

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему «Цифрова трансформація HR-процесів готельного підприємства»

Виконав: студент 4 курсу групи ГРС2022-1
галузі знань 24 «Сфера обслуговування»
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Баркар Д.В.

Керівник: Александрова С.А.

Рецензент: _____

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____



10.06.2026 року

Висновок кафедри про бакалаврську роботу

Бакалаврська робота розглянута.

Студент Баркар Д.В.

допускається до захисту даної роботи в Державній екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ

доц., к.е.н. Писарева І.В.

(підпис)

20.06.2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітній рівень бакалавра

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри ТіГГ

доц., к. е. н. Писарева І.В.

«10» «травня» 2026 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Баркар Данили Вадимовича

1. Тема роботи «Цифрова трансформація HR-процесів готельного підприємства»

керівник роботи доц., к.п.н., Александрова С.А.

затверджена наказом вищого навчального закладу від 19.05.2026 р.
№ 428-03

2.Строк подання студентом роботи 19.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні стандарти та норми, науково-технічна література, статистичні дані, джерела Інтернет

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: Розділ 1 Цифрова трансформація управління персоналом: тенденції та виклики. Розділ 2 Тематичний аналіз діяльності готелю. Розділ 3 Впровадження цифровізації в управління персоналом готельного комплексу.

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

Слайд 1. Цифрові технології як важливий драйвер економічного розвитку

Слайд 2. Детермінанти цифровізації підприємства

Слайд 3. Тенденції цифровізації управління персоналом

Слайд 4. Цілі цифрової трансформації системи управління персоналом

Слайд 5. Управлінські проблеми цифрової трансформації готельно-ресторанної сфери України

Слайд 6. Аналіз рівня цифровізації бізнес-процесів готельного комплексу

Слайд 7. Результати опитування персоналу готелю щодо необхідності впровадження цифровізації в HR-процеси

Слайд 8. Стратегія цифрової трансформації готельного підприємства

Слайд 9. Цифровізація HR-процесів готельного комплексу

Слайд 10. Формування цифрових навичок персоналу готельного підприємства

Слайд 11. Очікувані результати від цифровізації HR-процесів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Александрова С.А., доц.		
Нормоконтроль	Радіонова О.М., доц.		

Дата видачі завдання 10 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>19.05 – 23.05</i>	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>01.06 – 04.06</i>	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Здобувач

_____ Баркар Д.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____  _____ Александрова С.А.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ	8
1.1 Цифрові технології як важливий драйвер економічного розвитку	8
1.2. Напрями цифровізації у системі управління підприємством	10
1.3 Класифікація цифрових рішень у формуванні персоналу	15
1.4 Цілі цифрової трансформації системи управління персоналом	22
1.5. Переваги та ризики цифровізації HR-сфери	26
РОЗДІЛ 2. ТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ	31
2.1. Характеристика готельного комплексу.....	31
2.3. Кадровий потенціал готельного комплексу.....	37
2.3 Управлінські проблеми цифрової трансформації готельно-ресторанної сфери України	41
2.4. Аналіз рівня цифровізації бізнес-процесів готельного комплексу.....	44
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ	51
3.1 Стратегія цифрової трансформації готельного підприємства	51
3.2. Цифровізація HR-процесів готельного комплексу.....	54
3.3. Формування цифрових навичок персоналу готельного підприємства.....	62
3.4. Очікувані результати від цифровізації HR-процесів.....	65
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
НАОЧНІ МАТЕРІАЛИ	79

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування економіки цифрові технології дедалі активніше впливають на розвиток підприємств різних галузей, зокрема сфери гостинності. Готельна індустрія зазнає суттєвих змін під впливом цифрової трансформації, глобалізаційних процесів та зростаючих очікувань споживачів щодо якості обслуговування. У таких умовах використання цифрових інструментів стає важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств та зміцнення їх конкурентних переваг. Особливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація системи управління персоналом, яка сприяє вдосконаленню роботи з людськими ресурсами на всіх етапах їх професійної діяльності.

Цифровізація управління персоналом охоплює застосування інформаційних систем, спеціалізованого програмного забезпечення, електронних платформ для підбору, навчання та оцінювання працівників, а також інструментів збору й аналізу кадрової інформації. Використання таких рішень забезпечує підвищення оперативності кадрової роботи, покращення внутрішніх комунікацій, зменшення адміністративного навантаження та створення більш прозорої системи управління трудовими ресурсами.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів цифровізації управління персоналом готельного комплексу та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення HR-процесів шляхом впровадження сучасних цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- дослідити значення цифрових технологій у сучасному економічному середовищі;
- проаналізувати основні напрями цифровізації систем управління підприємствами;
- охарактеризувати цифрові рішення, що використовуються у процесі формування персоналу;

- визначити ключові цілі цифрової трансформації системи управління персоналом;
- дослідити переваги та потенційні ризики цифровізації HR-сфери;
- надати загальну характеристику діяльності готельного комплексу;
- здійснити аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- виявити основні проблеми цифрової трансформації готельно-ресторанної галузі України;
- оцінити рівень цифровізації бізнес-процесів досліджуваного підприємства;
- розробити стратегічні напрями цифрової трансформації системи управління персоналом;
- запропонувати заходи щодо впровадження цифрових технологій у HR-процеси;
- обґрунтувати необхідність розвитку цифрових компетентностей працівників;
- визначити очікувані результати реалізації заходів із цифровізації управління персоналом.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом готельного комплексу. Предметом - організаційно-економічні аспекти цифровізації управління персоналом у діяльності готельного підприємства.

Практична значущість роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо використання сучасних цифрових інструментів у кадровій діяльності готельного комплексу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності HR-процесів, удосконаленню системи прийняття управлінських рішень, розвитку цифрових компетентностей персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 90 сторінок, у тому числі основного тексту – 72 сторінки. Робота містить: 12 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел (42 найменування, викладених на 6 сторінках), наочні матеріали.

РОЗДІЛ 1

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

1.1 Цифрові технології як важливий драйвер економічного розвитку

Власники та менеджмент вітчизняних підприємств активно впроваджують автоматизовані системи управління, оскільки цифровізація перетворюється на один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності. Попри вплив зовнішніх викликів, підприємства приділяють значну увагу модернізації як управлінських, так і виробничих процесів з метою підвищення ефективності діяльності та якості продукції.

Сучасні інформаційні та цифрові технології виступають важливим драйвером економічного розвитку, оскільки сприяють автоматизації фінансово-господарських і управлінських функцій, а також комплексній оптимізації виробничих процесів. Рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах значною мірою визначається станом їх технічного забезпечення та цифрової інфраструктури, яка охоплює доступ до мережі Інтернет, системи електронного документообігу, корпоративні вебресурси та соціальні платформи, хмарні сервіси, RFID-технології, ERP-системи та інструменти електронної комерції.

Еволюція цифрових процесів представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Еволюція цифрових процесів [17]

Особливого поширення набувають хмарні технології, які забезпечують високу гнучкість, доступність і масштабованість обробки даних. Водночас їх потенціал залишається реалізованим не повною мірою, що відкриває перспективи для подальшого розвитку цифрової інфраструктури підприємств.

Вагомим чинником цифрової трансформації є людський капітал, зокрема рівень цифрових компетентностей працівників і їхня готовність до впровадження інноваційних технологій. На практиці спостерігається нерівномірність використання цифрових інструментів: поряд із широким застосуванням інтернет-технологій недостатньо активно впроваджуються комплексні рішення, такі як ERP-системи та RFID-технології.

Стримуючими факторами цифровізації є відсутність чітко визначеної стратегії, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, опір організаційним змінам, обмежені фінансові ресурси та недостатньо розвинена інфраструктура. Серед ключових бар'єрів також виділяють недостатню зацікавленість керівництва у цифровій трансформації. Водночас підприємства відзначають суттєві переваги цифровізації, зокрема підвищення оперативності діяльності та покращення контролю за бізнес-процесами. У цьому контексті визначальним фактором успіху є наявність кваліфікованих фахівців, здатних ефективно впроваджувати цифрові рішення.

Цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку підприємств у різних секторах економіки, сприяючи підвищенню ефективності діяльності, зниженню витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів і впровадженню інновацій. Їх використання формує основу конкурентних переваг і дозволяє створювати сучасні продукти та послуги, що відповідають актуальним потребам ринку. Разом із тим успішна цифрова трансформація передбачає не лише впровадження технологій, а й трансформацію бізнес-процесів і корпоративної культури.

Цифровізація охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства: фінансову сферу, збут і взаємодію з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси та

управління персоналом, що підкреслює необхідність комплексного підходу до її реалізації.

Стратегічне управління в умовах цифровізації передбачає системну оцінку рівня цифрової зрілості підприємства, яка включає аналіз цифрових активів і технологічної інфраструктури, оцінку ефективності бізнес-процесів і цифрових компетенцій персоналу, рівня інтеграції інформаційних систем, результативності цифрових каналів взаємодії з клієнтами, стану кібербезпеки та управління даними, а також економічну оцінку інвестицій у цифрові технології та їх окупності.

Отже, саме стратегічно орієнтований підхід до цифрової трансформації забезпечує комплексне оновлення підприємства, підвищує ефективність його функціонування та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг і сталого розвитку [1].

1.2. Напрями цифровізації у системі управління підприємством

Сучасні економічні умови спонукають підприємства активно інвестувати в цифрову трансформацію, оскільки як країни з розвиненою економікою, так і ті, що розвиваються, орієнтуються на зростання попиту на технології, підвищення ефективності та оптимізацію витрат. Це створює підґрунтя для формування цифрової економіки, у якій визначальну роль відіграють цифрові технології та сервіси.

Цифрова економіка являє собою систему господарювання, де ключовим ресурсом виступають цифрові дані та їх обробка, що забезпечує підвищення продуктивності у різних сферах діяльності.

Світові готельні мережі, такі як Hilton, активно впроваджують сучасні веб-орієнтовані системи управління, що дозволяють автоматизувати процеси бронювання, підвищити швидкість обробки даних і інтегруватися з популярними онлайн-платформами, зокрема Booking.com та Expedia. Це сприяє ефективному управлінню номерним фондом і зростанню рівня завантаженості.

Аналогічно, Marriott International використовує інтегровані цифрові системи для синхронізації бронювань, управління розміщенням гостей і комунікації з клієнтами через онлайн-канали, що оптимізує операційну діяльність готелів.

InterContinental Hotels Group застосовує веб-орієнтовані рішення для уніфікації управління в глобальній мережі, охоплюючи бронювання, ресурси та взаємодію з гостями в цифровому середовищі.

Компанія Assor впроваджує IT-рішення для автоматизації бізнес-процесів, зниження витрат і персоналізації обслуговування, що підвищує конкурентоспроможність готелів.

Практичний приклад — готель Sunrise Resort, який після впровадження веб-системи управління та інтеграції з онлайн-каналами збільшив обсяг бронювань приблизно на 30% і покращив рівень задоволеності гостей завдяки швидшому обслуговуванню [14]

Цифрову трансформацію впроваджують не лише глобальні корпорації, а й українські готельні мережі. Зокрема, такі оператори, як Ribas Hotels Group та Reikartz Hotel Group, керують десятками об'єктів у різних регіонах і орієнтуються як на внутрішніх, так і на міжнародних гостей, прагнучи відповідати сучасним стандартам індустрії.

Ці компанії активно інтегрують ключові бізнес-процеси — бронювання, розміщення та обслуговування — у єдині хмарні системи управління. Наприклад, у готелях під управлінням Ribas внутрішня комунікація персоналу переважно переведена в цифровий формат. Використовуються CRM-системи для роботи з клієнтськими даними, PMS-модулі для онлайн-бронювання, канал-менеджери для взаємодії з ОТА, платіжні сервіси для електронних розрахунків і IP-телефонія для обробки звернень.

Крім того, українські готелі впроваджують державні цифрові рішення. Зокрема, мережа Reikartz однією з перших почала використовувати Дія, дозволивши гостям заселятися за допомогою цифрових документів без необхідності паперових копій [16].

Водночас цифровізація бізнесу виступає основним чинником розвитку цифрової економіки, трансформуючи традиційні бізнес-моделі, змінюючи виробничі процеси та стимулюючи створення нових продуктів і інноваційних рішень. У результаті формується цифровий простір як нове середовище економічної взаємодії.

За таких умов зазнає змін і функція управління персоналом: зростає значущість цифрових компетентностей працівників, а HR-підрозділи поступово переходять від виконання адміністративних функцій до ролі стратегічного партнера бізнесу, забезпечуючи залучення, розвиток і ефективне використання людського капіталу.

HR є невід’ємною частиною цифрових змін і адаптується під впливом технологій та нових управлінських практик (рис. 1.2).

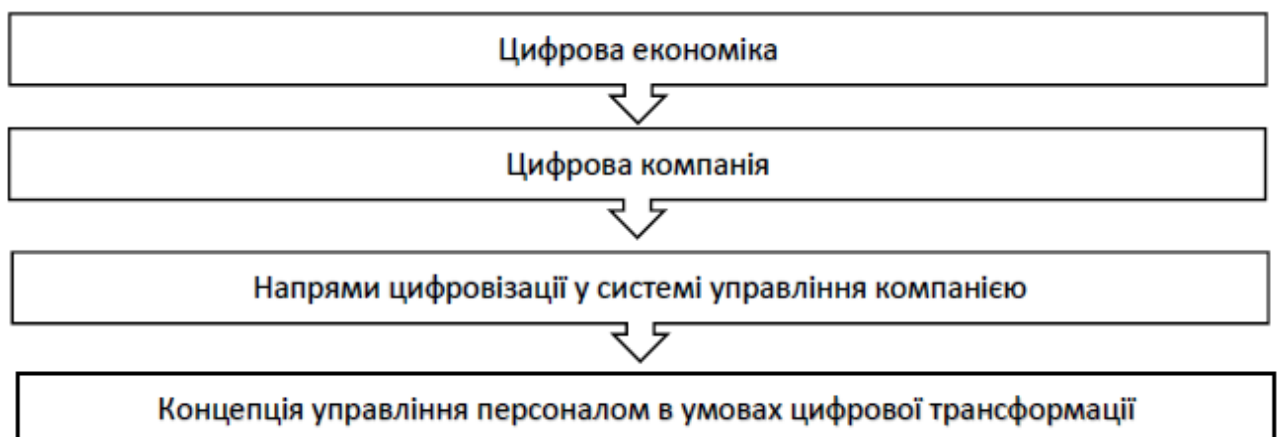


Рис. 1.2. Особливості управління персоналом в умовах цифрової економіки [2].

Цифрова економіка формує нові складові системи управління підприємством, серед яких ключовими є: цифрова інформація, цифрова операційна модель, цифрове лідерство, цифрова залученість персоналу та цифрове робоче середовище. Їх інтеграція забезпечує трансформацію управлінських підходів відповідно до сучасних технологічних викликів.

До ключових напрямів цифровізації системи управління підприємством належать:

1. Цифрове лідерство.

Передбачає формування керівництвом цифрової культури, розвиток відкритої комунікації, довіри та залучення персоналу до процесів цифрових змін. Це сучасний стиль управління, орієнтований на інновації, використання цифрових технологій і підтримку ефективної взаємодії в командах.

2. Цифрова залученість персоналу.

Означає активну участь працівників у діяльності організації через використання цифрових платформ і інструментів комунікації. Вона сприяє підвищенню рівня взаємодії, розвитку компетенцій і досягненню стратегічних цілей підприємства.

3. Цифрова робоча сила.

Характеризується поєднанням людського капіталу з цифровими технологіями. Це сукупність працівників, які володіють цифровими компетенціями та використовують сучасні інструменти для підвищення продуктивності, мобільності та інноваційності діяльності.

4. Цифрові комунікації.

Передбачають застосування цифрових каналів і платформ для швидкого обміну інформацією, забезпечення зворотного зв'язку та ефективної координації дій у межах організації.

5. Цифрова операційна модель.

Є комплексною системою принципів, процесів, організаційних структур і показників ефективності, що забезпечує реалізацію цифрової стратегії підприємства.

Вона включає автоматизацію бізнес- і HR-процесів, а також використання аналітики для прийняття управлінських рішень.

В свою чергу персонал забезпечує можливість цифрової трансформації (рис.1.3).

