та функції HR-менеджменту в готельному бізнесі;

– охарактеризувати вплив HR-менеджменту на ефективність діяльності

підприємств готельного господарства;

– дослідити сучасні тенденції та інновації HR-менеджменту у сфері готельного бізнесу;

– охарактеризувати загальні особливості діяльності готельного комплексу «Лісова казка», с. Рокитне, та його організаційну структуру;

– проаналізувати ефективність основних HR-процесів у готельному комплексі;

– дослідити вплив системи HR-менеджменту на результати діяльності готельного комплексу;

– обґрунтувати напрями удосконалення управління персоналом у готельному комплексі;

– розробити заходи щодо підвищення ефективності системи HR-менеджменту;

– запропонувати впровадження сучасних HR-інструментів, зокрема HR-аналітики, digital HR та системи KPI;

– оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві готельного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування і вдосконалення системи HR-менеджменту як фактора підвищення ефективності діяльності готельного комплексу «Лісова казка», с. Рокитне.

Теоретична основа роботи. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних учених, присвячені проблемам управління персоналом та розвитку HR-менеджменту у сфері готельно-ресторанного господарства. Значний внесок у дослідження цих питань зробили Г. Кушнірук, Ю. Шейко, О. Ю. Давидова, В. Язіна, І. Я. Антоненко, М. Г. Бойко, І. П. Миколайчук, К. Наконечний та О. В. Антонюк, які у своїх працях розглядають різні аспекти формування ефективної

системи управління персоналом у підприємствах сфери HoReCa.

Зокрема, Г. Кушнірук досліджує сучасні HR-технології та використання аутсорсингу й аутстафінгу у готельно-ресторанному бізнесі. Ю. Шейко аналізує інноваційні підходи до HR-менеджменту, розвиток персоналу та формування організаційної культури. О. Ю. Давидова висвітлює роль HR-менеджменту та функціонування кадрових служб у готельно-ресторанному господарстві. В. Язіна досліджує сучасні виклики управління персоналом, тоді як І. Я. Антоненко розглядає практику HR-менеджменту в українських готельних мережах. М. Г. Бойко досліджує HR-аспекти розвитку підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери, а І. П. Миколайчук — питання формування HR-бренду у сфері HoReCa. К. Наконечний та О. В. Антонюк аналізують проблеми та перспективи розвитку HR-менеджменту у закладах ресторанного бізнесу, результати яких можуть бути застосовані й у готельній сфері.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені теоретичним та практичним аспектам HR-менеджменту, управління персоналом і підвищення ефективності діяльності підприємств готельного господарства. Серед них – монографії, наукові статті у фахових журналах, дисертаційні дослідження, навчальні та методичні видання з питань управління людськими ресурсами, а також публікації, що висвітлюють сучасні підходи до розвитку персоналу, впровадження HR-технологій, HR-аналітики та цифровізації HR-процесів у сфері гостинності.

До інформаційної бази також включено матеріали діяльності готельного комплексу «Лісова казка», с. Рокитне, зокрема внутрішні документи підприємства, організаційну структуру, статистичні та аналітичні дані щодо управління персоналом. Крім того, використано інформацію з електронних ресурсів, професійних видань і спеціалізованих сайтів, що відображають сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс наукових методів, що

дозволяє всебічно дослідити систему HR-менеджменту та оцінити його вплив на ефективність готельного комплексу. Використано аналіз і синтез літератури для виявлення теоретичних основ HR, порівняльний і структурний аналіз для оцінки практик управління персоналом, спостереження та анкетування працівників для збору даних про ефективність HR-процесів та задоволеність персоналу. Метод експертних оцінок і систематизація результатів дозволяють формулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи готелю.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування її результатів для підвищення ефективності діяльності готелів через удосконалення системи HR-менеджменту. Запропоновані рекомендації та сучасні HR-інструменти, включаючи цифровізацію процесів, систему KPI та HR-аналітику, можуть бути впроваджені у практичну діяльність готелів для підвищення зацікавленості персоналу, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та покращення якості обслуговування гостей. Крім того, результати дослідження можуть слугувати методичною основою для розробки внутрішніх нормативних документів, організації тренінгів і програм професійного розвитку, а також для адаптації HR-процесів до сучасних вимог функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери.

Апробація результатів роботи і публікації. Коваленко О.О. HR-менеджмент як фактор підвищення ефективності діяльності готельного комплексу. *Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України:* збірник тез доповідей ІІ Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції (12 березня 2026 р.). Київ: НУБіП. 2026. С. 174-175 (Додаток А).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок. Список джерел містить 39 найменувань. Робота включає 12 рисунків і 23 таблиці..

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, цілі та функції HR-менеджменту в готельному бізнесі

Система управління персоналом у готельному бізнесі є ключовим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємства та формування високоякісного сервісу. У сучасних умовах роль HR-менеджменту виходить за межі традиційних адміністративних функцій і стає стратегічним чинником розвитку організації. Персонал розглядається як цінний ресурс, здатний забезпечити конкурентні переваги та сприяти досягненню бізнес-цілей, що особливо важливо для готельних комплексів, де рівень обслуговування безпосередньо впливає на задоволеність гостей і репутацію закладу.

Еволюція HR-менеджменту відображає трансформацію ролі персоналу від адміністративного ресурсу до стратегічного фактора успіху організації (рис.1.1).

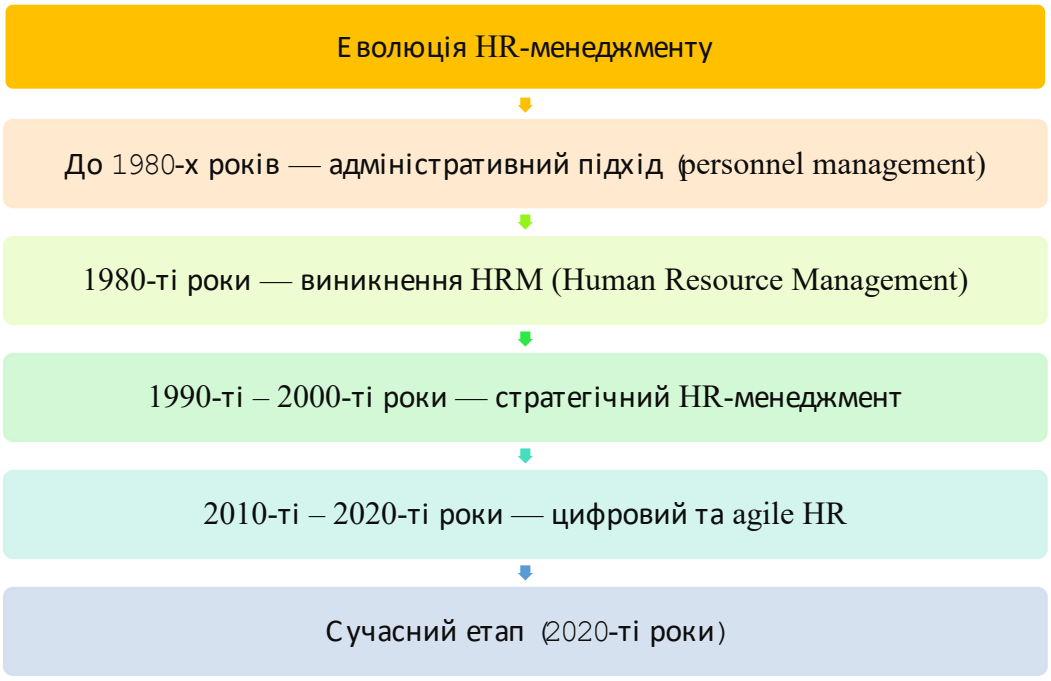


Рис.1.1. Еволюція HR-менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [20]

До 1980-х років панував адміністративний підхід (personnel management), який концентрувався на обліку, оформленні документації, контролі дисципліни та дотриманні законодавства. HR-функція в цей період носила здебільшого підтримуючий характер і не мала стратегічного впливу на діяльність підприємства.

У 1980-ті роки відбувається формування HR-менеджменту (Human Resource Management), який починає розглядати персонал як цінний актив — людський капітал. Основна увага зосереджується на мотивації, розвитку працівників та інтеграції HR-процесів з бізнес-стратегією. У цей період з'являються ключові концепції, зокрема Harvard framework та Michigan/matching model [13].

1990-ті – 2000-ті роки відзначаються переходом до стратегічного HR-менеджменту, коли HR стає бізнес-партнером, активно впливає на конкурентні переваги через управління талантами, корпоративною культурою та залученістю працівників. Класичною моделлю цього періоду є концепція Ulrich's HR Business Partner, що передбачає виконання ролей Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion та Change Agent.

У 2010-ті – 2020-ті роки з'являються цифровий та agile HR, що передбачає використання HR-аналітики, штучного інтелекту, digital-платформ та акцент на well-being, гнучкості й адаптації до кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19 та геополітичні виклики. HR у цей період виступає драйвером стійкості організації [38].

На сучасному етапі, починаючи з 2020-х років, HR-менеджмент поєднує стратегічне партнерство, цифровізацію та людиноцентричність, відповідаючи за управління талантами, корпоративною культурою та бізнес-результатами, еволюціонуючи до 11 напрямків створення цінності. Така трансформація зумовлена переходом до сервісної економіки, де успіх готельного бізнесу значною мірою залежить від емоційної праці персоналу та якості обслуговування гостей [37].

Після розгляду еволюції розвитку HR-менеджменту доцільно звернутися до трактування самого поняття управління людськими ресурсами. У науковій

літературі відсутнє єдине визначення цього терміна, оскільки різні дослідники акцентують увагу на окремих аспектах управління персоналом: стратегічному значенні людського капіталу, організації HR-процесів, ролі інноваційних технологій або впливі персоналу на конкурентоспроможність підприємства. Узагальнення основних підходів до трактування поняття HR-менеджменту представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття HR-менеджменту

Автор	Трактування поняття
Armstrong	HRM — це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішим активом організації — людьми, які індивідуально та колективно сприяють досягненню її цілей
Noe	HRM — це комплекс процесів, спрямованих на ефективне використання людського капіталу для реалізації стратегії компанії
Ulrich	HR виступає стратегічним партнером бізнесу, який формує конкурентні переваги через людей та поєднує адміністративну експертизу, розвиток талантів і бізнес-стратегію
Язіна В.	HR-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі — це система формування знань, навичок і компетенцій персоналу як ключового чинника якості послуг і конкурентоспроможності підприємства
Кушнірук Г.	Сучасний HR-менеджмент передбачає використання інноваційних технологій, зокрема аутсорсингу, аутстафінгу та digital-інструментів для ефективного управління персоналом
Давидова О.	HR-менеджмент у готельно-ресторанному господарстві полягає у забезпеченні ефективності діяльності підприємства через планування, мотивацію та розвиток персоналу
Руденко В.	Управління персоналом є складовою загальної системи менеджменту, спрямованою на ефективне використання людського капіталу як стратегічного ресурсу
Балуєва О., Снопенко Г.	HR-функція є гнучкою системою, інтегрованою у бізнес-процеси організації, спрямованою на залучення, утримання та розвиток талантів
Ковальчук С.	HR-менеджмент розглядається як еволюційний перехід від адміністративної функції до стратегічного інструменту формування корпоративної культури та конкурентних переваг
Зайченко В.	Управління персоналом у готельно-ресторанній сфері спрямоване на забезпечення процесів залучення та розвитку кадрів як чинника ефективності підприємства
П’ятницька Н.	Стратегічний HR-менеджмент розглядається як еволюційний розвиток від адміністративного до людиноцентричного підходу в управлінні персоналом

Джерело: складено автором на основі [10].

Представлена таблиця демонструє, що більшість дослідників розглядають HR-менеджмент як комплексну систему управління персоналом, спрямовану на ефективне використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації. Водночас сучасні підходи акцентують увагу на інтеграції HR-функцій у бізнес-стратегію, використанні інноваційних технологій та формуванні конкурентних переваг через розвиток персоналу, що особливо актуально для підприємств готельного бізнесу.

Основні цілі HR-менеджменту у готельних підприємствах мають стратегічне значення та спрямовані на забезпечення стабільної високої якості сервісу, економічної ефективності діяльності та формування конкурентних переваг підприємства. Однією з головних цілей є забезпечення високого рівня обслуговування гостей шляхом постійної наявності кваліфікованого та мотивованого персоналу, який здатний не лише виконувати стандартні процедури, а й проявляти ініціативу, креативність та відповідальність у взаємодії з клієнтами. Ефективне управління кадрами передбачає системне підвищення професійних компетенцій співробітників через навчальні програми, тренінги та внутрішні стандарти сервісу, що дозволяє підтримувати стабільність якості обслуговування навіть у періоди високих навантажень [20].

Одним із важливих напрямів є зниження плинності кадрів, що дозволяє зменшити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників, а також зберегти накопичений досвід і корпоративні знання всередині організації. У реальних умовах українських готельних підприємств ця мета є особливо актуальною, оскільки плинність кадрів може сягати 40–50 % на рік. Паралельно з цим HR-менеджмент ставить за мету підвищення лояльності та залученості працівників, що забезпечує не тільки стабільність колективу, а й зменшення вигорання, підвищення мотивації та активну участь персоналу у розвитку готелю. Високий рівень залученості співробітників безпосередньо впливає на атмосферу в закладі та якість надання послуг, створюючи позитивний досвід для гостей.



Рис.1.2. Основна ціль HR-менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Ключовою метою є формування сильного бренду роботодавця (employer brand), що дозволяє залучати талановитих спеціалістів навіть у конкурентному середовищі, утримувати їх у колективі та формувати позитивний імідж компанії на ринку праці. Це особливо важливо для готелів, де репутація підприємства та професіоналізм персоналу безпосередньо впливають на вибір закладу клієнтами. Поряд із цим HR-менеджмент спрямований на розвиток компетенцій працівників відповідно до корпоративних стандартів обслуговування, які визначаються як внутрішніми політиками готелю, так і міжнародними нормами [20].

Оптимізація витрат на персонал є не менш важливою ціллю, оскільки витрати на заробітну плату та розвиток співробітників складають у середньому 15–35 % від загальних витрат готелю. Головне завдання HR у цьому контексті — забезпечити баланс між економічною ефективністю та якістю обслуговування, щоб не допустити зниження стандартів сервісу. Крім того, HR-менеджмент активно формує корпоративну культуру, орієнтовану на гостя (guest-centric підхід), що передбачає взаємодію всіх підрозділів готелю для створення цілісного позитивного

досвіду відвідувачів, підвищення їх задоволеності та стимулювання повторних візитів [10].

Представлені цілі демонструють комплексний і стратегічний характер HR-менеджменту у готельній сфері, де управління персоналом інтегрується у бізнес-стратегію підприємства, забезпечує високий рівень обслуговування, підтримує корпоративну культуру та сприяє підвищенню ефективності і конкурентоспроможності готельного комплексу.

Після представлення основних цілей HR-менеджменту природним продовженням є розгляд його функцій у готельній сфері, які утворюють замкнений цикл управління персоналом та забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства. Функції HR у готельному бізнесі охоплюють усі етапи роботи з персоналом — від прогнозування потреби в кадрах до завершення трудових відносин, забезпечуючи послідовність, системність і ефективність управління людським капіталом.

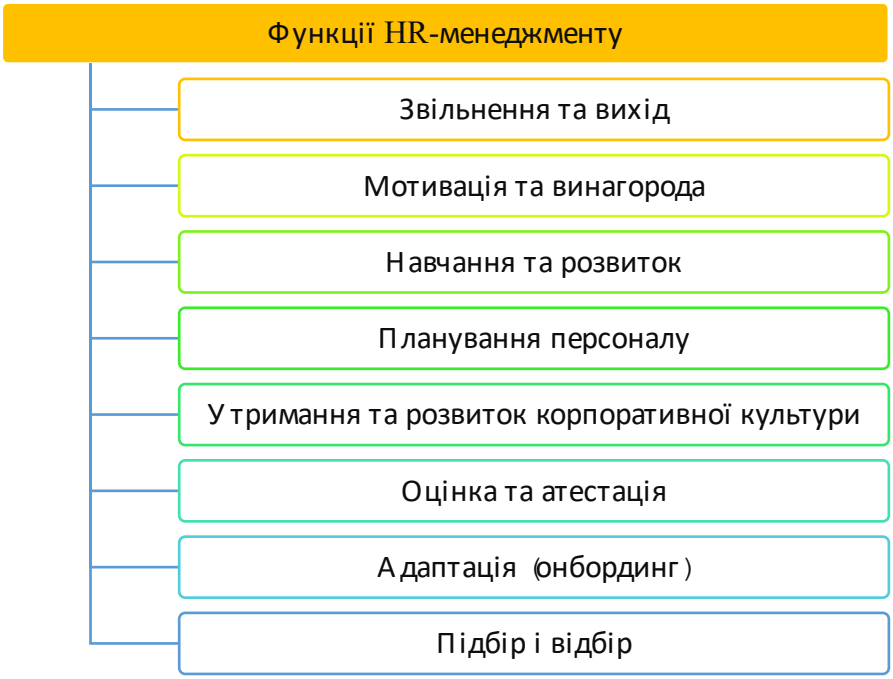


Рис.1.3. Функції HR-менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Планування персоналу є фундаментальною функцією, яка передбачає прогнозування потреби в кадрах з урахуванням сезонності, завантаженості готелю та специфіки наданих послуг. Це дозволяє формувати необхідний штат співробітників, уникати дефіциту або надлишку персоналу та ефективно розподіляти ресурси. Підбір і відбір кадрів передбачає комплекс заходів із залучення кандидатів через різноманітні джерела, такі як job-сайти, соціальні мережі, реферали та співпрацю з навчальними закладами, а також проведення співбесід і тестування soft skills для визначення відповідності кандидата корпоративним стандартам [10].

Адаптація або онбординг нових працівників передбачає введення їх у посаду, наставництво та проходження випробувального терміну, що особливо важливо для працівників сервісних служб, де якість обслуговування безпосередньо впливає на досвід гостей. Наступною функцією є навчання та розвиток, що включає тренінги з обслуговування, мовної підготовки, стандартів готельного сервісу, антивигорання, а також планування кар'єрних треків, що сприяє професійному зростанню персоналу та підтримці високих стандартів обслуговування.

Оцінка та атестація персоналу реалізується через систему KPI, 360°-фідбек, методи mystery guest і оцінку задоволеності гостей (guest satisfaction), що дозволяє визначати ефективність роботи співробітників і виявляти напрямки для розвитку. Функція мотивації та винагороди охоплює як фінансові стимули (оклад, бонуси, чаові), так і нефінансові (гнучкий графік, корпоративні заходи, знижки), що забезпечує підтримку високої залученості та лояльності персоналу [20].

Утримання та розвиток корпоративної культури включає організацію командоутворюючих заходів (team-building), програм well-being і заходів, спрямованих на формування позитивної атмосфери у колективі. Завершальною функцією є звільнення та вихід працівників (offboarding), що передбачає проведення exit interview, збереження ключових знань і передачу досвіду, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки відтоку кадрів та підтримувати

безперервність процесів у готелі [20].

Таким чином, HR-менеджмент у готельному підприємстві відіграє ключову роль, забезпечуючи ефективне управління персоналом на всіх етапах його життєвого циклу — від планування та підбору кадрів до розвитку, мотивації та завершення трудових відносин. Він сприяє підтримці високого рівня сервісу, зменшенню плинності персоналу, підвищенню залученості та лояльності працівників, формуванню корпоративної культури, орієнтованої на гостя, а також оптимізації витрат на персонал. Завдяки комплексному та стратегічному підходу HR-менеджмент стає не лише адміністративною функцією, а й важливим чинником конкурентоспроможності та стабільного розвитку готельного бізнесу.

1.2. Вплив HR-менеджменту на ефективність діяльності підприємств готельного бізнесу

Вплив HR-менеджменту на ефективність діяльності готельного підприємства є одним із ключових напрямів сучасного управління персоналом, оскільки рівень професіоналізму, мотивації та залученості працівників безпосередньо визначає якість сервісу, стабільність операцій та економічні результати готелю. У сучасних умовах, коли конкуренція у готельному бізнесі зростає, а гості очікують високого рівня обслуговування, роль HR-функції виходить за межі кадрового адміністрування, стаючи стратегічним фактором підвищення ефективності підприємства та формування його конкурентних переваг.

Ефективність діяльності готельного підприємства розглядається як комплексна характеристика, що відображає ступінь досягнення поставлених цілей за умови оптимального використання наявних ресурсів [12]. Вона оцінюється з урахуванням трьох взаємопов’язаних аспектів. Перший аспект — економічна ефективність, яка проявляється у фінансових показниках діяльності готелю, таких як прибутковість, рентабельність, RevPAR (дохід на доступний номер), ADR

(середня ціна номера). Інвестиції в HR-процеси, включаючи навчання та мотивацію, дозволяють підвищити ROI, скоротити витрати на підбір і адаптацію через зниження плинності кадрів, що безпосередньо впливає на фінансові результати [4].

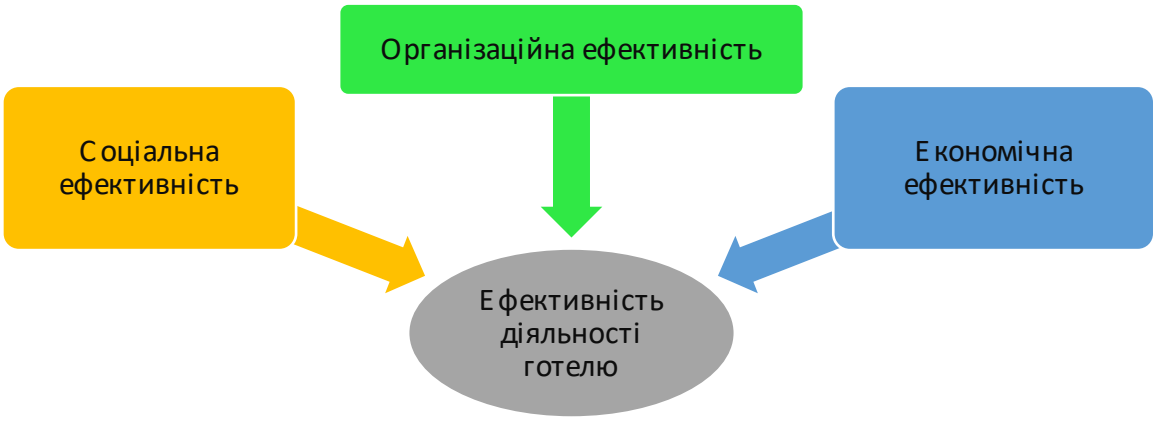


Рис.1.4. Складові ефективності діяльності готелю

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Другий аспект — організаційна ефективність, що визначає операційну стабільність підприємства. Вона характеризується швидкістю обслуговування, якістю процесів, рівнем помилок та стабільністю колективу. Ефективний HR забезпечує узгодженість дій персоналу, своєчасну адаптацію нових співробітників та готовність команди до сезонних коливань попиту, що підвищує надійність і безперервність операцій [24].

Третій аспект — соціальна ефективність, яка включає рівень задоволеності та залученості персоналу (employee satisfaction/engagement), зниження вигорання, формування лояльності та підтримку корпоративної культури. У сфері гостинності соціальна ефективність тісно пов'язана із задоволеністю гостей, оскільки мотивовані та щасливі працівники створюють позитивні емоції для відвідувачів, що впливає на повторні візити та формування позитивного іміджу готелю [26].

Бачимо, що ефективність діяльності готельного підприємства не обмежується фінансовими показниками, а визначається комплексним поєднанням економічних,

організаційних і соціальних результатів, на які HR-менеджмент має безпосередній і стратегічний вплив.

Основні HR-фактори ефективності в готельному бізнесі визначаються здатністю управлінських практик впливати на результати діяльності підприємства через оптимізацію процесів взаємодії з персоналом. Ключовим фактором є правильний підбір працівників, який передбачає не лише оцінку професійних компетенцій, а й точний відбір за soft skills — емпатію, комунікаційні навички та стресостійкість. Такий підхід дозволяє зменшувати кількість помилок у сервісі, підвищувати якість обслуговування та скорочувати плинність кадрів на 20–30 % [12].

Значущим фактором є система мотивації, що поєднує матеріальні стимули, такі як оклад, бонуси та чаові, з нефінансовими механізмами: гнучким графіком, визнанням досягнень, корпоративними заходами. Комплексна мотиваційна політика підвищує продуктивність працівників, їхню залученість і лояльність до організації, одночасно зменшуючи рівень turnover [24].

Навчання та розвиток персоналу виступає наступним критично важливим фактором, оскільки регулярні тренінги з сервісу, корпоративних стандартів, мовної підготовки та програм профілактики вигорання забезпечують підвищення кваліфікації працівників і покращують якість обслуговування. Дослідження показують, що ефективне навчання може підвищувати показники задоволеності гостей (guest satisfaction) на 10–15 % [4].

Ефективне управління колективом також суттєво впливає на результативність готелю. Формування корпоративної культури, організація team-building заходів, своєчасне вирішення конфліктів та впровадження програм well-being сприяють зниженню вигорання персоналу, підвищенню залученості та стабільності колективу, що безпосередньо відображається на загальному рівні обслуговування та репутації підприємства [26].

Зазначені вище HR-фактори формують безпосередній вплив на ключові показники діяльності готельного підприємства, забезпечуючи комплексний ефект на економічні, операційні та соціальні результати. Продуктивність праці є одним із основних показників ефективності, що відображає здатність персоналу виконувати поставлені завдання та забезпечувати високий рівень обслуговування. Високий рівень мотивації, професійної підготовки та залученості співробітників дозволяє значно підвищити продуктивність роботи готелю, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і покращуючи фінансові результати підприємства.

Рівень плинності кадрів виступає важливим показником стабільності та надійності персоналу. У готельному бізнесі нестабільність кадрів створює додаткові витрати на підбір, навчання та адаптацію нових працівників, а також знижує якість та безперервність надання послуг. Ефективний HR-менеджмент, який включає системний підбір, розвиток і мотивацію персоналу, сприяє збереженню кваліфікованих співробітників та стабільності колективу, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальний рівень обслуговування та операційну ефективність [3].

Якість сервісу є критично важливим показником у готельному бізнесі, оскільки визначає рівень задоволеності гостей і формує репутацію підприємства. Оцінювання якості сервісу здійснюється за допомогою методів mystery guest, а також аналізу рейтингів та відгуків на онлайн-платформах Booking, Google та інших. Компетентний та мотивований персонал забезпечує дотримання стандартів обслуговування, оперативне реагування на запити гостей і створення позитивного емоційного досвіду, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і формування повторних візитів.

Соціальна складова ефективності також тісно пов’язана із діяльністю HR-служби. Задоволеність і залученість працівників визначають їхню готовність до взаємодії з гостями, якість виконання службових обов’язків та дотримання корпоративних стандартів. Відповідна корпоративна культура, підтримка

командного духу, програми well-being та вирішення внутрішніх конфліктів сприяють формуванню стабільного, мотивованого та згуртованого колективу, що безпосередньо відображається на позитивному досвіді гостей та формуванні лояльності до бренду [27].

Фінальна економічна вигода від ефективного HR-менеджменту проявляється у загальній прибутковості готелю, яка підвищується за рахунок покращення операційних показників, оптимізації витрат на персонал і маркетингові заходи, а також через позитивний ефект від задоволених клієнтів.

Таким чином, HR-менеджмент створює інтегрований механізм впливу на продуктивність праці, стабільність колективу, якість сервісу та фінансові результати, що робить управління людським капіталом стратегічним чинником конкурентоспроможності та успішного функціонування готельного підприємства.

1.3. Сучасні тенденції та інновації HR-менеджменту в готельному бізнесі

Сучасний HR-менеджмент у готельному бізнесі переживає період активної трансформації, що зумовлений глобальними економічними, технологічними та соціальними змінами. Роль HR у готелях уже виходить за межі адміністративного управління персоналом і стає стратегічним фактором конкурентоспроможності, здатним впливати на продуктивність, якість сервісу та стабільність колективу. У 2025–2026 рр. ключові чинники, які визначають розвиток HR у сфері гостинності, включають дефіцит кваліфікованих кадрів, наслідки війни, вимоги євроінтеграції та впровадження глобальних технологічних рішень, таких як штучний інтелект, HR-аналітика та програми well-being [22, 26]. Ці фактори змушують готельні підприємства шукати нові способи залучення, утримання та розвитку персоналу, інтегруючи сучасні технології та людиноцентричний підхід.

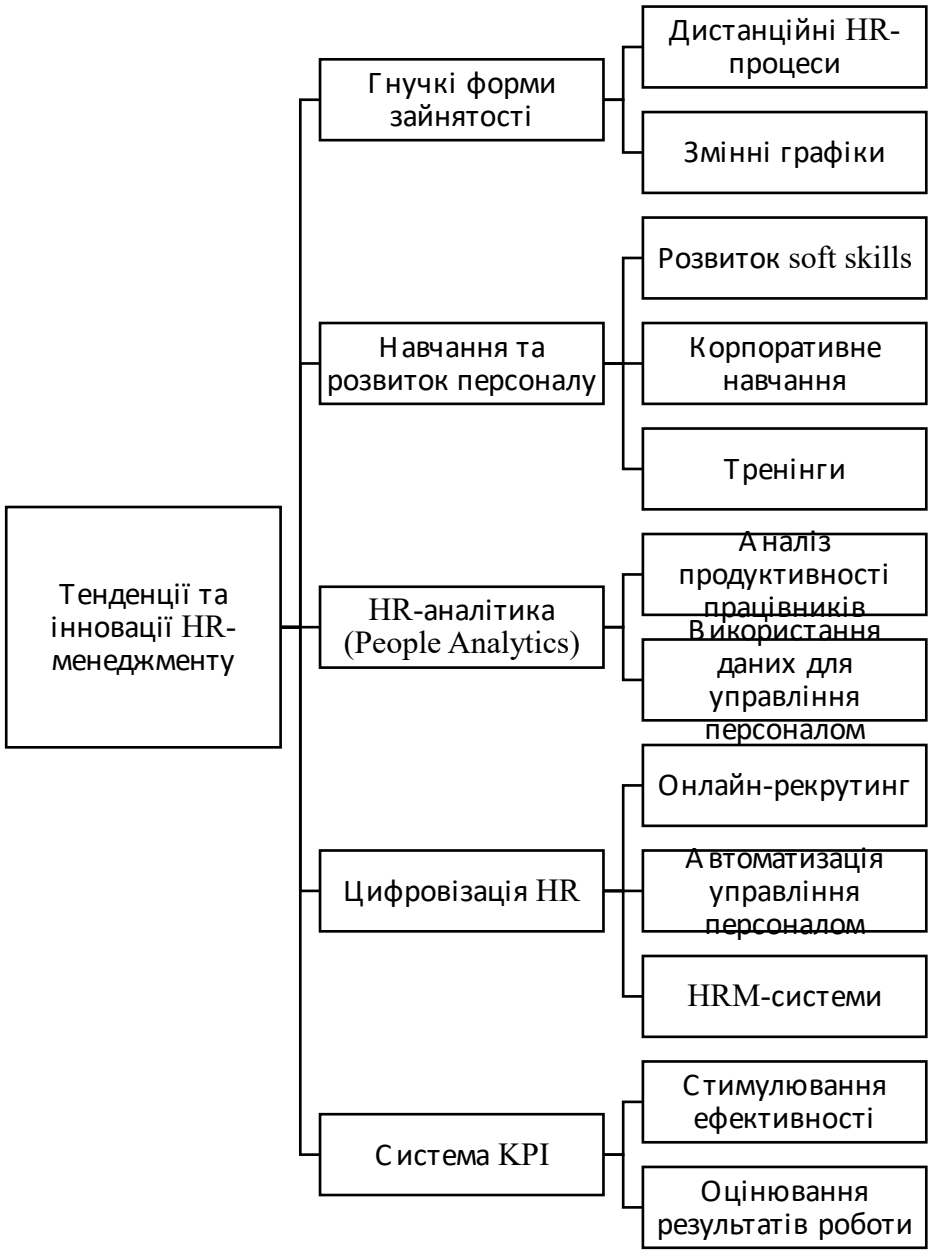


Рис.1.5. Сучасні тенденції та інновації HR-менеджменту в готельному бізнесі

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Цифровізація HR-процесів стає провідним напрямом розвитку. Використання HRM-систем, таких як PeopleForce, Hurma, BambooHR або Workday, дозволяє автоматизувати кадровий облік, планування робочого часу та нарахування зарплати, що значно скорочує адміністративне навантаження та прискорює прийняття управлінських рішень. Впровадження чат-ботів для онбордингу,

мобільних додатків для self-service співробітників та AI-планування графіків забезпечує оперативність, ефективність і зручність у управлінні персоналом у високосезонному готельному середовищі [26]. Паралельно активно використовуються онлайн-платформи для рекрутингу, включно з AI-скринінгом резюме та SMM-рекрутингом у соціальних мережах, що дає змогу оперативно закривати вакансії та залучати нових працівників із урахуванням специфіки покоління Z.

HR-аналітика, або People Analytics, виступає інструментом стратегічного управління персоналом, забезпечуючи прогнозування потреб у кадрах, оптимізацію навантаження та планування навчання. Аналіз даних про плинність персоналу, ефективність навчальних програм та кореляцію між залученістю співробітників і задоволеністю гостей дозволяє приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати сезонні потреби та підвищувати загальну ефективність готелю [4, 22].

Використання систем KPI забезпечує оцінку та стимулювання ефективності роботи персоналу, інтегруючи метрики результативності з автоматизованими HRM-платформами. KPI для різних підрозділів, таких як рецепція, housekeeping чи F&B, дозволяють формувати цілі, відслідковувати їх виконання та стимулювати працівників через бонуси і гейміфікацію, що сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню вигорання [25].