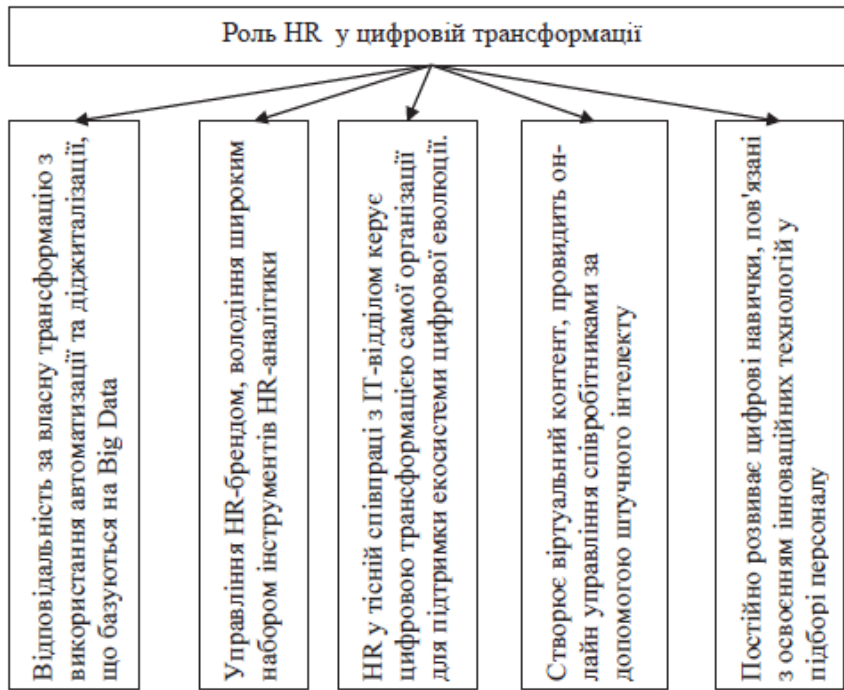


Рис. 1.3 Роль персоналу підприємства в забезпеченні цифрової трансформації [8].

Детермінанти цифровізації підприємства наведено на рис. 1.4.

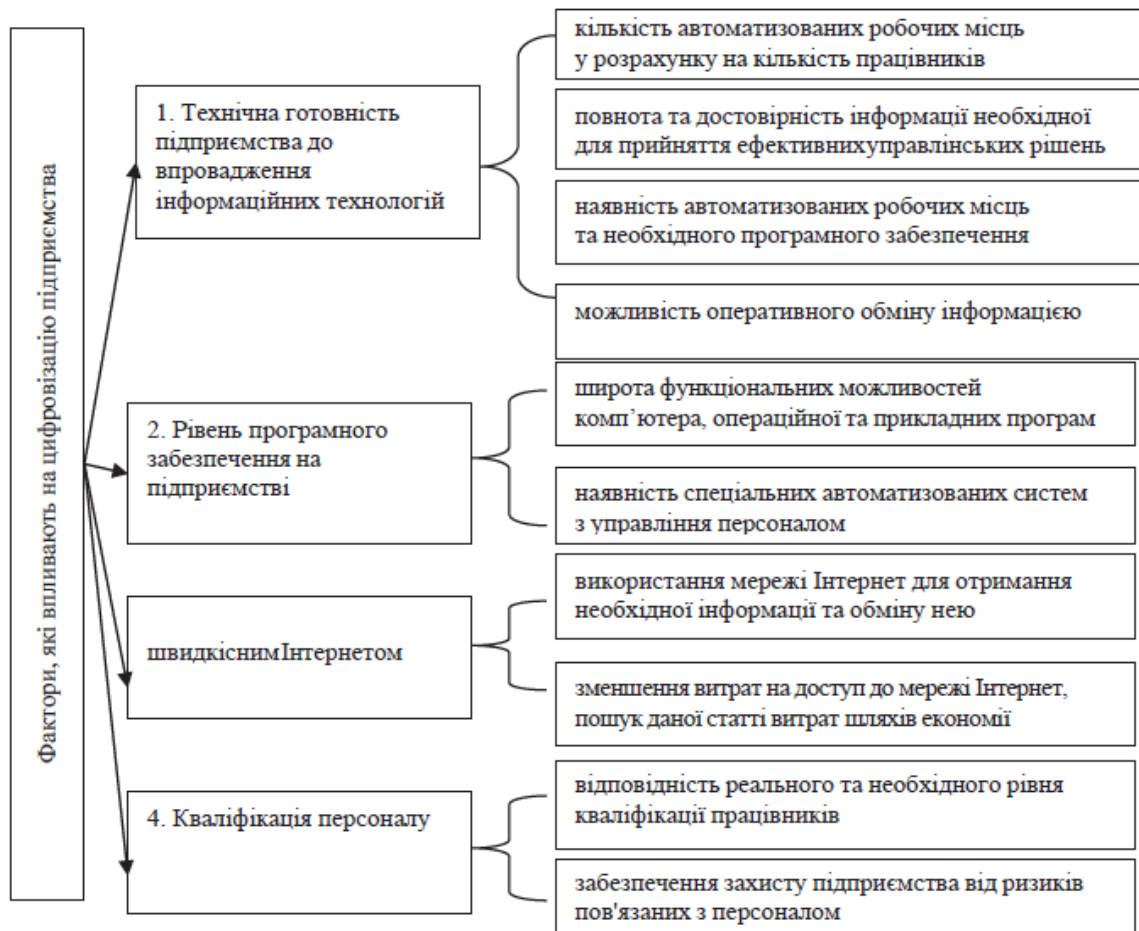


Рис. 1.4. Детермінанти цифровізації підприємства

Порівняння класичної моделі управління персоналом та Digital HR наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння класичної моделі управління персоналом та Digital HR

Класична модель управління персоналом	Модель Digital HR
орієнтація на персонал як ресурс; переважно паперовий кадровий облік; ручні процеси підбору, адаптації та оцінювання; функціональний поділ праці; індивідуалізований підхід до управління; суб'єктивне оцінювання ефективності; офлайн-робоче середовище з фіксованим графіком.	фокус на розвитку талантів і компетенцій; автоматизація HR-процесів за допомогою цифрових систем; використання онлайн-платформ для рекрутингу, адаптації та навчання; проектний і гнучкий формат організації праці; командна взаємодія; оцінювання на основі KPI та HR-аналітики; гнучке та дистанційне робоче середовище.

Тенденції цифровізації управління персоналом наведені на рис. 1.5.

Таким чином, цифровізація управління підприємством охоплює не лише впровадження технологій, а й трансформацію підходів до організації праці, розвитку персоналу та прийняття управлінських рішень. Перехід до моделі Digital HR забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки [2].

1.3 Класифікація цифрових рішень у формуванні персоналу

Дослідження підтверджують високу результативність впровадження цифрових HR-інструментів, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Так, застосування ATS-систем дає змогу скоротити тривалість процесу підбору персоналу приблизно на 40 %.

великі дані та аналіз даних	• Big Data може автоматично збирати та аналізувати дані про досвід кандидата без безпосередньої участі рекрутера. • збір та аналіз успішної поведінки співробітників (наприклад, менеджерів з продажу), щоб намалювати модель правильної поведінки в майбутньому.
вербування пошук кандидатів через соціальні мережі	• На міжнародній арені існують додатки для пошуку роботи (Switch, JobSnap, Jobr та ін.). в Україні такий функціонал має сервіс Djinni • це соціальні мережі, такі як LinkedIn і Facebook, Telegram
автоматизований процес підбору персоналу	• Система відстеження заявників (ATS) - система відстеження заявників дозволяє повністю відстежувати процес пошуку заявників. • Впровадження такої системи дозволяє з'ясувати, через які канали (сайт компанії, сайт пошуку роботи, соціальні мережі, канали та чати) шукачі знаходять найкращу компанію і, як наслідок, куди краще інвестувати ресурси.
постійний зв'язок	• Тенденції HR-digital призводять до того, що система автоматизації має бути кросплатформною та забезпечувати можливість доступу з будь-якого гаджета та будь-якої операційної системи.
навчання	• Це стосується як персоналу, так і самого рекрутера/HR. З'являється все більше онлайн-платформ і навчальних курсів для кадровиків.
кадрова аналітика та прогнози	• HR-аналітика стає досить повсякденним процесом. За допомогою аналітики можна оцінити плинність кадрів, швидкість пошуку співробітників тощо. • Це дозволяє будувати точні прогнози на майбутнє та помічати, на які аспекти діяльності компанії потрібно звернути увагу.
моніторинг настрою керування відсутністю	• цифровізація цього процесу значно полегшує роботу hr-фахівця та дозволяє глобально оцінити дух і залученість команди • йдеться про автоматизацію запитів на відпустку, роботу вдома, додаткові вихідні та лікарняні
цифровізація інтерв'ю	• використовуються як дзвінки в skype та інші додатки, так і попереднє листування з кандидатом. завдяки цифровізації ви істотно економите час ще на етапі вибору

Рис. 1.5. Тенденції цифровізації управління персоналом

Використання LMS-платформ сприяє зменшенню періоду адаптації нових працівників із 45 до 30 днів. Крім того, у більшості компаній (близько 72 %), що використовують HR-аналітику, спостерігається підвищення точності оцінювання ефективності роботи персоналу та прогнозування рівня плинності кадрів. [7].

У Європейському Союзі реалізується стратегія Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market Strategy), спрямована на поглиблення інтеграції цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності.

За оцінками фахівців, її впровадження може суттєво стимулювати економічне зростання, створити нові робочі місця та підвищити конкурентоспроможність європейських держав на світовому рівні.

У цьому контексті цифрова трансформація HR означає оновлення системи управління персоналом шляхом інтеграції цифрових технологій у процеси підбору, навчання, мотивації та оцінювання працівників.

Водночас змінюється й роль HR-фахівця: він перетворюється на стратегічного партнера організації, який поєднує управлінські, соціальні та психологічні компетенції, здатний ухвалювати нестандартні рішення та формувати ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на розвиток і самостійність співробітників.

Сучасні підходи до управління персоналом поступово еволюціонують у напрямі управління талантами, що робить акцент на розвитку навчання, креативності та інтелектуального потенціалу працівників.

В умовах цифрової економіки вирішальним чинником успіху організацій стають фахівці з високим рівнем знань, професійних навичок і здатністю швидко адаптуватися до змін. [8].

Для проведення системного аналізу цифрові HR-рішення доцільно класифікувати відповідно до ключових етапів управління персоналом. Приклади цифрових рішень в управлінні персоналом представлені в табл. 1.2 [3].

Отже, ефективне управління персоналом вимагає впровадження сучасних цифрових інструментів, які дозволяють оптимізувати рекрутинг, навчання та розвиток працівників, знизити ризики та підвищити ефективність HR-процесів.

Таблиця 1.2

Приклади цифрових рішень в управлінні персоналом

Підсистема	Інструменти	Результат
Рекрутинг	ATS-системи, відеоінтерв'ю, AI-рекрутинг	швидший підбір кандидатів, підвищення якості відбору
Адаптація	LMS-платформи, гейміфіковане навчання	скорочення періоду адаптації, зростання залученості
Оцінювання	People Analytics, цифрові профілі працівників	більш об'єктивні рішення, прогнозування кадрових ризиків
Розвиток персоналу	EdTech-рішення, персоналізоване навчання	підвищення продуктивності, індивідуальні траєкторії розвитку

Цифрова трансформація управління бізнесом означає якісну зміну всієї системи менеджменту персоналу через активне використання даних у ключових HR-процесах: підборі та комплектуванні кадрів, навчанні й розвитку, управлінні продуктивністю, оплаті праці, мотивації та соціальних програмах. До основних напрямів цифровізації HR належать рекрутинг, кадрове адміністрування, нарахування винагород, розвиток персоналу, комунікаційні процеси та робота з позаштатними співробітниками

Практичний досвід компаній дозволяє виділити кілька ключових трендів цифрового HR. По-перше, це централізація даних, ресурсів і технологій, що зменшує зайві операції та підвищує ефективність завдяки автоматизації й аналітиці. По-друге, максимальна автоматизація рутинних функцій HR, що скорочує ручну працю та витрати. По-третє, зростання гнучкості організацій і спрощення процесів управління змінами. Також спостерігається концентрація цифрових ресурсів на ключових сервісах і підвищення їх якості, а ще – спрощення внутрішніх і зовнішніх комунікацій у межах компанії та з партнерами.

Еволюція цифровізації HR пройшла шлях від автоматизації кадрового діловодства до систем управління персоналом у складі ERP-рішень (HRMS), а сьогодні – до концепції управління людським капіталом (HCM), яка орієнтована на розвиток працівників і формування конкурентних переваг підприємства за рахунок ефективного використання людського потенціалу

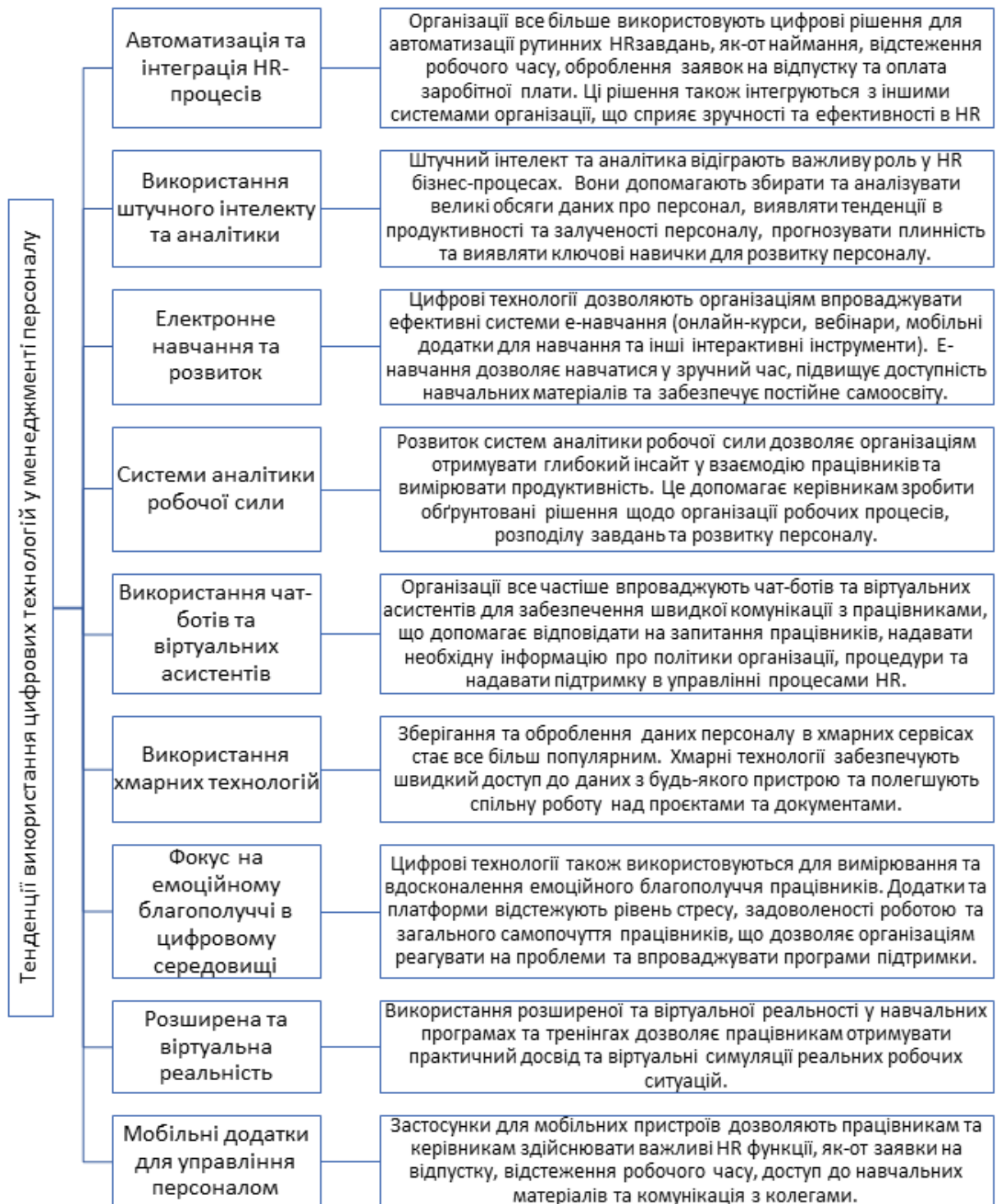


Рис. 1.5. Основні напрями цифровізації HR-технологій [7, 11]

Цифровізація кадрового менеджменту передбачає впровадження сучасних технологій у HR-процеси, що дозволяє враховувати потреби нових поколінь працівників у доступі до соціальних мереж, корпоративних платформ, мультимедійних інструментів, гнучкому навчанні та розвитку. Важливим стає також інтегрування даних про персонал із різних цифрових джерел і використання штучного інтелекту та Big Data для ефективного управління людськими ресурсами. Це, у свою чергу, потребує формування «цифрового мислення» у працівників для підвищення продуктивності та якості управлінських процесів

Сучасні HR-трансформації включають розширення використання мобільних застосунків, автоматизацію кадрових процесів, інтеграцію хмарних сервісів, а також застосування прогностичної аналітики, штучного інтелекту та технологій доповненої реальності.