Навчання та розвиток персоналу залишаються критичними у сфері гостинності, де стабільність і якість сервісу багато в чому залежать від компетенцій працівників. Використання онлайн-курсів, внутрішніх корпоративних академій та mentorship-програм забезпечує безперервне професійне зростання, формування soft skills та підготовку до керівних посад. Особливу увагу приділяють розвитку емпатії, емоційного інтелекту та мультикультурної комунікації, що особливо важливо для молодого покоління працівників [22].

Формування корпоративної культури також є невід’ємною частиною

сучасного HR, оскільки впливає на залученість, лояльність та утримання персоналу. Командні заходи, програми well-being, психологічна підтримка та розвиток бренду роботодавця сприяють створенню сприятливого середовища для працівників і забезпечують стабільність колективу навіть в умовах кадрового дефіциту [22].

Гнучкі форми зайнятості, включаючи змінні графіки, часткову зайнятість та дистанційні HR-процеси, стають важливим механізмом адаптації до сучасних викликів ринку праці. Вони дозволяють залучати молодих спеціалістів, компенсувати нестачу кадрів і підвищувати задоволеність персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність роботи готелю.

Таким чином, сучасні тенденції та інновації у сфері HR у готельному бізнесі зосереджені на цифровій трансформації, впровадженні data-driven рішень та розвитку людського потенціалу. Інтеграція цих інноваційних підходів дозволяє готелям, таким як «Лісова Казка», підвищувати якість сервісу, оптимізувати кадрові ресурси, зменшувати плинність та посилювати конкурентоспроможність у поствоєнний період.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ЛІСОВА КАЗКА», С. РОКИТНЕ

2.1. Загальна характеристика готельного комплексу та організаційна структура

Готельний комплекс «Лісова казка» функціонує як заміський готельно-ресторанний заклад рекреаційного спрямування, діяльність якого орієнтована на організацію сімейного та екологічного відпочинку в природному середовищі. Комплекс розміщений у лісовій місцевості поблизу річки Рось, що створює сприятливі природні умови для відпочинку та формує значний рекреаційний потенціал для відвідувачів.

Підприємство здійснює господарську діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю «УДС» (код ЄДРПОУ 31865895), зареєстрованого 18 лютого 2002 року. Основним видом економічної діяльності підприємства є надання послуг тимчасового розміщення під час відпочинку або короткострокового проживання (КВЕД 55.20), що відповідає специфіці функціонування підприємств готельного та рекреаційного господарства. Управління підприємством здійснює його власниця Мартиненко Ірина Вікторівна, яка є єдиним засновником та володіє 100 % статутного капіталу у розмірі 134,00 тис. грн [16].

Концепція комплексу орієнтована на відпочинок у природному середовищі, що відображається у позиціонуванні закладу як місця для відновлення сил, релаксації та віддалення від міської метушні. Готельний комплекс функціонує переважно як база відпочинку з окремими котеджами або будинками для проживання, що робить його привабливим для сімейного відпочинку, подорожей з друзями, риболовлі, а також проведення святкових заходів, весіль і корпоративних зустрічей. Такий формат діяльності дозволяє підприємству поєднувати елементи

готельного, рекреаційного та подієвого туризму.

Готельний комплекс «Лісова казка» розташований у Київській області, у смт Рокитне (Рокитнянський район), в урочищі «Піщане». Підприємство знаходиться безпосередньо в природній лісовій зоні — у дубовому лісі на березі річки Рось, що створює сприятливі природні умови для рекреаційного відпочинку та формує привабливе природне середовище для гостей [15].

Відстань від міста Києва становить приблизно 100 км у південному напрямку, що відповідає близько 1,5–2 годинам подорожі автомобілем. Таке розташування робить готельний комплекс зручним місцем для короткострокового відпочинку жителів столиці та центральних регіонів України, зокрема для організації сімейних поїздок, відпочинку на вихідні, корпоративних заходів або проведення святкових подій.

Територія комплексу являє собою впорядковану паркову зону з лісовими доріжками та природним ландшафтом, що забезпечує атмосферу спокою, усамітнення та віддаленості від міського шуму. Таке природне оточення є важливою складовою рекреаційної привабливості підприємства та сприяє формуванню комфортних умов для відпочинку гостей [15].

Інфраструктура готельного комплексу забезпечує широкий спектр умов для організації відпочинку та дозвілля відвідувачів. На території розміщені котеджі для проживання гостей, функціонує ресторан, облаштовані спортивні майданчики, а також створені спеціальні зони для активного відпочинку та інші рекреаційні об’єкти.

Номерний фонд готельного комплексу «Лісова казка» представлений системою окремих котеджів різної місткості, що забезпечує комфортні умови для проживання гостей та відповідає концепції заміського відпочинку. На відміну від класичних міських готелів, де проживання організовано у вигляді номерів у багатоповерховій будівлі, у даному комплексі гостям пропонуються окремі дерев’яні будинки, розташовані на території лісової зони. Загалом комплекс налічує

близько 35 котеджів різного типу та площі, що дозволяє розміщувати як пари або невеликі сім'ї, так і великі компанії відпочивальників. Будинки обладнані необхідними умовами для комфортного проживання, зокрема кухонною зоною, санвузлом, системою опалення, телевізором та доступом до бездротового інтернету. Вартість проживання змінюється залежно від типу будинку, місткості та сезону відпочинку [15].

Таблиця 2.1

Характеристика розміщення в готельному комплексі «Лісова казка»

Тип розміщення	Кількість (орієнтовно)	Місткість (осіб)	Опис та зручності	Ціна від (грн/добу, 2026)
1-кімнатний будинок	20–30 м²	2–4	Компактний одноповерховий котедж, обладнаний кухнею, санвузлом та терасою для відпочинку	2200
2-кімнатний будинок	35–50 м²	4–6	Просторий будинок із кількома спальнями, кухонною зоною та системою опалення, призначений для сімей або невеликих компаній	2500
3-кімнатний будинок	50–70 м²	6–8	Великий будинок з 3 кімнатами, кількома ліжками (двоспальні + додаткові), повноцінною кухнею, санвузлом, терасою	5800
2-поверховий зруб	80–100+ м²	6–8+	Великий двоповерховий будинок з балконом і просторою вітальнею, придатний для розміщення великих сімей або груп гостей	6000

Джерело: складено автором на основі [15]

Дизайн будинків виконаний у стилі екологічного заміського житла з використанням елементів традиційного дерев'яного будівництва. У внутрішньому та зовнішньому оздобленні переважають натуральні матеріали, зокрема деревина, що використовується для стін, стельових конструкцій та декоративних елементів. Для інтер'єру характерні дерев'яні балки, природні текстури, а також підлога з дерева або ламінату. Загальна кольорова гама оформлення тяжіє до природних

відтінків — бежевого, коричневого, зеленого та інших м’яких пастельних тонів, що створює атмосферу затишку та гармонії з природним середовищем. Меблювання будинків виконане переважно з деревини, а декоративні елементи включають текстиль у спокійних кольорах, картини із природними мотивами, плетені аксесуари та інші деталі, що підсилюють відчуття домашнього комфорту [15].



Рис.2.1. Номерний фонд готельного комплексу, [15]

Джерело: складено автором на основі [15]

Кухонні зони у котеджах облаштовані компактно та функціонально, що дозволяє гостям самостійно готувати їжу під час перебування. Санвузли оснащені сучасними душовими кабінами та системою гарячого водопостачання. Більшість будинків має власні тераси або відкриті майданчики, де розміщені столи та стільці для відпочинку на свіжому повітрі, чаювання або організації невеликих барбекю. Великі вікна забезпечують достатнє природне освітлення та відкривають вид на лісову місцевість або берег річки, що створює відчуття спокою та віддаленості від міського середовища.

Такий формат номерного фонду дозволяє готельному комплексу обслуговувати різні категорії відвідувачів — від пар, які шукають тихий відпочинок

на природі, до сімей із дітьми або великих компаній. Розташування котеджів безпосередньо серед лісу або поблизу річки посилює рекреаційний ефект перебування гостей і сприяє формуванню атмосфери гармонійного поєднання комфорту та природного середовища [15].

Окрім основних послуг розміщення, готельний комплекс «Лісова казка» надає широкий спектр додаткових послуг, спрямованих на організацію повноцінного відпочинку, дозвілля та проведення різноманітних заходів для гостей. Наявність розвиненої інфраструктури дозволяє формувати комплексний рекреаційний продукт, що поєднує проживання, харчування, розваги та оздоровчі послуги (Додаток Б).

Важливим елементом інфраструктури комплексу є заклад ресторанного господарства, у якому гостям пропонується широкий асортимент страв української кухні. У процесі приготування страв використовуються переважно натуральні та екологічно чисті продукти, що відповідає концепції заміського відпочинку. Ресторан також виконує функцію банкетного майданчика, де проводяться святкові заходи різного формату, зокрема весілля, дні народження, сімейні урочистості та корпоративні події. Наявність банкетних залів та можливість організації святкового обслуговування робить комплекс популярним місцем для проведення урочистостей та тематичних заходів [15].

Для відпочинку та оздоровлення гостей у комплексі передбачена СПА-зона, яка включає сауну або лазню, чан, джакузі, гідромасажну ванну, а також послуги масажу. Крім того, на території функціонує басейн, який використовується переважно у теплий період року та є популярним елементом відпочинку серед гостей комплексу. Такі послуги сприяють фізичному відновленню, релаксації та підвищенню загального рівня комфорту перебування відвідувачів.

Значну увагу приділено організації активного дозвілля. Завдяки розташуванню комплексу поблизу річки Рось гості мають можливість займатися риболовлею, що є популярним видом відпочинку серед відвідувачів. У водоймі

водяться різні види риби, зокрема окунь, судак, короп та інші. Для любителів активного відпочинку також передбачено прокат човнів, спортивні майданчики для гри у футбол, волейбол і теніс, а також більярд. Такі види дозвілля сприяють організації активного відпочинку як для індивідуальних гостей, так і для груп відвідувачів [15].

Комплекс орієнтований також на сімейний відпочинок із дітьми. На території облаштовані дитячі майданчики, батут та інші зони для дитячих розваг, що забезпечує безпечне та цікаве проведення часу для наймолодших гостей. Окрім цього, відвідувачам пропонуються прогулянки лісовими доріжками, що дозволяє насолодитися природним середовищем, а також окремі релаксаційні практики, зокрема ароматерапія.

Додатково на території комплексу для гостей передбачені інші сервісні послуги, серед яких безкоштовна автомобільна парковка, доступ до мережі Wi-Fi на всій території, а також можливість організації святкових заходів, включаючи весілля, романтичні подорожі або святкування медового місяця [15].

Сукупність зазначених основних і додаткових послуг формує комплексний рекреаційний продукт готельного комплексу «Лісова казка» та спрямована на забезпечення комфортного відпочинку гостей. Водночас ефективне надання широкого спектра послуг неможливе без належної системи управління та чіткої організації діяльності підприємства. Саме тому важливе значення має організаційна структура управління готельним комплексом, яка визначає розподіл функцій між працівниками, координацію їхньої діяльності та відповідальність за виконання основних виробничих процесів.

У готельному комплексі «Лісова казка» використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка є типовою для невеликих готельно-ресторанних підприємств. Така структура передбачає поєднання лінійного керівництва, за якого управлінські рішення приймаються керівником підприємства, із функціональним розподілом обов’язків між окремими

підрозділами. Завдяки цьому забезпечується чітка координація роботи персоналу, ефективне виконання службових обов'язків та належна організація процесу обслуговування гостей [15].

Управління готельним комплексом «Лісова казка» здійснюється за принципом прямого підпорядкування основних структурних підрозділів керівнику підприємства. Такий підхід передбачає, що більшість управлінських рішень приймається безпосередньо керівником, а комунікація між персоналом і адміністрацією відбувається без значної кількості проміжних управлінських ланок. Відсутність складної багаторівневої системи менеджменту сприяє швидшому обміну інформацією та оперативнішому реагуванню на поточні виробничі ситуації. Разом з тим подібна модель управління зумовлює підвищене навантаження на директора підприємства, оскільки значна частина організаційних та управлінських функцій зосереджується саме на рівні керівництва [15].

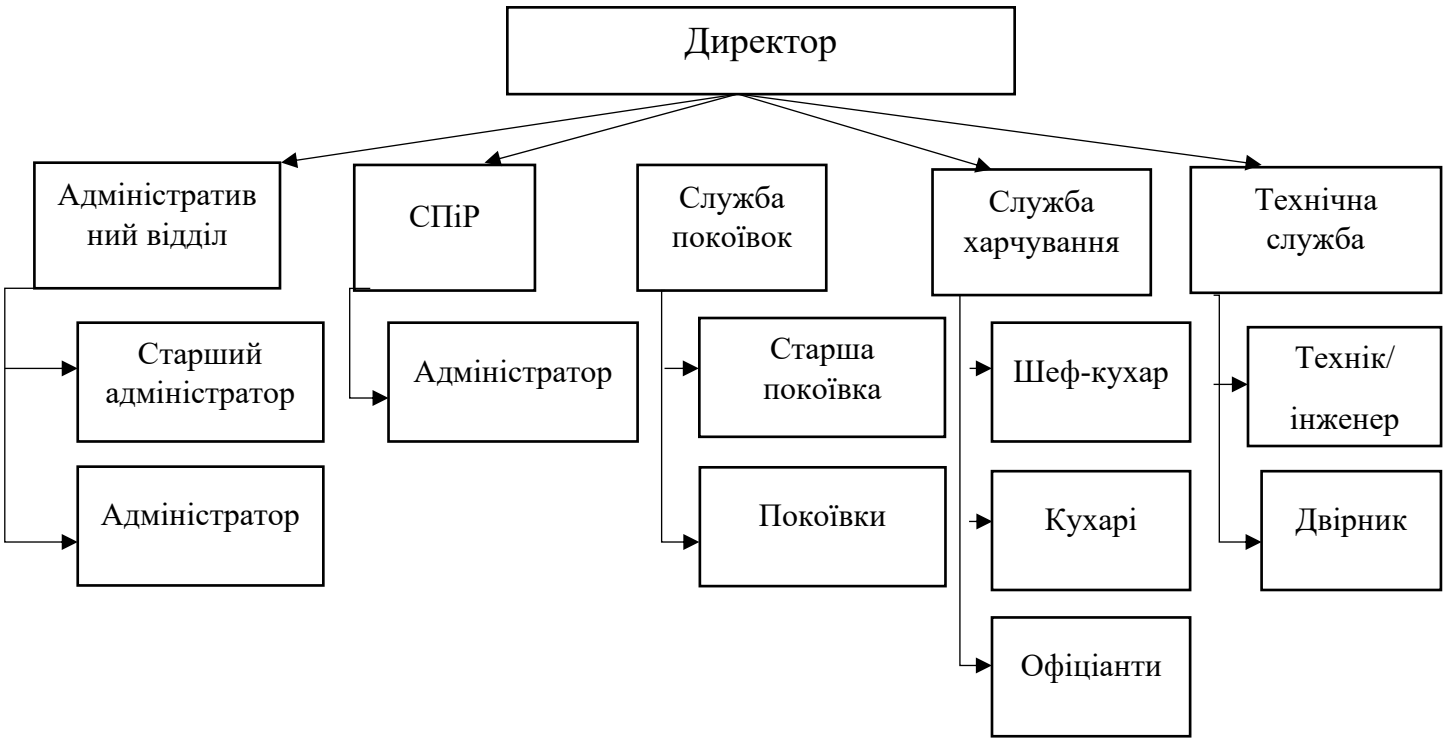


Рис. 23.Структура управління готелем «Лісова казка»

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Поточна діяльність окремих підрозділів може координуватися старшими працівниками, які виконують функції внутрішнього контролю та організації роботи змін. Зокрема, такі функції покладаються на старшого адміністратора, шеф-кухаря або старшу покоївку, які відповідають за розподіл завдань між працівниками, контроль якості виконання робіт та вирішення оперативних питань у межах своїх підрозділів. Водночас стратегічні та ключові управлінські рішення, пов’язані з фінансовою діяльністю підприємства, формуванням цінової політики, здійсненням закупівель, кадровими змінами або системою матеріального стимулювання персоналу, ухвалюються безпосередньо керівником підприємства.

Організаційна структура готельного комплексу передбачає поділ персоналу за основними функціональними напрямами діяльності. До структури входять адміністративно-управлінський персонал, служба прийому та розміщення, служба покоївок, підрозділ ресторанного господарства, до якого належать кухня та бар, а також технічна служба. Загальна чисельність працівників підприємства становить близько двадцяти осіб. Працівники виконують широкий спектр функцій, пов’язаних із забезпеченням обслуговування гостей, підтриманням належного санітарного стану приміщень і території, технічним обслуговуванням об’єктів інфраструктури, а також організацією харчування та дозвілля відвідувачів [15].

Запроваджена система управління має низку переваг, характерних для невеликих приватних підприємств готельного господарства. Передусім це швидкість прийняття управлінських рішень, відсутність складних бюрократичних процедур та безпосередня зацікавленість власниці у забезпеченні належної якості обслуговування. Крім того, відносно проста організаційна структура дозволяє оптимізувати адміністративні витрати та оперативно реагувати на зміни попиту або сезонні коливання у сфері туристичних послуг.

Бачимо, що система управління готельного комплексу «Лісова казка» загалом відповідає особливостям функціонування невеликих приватних підприємств готельної індустрії та забезпечує ефективний контроль за основними процесами

діяльності. Водночас у перспективі доцільним є поступове вдосконалення організаційної структури шляхом більш активного делегування управлінських повноважень та посилення ролі керівників окремих підрозділів [15].

Для більш детального розуміння організації діяльності готельного комплексу доцільно розглянути розподіл персоналу за основними підрозділами. У таблиці 2.2 наведено чисельність працівників за напрямами діяльності, а також співвідношення постійного та сезонного персоналу і основні функціональні обов'язки працівників.

Таблиця 2.2

Структура персоналу готельного комплексу «Лісова казка»

Підрозділ	Основні посади	Кількість працівників	Постійні	Сезонні
Адміністрація	директорка, старший адміністратор, адміністратор	3	3	–
Служба прийому та розміщення	адміністратори рецепції, помічник адміністратора	3	2	1
Служба покоївок	покоївки, прибиральники	6	2	4
Служба харчування	шеф-кухар, кухарі, офіціанти, бармени	6	3	3
Технічна служба	технік, працівник з обслуговування території	2	2	–
Разом	—	20	12	8

Джерело: складено автором на основі [15].

Аналіз даних таблиці свідчить, що найбільша кількість працівників зосереджена у службі покоївок, ресторанному підрозділі та службі прийому і розміщення, що відповідає основним напрямам діяльності готельного комплексу. Постійний персонал формує основу функціонування підприємства та забезпечує безперервність його роботи, тоді як сезонні працівники залучаються переважно у періоди підвищеного туристичного попиту, підтримуючи стабільну роботу підприємства у пікові періоди.

Проведений аналіз структури персоналу готельного комплексу дозволяє більш детально охарактеризувати кадровий склад підприємства, зокрема з позиції

гендерного розподілу працівників. Загальна чисельність колективу становить 20 осіб, серед яких переважають жінки — 14 працівників, тоді як кількість чоловіків становить 6 осіб. Такий розподіл є характерним для підприємств готельного господарства, оскільки значна частина посад пов'язана зі сферою обслуговування, прибирання та роботи з гостями, де традиційно працює більша кількість жінок [15].

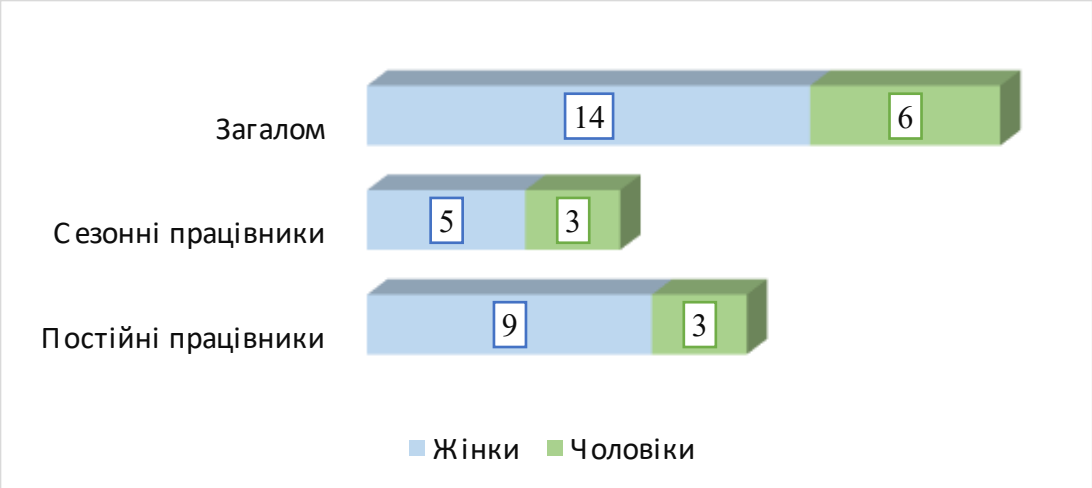


Рис.2.4. Розподіл персоналу за гендерною ознакою

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Розглянувши структуру персоналу з урахуванням характеру зайнятості, можна відзначити, що серед постійних працівників працює 12 осіб, з яких 9 становлять жінки та 3 — чоловіки. До сезонного персоналу належать 8 працівників, серед яких 5 жінок і 3 чоловіки. Залучення сезонних працівників пояснюється специфікою функціонування готельного комплексу, оскільки у періоди підвищеного туристичного попиту виникає потреба у збільшенні чисельності персоналу для забезпечення належного рівня обслуговування гостей.

Аналіз гендерної структури персоналу свідчить про переважання жінок у кадровому складі готельного комплексу «Лісова казка». Така тенденція відповідає загальним особливостям функціонування підприємств готельної індустрії, де значна частина посад пов'язана з обслуговуванням клієнтів, підтриманням чистоти номерного фонду та організацією роботи рецепції. Водночас наявність як жіночого,

так і чоловічого персоналу сприяє ефективному виконанню різних функцій підприємства, забезпечуючи належну організацію роботи та якість надання готельних послуг [15].

Віковий склад персоналу готельного комплексу «Лісова казка» характеризується поєднанням досвіду та енергії, що забезпечує ефективне функціонування підприємства як у будні, так і в періоди пікового завантаження. Колектив налічує працівників різних вікових категорій, що дозволяє поєднати стабільність та професійний досвід постійних співробітників із гнучкістю та активністю сезонного персоналу [15].

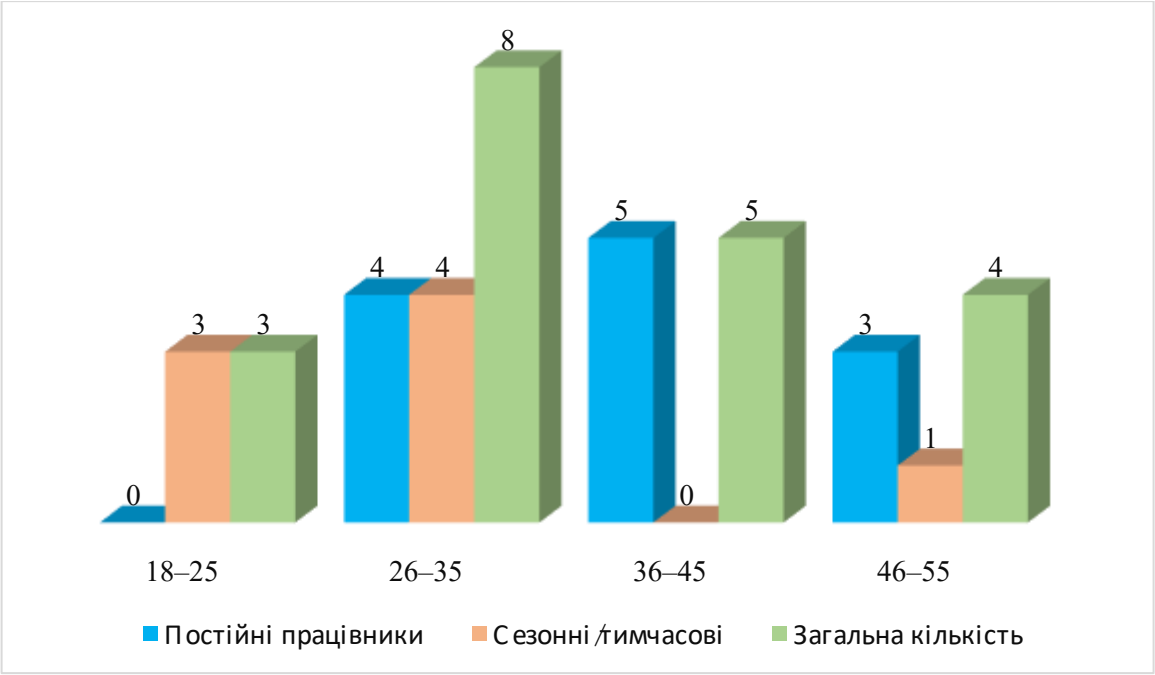


Рис. 2.5. Розподіл персоналу за віковими групами

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Аналіз вікової структури показує, що основна частина постійних працівників належить до груп 36–45 років, що забезпечує стабільність і досвід в управлінні та обслуговуванні гостей. Водночас молодший сезонний персонал віком 18–35 років створює необхідну енергію та мобільність під час високих завантажень. Така комбінація вікових категорій сприяє оптимальному поєднанню професійної

майстерності та динаміки, що безпосередньо впливає на якість сервісу та задоволеність гостей.

Аналіз освітньої структури персоналу готельного комплексу «Лісова казка» свідчить про різнорівневу кваліфікацію співробітників, що дозволяє поєднати професійні знання та практичні навички у роботі з гостями. Серед 21 працівника п’ять осіб мають вищу освіту, що забезпечує високий рівень управлінських і спеціалізованих компетенцій. Середньо-спеціальну освіту здобули вісім осіб, що відображає практичну підготовку у сфері обслуговування та кухарського мистецтва. Решта сім співробітників мають середню освіту, що дозволяє успішно виконувати завдання повсякденної операційної діяльності [15].

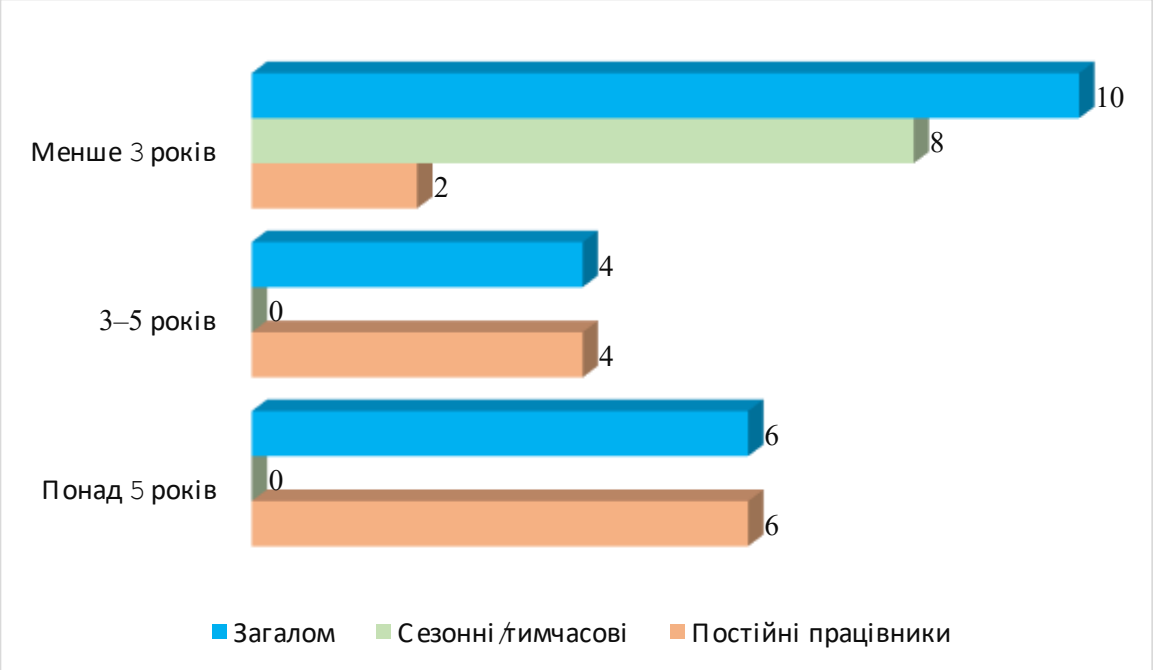


Рис. 2.6. Розподіл персоналу за стажем роботи

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Стаж роботи персоналу відіграє важливу роль у формуванні досвіду, лояльності та стабільності колективу. Постійні співробітники мають середній стаж близько п’яти років, що забезпечує безперервність і надійність надання послуг. Сезонні працівники залучаються на короткі терміни у пікові періоди, що додає

гнучкості у роботі комплексу та дозволяє ефективно реагувати на зміну завантаження [15].

Отже, підсумовуючи, готельний комплекс «Лісова казка» характеризується різноманітною інфраструктурою та комфортними умовами для сімейного та екологічного відпочинку, а його лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує ефективне управління основними процесами та контроль якості обслуговування гостей.

2.2. Оцінка ефективності HR-процесів

Оцінка ефективності HR-процесів у готельному комплексі «Лісова Казка» дозволяє визначити вплив кадрових практик на якість обслуговування, задоволеність гостей та загальну результативність роботи підприємства. Аналіз зосереджується на ключових аспектах управління персоналом: підборі та адаптації, навчанні та розвитку, системі мотивації, оцінці ефективності та плинності кадрів. Через невеликий масштаб комплексу та сезонний характер бізнесу (високий попит улітку та на вихідні дні, низький — взимку) HR-процеси мають спрощену форму, з низьким рівнем формалізації, що характерно для невеликих заміських HoReCa-підприємств в Україні.

Підбір персоналу здійснюється переважно локально та у неформальній формі. Основними джерелами є рекомендації поточних співробітників (реферали), оголошення у місцевих Facebook-групах (смт Рокитне), а також популярні онлайн-платформи Work.ua та Rabota.ua. Під час пікового сезону вакансії закриваються швидко — у середньому за 7–14 днів, тоді як у низький сезон цей процес може тривати 14–21 день і більше. Онлайн-рекрутинг майже не використовується, вакансії на офіційному сайті lisova-kazka.com.ua відсутні [15].

Випробувальний термін триває від 1 до 3 місяців, а ефективність відбору оцінюється як середня: близько 20–30 % кандидатів не проходять його успішно,

причому багато сезонних працівників не повертаються на наступні сезони. Процес адаптації має неструктурований характер: наставництво від колег та базовий інструктаж часто не охоплюють усі нюанси роботи, що іноді призводить до помилок у перші тижні (непрямо підтверджується відгуками гостей про нових співробітників).

Таблиця 2.3

Порівняння джерел підбору персоналу та швидкості закриття вакансій (оцінка 2025 р.)

Джерело підбору	Частка використання (%)	Середній час закриття вакансії (дні)	Ефективність (вихід на роботу після випробувального, %)	Примітки
Рекомендації (реферали)	40–50	7–14	80–90	Найкраща лояльність
Work.ua / Rabota.ua	30–40	14–21	60–70	Онлайн-канал
Місцеві оголошення (FB)	20–30	10–20	50–60	Сезонні кандидати
Кадрові агенції	<10	21+	40–50	Рідко використовується

Джерело: оцінка автора на основі EBA, Work.ua

Аналіз таблиці 2.3 демонструє, що найбільш ефективним та надійним джерелом підбору є рекомендації від існуючих працівників, тоді як онлайн-канали і кадрові агенції мають нижчу ефективність та рідко використовуються.

Навчання персоналу у готельному комплексі носить мінімальний та епізодичний характер. Обсяг складає 12–24 години на працівника на рік, що нижче середньогалузевого показника (20–40 годин). Основні форми навчання включають:

- Внутрішні інструктажі з техніки безпеки, санітарії та стандартів обслуговування перед початком сезону;
- Зовнішні тренінги — переважно з питань пожежної та харчової безпеки;
- Soft skills (комунікація, конфлікт-менеджмент) розвиваються лише епізодично або взагалі відсутні.

Періодичність навчання — весна та осінь. Ефективність оцінюється як середня: гості високо оцінюють привітність персоналу, проте скарги на повільність у пікові години вказують на прогалини у розвитку професійних навичок [15].

Таблиця 2.4

Обсяги та форми навчання персоналу (оцінка 2024–2025 рр.)

Вид навчання	Обсяг (год/працівника на рік)	Форма	Періодичність	Ефективність (за оцінкою гостей)
Інструктаж з безпеки/санітарії	8–12	Внутрішній	Перед сезоном	Висока
Тренінги з сервісу	4–8	Внутрішній/зовнішній	1–2 рази на рік	Середня
Soft skills (комунікація)	0–4	Епізодичний/відсутній	—	Низька
Загалом	12–24	—	—	Середня

Джерело: оцінка автора на основі [15].

Оплата праці у готельному комплексі відповідає регіональному рівню та складається з окладу, бонусів/чаових і нефінансових стимулів. Чайові для працівників F&B та СПА складають 30–50 % доходу і суттєво впливають на лояльність. Нефінансові стимули включають гнучкий графік, харчування та проживання для іногородніх, знижки для сімей, командні заходи.

Таблиця 2.5

Структура мотивації та оплати праці за посадами (2025–2026 рр.)