Водночас цифровий HR-менеджмент виходить за межі простої автоматизації, спрямовуючись на оптимізацію та підвищення ефективності взаємодії в організації. У цьому контексті активно формується концепція «розумної праці» (smart working), яка базується на використанні цифрових технологій, гнучких форматів роботи та сучасних інформаційних систем, що змінюють саму модель організації праці та управління персоналом.

Успішність цифрової трансформації HR значною мірою залежить від взаєморозуміння між керівництвом і працівниками, рівня довіри та готовності до змін. Важливу роль відіграє безперервна комунікація, що дозволяє знизити опір інноваціям і забезпечити ефективне впровадження цифрових технологій.

Популярні цифрові технології в управлінні персоналом:

1. Електронні системи управління персоналом (HRM-системи) як формування єдиної електронної бази даних працівників (зарплата, результати роботи, навички, дисциплінарні записи тощо). для автоматизації кадрового обліку та управління персоналом. Завдяки їй забезпечується підвищення швидкості HR-процесів, зниження витрат, інтеграція підрозділів, покращення

доступу до інформації та прозорість управління (SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR).

2. Електронний рекрутинг (e-recruitment) для пошуку, відбору і залучення кандидатів онлайн - використання інтернет-платформ, автоматичного сорсингу резюме, скорингу кандидатів і чат-ботів для комунікації. Забезпечує швидкий підбір персоналу, глобальний доступ до кандидатів, автоматизація відбору (LinkedIn, Indeed, Monster, ATS-системи (Greenhouse, SmartRecruiters)).

3. Електронне навчання (e-learning) для розвитку та перекваліфікації персоналу (онлайн-курси, інтерактивні платформи та дистанційні програми навчання з гнучким доступом). Перевагами є доступність навчання в будь-який час, економія ресурсів, індивідуалізація розвитку.

4. Електронні системи оплати праці (Payroll systems) для автоматизації нарахування заробітної плати та виплат. Можливості: облік робочого часу, податків, бонусів і компенсацій у цифровому форматі. Переваги: точність розрахунків, зниження помилок, прозорість фінансових процесів, підвищення ефективності управління [9]

Практичне застосування цифрових рішень у HR-процесах розширює їхні можливості. Зокрема, соціальні мережі використовуються не лише для рекрутингу, а й для співбесід, адаптації та навчання персоналу. Вони стають важливим інструментом пошуку кандидатів і формування кадрового резерву. Це потребує розвитку цифрових робочих місць і персоналізованих умов праці, орієнтованих на сучасного цифрового працівника.

Інтегровані мобільні застосунки дозволяють автоматизувати низку HR-функцій: управління часом, контроль переміщень, комунікацію, навчання, рекрутинг, компенсації, оцінювання продуктивності та зворотний зв'язок.

Важливу роль відіграють також чат-боти, які забезпечують автоматизовану комунікацію з кандидатами й працівниками, підтримують рекрутинг за компетенціями, адаптацію новачків, організацію HR-запитів

(відпустки, лікарняні), інформування про події компанії та підтримку працівників у повсякденних питаннях.

Крім того, активно розвивається інтеграція HR-процесів із хмарними сервісами, що забезпечує централізоване управління даними, підвищення доступності інформації та ефективність взаємодії в організації. [4].

1.4 Цілі цифрової трансформації системи управління персоналом

Цифрова трансформація HR-менеджменту зумовила появу нової термінології, що відображає різні рівні впровадження цифрових технологій у кадрові процеси. Зокрема, виділяють:

- оцифрування – первинний етап переведення аналогових процесів у цифровий формат, наприклад, переведення архівів результатів роботи співробітників в електронний вигляд;
- цифровізація – впровадження цифрових інструментів у щоденну діяльність організації для автоматизації процесів, розвитку цифрової культури та підвищення ефективності;
- цифрова трансформація – комплексна зміна бізнес- і HR-процесів із використанням цифрових технологій, аналітики та штучного інтелекту для підвищення адаптивності та вирішення управлінських завдань.

Цифрова трансформація HR-менеджменту передбачає створення та впровадження цифрових платформ, які часто підтримуються сервісними інтеграторами для забезпечення ефективної взаємодії з технологічними рішеннями. Digital-технології оптимізують ключові HR-процеси, зокрема планування персоналу, рекрутинг, розвиток, оцінювання та мотивацію.

Цілі цифрової трансформації системи управління персоналом наведено у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Цілі цифрової трансформації системи управління персоналом [5]

Мета	Опис	Операційні завдання	Очікувані результати
Оптимізація HR-процесів	Автоматизація кадрових процедур і зменшення частки рутинної роботи	Впровадження ATS, автоматизація обліку, цифрове управління відпустками	Скорочення витрат часу, підвищення продуктивності
Покращення управлінських рішень	Використання даних і аналітики для обґрунтованих рішень	HR-аналітика, моніторинг KPI, прогнозування потреб персоналу	Якісніші рішення, зниження плинності кадрів
Розвиток навчання персоналу	Використання цифрових платформ для навчання та адаптації	LMS-системи, цифрові курси, оцінювання навичок	Швидша адаптація, підвищення кваліфікації
Підвищення мотивації та залученості	Використання цифрових інструментів для зворотного зв'язку	Системи оцінювання, платформи зворотного зв'язку	Зростання задоволеності та утримання персоналу
Гнучкість HR-системи	Адаптація персоналу до змін ринку та умов роботи	Гнучкі графіки, цифровий рекрутинг, внутрішня мобільність	Підвищення адаптивності організації
Кібербезпека та захист даних	Забезпечення безпеки персональних даних	Системи захисту, політики конфіденційності, навчання персоналу	Зниження ризиків витоку даних
Розвиток цифрової культури	Формування цифрових компетенцій працівників	Тренінги, навчання цифровим інструментам	Підвищення цифрової грамотності та ефективності комунікацій
Самообслуговування персоналу (HR Self-Service)	Надання працівникам доступу до самостійного управління персональними даними, заявками та результатами роботи	Розробка HR-порталу, доступ до документів і сервісів	Зменшення адміністративного навантаження, підвищення задоволеності
Оцінювання ефективності персоналу	Системний моніторинг результатів роботи працівників	Впровадження KPI-систем, інструментів оцінки продуктивності	Підвищення продуктивності та ефективності організації
Оптимізація рекрутингу та адаптації	Прискорення процесів найму та онбордингу через цифрові інструменти	Автоматизований підбір персоналу, онлайн-онбординг, адаптаційні програми	Скорочення часу найму, швидша адаптація нових співробітників

Цифрова трансформація охоплює глибокі зміни в системах управління, що ґрунтуються на використанні технологій Інтернету речей, штучного інтелекту, блокчейну, машинного навчання та Big Data. У сфері HR ці технології сприяють впровадженню інноваційних підходів до вирішення управлінських і організаційних завдань. Водночас у багатьох країнах, що розвиваються, компанії все ще використовують застарілі системи управління персоналом, а дані про працівників часто зберігаються фрагментарно, що ускладнює узгодження HR-процесів. Низький рівень інтеграції інформаційних ресурсів також знижує ефективність державного управління, тому цифровізація HR-процесів є особливо важливою для України.

Інвестиції в людський капітал традиційно розглядаються як ефективні, а в умовах цифрової економіки їх значення ще більше посилюється. Зростання продуктивності праці значною мірою залежить від оновлення підходів до управління персоналом. Підприємства, які впроваджують цифрові HR-рішення, підвищують свою конкурентоспроможність і нерідко займають лідерські позиції у своїх галузях.

Ключовою функцією HR у процесі цифрової трансформації є автоматизація внутрішніх процесів із використанням Big Data та тісна співпраця з IT-підрозділами для реалізації організаційних змін. Важливим також є формування у працівників цифрового мислення, що сприяє підвищенню ефективності їхньої роботи. У сфері підбору персоналу найпоширенішими залишаються корпоративні кар'єрні сайти (60%), системи відстеження кандидатів (41%), рекрутинг через соціальні мережі (29%) та розміщення вакансій (28%). Менш активно використовуються мобільні кар'єрні платформи (19%), мобільні застосунки (10%) і рекрутингові агентства (9%).

Цифровий HR орієнтований на потреби сучасних працівників у використанні соціальних мереж, корпоративних платформ, мультимедійних інструментів, а також у гнучкому навчанні та професійному розвитку. Він

забезпечує інтеграцію даних із різних джерел і застосування штучного інтелекту та Big Data для більш ефективного управління персоналом.

Такий підхід передбачає поєднання мобільних застосунків, соціальних мереж, хмарних технологій, віртуальної та доповненої реальності, а також штучного інтелекту, що дозволяє вдосконалювати рекрутинг, розвиток персоналу та управління життєвим циклом працівників.

У міжнародній практиці для опису цих процесів використовують різні терміни, однак в Україні найуживанішими є «діджиталізація» та «цифрова трансформація». Доцільніше застосовувати саме поняття «цифрова трансформація», оскільки воно відображає комплексні та системні зміни в організації.

Цифрова трансформація відкриває для HR нові можливості. Зокрема, це автоматизація HR-процесів через інтегровані мобільні рішення для управління робочим часом, комунікаціями, навчанням, рекрутингом, продуктивністю та зворотним зв'язком (наприклад, Uber, Uklon, Airbnb, KFC). Також хмарні технології сприяють покращенню комунікації, підвищенню залученості персоналу та оптимізації операцій (Talentsoft, Android, Twitter). Використання HR-аналітики та Big Data дає змогу аналізувати великі масиви інформації, прогнозувати тенденції та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення (Amazon, Walmart, Tesco). Окремо варто відзначити застосування віртуальної та доповненої реальності для навчання й оцінювання персоналу (Hilton, Deutsche Bank, Vantage Point), а також штучного інтелекту для автоматизації HR-функцій, створення цифрових профілів кандидатів і використання чат-ботів (Deloitte).

Водночас технології самі по собі не гарантують успішних змін. Важливими залишаються організаційні перетворення, розвиток інноваційної культури та адаптація працівників до нових умов. Цифрова інфраструктура при цьому виступає інструментом моніторингу, оцінювання та управління досвідом співробітників.

Цифровізація змінює поведінку працівників і споживачів, що суттєво трансформує операційну діяльність компаній. У результаті HR-практики еволюціонують від простих автоматизованих інструментів до комплексних цифрових платформ, які покращують умови праці та загальний досвід співробітників.

1.5. Переваги та ризики цифровізації HR-сфери

Цифрова трансформація бізнес-процесів має як значні переваги, так і певні ризики, які необхідно враховувати під час її впровадження.

З одного боку, цифрові технології підвищують ефективність діяльності підприємств за рахунок автоматизації процесів, скорочення витрат часу та зменшення кількості помилок. Вони покращують якість обслуговування клієнтів, пришвидшують комунікацію між підрозділами та забезпечують більш точне прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних. Також цифровізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, розвитку нових продуктів і послуг, а також розширює можливості використання хмарних технологій і віддаленої роботи.

З іншого боку, впровадження цифрових рішень потребує значних фінансових інвестицій і витрат на навчання персоналу. Існують також ризики технічних збоїв, втрати або витоку даних, а також опору працівників змінам. Крім того, не всі бізнес-процеси можуть бути повністю автоматизовані або ефективно цифровізовані.

Цифрова трансформація є важливим інструментом оптимізації діяльності підприємств, що забезпечує зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення якості послуг і гнучкість управління. Водночас її успішне впровадження потребує комплексного підходу, оцінки ризиків і чіткої стратегії реалізації [13]. Роль цифрової трансформації в удосконаленні та оптимізації бізнес-процесів підприємств наведена на рис. 1.6.

Трансформація HR-сфери в умовах цифрової епохи є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності організацій. Компанії, які своєчасно впроваджують цифрові HR-технології, отримують суттєві переваги на ринку праці. Однак цей процес потребує значних зусиль з боку HR-команд, які відповідають не лише за автоматизацію кадрових процесів, а й за загальну цифрову трансформацію системи управління персоналом.



Рис. 1.6. Роль цифрової трансформації в удосконаленні та оптимізації бізнес-процесів підприємств[13].

Перехід до цифровізації передбачає глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінку переваг і ризиків, врахування галузевих обмежень та потенційних партнерських можливостей. Важливим є також забезпечення належного рівня цифрових компетентностей працівників для ефективного використання сучасних інструментів.

Цифровізація HR дозволяє автоматизувати рутинні операції та підвищити ефективність усіх напрямів управління персоналом: рекрутингу, адаптації, мотивації, навчання, оцінювання, HR-аналітики та управління кар'єрою. Сучасні HR-системи активно використовують штучний інтелект, машинне навчання, чат-боти, хмарні технології, а також інструменти віртуальної та доповненої реальності.

Серед ключових трендів розвитку HR-технологій – автоматизація процесів, використання HR-аналітики, інтеграція з соціальними мережами,

розвиток цифрових платформ рекрутингу 24/7, гейміфікація, а також застосування VR/AR у навчанні та розвитку персоналу.

Цифровий менеджмент персоналу поєднує соціальні мережі, мобільні застосунки, хмарні сервіси, аналітику даних і штучний інтелект, що в комплексі дозволяє підвищити ефективність HR-процесів та оптимізувати управління людськими ресурсами. Впровадження цифрових технологій сприяє скороченню паперового документообігу, прискоренню HR-операцій, зниженню витрат і підвищенню мобільності та оперативності кадрових рішень.

Інтеграція сучасних цифрових інструментів також посилює залученість працівників, сприяє їх утриманню та підвищує загальну результативність організації. У цьому контексті цифровізація HR є необхідною умовою адаптації бізнесу до швидких змін середовища та ефективного управління персоналом.

Сучасні тенденції розвитку цифрового HR включають автоматизацію та інтеграцію HR-процесів, розвиток електронного навчання, активне використання HR-аналітики, впровадження мобільних застосунків і посилення уваги до емоційного добробуту працівників. У сукупності це формує нову модель управління персоналом, орієнтовану на ефективність, розвиток талантів і постійну цифрову трансформацію.

Цифровізацію HR можна визначити як стратегічний підхід до впровадження технологій для автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності управління персоналом.

Його основні принципи включають: автоматизацію рутинних процесів через HRM-системи; використання штучного інтелекту та аналітики для прогнозування, оцінки ефективності й персоналізації розвитку працівників; розвиток систем електронного навчання; а також застосування HR-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо планування, продуктивності та розподілу кадрових ресурсів.

Цифрові технології сприяють розвитку віддаленої роботи, забезпечуючи ефективну комунікацію та взаємодію між розподіленими командами. Використання інструментів спільної роботи, відеоконференцій, чатів і

проектних платформ дозволяє підтримувати координацію та безперервний обмін інформацією між працівниками незалежно від їхнього місця перебування.

Загалом цифровізація HR-менеджменту підвищує ефективність управління персоналом, сприяє залученню та розвитку талантів, покращує внутрішню комунікацію й командну взаємодію, а також допомагає організаціям швидко адаптуватися до змін ринку. Впровадження цифрових інструментів стає одним із ключових чинників успіху сучасних компаній.

Водночас із розширенням цифрових технологій зростає значення захисту конфіденційної інформації. Забезпечення кібербезпеки, дотримання норм захисту даних і використання надійних систем шифрування є критично важливими для збереження приватності працівників і стабільної роботи HR-систем.

Цифровізація HR-процесів забезпечує низку ключових переваг, зокрема:

- підвищення продуктивності та ефективності завдяки автоматизації й оптимізації процесів;
- покращення досвіду працівників через використання цифрових платформ для навчання та розвитку;
- підвищення гнучкості управлінських рішень на основі аналізу великих даних;
- скорочення витрат на HR-процеси за рахунок раціонального використання ресурсів. [12].