Посада	Оклад (тис. грн/міс)	Бонуси/чаові (% від доходу)	Нефінансові стимули	Загальна мотивація
Рецепшн/ адміністратор	14,00 – 18,00	10–20 + чайові	Гнучкий графік, знижки	Середня+
Офіціант	12,00 – 15,00	30–50 (чайові)	Харчування, командні заходи	Висока (чаові)
Хаускіпінг	10,00 – 14,00	5–10	Проживання (іногородні)	Середня
Кухар	15,00–22,00	10–15	—	Середня

Джерело: оцінка автора на основі [15].

Аналіз показує, що фінансова мотивація у вигляді бонусів та чайових разом з додатковими нефінансовими стимулами підтримує лояльність персоналу, однак сезонність знижує стабільність деяких груп працівників.

Оцінка персоналу у комплексі носить неформальний характер: щоденний контроль виконання завдань здійснює адміністратор, використовується базова система KPI (швидкість прибирання, відсутність скарг), а атестація проводиться раз на рік. Відсутність 360°-оцінки або mystery guest знижує об'єктивність оцінки [15].

Плинність кадрів є ключовим показником ефективності управління персоналом та системи мотивації у готельному бізнесі. Вона відображає здатність підприємства утримувати ключових працівників, а також рівень стабільності та готовності до сезонних коливань. У готелі «Лісова казка» спостерігається чіткий розподіл плинності між постійними та сезонними працівниками, що корелює з характером їх роботи: постійні співробітники демонструють високу стабільність, тоді як сезонні залучаються на короткий термін, що відображається на високому рівні звільнень у пікові періоди.

Таблиця 2.6

Плинність кадрів за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Загальна плинність	40 %	30 %	25 %
Плинність постійних працівників	15 %	15 %	10 %
Плинність сезонних працівників	80 %	70 %	60 %
Кількість звільнень постійних	2 особи	1 особа	1 особа
Кількість звільнень сезонних	6 осіб	5 осіб	4 особи

Джерело: оцінка автора на основі [15].

Постійні працівники демонструють низьку плинність, що є сильною стороною готелю: ключові співробітники забезпечують стабільність та високий рівень сервісу. Висока лояльність обумовлена сімейним характером бізнесу та задовільними умовами праці. Натомість сезонні працівники мають значно вищу

плинність, що зумовлено тимчасовим характером роботи, навчанням студентів та фізичною складністю сезонних обов'язків. Це створює постійну потребу в адаптації нових співробітників і ризик зниження стабільності сервісу у пікові періоди [15].

Таким чином, HR-процеси у готельному комплексі «Лісова казка» забезпечують стабільний рівень сервісу та високу задоволеність гостей, проте мають резерви для підвищення ефективності: висока плинність персоналу, обмежена системність навчання та оцінки. Впровадження сучасних інструментів управління персоналом та формалізація процесів дозволять знизити витрати та підвищити ефективність роботи підприємства.

2.3. Аналіз впливу HR-менеджменту на результати діяльності готельного комплексу

У готельному комплексі «Лісова Казка» HR-менеджмент відіграє ключову роль у формуванні результатів діяльності підприємства. Ефективна робота з персоналом безпосередньо впливає на рівень обслуговування, задоволеність гостей, стабільність команди та фінансові показники комплексу. Через мотиваційні інструменти (чайові як значна частина доходу, гнучкий графік, комфортні умови праці на природі) та покращення стабільності колективу забезпечується високий рівень сервісу, позитивні відгуки та прибутковість бізнесу.

Високий рівень обслуговування в комплексі підтримується завдяки ефективній мотивації, професіоналізму та стабільності ключових працівників. Гості постійно відзначають дружелюбність, ввічливість, готовність допомогти та професіоналізм кухарів, офіціантів, барменів, масажистів та охорони. Зниження плинності кадрів дозволило зменшити помилки нових співробітників у високий сезон та підвищити послідовність стандартів обслуговування, прибирання котеджів і роботи СПА-зони [15].

Відгуки гостей відображають реальну якість сервісу та ефективність HR-

процесів. Середня оцінка персоналу на Hotels24.ua становить 9,6/10 (34 відгуки станом на 2026 рік), а загальна оцінка комплексу на Booking.com — 8,8/10. Найчастіше гості згадують про дружелюбність, увагу до деталей та турботу персоналу.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня обслуговування за ключовими аспектами (на основі відгуків гостей, Hotels24.ua та Booking.com, 2025–2026 рр.)

Аспект обслуговування	Середня оцінка (з 10)	Частка позитивних згадок (%)	Кількість згадок (з 34 відгуків)	Приклади цитат з відгуків
Дружелюбність та ввічливість персоналу	9.6–10	92–95	31–32	«Персонал завжди привітний і уважний», «Тепла атмосфера»
Швидкість реагування на прохання	9.2–9.7	78–85	26–29	«Завжди готові допомогти», «Швидко реагують на прохання»
Професіоналізм (кухня, СПА, охорона)	9.4–9.8	82–90	27–30	«Особлива подяка кухарям та офіціантці», «Бармен Тетяна компетентна»
Загальна якість сервісу	9.6	—	—	«Сервіс на високому рівні»

Джерело: аналіз відгуків на Hotels24.ua та Booking.com

Дані таблиці 2.7 демонструють, що головною перевагою комплексу є персонал: його дружелюбність, оперативність та професіоналізм отримують найвищі оцінки та найбільшу кількість позитивних згадок. Це підтверджує ефективність HR-менеджменту, мотиваційних інструментів та стабільності колективу, що сприяє емоційному зв’язку з гостями, повторним візитам та рекомендаціям, критично важливим для сезонного заміського бізнесу.

Покращення стабільності персоналу безпосередньо впливає на фінансові результати готельного комплексу «Лісова Казка». Зменшення плинності скорочує витрати на підбір, навчання та адаптацію нових працівників, а високий рівень обслуговування, позитивні відгуки гостей та повторні бронювання збільшують

завантаженість комплексу, середній чек у ресторані, СПА та на риболовлі [15].

Таблиця 2.8

Фінансові результати діяльності готельного комплексу «Лісова казка» (2023–2025 рр.), тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна 2024 до 2023	Зміна 2025 до 2024
Дохід (виручка від реалізації)	3624,00	4 672,00	5 508,00	+28,90 %	+17,90 %
Чистий прибуток	908,00	2 325,00	1 230,00	+156,00 %	–47,10 %
Рентабельність продажів (чистий прибуток / дохід × 100 %)	25,06 %	49,76 %	22,34 %	+24,70 п.п.	–27,42 п.п.
Активи (загальні)	2465,00	4 803,00	6 059,00	+94,80 %	+26,10 %
Зобов'язання	75,00	88,00	114,00	+17,90 %	+28,70 %

Джерело: OpenDataBot, офіційні фінансові звіти [16].

Покращення стабільності персоналу безпосередньо впливає на фінансові результати готельного комплексу «Лісова Казка». Стабільні ключові працівники забезпечують високий рівень обслуговування та зменшують помилки у роботі під час пікових періодів, що підвищує задоволеність гостей і стимулює повторні бронювання. Це позитивно відображається на доході та прибутковості комплексу.

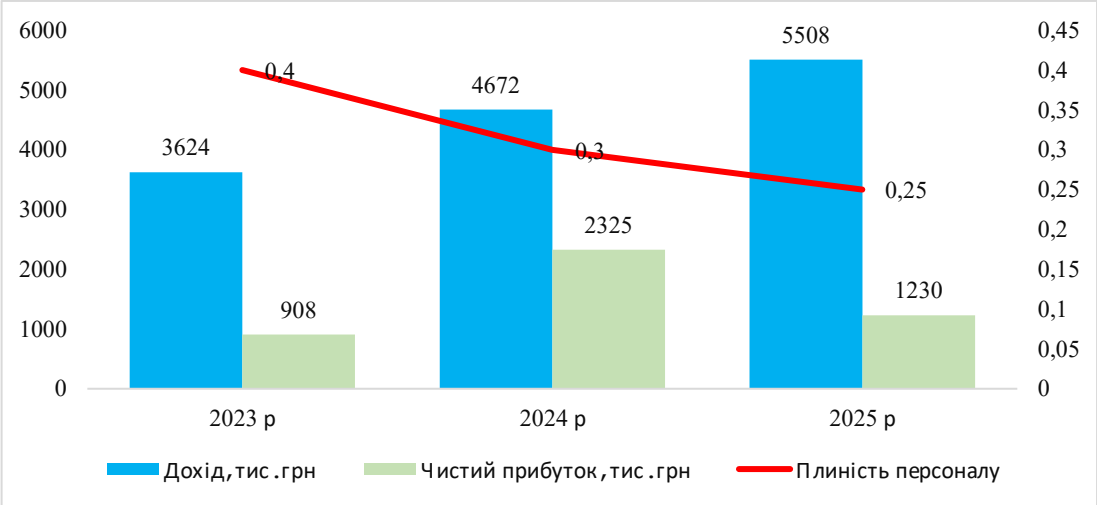


Рис.2.7. Вплив управління персоналом на фінансові показники та плинність кадрів готельного комплексу «Лісова Казка»,

Джерело: побудовано автором на основі [15]

За три роки спостерігається стійке зростання доходу на 52 %, що відображає ефективність роботи комплексу, його популярність серед гостей та стабільність наданого сервісу. Значне зростання у 2024 році (+28,9 %) співпадає з максимальним зниженням плинності ключових працівників та високими оцінками обслуговування [16].

Пік прибутковості у 2024 році (+156 %) пов'язаний із збільшенням завантаженості комплексу та зменшенням витрат на ротацію персоналу. Зниження прибутку у 2025 році (–47 %) може бути обумовлене сезонними коливаннями, інфляційними факторами чи разовими витратами, проте загальна тенденція росту залишилася позитивною (+35,5 % за три роки) [16].

Висока рентабельність у 2024 році (49,8 %) свідчить про ефективне використання ресурсів та оптимізацію витрат, тоді як падіння у 2025 році до 22,3 % може сигналізувати про збільшені витрати або одноразові інвестиції у розвиток комплексу. Показник зростає на 52 % за три роки, що демонструє ефективність HR-політики: стабільні працівники обслуговують більше гостей та приносять вищий дохід при незмінному штаті адміністративного кістяка (4 особи).

Стабільність персоналу є основою всіх інших показників діяльності комплексу. Покращення стабільності колективу (зниження плинності кадрів) забезпечує збереження досвіду, знань, стандартів обслуговування та корпоративної культури. Це знижує ризики в високий сезон, коли комплекс працює на максимальному завантаженні, і сприяє високим оцінкам гостей (9.6/10 за персонал). Залишкова сезонна плинність є типовим викликом для заміських комплексів, але загальна тенденція до зменшення свідчить про ефективність застосовуваних HR-інструментів: реферальні програми, чайові як основний мотиватор, гнучкий графік та приємна атмосфера роботи на природі.

Як видно з таблиці 2.9, стабільність персоналу забезпечує фундаментальні результати: підвищує послідовність стандартів обслуговування, зменшує кількість помилок, підтримує високий рівень задоволеності гостей (9.6/10 за персонал) та

сприяє фінансовій ефективності (+52 % доходу на одного працівника за три роки).

Таблиця 2.9

Ключові показники стабільності персоналу та їх вплив на діяльність комплексу

Показник стабільності	Значення (2023–2025 рр.)	Зміна за період	Вплив на діяльність комплексу
Плинність постійних працівників	Знизилася до 10 %	Позитивна	Збереження знань, стандартів сервісу, зменшення витрат на навчання та адаптацію
Плинність сезонних працівників	Знизилася до 60 %	Позитивна	Зменшення помилок від новачків у пік сезону, краща послідовність сервісу
Середня кількість працівників	Стабільно 4 (штат)	Без змін	Фіксований адміністративний кістяк + гнучкі сезонні контракти → оптимізація витрат
Вплив на відгуки гостей	Рейтинг персоналу 9.6/10	Стабільно високий	Зростання рекомендацій та повторних візитів через послідовний сервіс
Вплив на фінансові результати	Дохід +52 % за 3 роки	Позитивний	Економія на turnover + зростання доходу від лояльності гостей

Джерело: надані дані комплексу, OpenDataBot (фінансові показники), аналіз відгуків.

Збереження ключових співробітників у постійному складі та контроль плинності сезонних працівників демонструють безпосередній позитивний вплив HR-менеджменту на всі критичні показники діяльності готелю.

Таким чином, HR-менеджмент у готельному комплексі «Лісова Казка» є визначальним чинником ефективності роботи: стабільний персонал забезпечує високий рівень обслуговування, позитивні відгуки гостей та фінансову прибутковість, підтверджуючи основну гіпотезу дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ЛІСОВА КАЗКА», С. РОКИТНЕ

3.1. Розробка заходів з удосконалення управління персоналом

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником стабільної роботи готельного комплексу та забезпечення високого рівня обслуговування гостей. Проведений аналіз діяльності готельного комплексу «Лісова Казка» дозволив визначити основні напрями удосконалення HR-менеджменту, спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу, зменшення плинності кадрів та підтримання стабільної якості сервісу. Основними напрямами вдосконалення є оптимізація підбору персоналу, покращення процесу адаптації працівників, розвиток системи внутрішнього навчання та кар'єрного зростання, удосконалення системи мотивації, а також посилення корпоративної культури та профілактика конфліктів у колективі. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність HR-процесів і сприятиме подальшому розвитку готельного комплексу.

Підбір персоналу є одним із ключових етапів HR-менеджменту, від якого залежить якість обслуговування гостей, стабільність колективу та ефективність роботи підприємства загалом. На сьогодні підбір працівників у готельному комплексі «Лісова Казка» здійснюється переважно через локальні канали пошуку, зокрема рекомендації працівників, оголошення у соціальних мережах та вакансії на спеціалізованих сайтах. Такий підхід дозволяє залучати кандидатів, однак не завжди забезпечує достатню швидкість закриття вакансій та стабільність сезонного персоналу.

З огляду на це доцільним є вдосконалення процесу підбору персоналу шляхом

використання сучасних інструментів рекрутингу, активізації роботи в соціальних мережах та розширення реферальних програм. У сучасній практиці готельного бізнесу використання систем автоматизації підбору персоналу та SMM-рекрутингу дозволяє значно скоротити час пошуку кандидатів та підвищити якість найму.

З метою оптимізації процесу підбору персоналу пропонується впровадити такі заходи: використання системи автоматизації рекрутингу (ATS), активне залучення кандидатів через соціальні мережі готельного комплексу, а також розвиток реферальної програми, що передбачає залучення нових працівників за рекомендаціями існуючого персоналу.

Таблиця 3.1

Порівняння джерел підбору до та після впровадження заходів (план на 2026–2027 рр.)

Джерело підбору	Поточна частка (%)	Планова частка після заходів (%)	Очікуваний час закриття вакансії (дні)	Переваги заходу
Реферали (рекомендації)	40–50	55–65	5–10	Найвища лояльність, низький відсів
SMM-рекрутинг (Instagram/TikTok)	0–10	20–30	7–12	Приваблення молоді покоління Z
ATS + job-сайти (Work.ua тощо)	30–40	40–50	7–14	Автоматизація, більший потік резюме
Інші (локальні оголошення)	10–20	<10	14–21	Зменшення залежності від менш ефективних джерел

Джерело: складено автором самостійно

Як видно з таблиці 3.1, запропонована оптимізація процесу підбору персоналу передбачає збільшення частки найбільш ефективних джерел залучення кандидатів, зокрема рекомендацій працівників та SMM-рекрутингу. Використання сучасних інструментів підбору сприятиме скороченню часу закриття вакансій, підвищенню якості найму та формуванню більш стабільного колективу. У перспективі це дозволить зменшити рівень сезонної плинності кадрів та забезпечити стабільний

рівень сервісу у готельному комплексі.

Очікується, що впровадження зазначених заходів дозволить скоротити тривалість підбору персоналу та підвищити ефективність рекрутингу, що особливо важливо для підприємств готельного бізнесу з вираженою сезонністю роботи.

Ефективна адаптація нових працівників є важливою складовою системи управління персоналом у готельному бізнесі, оскільки саме в перші тижні роботи формується розуміння стандартів сервісу, корпоративної культури та правил взаємодії з гостями. У готельному комплексі «Лісова Казка» процес адаптації працівників наразі має переважно неформальний характер, що може призводити до помилок у роботі нових співробітників, особливо в періоди високого туристичного навантаження. Такі помилки можуть негативно впливати на швидкість обслуговування, задоволеність гостей та загальну стабільність сервісу.

З метою підвищення ефективності адаптації персоналу доцільним є впровадження структурованої системи онбордингу за моделлю 30/60/90 днів, яка широко використовується у міжнародній практиці управління персоналом у сфері гостинності. Такий підхід передбачає поетапне ознайомлення працівника з робочими обов’язками, стандартами обслуговування, корпоративною культурою та поступове досягнення повної продуктивності. Важливою складовою цієї моделі є наставництво, регулярний зворотний зв’язок та оцінювання результатів адаптації на різних етапах роботи.

Основними етапами впровадження системи адаптації є розробка стандартного онбординг-плану на 90 днів, призначення наставників для нових працівників, проведення вступного ознайомчого дня, організація регулярних зустрічей із наставником, а також проведення проміжного оцінювання результатів роботи на 30-й, 60-й та 90-й день.