Під час впровадження цифрових технологій організації можуть стикатися з такими труднощами:

- високі витрати на впровадження та оновлення технологій;
- опір персоналу змінам і необхідність додаткового навчання;
- нестача цифрових компетенцій у HR-фахівців;
- ризики, пов'язані з безпекою та конфіденційністю даних.

Досвід провідних міжнародних компаній підтверджує результативність використання цифрових HR-інструментів. Так, в Unilever впровадження гейміфікованого підходу до підбору персоналу дозволило підвищити

відповідність кандидатів вимогам посад приблизно на 30 %. У компанії IBM застосування цифрових навчальних платформ дало змогу скоротити витрати на навчання персоналу більш ніж на 35 %, що становить понад 400 млн доларів США. Згідно з даними McKinsey & Company, близько 68 % організацій, які реалізували цифрову трансформацію HR-функцій, відзначили підвищення ефективності управлінських рішень, зниження адміністративного навантаження та зростання рівня залученості працівників.

В українських реаліях прикладом є платформа HR4Defence, розроблена для використання в умовах воєнного стану. Її впровадження сприяло централізації обліку персоналу, координації навчальних і мобілізаційних процесів, а також організації психологічної підтримки працівників. За оцінками, використання цієї системи дозволило зменшити навантаження на HR-підрозділи приблизно на 38 % і скоротити втрати персоналу на 25 %.

У цілому цифровізація HR-процесів забезпечує підвищення продуктивності, більш ефективне використання людського капіталу та посилення прозорості управлінських рішень. Аналітичні інструменти, що базуються на Big Data та штучному інтелекті, дають змогу прогнозувати продуктивність співробітників, виявляти ризики емоційного вигорання та підвищувати точність кадрових рішень більш ніж на 70 % [3]

РОЗДІЛ 2

ТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ

2.1. Характеристика готельного комплексу

Готельний комплекс п'ятизірковий є багатофункціональним туристично-рекреаційним об'єктом сучасного типу, що включає широкий спектр послуг розміщення, оздоровлення, відпочинку та ділової активності.

Номерний фонд представлений різними категоріями номерів і котеджами, що забезпечують варіативність розміщення для різних сегментів споживачів – від стандартних номерів до люксів і пентхаусів підвищеного рівня комфортності.

Інфраструктура комплексу характеризується високим рівнем диверсифікації та включає SPA- і wellness-зони, аквазону, спортивні об'єкти, гастрономічні заклади різних форматів, а також конгресно-івент-простори для проведення масових і ділових заходів. Окремим елементом виступає наявність медичного центру, що розширює функціональне призначення об'єкта до лікувально-оздоровчого напрямку.

Додатково комплекс інтегрує елементи активного відпочинку, зокрема спортивну інфраструктуру та гірськолижні траси, що дозволяє функціонувати як цілорічний туристичний кластер.

Просторове планування та архітектурна концепція орієнтовані на поєднання природного середовища з сучасними стандартами сервісу, приватності та комфорту.

У сукупності готельний комплекс формує багатофункціональну модель гостинності, що поєднує рекреаційні, оздоровчі, спортивні та ділові послуги в межах єдиної інфраструктурної системи.

Номерний фонд готельного комплексу є багаторівневою системою розміщення, що включає різні категорії номерів та окремі котеджі, орієнтовані на задоволення потреб різних сегментів споживачів - від індивідуальних

туристів до сімей, бізнес-гостей і VIP-клієнтів. Загальна структура номерного фонду характеризується поєднанням стандартних, підвищених та ексклюзивних категорій розміщення, що забезпечує гнучкість у формуванні цінової та сервісної політики.

Номерний фонд готельного комплексу є багатофункціональною структурою та налічує 270 номерів у головному готельному корпусі і додатково включає 10 окремих котеджів, що формує комбіновану модель розміщення

До базової категорії належать номери «Стандарт» із середньою площею 32–36 м². Вони розраховані на 2 гостей і представлені варіантами з видом на ліс або водойму. Загалом ця категорія формує орієнтовно 25–30 % номерного фонду. Основне призначення — короткострокове проживання з базовим рівнем комфорту.

Категорія «Суперіор» включає номери площею 32–42 м², розраховані на 2–4 гостей залежно від підкатегорії (Double, Twin, Family). Частка у структурі номерного фонду становить приблизно 20–25 %. Відзначаються покращеним плануванням, сучасним інтер'єром та розширеними функціональними можливостями.

Номери «Делюкс» мають площу 48–66 м² та місткість до 3 гостей. Їх частка становить близько 10–15 % номерного фонду. Характеризуються наявністю лаунж-зони, панорамних елементів та покращеним дизайном.

Категорія «Люкс» охоплює номери площею 60–125 м², у тому числі панорамні люкси. Місткість — до 4 гостей. Займають приблизно 10 % номерного фонду. Мають багатокімнатну структуру (спальня + вітальня), дві санвузлові зони та розширений рівень сервісу.

Сімейні апартаменти площею 73 м² призначені для 4 гостей. Становлять близько 5 % загального фонду. Орієнтовані на довготривале проживання сімей та груп гостей, мають 3-кімнатне планування.

Найвища категорія представлена номерами площею від 190 до 366 м² (Президентські люкси, Diplomat, Platinum). Місткість — від 4 до 6 гостей. Займають орієнтовно 3–5 % номерного фонду. Характеризуються

багатокімнатною структурою, наявністю терас, панорамних видів, джакузі та розширених сервісних можливостей.

Спеціалізовані номери площею близько 36 м², адаптовані для осіб з інвалідністю. Становлять 1–2 % номерного фонду. Відповідають вимогам безбар'єрності та універсального дизайну.

Готельний комплекс додатково включає 10 котеджів площею 150–250 м² кожен, розрахованих на 4–6 гостей. Котеджі мають повністю автономну інфраструктуру (кухня, вітальня, тераса, кілька санвузлів) і становлять близько 5–7 % загального розміщувального фонду.

Ресторанне господарство готельного комплексу представлено розгалуженою мережею закладів харчування різних форматів, які забезпечують повне задоволення потреб гостей у сфері гастрономічних послуг.

У структурі підприємства функціонує понад 10 ресторанних і фуд-сервісних локацій, що формують багатофункціональну гастрономічну екосистему з різними ціновими сегментами, кухнями світу та форматами обслуговування.

Гастрономічна концепція комплексу базується на принципі диверсифікації, що передбачає поєднання *fine dining* ресторанів, тематичних закладів, лаунж-просторів, фуд-кортів та сезонних пляжних локацій. Такий підхід дозволяє забезпечити як преміальний рівень сервісу, так і демократичні формати харчування.

До сегменту високої кухні належать два ресторани, які орієнтовані на формат *fine dining* та гастрономічного досвіду. Вони характеризуються авторськими меню, використанням локальних і преміальних продуктів, наявністю відкритих кухонь та високим рівнем винних карт, відзначених міжнародними гастрономічними рейтингами. Даний сегмент формує іміджеву та преміальну складову ресторанного господарства.

Окрему групу становлять три тематичні ресторани паназійської, європейської та функціональної кухні. Вони забезпечують різноманітність гастрономічних пропозицій, включаючи паназійську кухню, оздоровче меню за

принципами дієтичного харчування та традиційну українсько-європейську гастрономію.

Ці заклади орієнтовані на щоденне харчування гостей і формують базовий рівень ресторанного сервісу.

Формат розважально-дозвіллевих закладів представлений караоке-баром, який поєднує функції ресторану та розважального центру. Він орієнтований на вечірній і нічний сегмент обслуговування та забезпечує інтеграцію гастрономічних і entertainment-послуг.

Сегмент casual dining і лаунж-просторів представлений закладами, які функціонують у форматі самообслуговування або напівформального обслуговування. Вони забезпечують швидке харчування, широкий асортимент страв та доступність для масового споживача.

Окрему категорію становлять сезонні пляжні та відкриті ресторани, які функціонують у літній період. Вони поєднують ресторанний сервіс із рекреаційною функцією, пропонуючи відпочинок біля води, барні зони та легку гастрономію.

Загалом ресторанне господарство готельного комплексу характеризується також високим рівнем диверсифікації, поєднанням різних форматів обслуговування (fine dining, casual dining, fast casual, entertainment dining), а також інтеграцією гастрономічних і рекреаційних послуг. Це дозволяє формувати повноцінну систему харчування та дозвілля, орієнтовану на різні сегменти споживачів і підвищувати конкурентоспроможність готельного комплексу на ринку туристичних послуг.

SPA- та wellness-комплекс готельного підприємства є інноваційною багатофункціональною рекреаційною системою, що забезпечує широкий спектр послуг для фізичного відновлення, релаксації та профілактичного оздоровлення. Комплекс функціонує як закрита сервісна зона, доступ до якої мають виключно гості готелю та котеджів, що підвищує рівень приватності та сервісної якості.

Інфраструктура SPA-центру включає понад 12 видів саун і парних, серед яких: фінська, інфрачервона, римська парна, хамам, соляна, лавандова, медитаційна, ароматична, а також тематичні концептуальні простори (сауна-театр, сінна кімната, арома-грот). Така структура забезпечує різноманітні режими теплового впливу — від сухого та помірного до високовологого, що дозволяє реалізувати індивідуалізовані оздоровчі програми.

Окремим функціональним блоком виступає водно-рекреаційна зона, яка включає сім відкритих та критих басейнів різного призначення, зокрема інфініті-басейн із підігрівом, скляний панорамний басейн довжиною 30 м, спортивний 25-метровий басейн, дитячі та немовлячі басейни, а також холодні купелі для контрастних процедур. Температурні режими води варіюються від 10°C до 34°C, що дозволяє реалізувати як релаксаційні, так і відновлювальні методики.

Додатково комплекс включає унікальні формати відпочинку, такі як чан на пірсі, відкриті лаунж-зони та пляжну інфраструктуру з панорамними краєвидами. Наявність природних водойм і лісового ландшафту формує ефект природної рекреації та підсилює терапевтичний вплив середовища.

Сервісна складова SPA-центру охоплює широкий спектр процедур: масажні практики (лімфодренажний, вакуумний, релакс-масаж), гідромасажні ванни з ароматерапією, обгортання, скрабування, флотаріум та банні ритуали. Особливістю є інтеграція традиційних оздоровчих технік (хамам, пропарювання) із сучасними технологіями відновлення організму.

Важливою характеристикою комплексу є концепція SPA-TOUR, яка поєднує проживання, харчування, SPA-послуги та доступ до фітнес-інфраструктури в межах єдиного пакета. Такий формат відповідає сучасній моделі wellness-туризму, орієнтованій на комплексне відновлення фізичного та емоційного стану гостя.

Спортивно-оздоровча інфраструктура готельного комплексу є важливою складовою його рекреаційної системи та орієнтована на формування умов для активного відпочинку, фізичного розвитку та підтримання здорового способу

життя гостей. Вона представлена багатофункціональним спортивним центром, який поєднує силові, кардіо-, функціональні та відновлювальні тренувальні зони.

Загальна структура спортивного простору включає кілька спеціалізованих зон, що дозволяють реалізувати різні формати фізичної активності – від індивідуальних тренувань до групових занять і професійного спорту.

Силовий блок обладнаний блочними тренажерами та системами роботи з вільними вагами. Тренажери типу Monolith та Intenza забезпечують можливість ізольованого опрацювання окремих м'язових груп, тоді як зона вільних ваг сприяє розвитку функціональної сили, координації та стабілізації м'язового корсету.

Додатково передбачено простір для базових силових вправ, включаючи жимові та гантельні тренування.

Кардіозона обладнана сучасними тренажерами преміум-класу та орієнтована на розвиток витривалості та серцево-судинної системи. Особливістю є панорамне розташування з видом на природний ландшафт, що підсилює психологічний ефект тренувального процесу та підвищує мотивацію відвідувачів.

Зона CrossFit призначена для високоінтенсивних функціональних тренувань, спрямованих на розвиток сили, швидкості, витривалості та гнучкості.

Додатково функціонує зал TRX-тренувань, який базується на використанні власної ваги тіла та системи підвісних петель, що дозволяє забезпечити універсальність навантажень і адаптацію під різні рівні фізичної підготовки.

Окремо функціонує студія пілатесу, яка пропонує як групові, так і індивідуальні заняття з використанням професійного обладнання (реформери, кадилаки, бочки). Даний напрямок орієнтований на розвиток гнучкості, контролю тіла та відновлення опорно-рухового апарату.

У складі комплексу використовуються інноваційні тренажери з елементами відновлювальних технологій, зокрема кардіообладнання з інфрачервоною та вакуумною терапією. Це дозволяє поєднувати фізичне навантаження з процесами відновлення, покращення кровообігу та метаболізму.

Спортивний комплекс функціонує у двох форматах: як загальний фітнес-простір для гостей готелю та як окремі тренувальні зали різного рівня доступу. Відвідування основного залу часто включене у вартість проживання, що підвищує його доступність. Додатково надаються персональні тренування, групові програми та спеціалізовані абонементи.

Також функціонує комплексний абонементний продукт, який поєднує доступ до спортивного залу та SPA-зони, що відповідає сучасній концепції wellness-інтегрованого відпочинку, де фізична активність поєднується з відновленням та релаксацією.

2.3. Кадровий потенціал готельного комплексу

Кадровий потенціал готельного комплексу виступає основним ресурсом, що забезпечує стабільне функціонування всіх структурних підрозділів та формування високого рівня сервісу. Він охоплює сукупність працівників різних професійних напрямів, які залучені до процесів обслуговування проживання, харчування, оздоровлення, дозвілля та надання додаткових послуг.

Чисельність персоналу в динаміці за останні три роки наведена на рис. 2.1.

Загальна чисельність персоналу готельно-рекреаційного комплексу на кінець 2025 року – початок 2026 року становила 380 осіб, залежно від сезонності, інтенсивності завантаження та обсягу наданих сервісів. Така варіативність пояснюється коливаннями туристичних потоків і широким спектром діяльності підприємства.

Із них 240 осіб складають постійний штат працівників, який забезпечує безперервне функціонування всіх основних підрозділів протягом року. До цієї категорії належать адміністративно-управлінський персонал, служба прийому та розміщення, основна частина господарської служби, ключовий ресторанно-гастрономічний персонал, технічні та інженерні працівники, а також базові спеціалісти SPA та спортивно-оздоровчої інфраструктури.

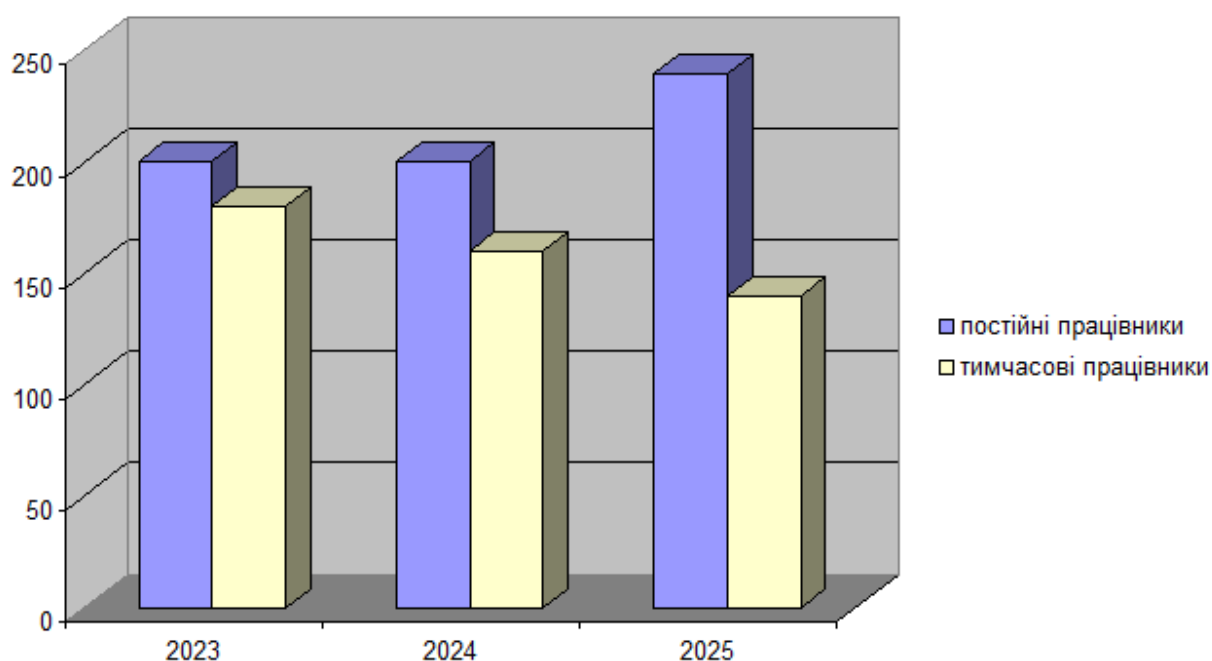


Рис. 2.1. Чисельність постійного та тимчасового персоналу готельного комплексу за останні три роки

Ще 140 осіб становлять тимчасовий (сезонний) персонал, який залучається у періоди підвищеного попиту, під час туристичних сезонів, святкових днів та проведення масових заходів.