Як видно з таблиці 3.2, впровадження структурованого онбордингу дозволяє систематизувати процес адаптації нових працівників, забезпечити поступове освоєння професійних навичок та інтеграцію в колектив. Завдяки наставництву та

регулярному зворотному зв’язку працівники швидше опановують стандарти обслуговування, що сприяє зменшенню кількості помилок у роботі та підвищенню якості сервісу.

Таблиця 3.2

Онбординг-план 30/60/90 днів (приклад для офіціанта)

Період	Основні завдання	Відповідальний	Форма контролю	Очікуваний результат
1–30 днів	Знайомство з меню, стандартами сервісу, правилами безпеки, робота з POS-терміналом	Наставник та адміністратор	Щотижневі зустрічі, чек-лист	Самостійне обслуговування простих столів
31–60 днів	Самостійна робота, upsell, робота з конфліктами гостей	Наставник та менеджер F&B	Оцінка KPI (середній чек, скарги)	Повна продуктивність, відсутність скарг гостей
61–90 днів	Участь у командних заходах, пропозиції щодо покращення сервісу, оцінка випробувального терміну	Адміністратор	Звіт наставника + опитування	Повна інтеграція у колектив, визначення подальшого розвитку

Джерело: складено автором самостійно

Очікується, що впровадження такої системи адаптації дозволить скоротити відсів працівників під час випробувального терміну, прискорити досягнення повної продуктивності нових співробітників та підвищити загальну стабільність колективу готельного комплексу. У довгостроковій перспективі це сприятиме покращенню якості обслуговування гостей та зміцненню репутації підприємства на ринку готельних послуг.

Важливим елементом ефективного управління персоналом у готельному бізнесі є системний розвиток професійних компетенцій працівників та створення можливостей для їх кар’єрного зростання. У готельному комплексі «Лісова Казка» значна частина персоналу працює сезонно, що створює додаткові виклики щодо збереження досвідчених працівників та формування стабільного кадрового ядра.

Відсутність чітко структурованої системи навчання та зрозумілих кар'єрних перспектив може сприяти плинності кадрів та зниженню мотивації персоналу.

З метою підвищення рівня професійної підготовки працівників та їх зацікавленості у довгостроковій співпраці доцільно впровадити систему внутрішнього навчання та розробити чіткий кар'єрний трек для ключових посад. Такий підхід дозволить забезпечити постійне підвищення кваліфікації персоналу, формування кадрового резерву та можливість внутрішнього просування працівників. За даними міжнародних досліджень у сфері гостинності, впровадження системи внутрішнього навчання сприяє підвищенню рівня утримання працівників та покращує якість обслуговування гостей.

Запропонована система навчання передбачає проведення регулярних навчальних циклів протягом року, які охоплюють ключові аспекти роботи персоналу: стандарти сервісу, комунікацію з гостями, розвиток soft skills, а також підготовку працівників до можливого кар'єрного зростання.

Таблиця 3.3

Програма внутрішнього навчання на 2026–2027 рр.

№ циклу	Період	Теми навчання	Формат	Тривалість	Цільова аудиторія	Відповідальний
1	Лютий–березень	Стандарти сервісу, безпека, санітарія	Офлайн/ онлайн	8 годин	Усі нові та сезонні	Адміністратор
2	Травень–червень	Конфлікт-менеджмент, антивигорання, гостинність	Тренінг/ рольові ігри	12 годин	F&B, рецепшн, СПА	Зовнішній тренер
3	Серпень–вересень	Upsell, робота з іноземними гостями, soft skills	Онлайн /практика	10 годин	Усі постійні	Шеф-кухар та адміністратор
4	Листопад–грудень	Підсумки року, аналіз роботи, планування на наступний сезон	Семінар /командна робота	6 годин	Усі працівники	Директор

Джерело: складено автором самостійно

Запропонована програма внутрішнього навчання передбачає регулярні навчальні цикли протягом року, що дозволяє системно підвищувати професійні навички працівників та адаптувати їх до сучасних вимог готельного сервісу. Особливу увагу приділено розвитку комунікаційних навичок, управлінню конфліктами, технікам продажу та роботі з іноземними гостями, що є важливими складовими якісного обслуговування. Крім того, така програма сприяє формуванню єдиних стандартів сервісу та зміцненню корпоративної культури у колективі.

Важливою складовою розвитку персоналу є також створення зрозумілої системи кар'єрного зростання. Наявність чітко визначених етапів професійного розвитку дозволяє працівникам бачити перспективи роботи в компанії та мотивує їх до підвищення кваліфікації. Приклад кар'єрного треку для працівників ресторанного підрозділу (F&B) наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Кар'єрний трек (приклад для F&B)

Посада	Вимоги (стаж / навички)	Зарплата (орієнтовно, тис.грн/міс)	Термін переходу	Навчання для переходу
Сезонний офіціант	Без досвіду	12,00–15,00	—	—
Постійний офіціант	3–6 міс + успішний випробувальний термін	15,00–18,00	6–12 міс	Тренінг upsell
Старший офіціант	12+ міс + KPI > 90 %	18,00 –22,00	12–18 міс	Лідерство, конфлікт-менеджмент
Адміністратор F&B	18+ міс + лідерські якості	22,00 –28,00	18–36 міс	Повний курс управління

Джерело: складено автором самостійно

Як видно з таблиці 3.4, запропонований кар'єрний трек дозволяє сформувати прозору систему професійного зростання працівників у межах готельного

комплексу. Чітко визначені вимоги до переходу між посадами, необхідні навички та навчальні програми стимулюють працівників до розвитку професійних компетенцій та підвищення результативності роботи. Крім того, внутрішнє просування працівників дозволяє підприємству формувати власний кадровий резерв та зменшувати потребу у зовнішньому підборі персоналу.

Таким чином, впровадження системи внутрішнього навчання та кар'єрного треку сприятиме підвищенню рівня професійної підготовки персоналу, зміцненню мотивації працівників та формуванню стабільного колективу. У довгостроковій перспективі це позитивно вплине на якість обслуговування гостей, ефективність роботи готельного комплексу та його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

З метою підвищення мотивації персоналу доцільно впровадити систему оцінювання результатів роботи працівників на основі ключових показників ефективності (KPI), а також використати елементи гейміфікації. Такий підхід передбачає нарахування балів за досягнення визначених показників роботи та формування щомісячного рейтингу працівників. Використання елементів гейміфікації у сфері гостинності, зокрема системи балів, рейтингів та символічних винагород, сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні кращих результатів та формує здорову конкуренцію у колективі.

У рамках удосконалення системи мотивації пропонується визначити ключові показники ефективності для основних посад готельного комплексу, а також впровадити систему нарахування балів за досягнення встановлених показників.

Для зручності обліку результатів та прозорості системи мотивації доцільно використовувати електронні інструменти, зокрема спеціалізовані чат-боти або таблиці для автоматичного підрахунку балів та формування рейтингу працівників. Приклад запропонованої системи KPI та гейміфікації наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Приклад KPI та гейміфікації для ключових посад (2026 р.)

Посада	Ключові KPI	Цільове значення	Бали за досягнення	Призи за бали (щомісяця)
Офіціант	Середній чек, upsell %, кількість скарг гостей	+10 %, <2 скарги	10–30 балів	Бонус, додатковий вихідний, відвідування СПА
Housekeeping	Час прибирання, відсутність скарг на чистоту	<30 хв, 0 скарг	15–25 балів	Сертифікат на масаж, бонус
Рецепшн	Рівень задоволеності гостей (NPS), швидкість check-in	NPS > 92, <5 хв	10–25 балів	Додатковий вихідний, подарунок
Загальний рейтинг	Сумарні бали за місяць	Топ-3 працівники	—	Лідер місяця — відзнака та заохочення

Джерело: складено автором самостійно

Запровадження такої системи мотивації передбачає кілька етапів реалізації. На першому етапі необхідно визначити та затвердити ключові показники ефективності для кожної категорії працівників. Далі проводиться тестування системи протягом кількох місяців для оцінки її ефективності та коригування показників. Після цього здійснюється повноцінне впровадження системи гейміфікації із щомісячним формуванням рейтингу працівників та визначенням найкращих співробітників.

Таким чином, перегляд системи мотивації дозволить підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів роботи, стимулюватиме розвиток професійних навичок та сприятиме формуванню позитивного робочого середовища. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості обслуговування гостей та зміцненню лояльності персоналу до готельного комплексу.

Для готельного комплексу «Лісова Казка», який функціонує як невеликий сімейний бізнес із сезонними навантаженнями, підтримання позитивного

психологічного клімату в колективі має особливе значення. У періоди високого туристичного навантаження інтенсивний темп роботи, взаємодія з великою кількістю гостей та обмежений час на відпочинок можуть спричиняти підвищення напруженості між працівниками.

З метою підтримання сприятливої атмосфери в колективі та запобігання виникненню конфліктів доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури та посилення внутрішньої комунікації. До таких заходів належать регулярні командні активності (team-building), проведення анонімних опитувань задоволеності працівників, організація програм психологічної підтримки та відпочинку для персоналу. Подібні інструменти дозволяють виявляти потенційні проблеми у колективі на ранніх етапах, сприяють формуванню довіри між працівниками та керівництвом і підвищують рівень залученості персоналу.

Зокрема, для готельного комплексу «Лісова Казка» доцільно організовувати командні заходи на природі, використовуючи природні ресурси території комплексу, такі як річка Рось, лісові зони відпочинку або спільні активності на базі комплексу. Це сприятиме зміцненню неформальних зв’язків між працівниками та підвищенню рівня взаємної підтримки в колективі. Крім того, регулярні анонімні опитування дозволять керівництву отримувати зворотний зв’язок щодо задоволеності працівників умовами праці, навантаженням та взаємодією у колективі.

Запропоновані заходи спрямовані на покращення внутрішньої комунікації у колективі, формування позитивної робочої атмосфери та своєчасне виявлення можливих конфліктних ситуацій. Регулярні командні активності сприяють зміцненню взаємної довіри між працівниками, тоді як анонімні опитування дозволяють об’єктивно оцінювати рівень задоволеності персоналу. Крім того, програми психологічного відновлення та відпочинку допомагають зменшити професійне вигорання, що є важливим фактором стабільності колективу у сфері

гостинності.

Таблиця 3.6

План заходів з корпоративної культури (2026–2027 рр.)

Заходи	Періодичність	Формат	Відповідальний	Очікуваний ефект
Team-building (пікнік, рибалка)	3–4 рази на рік	Офлайн	Адміністратор	Зміцнення командних зв’язків, зниження конфліктів
Анонімне опитування eNPS	Щоквартально	Google Forms	Директор	Вимірювання задоволеності персоналу, виявлення проблем
Well-being дні (СПА для працівників)	4–6 разів на рік	Знижки на послуги комплексу	HR / адміністратор	Зниження професійного вигорання, підвищення лояльності
Зустрічі зворотного зв’язку	Щомісяця	Збори колективу	Директор	Своєчасне вирішення конфліктів

Джерело: складено автором самостійно

Отже, запропоновані заходи з удосконалення управління персоналом формують комплексну систему HR-менеджменту, адаптовану до специфіки невеликого заміського готельного комплексу. Оптимізація підбору персоналу, впровадження структурованого онбордингу, розвиток системи внутрішнього навчання та кар’єрного зростання, удосконалення мотиваційних інструментів і розвиток корпоративної культури сприятимуть підвищенню стабільності колективу, покращенню якості сервісу та зміцненню лояльності працівників. У результаті реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності діяльності готельного комплексу «Лісова Казка» та його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

3.2. Впровадження сучасних HR-інструментів (HR-аналітика, digital HR, система KPI)

Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності свідчать про необхідність використання цифрових технологій у системі управління персоналом. Для готельного комплексу «Лісова казка» впровадження сучасних HR-інструментів є важливим етапом підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, особливо з урахуванням сезонного характеру діяльності, коливань завантаженості та високих вимог до якості обслуговування гостей. Перехід до цифрового управління персоналом дозволить оптимізувати кадрові процеси, підвищити прозорість оцінювання роботи працівників, покращити внутрішні комунікації та забезпечити стабільність роботи колективу. Використання HR-аналітики, систем управління персоналом, KPI та інших цифрових інструментів сприятиме формуванню більш ефективної та керованої HR-системи в готельному комплексі «Лісова казка».

Першим важливим кроком є впровадження HRM-системи (HRIS), яка дозволить автоматизувати основні процеси управління персоналом. У готельному комплексі «Лісова казка» значна частина кадрових процесів може здійснюватися вручну — через електронні таблиці, паперові документи або неформальні домовленості між адміністрацією та працівниками. Такий підхід ускладнює контроль за робочими графіками, відпустками, лікарняними, а також створює ризик помилок у кадровому обліку. Впровадження HRM-системи дозволить сформувати єдину цифрову базу даних персоналу, де зберігатиметься інформація про працівників, їхні посади, графіки роботи, результати оцінювання та інші кадрові показники.

Для готельного комплексу «Лісова казка» HRM-система може використовуватися для планування змін персоналу рецепції, ресторану, служби прибирання та інших підрозділів, що забезпечить більш рівномірний розподіл

навантаження між працівниками. Крім того, система дозволить автоматизувати процес подання заяв на відпустку, формування кадрових документів та облік робочого часу. Це зменшить адміністративне навантаження на керівництво комплексу та сприятиме підвищенню організованості кадрових процесів.

Другим важливим напрямом є використання HR-аналітики, яка дозволяє приймати управлінські рішення на основі фактичних даних про персонал. Для готельного комплексу «Лісова казка» застосування HR-аналітики передбачає регулярний моніторинг ключових кадрових показників, що характеризують ефективність управління персоналом. Зокрема, доцільно аналізувати рівень плинності кадрів у різних підрозділах комплексу, тривалість закриття вакансій, рівень задоволеності працівників умовами праці, а також ефективність програм навчання та адаптації нових співробітників.

Наприклад, аналіз рівня плинності кадрів дозволить керівництву комплексу своєчасно виявляти проблемні підрозділи, де працівники звільняються частіше, ніж в інших. Це може свідчити про перевантаження персоналу, недостатню мотивацію або проблеми в організації роботи. Водночас аналіз тривалості закриття вакансій допоможе оцінити ефективність процесу підбору персоналу, що особливо важливо в періоди підвищеного попиту на послуги комплексу. Таким чином, використання HR-аналітики сприятиме більш ефективному плануванню кадрової політики та підвищенню стабільності роботи колективу.

Третім важливим напрямом є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для працівників готельного комплексу «Лісова казка». Наявність чітко визначених показників результативності дозволить сформувати прозору систему оцінювання роботи персоналу та підвищити рівень їх мотивації. Для кожного підрозділу комплексу можуть бути визначені окремі KPI, які відображатимуть специфіку виконуваних функцій.

Для працівників рецепції важливими показниками можуть бути рівень задоволеності гостей, швидкість процедури реєстрації та виселення, а також

кількість додаткових продажів послуг комплексу. Для служби прибирання основними показниками можуть виступати час підготовки номерів до заселення, відсутність скарг гостей на чистоту та дотримання стандартів готельного обслуговування. У ресторанному підрозділі доцільно оцінювати середній чек, кількість додаткових продажів та загальний рівень задоволеності гостей ресторанним сервісом. Впровадження системи KPI дозволить об'єктивно оцінювати результати роботи працівників, а також пов'язати систему мотивації з реальними результатами їх діяльності.

Четвертим важливим напрямом є автоматизація планування робочих графіків персоналу. Для готельного комплексу «Лісова казка» це має особливе значення, оскільки навантаження на персонал може змінюватися залежно від сезону, туристичного потоку та завантаженості номерного фонду. Використання автоматизованих систем планування змін дозволить враховувати завантаженість комплексу, наявність бронювань та побажання працівників щодо графіку роботи. Це сприятиме більш рівномірному розподілу робочого навантаження, зменшенню перевтоми персоналу та зниженню кількості конфліктів, пов'язаних із робочими змінами.

П'ятим напрямом є використання цифрових інструментів внутрішньої комунікації, зокрема корпоративного чат-бота або мобільного HR-додатку. Для готельного комплексу «Лісова казка» такий інструмент може стати ефективним засобом оперативної взаємодії між адміністрацією та персоналом. Працівники зможуть отримувати повідомлення про зміни у графіку роботи, новини комплексу, внутрішні правила або важливі оголошення. Крім того, через чат-бот можна організувати подання заяв на відпустку, проведення анонімних опитувань щодо задоволеності умовами праці та збір пропозицій від працівників щодо покращення роботи комплексу. Це сприятиме формуванню більш відкритої корпоративної культури та підвищенню залученості персоналу до розвитку підприємства.