До них належать додаткові працівники ресторанної сфери, обслуговуючий персонал номерного фонду, працівники пляжних і відкритих зон, аніматори, event-спеціалісти та сезонний технічний персонал.

Коливання чисельності персоналу готельного комплексу зумовлене низкою організаційних та ринкових факторів.

Насамперед значний вплив має сезонність туристичного попиту: у літній період та під час свят відбувається суттєве зростання завантаженості готелю, SPA-зони та закладів харчування, що потребує залучення додаткових працівників. Важливу роль відіграє також різний режим функціонування інфраструктурних об'єктів, оскільки частина зон (зокрема пляжі та відкриті басейни) працює лише в теплий сезон, тоді як інші сервіси є цілорічними.

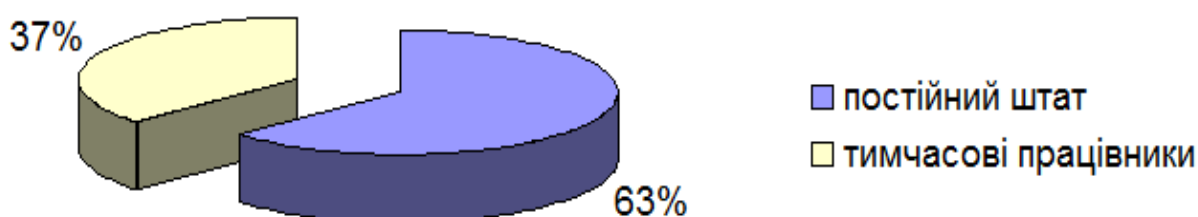


Рис. 2.2. Кадровий потенціал готельного комплексу

Додатковим чинником є подієва активність комплексу: проведення весіль, конференцій, фестивалів та інших масових заходів призводить до короткострокового збільшення потреби в обслуговуючому персоналі.

Крім того, підприємство використовує гнучку кадрову модель, яка поєднує постійний штат працівників, аутсорсингові послуги та тимчасовий або сезонний персонал, що дозволяє оперативно реагувати на зміни навантаження. Водночас така модель є економічно обґрунтованою, оскільки дає змогу оптимізувати витрати на оплату праці, не утримуючи максимальну чисельність працівників протягом усього року та забезпечуючи ефективне використання трудових ресурсів залежно від попиту.

Таким чином, гнучка кадрова структура комплексу дозволяє ефективно поєднувати стабільний штат і змінний персонал, забезпечуючи оптимізацію витрат і високу якість сервісу залежно від сезонного навантаження та інтенсивності роботи інфраструктури.

Організаційна структура персоналу має багаторівневий характер і включає такі основні функціональні групи:

1. Адміністративно-управлінський персонал - керівники структурних підрозділів, менеджери готелю, адміністратори та координатори сервісних служб. Вони здійснюють стратегічне та оперативне управління діяльністю комплексу, планування ресурсів і контроль якості обслуговування.

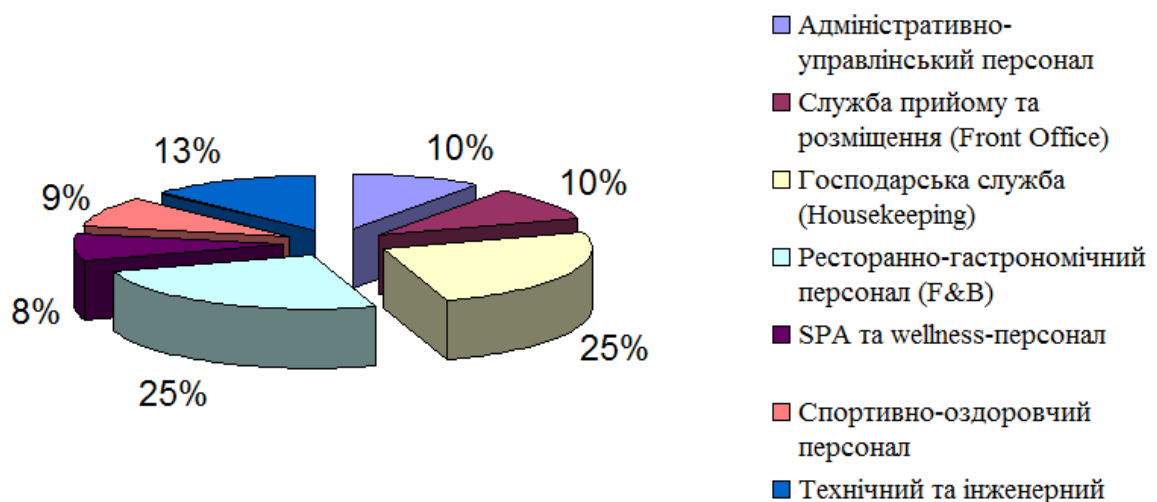


Рис. 2.3. Чисельність персоналу за категоріями

2. Служба прийому та розміщення (Front Office) - відповідають за бронювання номерів, реєстрацію гостей, інформаційний супровід та координацію сервісних процесів. Саме цей підрозділ формує перше враження гостей про рівень сервісу.

3. Господарська служба (Housekeeping) забезпечує прибирання номерного фонду, підтримання належного санітарного стану та підготовку номерів до заселення. Його діяльність безпосередньо впливає на комфорт проживання та загальну якість послуг.

4. Ресторанно-гастрономічний персонал (F&B)- кухарі, шеф-кухарі, офіціанти, бармени та сомельє, які забезпечують функціонування ресторанної інфраструктури комплексу з різними форматами кухонь та рівнями обслуговування.

5. Персонал SPA та wellness-зони відповідає за надання оздоровчих і релаксаційних послуг, включаючи масажі, банні процедури, роботу саун і басейнів. Вони забезпечують індивідуальний підхід до відновлення фізичного та емоційного стану відвідувачів.

6. Спортивно-оздоровчий персонал (інструктори та тренери) організовують роботу фітнес-зон, групових занять, персональних тренувань і спортивних активностей, сприяючи розвитку концепції активного та здорового способу життя.

7. Технічний та інженерний персонал відповідає за функціонування інженерних систем, обладнання, басейнів, кліматичних мереж та забезпечення безперебійної роботи всієї інфраструктури комплексу.

2.3 Управлінські проблеми цифрової трансформації готельно-ресторанної сфери України

Цифровізація готельно-ресторанного бізнесу в Україні виявляє не лише значний інноваційний потенціал, а й низку системних управлінських проблем, що стримують її ефективне впровадження. Аналіз досліджень і практики дозволяє виокремити ключові виклики, які уповільнюють цифрову трансформацію сфери HoReCa (табл. 2.1).

Суттєвим обмеженням є нестача фінансування та відсутність довгострокових цифрових стратегій. Більшість підприємств впроваджує лише базові рішення, такі як онлайн-бронювання чи електронна оплата, не забезпечуючи комплексної автоматизації. Ефективна цифровізація потребує системних інвестицій і розвитку партнерства між державою та бізнесом.

Важливим напрямом є уніфікація технічних підходів до цифровізації, що дозволяє зменшити витрати та забезпечити сумісність ІТ-рішень. Водночас розвиток цифрової інфраструктури має ґрунтуватися на державній політиці інформаційної рівності, включаючи інвестиції у швидкісний інтернет і підтримку регіональних ІТ-ініціатив.

Регіональна цифрова нерівність залишається значною проблемою, оскільки доступ до технологій у великих містах суттєво кращий, ніж у сільських і прифронтових територіях.

Таблиця 2.1

Управлінські проблеми цифрової трансформації готельно-ресторанної сфери України [15]

Категорія виклику	Сутність проблеми	Наслідки для бізнесу
Недостатній рівень цифрових навичок персоналу	Низька цифрова грамотність, опір інноваціям	Неефективна автоматизація, недосягнення результатів
Дефіцит кадрів	Нестача кваліфікованих працівників, перевантаження персоналу	Вигорання, зниження якості сервісу, репутаційні втрати
Спротив організаційним змінам	Небажання змінювати бізнес-процеси, домінування ручного управління	Уповільнення трансформації, втрата конкурентоспроможності
Обмежені фінансові ресурси	Відсутність цифрової стратегії, фрагментарне впровадження ІТ	Стимування розвитку, низька гнучкість бізнесу
Цифровий розрив між регіонами	Нерівномірний розвиток інфраструктури	Нестабільність сервісу, обмежений доступ до онлайн-ринків
Ризики кібербезпеки та захисту даних	Вразливість до кібератак, слабкий ІТ-захист	Фінансові втрати, втрата довіри, юридичні ризики
Складність вибору та інтеграції ІТ-рішень	Брак аналітики, несумісність систем	Неоптимальні інвестиції, неефективне використання ресурсів

Окремим викликом є складність вибору та інтеграції цифрових рішень. Через обмежені аналітичні ресурси підприємства не завжди можуть оцінити ефективність інвестицій, що призводить до фрагментарного впровадження технологій.

Не менш важливою проблемою є недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Частина працівників не володіє базовими ІТ-навичками, що ускладнює впровадження нових систем і спричиняє опір змінам. У результаті цифрові інструменти часто використовуються формально та не інтегруються в щоденні бізнес-процеси.

Кадровий дефіцит також залишається критичним бар'єром: бракує як обслуговуючого персоналу, так і кваліфікованих фахівців у сфері ІТ та фінансів. Це спричиняє перевантаження працівників, зниження якості сервісу та професійне вигорання, а наявні освітні ініціативи поки не здатні повністю вирішити проблему.

Цифрова трансформація також стикається з опором організаційним змінам. Орієнтація на традиційні підходи управління та персоналізований сервіс ускладнює впровадження безконтактних технологій і знижує конкурентоспроможність підприємств.

Зростає і рівень кіберзагроз: готельно-ресторанні заклади дедалі частіше стають об'єктами атак, а недостатній захист даних і низька цифрова обізнаність персоналу призводять до фінансових і репутаційних втрат. Тому кібербезпека має розглядатися як базовий елемент цифрової культури підприємств [15].

Узагальнюючи, управлінські виклики цифровізації в HoReCa мають системний і довгостроковий характер. Вони визначають конкурентоспроможність галузі та потребують комплексного підходу — від ефективного менеджменту на рівні підприємств до послідовної державної політики у сфері цифрового розвитку.

2.4. Аналіз рівня цифровізації бізнес-процесів готельного комплексу

Лідуючі позиції у впровадженні цифрових технологій у сфері управління персоналом в Україні займають промислові підприємства, телекомунікаційні компанії та фінансовий сектор. Водночас у готельному бізнесі основна увага зосереджується переважно на цифровізації операційних процесів, зокрема рекрутингу-менеджменту, тоді як напрям управління персоналом часто залишається недостатньо охопленим цифровими інструментами. Така тенденція характерна і для досліджуваного готельного комплексу.

Так, у готельному комплексі певною мірою застосовуються технології Big Data, які передбачають обробку великих масивів структурованих і неструктурованих даних, що надходять із різних джерел, зокрема систем онлайн-бронювання, CRM-платформ, соціальних мереж, мобільних додатків і систем управління готелем (PMS).

Аналіз цих даних за допомогою сучасних аналітичних інструментів дає змогу глибше розуміти поведінку, потреби та уподобання гостей. Цю функцію забезпечують аутсорсингові організації.

Використання Big Data дозволяє готельному комплексу здійснювати сегментацію клієнтів за різними критеріями (мета подорожі, рівень доходу, інтереси), формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень обслуговування.

Крім того, впровадження аналітичних моделей сприяє прогнозуванню попиту на послуги, оптимізації тарифної політики та визначенню потенційних джерел додаткового доходу.

Важливим напрямом є також покращення комунікації з клієнтами шляхом використання чат-ботів, автоматизованих повідомлень і персоналізованих каналів взаємодії.

Одночасно здійснюється моніторинг задоволеності гостей через аналіз відгуків і застосування технологій визначення емоційного забарвлення коментарів.

Таким чином, застосування Big Data у готельному комплексі є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує персоналізацію сервісу, зростання доходів..

Але цифровізація HR-процесів майже відсутня.

Суттєвою проблемою для готельного комплексу у сфері цифровізації управління персоналом є дефіцит працівників із належними цифровими компетенціями, а також недостатній рівень автоматизації HR-процесів.

Операційну продуктивність HR-процесів вимірювали за допомогою низки показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Операційна продуктивність HR-процесів

Операційна ефективність HR-процесів	
1	2
Час закриття вакансії (Time-to-Hire)	25 днів
Вартість найму (Cost-per-Hire)	6 800 грн
Рівень автоматизації HR-процесів	25%
Швидкість адаптації персоналу (Time-to-Onboarding)	18 днів
Продуктивність HR-служби	110 працівників
Якість рекрутингу та утримання персоналу	
Рівень плинності кадрів (Turnover Rate)	42%
Рівень утримання персоналу (Retention Rate)	58%
Якість найму (Quality of Hire) –	62%
Оцінка досвіду кандидатів (Candidate Experience)	25%
Залученість і задоволеність працівників	
Індекс залученості персоналу (Engagement Index)	
Ефективність навчання та розвитку	

Продовж. табл. 2.2

1	2
Індекс задоволеності	5
Рівень використання цифрових інструментів (Digital Adoption Rate)	30%
Ефективність внутрішніх комунікацій	35%
Частка працівників, які проходять навчання	40%
Середня тривалість навчання	8 год/рік
Приріст професійних компетенцій	+3%
Час досягнення необхідного рівня кваліфікації	20 днів
Використання аналітики даних	
Точність HR-даних	65%
Рівень застосування HR-аналітики в управлінні	25%
Точність прогнозування кадрових показників	55%
Фінансова ефективність цифровізації	
Скорочення витрат на HR-процеси	0%
Ефективність інвестицій у HR-технології	410 000 грн/рік
Витрати на одного працівника	42%
Рівень цифрової зрілості HR-системи	
Рівень використання хмарних рішень	20%
Частка працівників, що користуються self-service сервісами	15%
Загальний рівень цифровізації	30%
Рівень цифрових компетенцій персоналу	35%

Система управління персоналом у готельному комплексі характеризувалася переважанням ручних HR-процесів, недостатнім рівнем автоматизації та обмеженим використанням аналітичних інструментів. Така ситуація негативно позначилася на загальній ефективності роботи та якості надання послуг.

Таблиця 2.3

Експертна оцінка HR-процесів

Показник	Експертна оцінка (за 5 бальною шкалою)
Набір персоналу	2,9
Атестація та оцінювання	3,2
Інформаційне забезпечення	3,0
Мотивація персоналу	4,7
Результативність праці	4,3
Ефективність навчання та розвитку персоналу	4,1
Середній показник	3,7

За результатами опитування працівників готельного комплексу щодо необхідності впровадження цифровізації в HR-процеси встановлено, що більшість респондентів позитивно ставляться до використання цифрових інструментів.

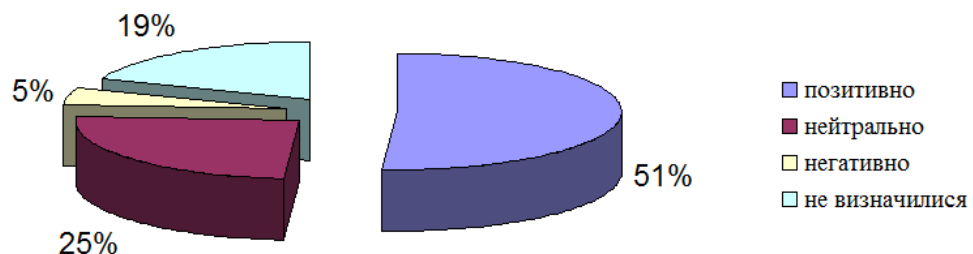


Рис. 2.4. Результати опитування працівників готельного комплексу щодо необхідності впровадження цифровізації в HR-процеси

Серед найбільш затребуваних рішень у сфері управління персоналом у готельному бізнесі респонденти виділили системи оцінювання ефективності працівників, HR-аналітичні платформи, системи управління талантами, інструменти командної взаємодії, платформи навчання персоналу та рекрутингові системи.