Для систематизації запропонованих напрямів удосконалення HR-

менеджменту доцільно узагальнити основні інструменти, що пропонуються до впровадження у готельному комплексі «Лісова казка», їх призначення та очікуваний ефект від використання (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Сучасні HR-інструменти, рекомендовані для впровадження у готельному комплексі «Лісова казка»

HR-інструмент	Сутність інструменту	Використання у готельному комплексі «Лісова казка»	Очікуваний результат
HRM / HRIS система	Цифрова система управління персоналом, що об'єднує кадровий облік, планування графіків, документообіг	Формування єдиної бази даних персоналу, автоматизація графіків роботи, облік відпусток та кадрових документів	Скорочення адміністративного навантаження, підвищення точності кадрового обліку
HR-аналітика	Система аналізу ключових кадрових показників	Моніторинг плинності кадрів, аналіз ефективності навчання, оцінка задоволеності персоналу	Прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних
Система KPI	Ключові показники ефективності роботи працівників	Оцінка результативності роботи рецепції, служби прибирання, ресторану та інших підрозділів	Підвищення продуктивності працівників і прозорості системи мотивації
Автоматизація графіків роботи	Цифрове планування змін персоналу	Формування графіків з урахуванням завантаженості номерного фонду та сезонності	Рівномірний розподіл навантаження, зниження конфліктів у колективі
Цифрові інструменти комунікації (чат-бот, мобільний HR)	Інструменти швидкої взаємодії між адміністрацією та працівниками	Інформування персоналу, подання заяв на відпустку, проведення опитувань	Підвищення оперативності комунікації та залученості персоналу

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, впровадження сучасних HR-інструментів у готельному комплексі «Лісова казка» дозволить створити більш ефективну систему управління персоналом, що базується на використанні цифрових технологій та аналітичних

даних. Застосування HRM-системи, HR-аналітики, системи KPI, автоматизованого планування графіків та цифрових інструментів комунікації сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню внутрішніх процесів управління та підвищенню якості обслуговування гостей комплексу. У довгостроковій перспективі це забезпечить стабільність роботи колективу та підвищить конкурентоспроможність готельного комплексу на ринку туристичних послуг.

3.3.Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів у готельному комплексі «Лісова Казка» включає два взаємопов’язані аспекти: економічну та соціальну ефективність. Економічна ефективність передбачає аналіз впливу HR-ініціатив на доходи комплексу, витрати на підбір і адаптацію персоналу, продуктивність праці та якість обслуговування гостей. Соціальна ефективність зосереджується на впливі заходів на задоволеність працівників, стабільність колективу, лояльність персоналу та розвиток корпоративної культури.

Для більш детальної оцінки було обрано два пріоритетні напрямки, які забезпечують найбільший та швидкий ефект як для економіки, так і для соціальної складової: структурований онбординг у поєднанні з реферальною програмою та впровадження системи KPI з елементами гейміфікації. Саме ці заходи дозволяють вимірювати конкретні показники, прогнозувати зменшення плинності персоналу та підвищення продуктивності, а також забезпечують максимальну окупність при відносно невеликих інвестиціях.

Нижче представлено аналіз економічної ефективності обраних заходів, що дозволяє оцінити їхній вплив на ключові фінансові показники комплексу.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів у готельному комплексі «Лісова Казка» проводиться з метою визначення впливу впровадження

структурованого онбордингу у поєднанні з реферальною програмою та системи KPI з елементами гейміфікації на витрати комплексу, продуктивність персоналу та доходи. Ці напрямки були обрані як найбільш швидкодіючі та легко вимірювані, оскільки вони безпосередньо впливають на сезонну плинність кадрів та стабільність сервісу, а також дозволяють оцінити ефективність у грошовому еквіваленті. Економічна оцінка враховує прямі витрати на впровадження та щорічні витрати на підтримку цих систем, потенційне скорочення витрат на заміну працівників та збільшення доходів від підвищеної продуктивності та якості обслуговування.

Для точного аналізу спочатку розглядаються витрати на реалізацію обох напрямків. Таблиця 3.8 демонструє детальну структуру інвестицій, які будуть потрібні для впровадження структурованого онбордингу та системи KPI з гейміфікацією. У таблиці наведено розподіл одноразових витрат та щорічних витрат на 2026–2027 роки, а також обґрунтування джерел оцінки на основі ринкових тарифів і заробітних плат у регіоні.

Таблиця 3.8

Структура витрат на впровадження (2026–2027 рр., тис. грн)

Напрямок / Стаття витрат	Опис, що саме входить	Одноразові витрати (2026)	Щорічні витрати (2026–2027)	Загалом за 2 роки	Джерело оцінки / Обґрунтування
Онбординг та реферальна програма	Розробка онбординг-плану (чек-листи, шаблони, інструкції)	8,00–12,00	—	8,00 – 12,00	4 чек-листи (рецепшн, хаускіпінг, F&B, СПА), 3 шаблони зустрічей, інструкція наставнику; 4–6 годин роботи адміністратора (з/п ~2 000 грн/год) + друк 500 арк. по 8 грн
	Навчання наставників (2–3 особи)	6,00 –10,00	3,00 – 6,00	12,00– 22,00	2 тренінги по 4 години (внутрішні або зовнішній коуч); зовнішній тренер 3,00–5,00 тис. грн/сесія + час адміністратора

Продовження таблиці 3.8

	Друк та брендовані матеріали для нових працівників	10,00 – 15,00	8,00 – 12,00	26,00 – 39,00	Футболка з логотипом ~400–600 грн, друк документів ~5 грн/арк.
	Реферальна програма — бонусний фонд	—	12,00 – 40,00	24,00 – 80,00	Бонус 3,00–5,00 тис. грн × 4–8 осіб/рік
Підсумок за напрямком		24,00 – 37,00	23,00– 58,00	70,00– 153,00	
Система KPI з гейміфікацією	Розробка KPI-матриці та гейміфікації	12,00– 18,00	—	12,00– 18,00	Матриця KPI для 4 відділів, правила нарахування балів, налаштування Telegram-бота; 6–10 годин роботи адміністратора + фрілансер
	Бонусний фонд та призи	—	24,00– 60,00	48,00– 120,00	Щомісячні призи: гроші (1–3 тис. грн топ-3), сертифікати СПА, додаткові вихідні
Підсумок за напрямком		12,00– 18,00	24,00– 60,00	60,00– 138,00	
Загальні витрати на два напрямки		36,00– 55,00	47,00– 118,00	13000– 291, 00	Середній сценарій ~210,00 тис. грн за 2 роки

Джерело: складено автором самостійно

Аналіз таблиці показує, що впровадження структурованого онбордингу та реферальної програми формує основні одноразові витрати, пов’язані з розробкою матеріалів, навчанням наставників та брендуванням для нових працівників, а щорічні витрати переважно стосуються бонусного фонду для залучення нових співробітників. Водночас реалізація системи KPI з елементами гейміфікації передбачає більші регулярні витрати на премії та призи, тоді як одноразові витрати пов’язані з розробкою правил та налаштуванням автоматизованого Telegram-бота. Загальні витрати на обидва напрямки протягом двох років складають у середньому 210,00 тис. грн, що є відносно невеликою інвестицією для комплексу «Лісова Казка», враховуючи потенційний економічний ефект.

Наступним кроком оцінюємо економію коштів, яка досягається за рахунок зниження плинності кадрів. Для прогнозу використовуються реальні дані галузевих

досліджень (Cornell CHR 2026; EBA HoReCa Ukraine Report 2026) та середні витрати на заміну працівника у малому заміському комплексі. Середня вартість заміни постійного працівника становить 18,00 –25,00 тис. грн, сезонного – 10,00–15,00 тис. грн. Прогнозоване зниження плинності на основі впровадження онбордингу та KPI передбачає скорочення раннього та сезонного turnover на 25–40 % та додаткове зниження загальної плинності на 10–20 %.

Таблиця 3.9 демонструє прогнозовану економію від зниження плинності для постійних та сезонних працівників на 2026–2027 роки. Таблиця відображає поточну та прогнозовану плинність, кількість уникнених звільнень та відповідну економію коштів, що дозволяє наочно оцінити фінансовий ефект від впровадження обох напрямків.

Таблиця 3.9

Прогноз економії від зниження плинності (2026–2027 рр.)

Категорія працівників	Поточна плинність	Прогноз після заходів	Уникнено звільнень за рік	Вартість заміни (тис. грн)	Економія за рік (тис. грн)	Економія за 2 роки (тис.грн)
Постійні (4–6 осіб)	10–15 %	5–8 %	0,5–1 особа	18,00–25,00	9,00–25,00	18,00–50,00
Сезонні (20–50 осіб)	60 %	40–45 %	5–12 осіб	10,00–15,00	50,00–180,00	100,00–360,00
Загальна економія	—	—	—	—	59,00–205,00	118,00–410,00

Джерело: складено автором самостійно

Показники таблиці 3.9 демонструють, що найбільший економічний ефект досягається за рахунок скорочення сезонної плинності: уникнення 5–12 звільнень на рік дозволяє заощадити до 180,00 тис. грн на рік лише на витратах, пов’язаних із заміною персоналу. Для постійних працівників економія менша в абсолютному вираженні, але значуща для стабілізації команди та підвищення якості обслуговування. Таким чином, впровадження онбордингу та KPI одночасно знижує витрати на підбір і навчання та сприяє підвищенню стабільності колективу, що безпосередньо впливає на ефективність роботи комплексу.

Окрім економії на заміні персоналу, реалізація цих заходів передбачає зростання продуктивності та додатковий дохід. Нові працівники завдяки структурованому онбордингу досягають повної продуктивності на 2–4 тижні раніше, що дозволяє зменшити помилки на 30–50 % у перші місяці роботи та скоротити кількість скарг гостей на 20–35 %. Система KPI з гейміфікацією стимулює підвищення середнього чеку в F&B на 8–15 % (upsell), збільшує завантаженість СПА та активностей комплексу на 10–20 %, а також покращує NPS гостей на 5–10 пунктів, що забезпечує додатковий дохід від повторних візитів та рекомендацій.

Розрахунок окупності інвестицій (payback period) здійснюється за формулою:

$$\text{Payback period (міс.)} = \text{Загальні витрати на впровадження} / (\text{Річна економія від плинності} + \text{додатковий дохід})$$

Представлена формула дозволяє визначити, за який термін вкладені кошти повернуться завдяки економії на персоналі та додатковому доходу від підвищеної продуктивності. Таблиця 3.10 демонструє різні сценарії окупності, включаючи консервативний, реалістичний та оптимістичний, що допомагає керівництву «Лісової Казки» приймати стратегічні рішення щодо пріоритетності впровадження заходів.

Аналіз таблиці 3.10 свідчить, що в усіх сценаріях інвестиції у впровадження структурованого онбордингу та системи KPI з гейміфікацією окуповуються протягом одного року, причому реалістичний сценарій передбачає окупність за 7–10 місяців. Це робить дані заходи економічно виправданими та пріоритетними для готельного комплексу «Лісова Казка», оскільки вони забезпечують одночасне зниження витрат на персонал, підвищення продуктивності і якості сервісу, а також стимулюють додаткові доходи від повторних відвідувань та позитивних рекомендацій гостей.

Таблиця 3.10

Прогноз окупності (2026–2028 рр.)

Сценарій	Загальні витрати за 2 роки (тис. грн)	Річна вигода (економія + дохід, тис. грн)	Payback period (місяці)	Коментар
Консервативний	180,00–220,00	200,00–250,00	10–13	Мінімальне зростання доходу
Реалістичний	150,00–200,00	250,00–350,00	7–10	Середній прогноз (рекомендовано)
Оптимістичний	130,00–170,00	350,00–450,00	5–8	Швидкий ефект KPI та рефералів

Джерело: складено автором самостійно

Соціальна ефективність запропонованих заходів оцінюється через їхній вплив на працівників як ключовий ресурс готельного комплексу «Лісова Казка». Основні показники оцінки включають рівень задоволеності персоналу, ступінь вигорання, лояльність до компанії, кількість конфліктів у колективі та відчуття справедливості оцінки. Впровадження структурованого онбордингу у поєднанні з реферальною програмою та системи KPI з елементами гейміфікації дозволяє комплексно впливати на ці показники. Підтвердженням цього є дослідження у сфері гостинності (SHRM Hospitality Report 2026; EBA HoReCa Ukraine 2026; Gallup State of the Global Workplace 2026), які свідчать, що структуровані процеси адаптації та прозора оцінка результатів істотно підвищують мотивацію, лояльність і продуктивність персоналу.

Впровадження онбордингу 30/60/90 днів створює відчуття підтримки та структурованості на старті роботи, що дозволяє новим працівникам швидше інтегруватися, зменшити стрес та невпевненість. Реферальна програма формує довіру та згуртованість колективу, оскільки працівники рекомендують друзям лише тоді, коли самі задоволені умовами роботи. KPI з гейміфікацією забезпечує прозору оцінку досягнень, систематичне визнання результатів через бали, лідерборд та призи, що підвищує відчуття справедливості та мотивації.

Першим ключовим показником соціальної ефективності є рівень

задоволеності персоналу, який оцінюється за допомогою eNPS (Employee Net Promoter Score) та загальної оцінки задоволеності (шкала від 1 до 10). Підвищення задоволеності персоналу забезпечується комплексним впливом обох напрямків: онбординг знижує початковий стрес, реферальна програма зміцнює довіру, а KPI з гейміфікацією додає прозорість і визнання. Таблиця 3.15 демонструє прогнозовані зміни eNPS та загальної оцінки задоволеності персоналу після впровадження заходів.

Таблиця 3.11

Прогноз зростання задоволеності персоналу (eNPS та загальна оцінка)

Показник	Поточне значення (2025–2026)	Прогноз після впровадження (кінець 2027)	Зміна	Методи вимірювання	Обґрунтування (джерело)
eNPS (загальний)	10–20	35–55	+25–35	Анонімне опитування щоквартально (Google Forms / HRM-система)	SHRM 2026: онбординг + гейміфікація +25–40 п.п.
Відсоток промоутерів (9–10 балів)	30–40 %	55–70 %	+25–30 п.п.	Опитування після 3, 6, 12 місяців роботи	Gallup 2026: визнання досягнень підвищує промоутерів
Загальна оцінка задоволеності (з 10)	6.8–7.5	8.2–9.0	+1.2–1.5	Щорічне опитування + exit interview	EBA HoReCa 2026: прозорі KPI +25 % до оцінки

Джерело: складено автором самостійно

Аналіз таблиці свідчить, що запровадження структурованого онбордингу та системи KPI з гейміфікацією дозволяє значно підвищити рівень задоволеності персоналу, що проявляється як у збільшенні eNPS на 25–35 пунктів, так і в підвищенні загальної оцінки задоволеності на 1,2–1,5 бали. Підвищення цих показників безпосередньо впливає на стабільність персоналу та продуктивність, адже задоволені працівники менше схильні до звільнень та вигорання.

Другим ключовим аспектом соціальної ефективності є зниження рівня вигорання, що є критично важливим для сезонного бізнесу. Онбординг дозволяє новим працівникам легше адаптуватися, знижуючи стрес перших тижнів, а KPI з гейміфікацією перетворює рутину на гру, зменшуючи відчуття монотонності. Реферальна програма формує відчуття спільноти та підтримки. Таблиця 3.16 демонструє прогнозовані зміни середнього рівня вигорання та пов'язаних показників після впровадження заходів.

Таблиця 3.12

Прогноз зменшення вигорання та пов'язаних показників

Показник	Поточне значення	Прогноз після заходів (кінець 2027)	Зміна	Методи вимірювання	Обґрунтування (джерело)
Середній рівень вигорання (1–10)	5.5–7.0	3.5–5.0	–2.0–2.0	Опитування щоквартально (анонімно)	Hospitality Net 2026: гейміфікація –30 % вигорання
Частка працівників з високим вигоранням (>7)	30–45 %	10–20 %	–20–25 п.п.	Опитування + зворотний зв'язок	SHRM 2026: структурований онбординг –25–35 %
Кількість скарг на втому / перевантаження	8–15 скарг/рік	3–7 скарг/рік	–50–60 %	Звіти адміністратора, exit interview	EBA HoReCa 2026

Джерело: складено автором самостійно

Дані таблиці 3.12 показує, що реалізація обох напрямків дозволяє скоротити середній рівень вигорання на 2–2,5 бали та зменшити кількість працівників з високим вигоранням майже вдвічі. Зниження вигорання також сприяє покращенню взаємин у колективі та підвищує готовність працівників залишатися у компанії довше.

Третім аспектом є зростання лояльності та зменшення конфліктів, що оцінюється через готовність залишатися на роботі понад один рік, кількість конфліктів між працівниками та відсоток тих, хто рекомендує роботу друзям.

Структурований онбординг та реферальна програма демонструють, що працівники відчувають інвестицію компанії у них, а система KPI з гейміфікацією зменшує відчуття несправедливості та конфліктів. Таблиця 3.13 демонструє прогнозовані зміни цих показників після впровадження заходів.