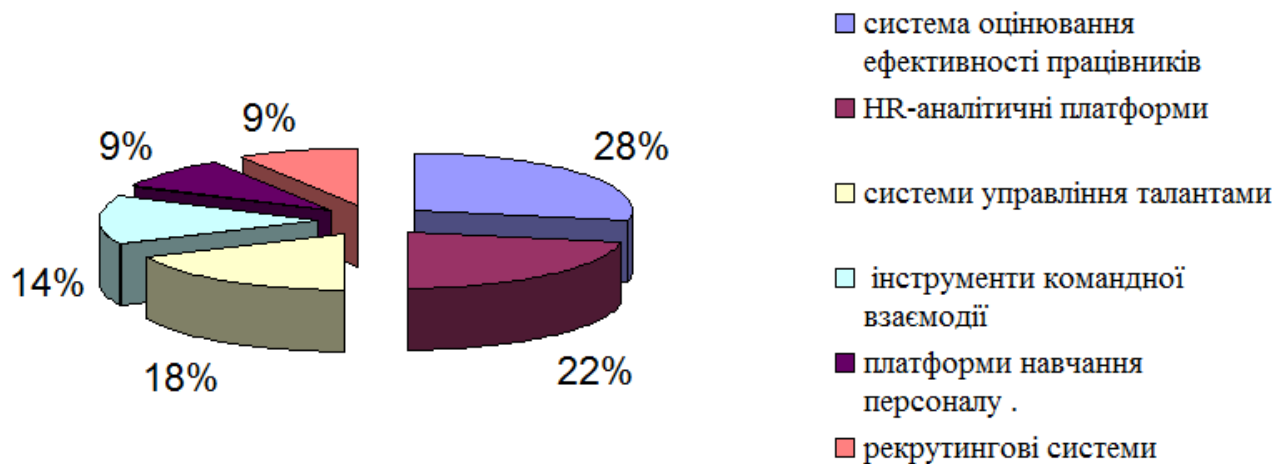


Рис. 2.5. Найбільш затребувані рішення у сфері управління персоналом у готельному бізнесі на думку респондентів

Основні перешкоди цифрового розвитку готельного підприємства, які зазначали респонденти, наведені на рис.

Отримані результати свідчать, що цифровізація процесів управління персоналом на готельному підприємстві цілком можлива, доцільна і є необхідною умовою підвищення ефективності HR-функцій у готельному бізнесі. Вона забезпечує покращення якості управління персоналом, підвищення продуктивності праці та посилення конкурентоспроможності підприємства.

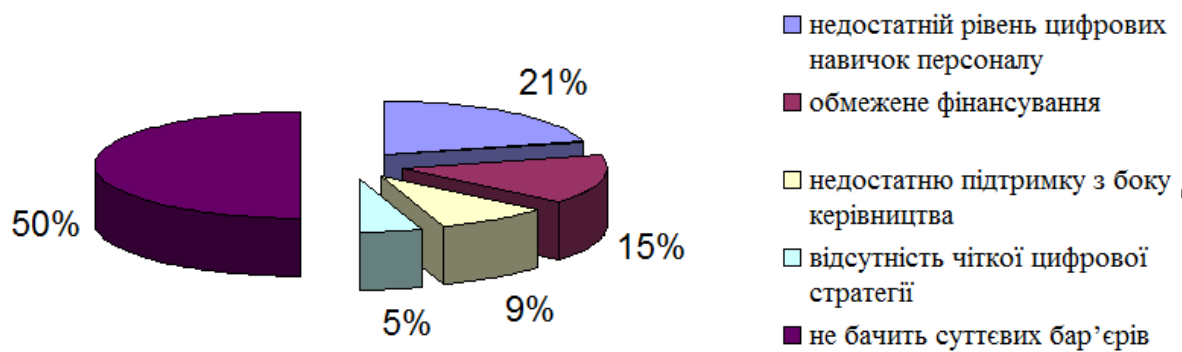


Рис. 2.6. Основні перешкоди цифрового розвитку готельного підприємства

Серед основних проблем можна зазначити такі:

- повільний процес підбору персоналу та низький рівень автоматизації призводять до значного навантаження на HR-службу.
- спостерігається висока плинність кадрів та недостатня ефективність рекрутингу.
- низький рівень мотивації та слабка внутрішня комунікація.
- система навчання є недостатньо розвиненою та має обмежений вплив на якість сервісу.
- відсутній системний data-driven підхід до управління персоналом.
- спостерігається високе фінансове навантаження та відсутність ефекту від цифрових інструментів.
- низький рівень цифрової зрілості та недостатній розвиток цифрової інфраструктури.

Система управління персоналом готельного комплексу функціонує недостатньо ефективно. Основними проблемами є висока плинність персоналу, тривалі та ресурсоємні HR-процеси, слабка автоматизація та низький рівень використання аналітики.

З метою усунення зазначених проблем, рекомендуємо впровадження цифрових HR-рішень, що, на нашу думку, дозволить:

- скоротити часові та фінансові витрати;
- підвищити ефективність підбору персоналу;
- покращити залученість та мотивацію працівників;
- забезпечити управлінські рішення на основі даних;
- підвищити загальну ефективність функціонування готельного комплексу.

Цифрова трансформація створює для бізнесу значні можливості розвитку, однак одночасно супроводжується низкою викликів і ризиків. Серед основних проблем її впровадження можна виділити:

- відсутність чітко визначеної стратегії, цілей і плану цифровізації, що призводить до фрагментарного та неузгодженого впровадження технологій без розуміння кінцевого результату;
- порушення або тимчасова дестабілізація бізнес-процесів унаслідок необдуманого або поспішного впровадження нових цифрових рішень;
- загрози інформаційній безпеці, зокрема ризики кібератак, витоку даних та недостатній рівень захисту інформаційних систем;
- дефіцит кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно реалізувати цифрові зміни та супроводжувати їх впровадження;
- обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень інвестицій у цифрові технології.

Таким чином, успішна цифрова трансформація потребує системного підходу, належного ресурсного забезпечення та професійної підготовки персоналу.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

3.1 Стратегія цифрової трансформації готельного підприємства

Цифрова трансформація є поетапним процесом, що потребує продуманого стратегічного планування та системного підходу (рис. 3.1, 3.2):

1. Оцінювання поточного стану – здійснюється аналіз бізнес-процесів, наявної ІТ-інфраструктури, застосовуваних технологій, позиції компанії на ринку та конкурентного середовища. На цьому етапі визначаються слабкі місця, які потребують вдосконалення, та проблеми, що необхідно вирішити.

2. Формування стратегії – визначаються основні цілі цифрової трансформації та завдання їх досягнення. Також встановлюються ключові показники ефективності (KPI), за якими надалі оцінюватиметься результативність змін.

3. Впровадження технологічних рішень – включає модернізацію ІТ-систем, автоматизацію процесів, використання роботизації та впровадження нових програмних продуктів. Важливо підібрати технології, які відповідають потребам підприємства та можуть бути інтегровані в існуючу інфраструктуру.

4. Підготовка та навчання працівників – критично важливий етап, адже персонал має не лише опанувати нові інструменти, а й розуміти їхню практичну користь для підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей компанії.

5. Контроль та оцінювання результатів – передбачає моніторинг досягнень, аналіз сильних і слабких сторін, перевірку виконання KPI, а також коригування стратегії з урахуванням отриманих результатів [25].



Рис. 3.1. Процес цифрової трансформації

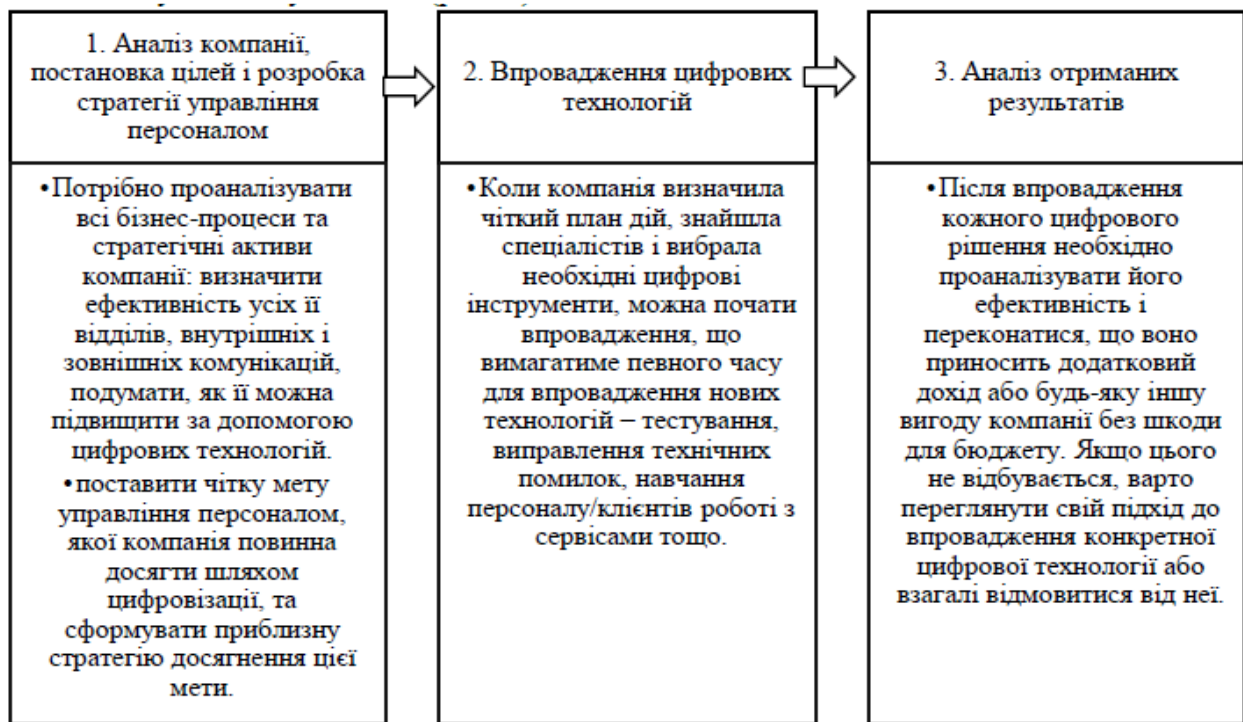


Рис. 3.2. Характеристика основних етапів цифрової трансформації [36]

Необхідність розробки стратегії цифрової трансформації готельного підприємства зумовлена тим, що вона забезпечує системність, узгодженість і вимірюваність управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегія цифрової трансформації – це комплексний план, який визначає перехід організації від поточного стану до бажаного цифрового майбутнього. Її основна мета полягає у підвищенні гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій.

Стратегія цифрової трансформації охоплює використання цифрових рішень для вдосконалення всіх аспектів бізнесу – від проєктування та виробництва до обслуговування клієнтів. Вона передбачає глибоку перебудову бізнес-процесів і максимально ефективного застосування цифрових інструментів для зміни способу ведення діяльності.

Цифрова трансформація не обмежується впровадженням технологій, а передбачає переосмислення бізнес-моделі, покращення клієнтського досвіду та стимулювання інноваційного розвитку.

Загалом процес формування стратегії цифрової трансформації включає кілька ключових етапів: визначення бізнес-цілей, оцінку рівня технологічної зрілості, визначення обсягів інвестицій, формування цифрової культури, розробку самої стратегії, встановлення показників ефективності та подальший моніторинг і коригування її реалізації (рис. 3.3.)

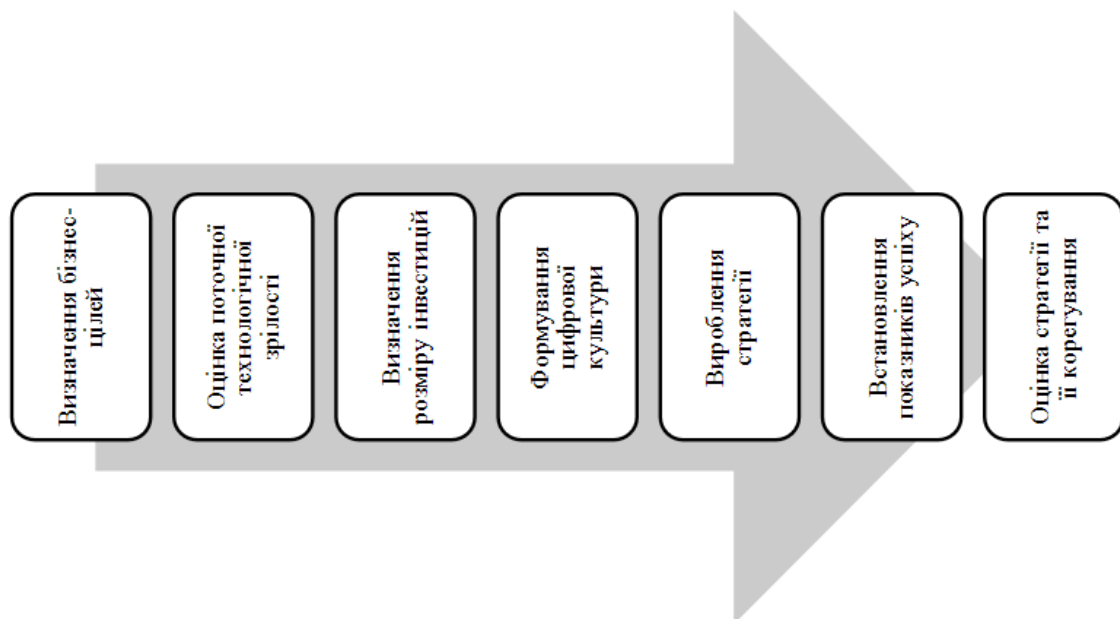


Рис. 3.3. Етапи розробки стратегії бізнес-процесів [41]

Розробка та реалізація стратегії цифрової трансформації має циклічний і безперервний характер.

Першим етапом є визначення бізнес-цілей, що передбачає формування стратегічних орієнтирів цифровізації відповідно до загальної місії підприємства. Далі здійснюється оцінка поточного рівня технологічної зрілості, яка дозволяє визначити готовність організації до впровадження цифрових рішень і виявити наявні прогалини.

Наступним кроком є визначення обсягу інвестицій, необхідних для реалізації цифрових змін. Після цього формується цифрова культура, що включає розвиток цифрових компетентностей персоналу та підтримку інноваційного мислення в організації.

На етапі впровадження стратегії здійснюється практична реалізація запланованих цифрових рішень у бізнес-процеси підприємства. Далі встановлюються показники успіху, які дозволяють оцінити ефективність впроваджених змін.

Завершальним етапом є оцінка результатів і коригування стратегії, що забезпечує адаптацію цифрових рішень до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія цифрової трансформації є безперервним управлінським процесом, який поєднує планування, впровадження, оцінювання та вдосконалення. Її ефективна реалізація забезпечує поступовий розвиток підприємства, підвищення його адаптивності та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

3.2. Цифровізація HR-процесів готельного комплексу

Цифрова трансформація управління персоналом передбачає створення єдиної цифрової платформи, яка інтегрує різні технології та забезпечує взаємодію між ними.

Пропонуємо впровадити в діяльність готелю систему управління кадровими процесами, спрямоване на оптимізацію HR-функцій, підвищення ефективності роботи кадрової служби та підтримку сучасної моделі цифрового управління персоналом.

Впровадження е-платформи у діяльність компанії для комплексної цифровізації та автоматизації кадрових процесів охоплює повний цикл управління HR-документообігом – від найму та онбордингу до адміністрування відпусток, відряджень і оцінювання персоналу. Завдяки впровадженню платформи забезпечується перехід до повністю електронного формату роботи з кадровими документами, включно з їх створенням, погодженням, підписанням та архівним зберіганням.