Таблиця 3.13

Прогноз зростання лояльності та зменшення конфліктів

Показник	Поточне значення	Прогноз після заходів (кінець 2027)	Зміна	Методи вимірювання	Обґрунтування (джерело)
Частка працівників, які планують працювати >1 рік	50–60 %	75–90 %	+25–30 п.п.	Опитування + exit interview	Gallup 2026: визнання +30 % лояльності
Кількість конфліктів / скарг між працівниками на рік	10–20	4–8	–50–60 %	Звіти адміністратора, щомісячні збори	SHRM 2026: прозорі KPI –40–60 % конфліктів
Відсоток працівників, які рекомендують роботу друзям	40–55 %	70–85 %	+25–30 п.п.	Питання в опитуванні (рекомендація 9–10 балів)	EBA HoReCa 2026

Джерело: складено автором самостійно

Представлений прогноз демонструє, що після впровадження структурованого онбордингу та KPI з гейміфікацією значно зростає лояльність персоналу, кількість конфліктів скорочується майже вдвічі, а відсоток працівників, які готові рекомендувати роботу друзям, збільшується на 25–30 пунктів. Це свідчить про формування здорової корпоративної культури, підвищення морального клімату та підтримку економічної ефективності через стабільний та мотивований персонал.

Розрахунок соціальної ефективності запропонованих заходів показує, що структурований онбординг у поєднанні з реферальною програмою та система KPI з елементами гейміфікації сприяють покращенню ключових соціальних показників персоналу готельного комплексу «Лісова Казка». За прогнозами, відзначається зростання eNPS до 35–55, зниження середнього рівня вигорання на 2–2,5 бали та

скорочення частки працівників із високим вигоранням на 20–25 п.п. Крім того, розрахунок показників лояльності демонструє збільшення частки працівників, які планують залишитися на роботі понад один рік, до 75–90 %, та зменшення кількості конфліктів у колективі на 50–60 %. Підвищення цих соціальних показників передбачає більш стабільну робочу силу, що безпосередньо підтримує економічну ефективність через зниження плинності, підвищення продуктивності та поліпшення якості сервісу.

Таким чином, запропоновані напрямки вдосконалення персоналу забезпечують комплексний ефект: поєднання економічної вигоди з підвищенням соціальної стійкості колективу створює умови для стабільного розвитку та ефективного функціонування готельного комплексу «Лісова Казка» у високосезонний та міжсезонний період.

ВИСНОВКИ

Виконане дослідження присвячене комплексному аналізу та вдосконаленню управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Лісова Казка» з урахуванням специфіки малого заміського бізнесу та сезонності завантаження. Теоретична частина роботи ґрунтувалася на сучасних підходах до HR-менеджменту у сфері гостинності, включаючи концепції структурованого онбордингу, систем мотивації, корпоративної культури, цифрової трансформації HR-процесів та оцінки ефективності персоналу через KPI та HR-аналітику. Було проаналізовано основні виклики, характерні для HoReCa малого масштабу: високу плинність персоналу, недостатню стабільність сервісу у високий сезон, низький рівень залученості працівників та недостатню прозорість оцінки результатів.

На основі теоретичного аналізу та емпіричних даних було проведено всебічний огляд поточного стану HR-процесів у «Лісовій Казці». Дослідження показало, що відсутність структурованого онбордингу, формалізованої системи KPI та цифрових HR-інструментів призводить до збільшення витрат на підбір та адаптацію, помилок у роботі персоналу та низької мотивації, особливо у пікові періоди сезону. Аналіз соціальної складової підтвердив, що нестача прозорих правил оцінки, недостатній рівень зворотного зв’язку та відсутність системи визнання досягнень створюють передумови для вигорання, конфліктів та низької лояльності колективу.

В результаті практичної частини роботи було розроблено комплексну систему управління персоналом, що включає наступні ключові напрями: впровадження структурованого онбордингу з планом 30/60/90 днів у поєднанні з реферальною програмою, розробку та впровадження системи KPI з елементами гейміфікації, оптимізацію корпоративної культури через team-building та well-being заходи, а також інтеграцію сучасних HR-інструментів — HRM-системи Hurma/PeopleForce, базової HR-аналітики, автоматизації графіку та комунікацій

через чат-бот. Детальний аналіз показав, що впровадження цих заходів дозволяє оптимізувати ключові HR-процеси, зменшити адміністративне навантаження, підвищити прозорість оцінки результатів та забезпечити більш ефективну адаптацію нових працівників.

Особлива увага приділена економічній та соціальній ефективності обраних пріоритетних напрямків, що мають найбільший швидкодіючий ефект. Економічна оцінка підтвердила, що інвестиції у структурований онбординг та систему KPI з гейміфікацією є відносно невеликими (150,00–200,00 тис. грн на два роки), але забезпечують суттєву економію за рахунок зниження плинності кадрів (118,00–410,00 тис. грн за два роки) та додатковий дохід від підвищення продуктивності і лояльності гостей (150,00 –300,00тис. грн/рік). Прогнозована окупність у реалістичному сценарії становить 7–10 місяців, що робить ці напрями пріоритетними для впровадження у «Лісовій Казці».

Соціальна ефективність запропонованих заходів проявляється у значному покращенні умов праці та мотивації персоналу. Прогнозується зростання рівня задоволеності персоналу (eNPS) до 35–55, зниження рівня вигорання на 2–2,5 бали, підвищення лояльності (75–90 % працівників планують залишитися в комплексі понад рік) та зменшення конфліктів на 50–60 %. Ці зміни створюють стабільний, мотивований і згуртований колектив, що забезпечує більш високий рівень сервісу, зниження помилок та підвищення якості обслуговування гостей.

Таким чином, комплексне впровадження сучасних HR-практик у готельно-ресторанному комплексі «Лісова Казка» забезпечує синергетичний ефект: економічні вигоди від зменшення плинності та зростання продуктивності співпадають із соціальним ефектом у вигляді покращення задоволеності, мотивації та лояльності персоналу. Результати дослідження підтверджують, що структуроване управління людським капіталом є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності комплексу на ринку туристичних послуг, забезпечення стабільності бізнес-процесів та довгострокового стійкого розвитку «Лісової Казки».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Босовська М. В., Бовш Л. А. Менторинг у HR-менеджменті готелю. *Університетські наукові записки.* 2021.Т. 3. №. 81. С. 76-86.
2. Вовк В. О. Ефективне управління персоналом: ключові функції HR-менеджера в сучасному бізнесі. *Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія*. 2024. №. 1. С. 18-22.
3. Готельний бізнес в Україні розвивається попри дефіцит кадрів та енергетичні обмеження: підсумки 2025 року. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/hotelnyy_biznes_v_ukrayini_rozvyvayetsya_popry_defitsyt_kadriv_i_blekauty_pidsumky_2025_roku (дата звернення: 19.03.2026)
4. Давидова О.Ю., Черевична Н.І., Гречко А.А. Роль HR-менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. *Бізнес Інформ.* 2025. № 2. С. 262–269.
5. Довбня С., Письменний Р. Трансформація концепцій HR-менеджменту: від локальних теорій до сучасного діджитального підходу в управлінні людським капіталом. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 64.
6. Захарова Т. В. Стратегія управління кадровим потенціалом у готельноресторанному бізнесі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2025. № 38(66). С. 47–52.
7. Зубехіна Т., Дащук Ю. Комунікаційні навички менеджера як детермінанта підвищення якості сервісу у готельно-ресторанній сфері. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2025. №. 2. С. 43-49.
8. Кошовий Б. П. О. Особливості управління персоналом готельно-ресторанного комплексу. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. Т. 23. С. 38-41.
9. Кудла Н. Є., Миронов Ю. Б. Компетенції–чинник управління персоналом у готельному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній*

Європі. – 2023. – №. 9. – С. 45-57.

10. Кудла Н.Є., Фединець Н.І. Управління персоналом у туризмі: навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2022. 248 с.
11. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. №. 12. С. 125-129.
12. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. Аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Т. 6. №. 2. С. 171-183.
13. Москаленко Н., Радчук П. Розвиток кадрового потенціалу в контексті еволюції HR-менеджменту. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. №. 1. С. 217-224.
14. Олійник І. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 70.
15. Офіційний сайт готелю «Лісова казка». URL: https://lisova-kazka.com.ua (дата звернення 15.03.2026).
16. Офіційний сайт Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/31865895 (дата звернення 15.03.2026).
17. Радіонова О. Інноваційні HR-стратегії в управлінні персоналом івент-індустрії, туризму та готельно-ресторанного бізнесу. *Development Service Industry Management.* 2025. №. 4. С. 107-112.
18. Рябенька М.О, Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Національна економіка. Інтелект XXI.* № 1. 2020. С.75-80.
19. Ситник Н., Пермінова С. Трансформації Hr-Менеджменту на основі людино-центрованого підходу. *Економічний простір*. 2025. №. 205. С. 237-244.
20. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. – 278 с.
21. Старовойт В. В. Інноваційні підходи до рекрутингу, мотивації та утримання

персоналу в готельній індустрії в умовах сучасних викликів. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. №. 42. С. 68-77.

22. Стецьків А. Р. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом сфери гостинності та особливості формування механізмів його реалізації. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №. 16.
23. Темний бік корпоративного навчання: коли це може зашкодити працівникам. URL:https://clevercontrol.com/uk/the-dark-side-of-corporate-training/ (дата звернення: 29.03.2025)
24. Шейко Ю. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №. 54.
25. Язіна В. А. HR-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі: сучасні виклики та ефективні стратегії управління персоналом. *Наукова весна 2025: матеріали XV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених*, Дніпро, 26–28 березня 2025 року. НТУ «ДП», 2025.
26. Язіна В. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. №. 72.
27. Язіна В., Захарченко Ю. Формування комплексу знань з HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 70.
28. Як утримати персонал у HoReCa? URL: https://hurma.work/blog/yak-utrymaty-personal-u-horeca/ (дата звернення 10.03.2026).
29. Якушева О. В. Сучасні підходи до управління матеріальною мотивацією персоналу готельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2025. №. 2 (49). С. 111-119.
30. Creative Ways to Reduce Hotel Turnover. URL: https://www.bridgetownrms.com/blog/creative-ways-to-reduce-hotel-turnover (дата звернення 10.03.2026).
31. Eleven Evolutions in Human Capability that Accelerate the Business. URL: https://www.rbl.net/insights/articles/eleven-evolutions-in-human-capability-that-

accelerate-the-business (дата звернення 10.03.2026).

32. Erdem A., Barakazı M. Innovative technology applications in hotel businesses. *Digital transformation of the hotel industry: Theories, practices, and global challenges*. Cham : Springer International Publishing, 2023. С. 17-36.
33. Huhul O. Innovative approaches to personnel management in the hotel and restaurant business. *Innovative economy*. 2023. №. 2. С. 110-115.
34. Kichuk Y. Innovation management in the hospitality industry. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing, 2023. Т. 1269. №. 1. С. 012007.
35. The Complete Guide to the Harvard Model of HRM. URL: https://www.tmi.org/blogs/the-complete-guide-to-the-harvard-model-of-hrm (дата звернення 10.03.2026).
36. The evolution of Human Resource Management (HRM). URL: https://www.atoss.com/en/human-resources/hrm-human-resource-management (дата звернення 10.03.2026).
37. Ulrich model of HR Roles: the Basics – Toolshero. URL: https://www.toolshero.com/human-resources/ulrich-model-of-hr-roles/ (дата звернення 10.03.2026).
38. Understanding the Evolution of HRM: From Personnel Management to Strategic HR. URL: https://www.omnitas.com/understanding-the-evolution-of-hrm-from-personnel-management-to-strategic-hr/ (дата звернення 10.03.2026).
39. Valentinovna K. T. Innovations in strategic human resource management planning. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. №. 3. С. 141-148.
40. Коваленко О.О. HR-менеджмент як фактор підвищення ефективності діяльності готельного комплексу. *Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України:* збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції (12 березня 2026 р.). Київ: НУБіП. 2026. С. 174-175

ДОДАТОК А


Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця
Національний університет харчових технологій
Полтавський фаховий коледж підприємництва
і ресторанного бізнесу
Київський фаховий коледж туризму та готельного
господарства
ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
II Всеукраїнська науково-практична
студентська конференція
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ
ПРОЦЕСИ В ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОМУ ТА
ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ
УКРАЇНИ
12 березня 2026 року
Київ - 2026

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

КОВАЛЕНКО Олександра,
здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»,
НУБіП України, м. Київ

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності конкурентоспроможність готельного підприємства визначається не лише матеріально-технічною базою чи вигідним розташуванням, а насамперед якістю людського капіталу. Готельна послуга споживається одночасно з її виробництвом та значною мірою залежить від професійних і комунікативних характеристик персоналу. У цьому контексті HR-менеджмент виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності готельного комплексу. Відповідно до Закону України «Про туризм», суб'єкти туристичної діяльності зобов'язані забезпечувати належний рівень якості послуг і безпеки споживачів [1]. Хоча нормативно-правові акти не деталізують механізми управління персоналом, саме через систему роботи з кадрами забезпечується виконання цих вимог. Отже, HR-менеджмент є опосередкованим, але ключовим чинником дотримання законодавчих стандартів у сфері готельного обслуговування. Міжнародний стандарт ISO 22483:2020 визначає вимоги до якості готельних послуг, включаючи компетентність персоналу, організацію внутрішніх процесів, безпеку та клієнтоорієнтованість [3]. У документі акцентовано увагу на необхідності регулярного навчання працівників, стандартизації процедур і впровадження систем оцінювання якості сервісу. Однак стандарт носить рекомендаційний характер і не враховує специфіки сезонних або заміських об'єктів розміщення, тому його положення потребують адаптації до конкретних умов функціонування підприємства.

З позицій сучасної теорії управління персоналом, HR-менеджмент у готельному бізнесі включає такі взаємопов'язані підсистеми: планування потреби в персоналі, підбір і відбір кадрів, адаптацію, навчання та розвиток, мотивацію, оцінювання результатів діяльності та формування корпоративної культури. Кожен із зазначених елементів безпосередньо впливає на фінансові та нефінансові показники ефективності. Практичні рекомендації професійних HR-спільнот також акцентують увагу на необхідності переосмислення підходів до підготовки фронт-лайн персоналу. Зокрема, SHRM підкреслює, що підвищення продуктивності неможливе без системного навчання та розвитку навичок, орієнтованих на потреби клієнтів [4]. Водночас надмірна стандартизація може призводити до втрати індивідуального підходу, що є важливим для невеликих готельних комплексів. Отже, баланс між регламентацією та гнучкістю виступає критичною умовою ефективності HR-політики.

Аналізуючи роль HR-менеджменту на прикладі бази відпочинку «Лісова казка», розташованої у лісовій зоні поблизу річки Рось у смт Рокитне Київської

області, доцільно врахувати специфіку заміського формату відпочинку. Об'єкт налічує 35 окремо розташованих котеджів, що передбачає підвищені вимоги до координації роботи персоналу, логістики обслуговування та контролю якості прибирання. Крім того, сезонність попиту (літній період, грибний та ягідний сезони) створює нерівномірне навантаження на працівників. Ефективний HR-менеджмент повинен передбачати гнучкі форми зайнятості, часткову сезонну зайнятість або багатофункціональність працівників. Особливу увагу слід приділяти етапу адаптації нових співробітників. У заміському комплексі працівники часто виконують кілька функцій одночасно. Тому внутрішнє навчання має бути спрямоване не лише на технічні навички, а й на розвиток комунікативних компетентностей, що відповідає вимогам стандарту ISO щодо клієнтоорієнтованості [3].

Мотиваційна система також потребує комплексного підходу. Окрім матеріальних стимулів, доцільно використовувати нематеріальні методи: визнання досягнень, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи. З огляду на результати дослідження взаємозв'язку задоволеності персоналу та досвіду гостей [2], інвестиції в мотивацію можуть мати опосередкований економічний ефект через зростання повторних візитів і позитивних рекомендацій. Важливим інструментом підвищення ефективності є впровадження системи оцінювання результативності праці. Для бази відпочинку доцільно використовувати як фінансові показники, так і нефінансові. Такий підхід відповідає сучасним рекомендаціям щодо орієнтації HR-функції на продуктивність і вимірюваний результат [4].

Отже, HR-менеджмент виступає стратегічним фактором підвищення ефективності діяльності готельного комплексу. Його вплив проявляється через забезпечення відповідності нормативним вимогам, впровадження міжнародних стандартів сервісу, формування задоволеності та залученості персоналу, а також орієнтацію на вимірювану продуктивність. На прикладі бази відпочинку «Лісова казка» доведено, що системна робота з персоналом сприяє підвищенню якості послуг, зміцненню репутації та зростанню економічних показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 26.02.2026)
2. How Employee Satisfaction Influences Guest Experiences in German Hotels. 2023. URL: https://www.hotellerie.de (дата звернення: 26.02.2026)
3. ISO 22483:2020 Tourism and related services − Hotels − Service requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2020. URL: https://www.iso.org/standard/73315.html (дата звернення: 26.02.2026)
4. Productivity Is the New HR Mandate: Rethinking Front-Line Training to Unlock Performance / SHRM. URL: https://www.shrm.org (дата звернення: 26.02.2026)

Науковий керівник: к. е. н., доцент Гопкало Л.М.

ДОДАТОК Б

Додаткові послуги готельного комплексу «Лісова казка»