Рішення дозволяє забезпечити дистанційну адаптацію нових працівників, організовувати службові відрядження в онлайн-форматі, а також ефективно обробляти заявки на відпустки з автоматичним погодженням і контролем залишків.

Крім того, платформа підтримує функції внутрішньої HR-підтримки персоналу, планування кар'єрного розвитку, візуалізацію ключових показників ефективності (KPI) – таких як тривалість онбордингу, кількість кадрових запитів та використання відпусток – а також автоматичне формування управлінської звітності.

Важливо, що впровадження завжди базується на попередньому аналізі внутрішніх процесів компанії, що дозволяє адаптувати систему під конкретні потреби та забезпечити максимальну ефективність її використання.

Інтеграція е-платформи з існуючими корпоративними системами (Microsoft 365, ERP-рішеннями та іншими інструментами) дозволить створити єдине цифрове середовище для управління персоналом, підвищити прозорість процесів, зменшити адміністративне навантаження та прискорити прийняття управлінських рішень [42].

Оцінювання можливостей цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу

за допомогою HRM-систем[43].

№ з/п	HR-процеси	SAP HCM	Oracle HCM	Microsoft Dynamics 365 for Human Resources	Workable	Hurma	PeopleForce	BambooHR	Zoho People	BAS ERP
1	Кадрове планування та прогнозування	+	+-	+	-	+	+-	+-	-	+
2	Добір персоналу	+	+	+	+	+	+	+	-	-
3	Оцінювання персоналу	+	-	+	-	+	+	-	-	+
4	Менеджмент продуктивності персоналу	+	+	+	-	+	+	+	-	+
5	Аналіз робіт	+	-	+-	-	+	-	-	+	-
6	Управління компетентностями	-	-	+	+	+	+	-	-	-
7	Оформлення трудових відносин	-	+	+	-	-	-	+	-	+
8	Адаптація персоналу	+	+	+	-	+	-	+	-	-
9	Кадрове діловодство	+	+-	+	-	+	+	+	+	+
10	Управління навчанням працівників	+	+	+	-	-	-	+-	-	-
11	Управління трудовою кар'єрою	+	-	+	+-	+	+	-	+	+
12	Обслуговування робочих місць	-	-	+	+-	-	-	-	-	-
13	Нормування праці й управління трудомісткістю	+	-	+	-	-	-	+-	+	-
14	Менеджмент робочого часу	+	-	+	+	+	+	+	+	+
15	Оперативне управління підрозділами й працівниками	+	-	+	+	-	-	+	-	-
16	Безпека персоналу	-	+-	+	-	-	-	-	-	+
17	Мотиваційний менеджмент	+	+	+-	-	-	-	+	-	+
18	HR-аналітика	+	+-	+	+	+	+	+-	+	-
19	Управління витратами на персонал	+	-	-	-	-	-	+-	-	-
20	Комплексна автоматизація HR-процесів	+	+	+	+	-	-	+	+	-

Рис. 3.4. Приклади HRM-систем та їх функціонал

Впровадження програмного забезпечення для цифровізації HR-процесів передбачає використання спеціалізованих платформ, які об'єднують функції різних HR-рішень. HRM-системи забезпечують централізоване управління даними про персонал у межах єдиної модульної структури.

Такі системи застосовуються для автоматизації ключових функцій управління персоналом – підбору, оцінювання продуктивності та навчання співробітників – що дозволяє оптимізувати HR-процеси та звітність. Завдяки модульній архітектурі HRM-рішення можуть адаптуватися до потреб конкретної організації.

Запропоноване рішення забезпечить централізоване зберігання HR-документації, автоматизацію ключових кадрових процесів, а також підтримку управлінських рішень на основі актуальних даних. Це стане основою сучасного,

прозорого та орієнтованого на співробітників підходу до управління персоналом у готелі.

Пропонуємо впровадження сучасних digital-інструментів у HR-процеси компанії, що дозволить підвищити ефективність управління персоналом, автоматизувати рутинні операції та покращити якість прийняття управлінських рішень.

Зокрема, передбачається використання мобільних технологій для спрощення щоденних HR-задач (планування, постановка завдань, облік зарплати), хмарних сервісів для швидкої та безпечної обробки даних, а також рішень на основі штучного інтелекту для автоматизації рутинних функцій.

Окрему увагу приділено впровадженню HR-аналітики та Big Data для прогнозування тенденцій ринку праці й формування ефективної кадрової політики, інструментів моніторингу емоційного стану працівників, а також імєрсивних VR/AR-технологій для навчання та адаптації персоналу.

Крім того, пропонується використання блокчейн-рішень для перевірки достовірності дипломів, сертифікатів і досвіду роботи, що підвищує рівень безпеки та прозорості HR-процесів.

Таблиця 3.1

Пропозиція впровадження digital-інструментів в HR-процеси компанії
[11]

Напря́м впровадження	Характеристика
1	2
Оптимізація HR-процесів за допомогою мобільних технологій	Використання мобільних додатків для управління завданнями, робочими процесами, обліком заробітної плати та плануванням зустрічей, що спрощує щоденну роботу HR.
Використання хмарних сервісів	Забезпечує швидку обробку та зберігання великих обсягів даних, підвищує доступність інформації та рівень її захисту.

Продовж. табл.. 3.1

1	2
Впровадження штучного інтелекту	Автоматизація рутинних HR-завдань, що дозволяє зосередитися на стратегічному управлінні персоналом.
HR-аналітика та Big Data	Аналіз даних для прогнозування тенденцій на ринку праці та формування ефективної кадрової стратегії.
Моніторинг емоційного стану співробітників (AI-рішення)	Аналіз емоційного стану працівників і надання рекомендацій або доступу до внутрішньої підтримки (психологів, коучів).
Імерсивні технології (VR/AR)	Створення симуляційних середовищ для навчання, адаптації та розвитку персоналу.
Блокчейн для верифікації даних	Перевірка дипломів, сертифікатів і досвіду роботи для забезпечення достовірності інформації та безпеки даних.

Серед інформаційних технологій, що мають найбільший потенціал для вдосконалення HR-процесів є :

Big Data,

- машинне навчання (ML),
- штучний інтелект (AI),
- хмарні –технології,
- блокчейн-технології.

Зокрема, найважливішим напрямом цифрової трансформації 27% опитаних вважають використання Big Data для підтримки управлінських рішень.

Ця технологія дозволяє обробляти значні масиви інформації, виявляти тенденції та прогнозувати зміни на ринку праці.

Друге місце (26% респондентів) займає машинне навчання, яке забезпечує аналіз і візуалізацію даних, допомагає знаходити алгоритмічні рішення та виявляти приховані закономірності в інформаційних масивах.

Таблиця 3.2

Цифрові інструменти для оптимізації HR-процесів [2]

HR-процеси	Завдання
1	2
Цифрові інструменти для оптимізації HR-процесів у формуванні бренду роботодавця	
Формування корпоративної культури	Покращення внутрішньої комунікації та командної взаємодії; залучення працівників до корпоративного життя; підтримка добробуту персоналу та розвитку позитивної організаційної культури.
Розвиток бренду роботодавця	Формування та просування іміджу роботодавця через демонстрацію цінностей компанії, візуальний контент і регулярні комунікації; управління відгуками; інформування про кар'єрні можливості; спрощення доступу до вакансій.
Розроблення стратегії управління персоналом	Планування та моделювання кадрових ресурсів; управління ефективністю та ризиками; розвиток персоналу; автоматизація HR-процесів; онлайн-оцінювання працівників; підвищення амученості та утримання талантів; формування системи мотивації.
Цифрові технології для підбору, адаптації та управління персоналом	
Підбір та відбір персоналу	Використання AI для автоматизації первинного відбору кандидатів, аналізу резюме та проведення відеоінтерв'ю із застосуванням алгоритмів розпізнавання мови та емоцій. Аналітика даних дозволяє прогнозувати успішність кандидатів і підвищувати точність рішень щодо найму та оптимізувати рекрутингові процеси.
Адаптація персоналу	
Цифрові рішення для навчання, розвитку навичок і управління ефективністю персоналу	

Продовж. табл.. 3.2

1	2
Навчання та розвиток навичок	Забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу та швидкої адаптації до змін. Використання VR для тренувальних симуляцій без ризику для працівників. Онлайн-курси дозволяють одразу застосовувати отримані знання у практичній діяльності та підвищувати кваліфікацію.
Управління талантами	Надання працівникам можливості самостійно планувати кар'єру, керувати навчанням і розвитком, аналізувати ринок зарплат. Використання аналітики та Big Data для оцінювання ефективності розвитку персоналу, прогнозування потреб у навчанні та виявлення перспективних співробітників.
Оцінювання персоналу	Використання Big Data та аналітики для оцінки ефективності праці, контролю присутності та результативності. Забезпечення оперативного зворотного зв'язку, автоматизація оцінювання, відстеження KPI/OKR, управління цілями та підвищення продуктивності працівників.
Цифрові інструменти для управління компенсаціями та пільгами	
Управління компенсаціями та пільгами	
Цифрові рішення для кадрового адміністрування	
Кадрове адміністрування	
Інноваційні цифрові технології в управлінні персоналом: інструменти для забезпечення безпеки, комунікацій та ефективності персоналу	
Безпека персоналу	Організація віртуальних тренінгів із безпеки та відпрацювання дій у надзвичайних ситуаціях; контроль фізичного та психологічного стану працівників; профілактика вигорання; розвиток емоційної стійкості та стрес-менеджменту.
Захист персональних даних і кібербезпека	Захист HR-даних через шифрування та багаторівневу автентифікацію; контроль доступу до систем; швидке реагування на інциденти; забезпечення психологічної підтримки персоналу та безпеки інформації.

Продовж. табл.. 3.2

1	2
Управління комунікаціями	Забезпечення оперативної взаємодії між працівниками та керівництвом; координація командної роботи; проведення онлайн-нарад і навчань; автоматизація комунікації з клієнтами; аналіз ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій; централізація інформаційних потоків.
Управління трудовою поведінкою персоналу	
Цифрові рішення для управління конфліктами	
Управління конфліктами	
Інноваційні цифрові технології в управлінні персоналом: аудит персоналу та управління командами	
Аудит персоналу	Використання аналітичних інструментів для обробки великих масивів HR-даних і ключових показників; прогнозування потреб у персоналі та оцінювання ефективності управління; проведення регулярного аудиту результативності працівників і виявлення потенціалу розвитку; аналіз організаційної культури; оцінювання компетенцій і прогресу навчання; оптимізація витрат на персонал; управління розвитком талантів і кар'єрним плануванням; покращення внутрішньої комунікації та корпоративної взаємодії.
Управління командами	Забезпечення ефективної координації командних завдань і обміну інформацією; аналіз ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації з урахуванням залученості персоналу та реакцій клієнтів; підтримка віддаленої командної роботи та оперативної взаємодії між співробітниками.

Штучний інтелект, на думку 24% опитаних, є важливим інструментом удосконалення HR-процесів, оскільки розширює доступ до сучасних технологій, сприяє інноваційному розвитку та підвищує ефективність вирішення складних управлінських завдань.

3.3. Формування цифрових навичок персоналу готельного підприємства

Впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом підприємства потребує наявності працівників, які володіють відповідними цифровими компетенціями.

За результатами проведеного дослідження визначено ключові компетентності, необхідні для ефективного використання цифрових технологій у HR-процесах. Респонденти розподілили їх за рівнем важливості таким чином: провідне місце займають технічні навички роботи з програмним забезпеченням і платформами (32%), далі – навички роботи з даними (27%), аналітичні здібності (21%) та навички управління змінами (20%) [2].

Водночас використання штучного інтелекту в HR-менеджменті покладає на компанії нові вимоги, змінюючи підхід до виконання функцій управління персоналом. Для максимально ефективного використання сучасних технологій HR-компетенції мають бути чітко визначені, узгоджені з потребами бізнесу, диференційовані за ролями та рівнями, а також регулярно оновлюватися й застосовуватися в усіх напрямках HR-діяльності.

Наразі можна виокремити три ключові сфери HR-менеджменту, у яких відбувається розподіл завдань між автоматизованими процесами на основі AI та функціями, що потребують участі фахівця: це рекрутинг, кар'єрний розвиток, а також навчання і розвиток персоналу (табл. 1) [43].

Цифрова трансформація передбачає поетапне формування цифрових компетентностей — від базового до просунутого рівня, що є необхідною умовою ефективної роботи зі спеціалізованими цифровими інструментами у сфері послуг.

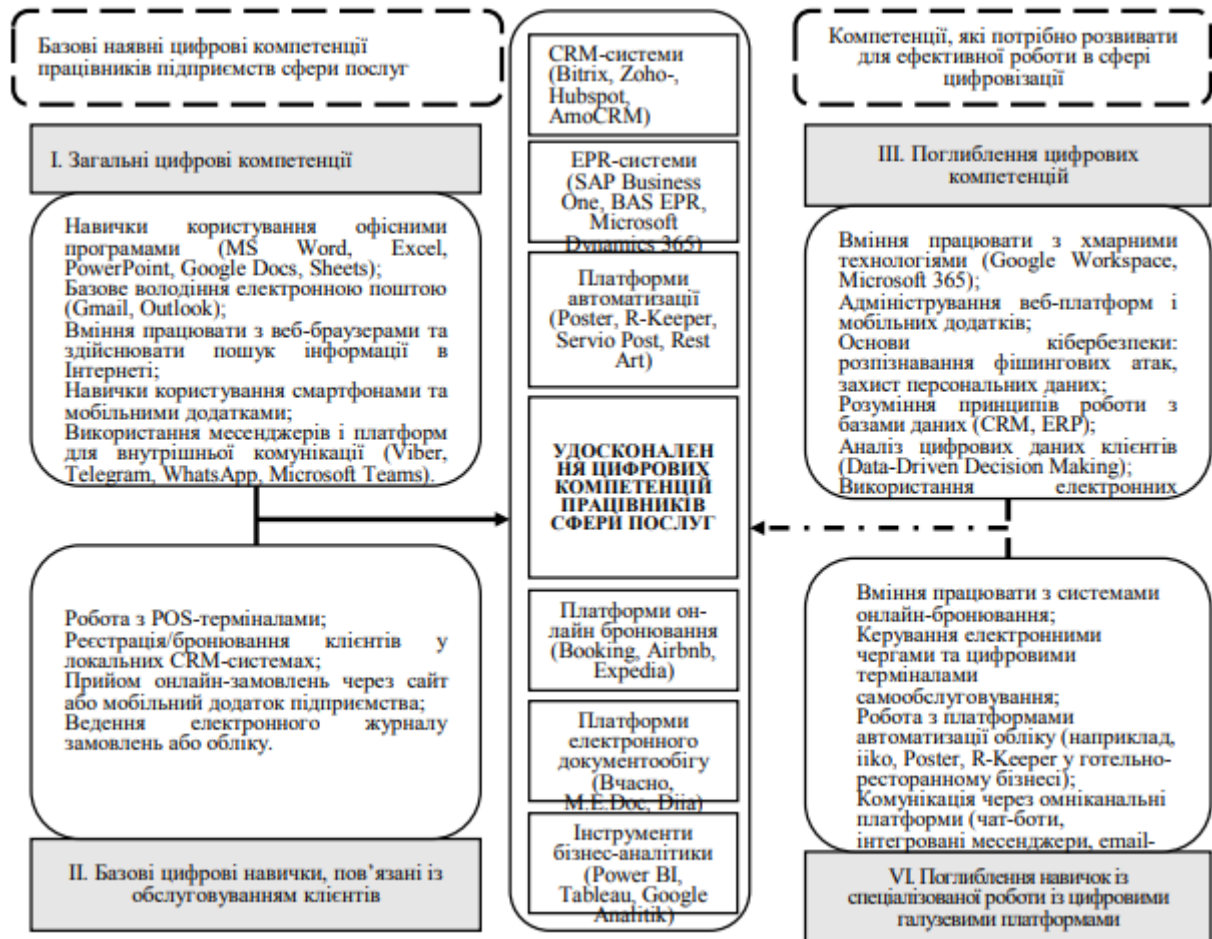


Рис. 3.5. Модель розвитку та підвищення цифрових компетентностей працівників підприємств готельно-ресторанної сфери [45].

Особливої актуальності набуває розвиток навичок використання хмарних рішень, таких як Google Workspace та Microsoft 365, а також умінь адмініструвати вебплатформи й мобільні додатки, які забезпечують комунікацію, обробку інформації та взаємодію з клієнтами. Важливим компонентом є базова кіберграмотність: здатність розпізнавати фішингові загрози, захищати персональні дані та дотримуватися вимог інформаційної безпеки.

Для працівників готельно-ресторанної сфери критично важливими є навички роботи з корпоративними базами даних, CRM- і ERP-системами, які підтримують управління клієнтськими відносинами, ресурсами та матеріальними потоками. Водночас значну роль відіграє здатність аналізувати

цифрові дані клієнтів і використовувати підхід Data-Driven Decision Making для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Не менш важливим є опанування інструментів електронного документообігу та електронного підпису, зокрема Вчасно і Дія.Sign, що забезпечують юридично значущий обіг документів у цифровому середовищі.

Окремий блок компетентностей пов'язаний із використанням галузевих цифрових рішень, характерних для сфери гостинності. До них належать системи онлайн-бронювання, сервіси управління чергами, термінали самообслуговування, а також платформи автоматизації обліку та касових операцій, зокрема iiko, Poster і R-Keeper. Важливого значення також набувають навички цифрової комунікації — використання омніканальних інструментів (чат-боти, месенджери, email-маркетинг), що дозволяють забезпечити постійну взаємодію з клієнтами та підвищити рівень їхньої задоволеності.

Таблиця 3.3

Можливості застосування сучасних методів розвитку цифрових компетентностей працівників готельно-ресторанної сфери [45].

Компетенції для розвитку	Рекомендовані методи навчання
1	2
Поглиблення базових цифрових навичок	
Робота з хмарними сервісами (Google Workspace, Microsoft 365)	кейс-навчання, тренінги, e-learning, самонавчання, онлайн-курси
Адміністрування вебплатформ і мобільних застосунків	тренінги, екшн-навчання, shadowing, buddying, e-коучинг, майстер-класи, гейміфікація
Основи кібербезпеки (захист даних, протидія фішингу)	кейс-метод, тренінги, сторітеллінг, e-learning, менторство, онлайн-курси
Робота з базами даних (CRM, ERP)	кейси, тренінги, екшн-навчання, e-learning, менторство, конференції
Аналіз клієнтських даних (Data-Driven підхід)	мозкові штурми, кейси, екшн-навчання, e-коучинг, гейміфікація, онлайн-курси
Використання е-документообігу та підпису (Вчасно, Дія.Sign)	тренінги, e-learning, майстер-класи, самонавчання

Продовж. табл. 3.3

1	2
Розвиток спеціалізованих галузевих компетенцій	
Робота з системами онлайн-бронювання	кейс-навчання, тренінги, shadowing, buddying, онлайн-курси
Управління електронними чергами та терміналами самообслуговування	тренінги, екшн-навчання, майстер-класи, гейміфікація
Використання систем автоматизації обліку (iiko, Poster, R-Keeper)	кейси, тренінги, e-learning, buddying, менторство
Оmnіканальна комунікація (чат-боти, месенджери, email-маркетинг)	мозкові штурми, сторітеллінг, е-коучинг, гейміфікація, конференції

Поєднання різних форматів навчання (формальних, неформальних і цифрових) формує цілісну модель розвитку персоналу, яка дозволяє не лише швидко опановувати нові інструменти, а й ефективно застосовувати їх у практичній діяльності підприємств сфери гостинності.

3.4. Очікувані результати від цифровізації HR-процесів

Глобалізаційні процеси та стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво змінюють підходи до управління людськими ресурсами в організаціях. Служби управління персоналом сьогодні виконують не лише адміністративні, а й стратегічні функції, виступаючи ключовими учасниками впровадження цифрових інновацій та розвитку компетенцій працівників у сфері роботи з даними.

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що цифрова трансформація HR-процесів є невід’ємною умовою забезпечення ефективності діяльності організацій у сучасному бізнес-середовищі. Водночас будь-які трансформаційні зміни потребують комплексного аналізу та оцінювання результатів, за підсумками якого може виникати необхідність перегляду або адаптації стратегії впровадження цифрових рішень.

Таблиця 3.4

Операційна продуктивність HR-процесів

Показник	До цифровізації	Після цифровізації (очікувано)
Операційна ефективність HR		
Час закриття вакансії (Time-to-Hire)	25 днів	12–15 днів
Вартість найму (Cost-per-Hire)	6 800 грн	4 500–5 200 грн
Рівень автоматизації HR-процесів	25%	70–85%
Час адаптації (Onboarding)	18 днів	7–10 днів
Продуктивність HR-служби	110 працівників	160–180 працівників
Якість рекрутингу та утримання		
Плинність кадрів (Turnover Rate)	42%	20–28%
Рівень утримання (Retention Rate)	58%	72–80%
Якість найму (Quality of Hire)	62%	75–85%
Candidate Experience	25%	70–85%
Залученість і задоволеність		
Індекс задоволеності	5	7–8,5
Digital Adoption Rate	30%	75–90%
Ефективність комунікацій	35%	70–85%
Навчання та розвиток		
Частка працівників у навчанні	40%	70–90%
Тривалість навчання	8 год/рік	20–35 год/рік
Приріст компетенцій	+3%	+10–18%
Час досягнення кваліфікації	20 днів	10–12 днів
HR-аналітика		
Точність HR-даних	65%	85–95%
Використання HR-аналітики	25%	70–85%
Точність прогнозування	55%	75–90%
Фінансова ефективність		
Скорочення витрат на HR	0%	20–35%
ROI HR-технологій	410 000 грн/рік	650 000 –900 000 грн/рік
Витрати на одного працівника	42%	25–30%
Цифрова зрілість		
Використання хмарних рішень	20%	70–90%
Self-service сервіси	15%	60–80%
Загальний рівень цифровізації	30%	75–90%
Рівень цифрових компетенцій	35%	70–85%

Після впровадження цифрових підходів до управління персоналом відбувається відчутне покращення ключових показників: зменшуються витрати та тривалість HR-процесів, підвищується якість підбору й утримання працівників, зростає рівень цифрової зрілості та обґрунтованість управлінських рішень. У результаті підприємство стає більш гнучким, конкурентоспроможним і стійким до змін.

Таблиця 3.5

Експертна оцінка HR-процесів

Показник	Експертна оцінка (за 5 бальною шкалою)	
	до цифровізації	після цифровізації
Набір персоналу	2,9	4,3
Атестація та оцінювання	3,2	4,5
Інформаційне забезпечення	3,0	4,7
Мотивація персоналу	4,7	4,9
Результативність праці	4,3	4,7
Ефективність навчання та розвитку персоналу	4,1	4,6
Середній показник	3,7	4,6

Для визначення результативності цифровізації кадрових процесів доцільно застосовувати показники (табл. 3.6). [36].

Таблиця 3.6

Результативність цифровізації кадрових процесів

Назва коефіцієнта	Формула розрахунку	Тлумачення показника	
1	2	3	4
Коефіцієнт скорочення часу (K1)	Час виконання процесу після цифровізації / Час виконання процесу до цифровізації	Відображає рівень скорочення часу на виконання кадрових процесів у результаті цифровізації.	0,56

Продовж. табл.. 3.6

1	2	3	4
Коефіцієнт стабільності персоналу (K2)	(Середньооблікова чисельність працівників – Кількість звільнених працівників) / Середньооблікова чисельність працівників	Характеризує ступінь стабільності кадрового складу та рівень утримання працівників.	0,76
Коефіцієнт здоров'я (K3)	(Плановий фонд робочого часу × Середньооблікова чисельність працівників – Кількість днів непрацездатності) / (Плановий фонд робочого часу × Середньооблікова чисельність працівників)	Дозволяє оцінити рівень працездатності персоналу та зменшення втрат робочого часу через хвороби.	0,91
Швидкість професійного зростання (K4)	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію / Середня чисельність працівників	Визначає ефективність навчання та розвитку персоналу в умовах цифрових змін.	0,78
Коефіцієнт освітньої відповідності (K5)	Кількість працівників з освітою, що відповідає посадовим вимогам / Середньооблікова чисельність працівників	Характеризує рівень відповідності кваліфікації персоналу вимогам займаних посад.	0,88

Оцінювання результатів проводиться шляхом зіставлення фактичних значень розрахованих коефіцієнтів із їх нормативними та еталонними діапазонами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Нормативні та орієнтовні значення показників оцінювання стану людського капіталу підприємства[36].

Тип стану	K1	K2	K3	K4	K5
Оптимальний	0,4–0,5	0,95–1,0	0,9–1,0	0,5–1,0	1,0
Стабільний (нормальний)	0,6–0,7	0,9–0,95	0,8–0,9	0,3–0,5	0,9–1,0
Нестійкий стан	0,8–0,9	0,7–0,9	0,5–0,8	0,1–0,3	0,7–0,9
Кризовий стан	>1,0	<0,7	<0,5	<0,1	<0,7

Отримані значення свідчать про перехід підприємства до стабільного та наближеного до оптимального стану: скорочується час виконання процесів, зростає рівень утримання персоналу, підвищується ефективність навчання та загальна якість кадрового потенціалу.

По-перше, автоматизація процесів підбору персоналу та адаптації нових працівників забезпечує швидке залучення кадрів навіть за відсутності безпосередньої взаємодії. Це має особливе значення в умовах значної плинності персоналу та необхідності оперативного закриття вакансій.

По-друге, можливість підтримки різних форм організації праці, зокрема дистанційної, гібридної та погодинної зайнятості, сприяє ефективній інтеграції працівників з різними потребами та умовами роботи. Сучасні цифрові HRM-системи легко адаптуються до моделей часткової зайнятості та проєктної діяльності, що позитивно впливає на інклюзивність і гнучкість ринку праці.

По-третє, використання інструментів оперативної аналітики персоналу дозволяє керівництву ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. Такі системи допомагають оцінювати рівень завантаженості працівників, формувати ефективні команди, відстежувати показники залученості персоналу та своєчасно виявляти ризики професійного вигорання.

Отже, сучасні цифрові HRM-системи виходять за межі функцій кадрового обліку та перетворюються на стратегічний інструмент розвитку бізнесу. Вони

сприяють зміцненню кадрової стійкості, мінімізації ризиків та забезпеченню безперервності діяльності підприємств навіть в умовах нестабільності. Впровадження таких технологій підвищує конкурентоспроможність компаній, забезпечує їхню гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [12]

Очікувані результати від цифровізації HR-процесів

- скорочення операційних витрат на персонал до 40%, адже зменшується навантаження на HR-відділ і скорочуються витрати на виконання рутинних операцій.

- зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, до 10%. Впровадження цифрового онбордингу сприяє кращій адаптації нових співробітників, що знижує ризик їхнього раннього звільнення та потребу у повторному наймі.

- скорочення витрат на ручний облік до 50%. Автоматизація процесів управління відпустками – від подання заявки до її погодження та формування графіків – мінімізує потребу в ручній обробці даних.

- підвищення продуктивності праці до 20%. Завдяки переходу від традиційних каналів комунікації (листи, дзвінки, повідомлення) до цифрової системи значно пришвидшується погодження кадрових запитів та прийняття рішень.

Згідно з результатами дослідження, впровадження цифрових технологій у HR дозволяє скоротити витрати часу на виконання завдань (27%), підвищити задоволеність працівників (24%), покращити комунікацію (11%), підвищити ефективність рекрутингу (9%), а також забезпечити більшу доступність інформації, прозорість процесів і зростання лояльності персоналу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація управління персоналом є важливою складовою розвитку сучасних підприємств готельної сфери. Впровадження цифрових технологій у кадрову діяльність сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, удосконаленню організації HR-процесів та забезпеченню більш високого рівня управління персоналом в умовах цифрової економіки.

У процесі дослідження теоретичних аспектів цифровізації було з'ясовано, що сучасні цифрові технології виступають одним із головних чинників економічного розвитку та формування конкурентних переваг підприємств. Проаналізовано основні напрями цифрової трансформації систем управління, розглянуто види цифрових рішень, які застосовуються у сфері управління персоналом, а також визначено ключові завдання цифровізації HR-процесів. Встановлено, що використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати значну частину кадрової роботи, прискорити обмін інформацією, покращити внутрішню взаємодію працівників та підвищити якість управлінських рішень. Разом із тим було виявлено низку ризиків, серед яких особливе значення мають питання кібербезпеки, недостатній рівень цифрової підготовки персоналу та необхідність фінансових вкладень у впровадження новітніх технологій.

У межах аналізу діяльності готельного комплексу було досліджено особливості його функціонування, оцінено кадровий потенціал та рівень використання цифрових технологій у бізнес-процесах. Проведене дослідження засвідчило наявність можливостей для подальшого розвитку цифрового середовища підприємства та вдосконалення окремих напрямів кадрової роботи. Також було визначено актуальні проблеми цифрової трансформації підприємств готельно-ресторанної сфери України, зокрема недостатній рівень технологічної готовності, фінансові обмеження та дефіцит працівників із належними цифровими компетентностями.

У практичній частині роботи запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження цифрових технологій. Розроблено рекомендації щодо використання сучасних HRM-систем для автоматизації процесів рекрутингу, адаптації, оцінювання результатів праці та професійного розвитку співробітників. Крім того, обґрунтовано доцільність застосування цифрових платформ для організації внутрішніх комунікацій і проведення навчання персоналу. Важливе місце серед запропонованих заходів відведено розвитку цифрових компетентностей працівників, що є необхідною умовою успішної реалізації цифрової стратегії підприємства.

Очікується, що впровадження запропонованих рішень сприятиме підвищенню ефективності кадрового менеджменту, скороченню часу на виконання адміністративних процедур, покращенню координації роботи персоналу та підвищенню оперативності управлінських процесів. Додатковими результатами можуть стати зростання рівня задоволеності працівників умовами праці, посилення корпоративної культури та формування сучасного цифрового середовища, орієнтованого на інноваційний розвиток.

Отримані результати підтверджують, що цифровізація управління персоналом є одним із перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності готельних підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Райчева Л. І. Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/acb59557-4126-4796-9778-968648c62351/download>
2. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
3. Поливанчук Н. Аналіз стану цифровізації процесів формування персоналу організації в умовах суспільної нестабільності. *Економічний аналіз*. 2025. № 2 URL: www.econa.org.ua
4. Мороз О. С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/373705510_VPLIV_CIFROVOI_TRANSFORMACII_NA_UPRAVLINNA_LUDSKOU_SKLADOVOU_BIZNESU_V_PROMISLOVOSTI
5. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 3(39), 2024 URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/319115>
6. Длугопольська Т.І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері hr: напрями, проблеми та можливості *Причорноморські економічні студії* . № 62. 2021. URL: https://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf
7. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції *Проблеми сучасних трансформацій*. № 12. 2024. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_12_2024.
8. Славкова О.П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. № 1. 2024. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_1/9.pdf

9. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. № 12 (24). 2021. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/428>

10. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrм-систем. *Галицький економічний вісник*. № 1 (74). 2022. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/74/1046.pdf>

11. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200>

12. Воробець Т. І., Мохнацький М. Л. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. №73). 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5885>

13. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 26, 2023. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/6a510e55-aff7-48f7-9e55-bddde6168a21/download>

14. Ткаченко О., Ткаченко О., Щетинін А. Веб-орієнтовані системи управління готелями –ефективна цифровізація готельного бізнесу. *Науковий журнал «IT SYNERGY»*. № 1 (6). 2024. URL: <https://its.istu.edu.ua/index.php/ITS/article/view/50>

15. Нікітенко К.С. Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. *Економічний простір* № 202. 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/202-196-201-nikitenko.pdf>

16. Павленчик Н. Ф., Паска М.З., Камінський Л.-Р. Ю., Боєчко Л. А. Крижанівський Т. Я. Цифрова модернізація підприємств індустрії гостинності: ключові кейси та економічні ефекти. *Наукові записки Львівського університету*

бізнесу та права. № 46. 2025. URL: <https://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/download/867/844/>

17. Бойко М. Г., Бондар С. В. Цифрова трансформація як імператив розвитку готельного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 23. 2022. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ipd_2022_23_7

18 Сусіденко В., Гуштан Т., Гаврилко ., Вакула І. Сучасні інформаційні системи в готельно-ресторанному бізнесі. 2025 URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1844/1712>

19 Ведерніков М., Чернушкіна О., Волянська-Савчук Л., Вовкотруб К. Цифрові трансформації HR-процесів як складова стратегічного розвитку організацій. *Economic bulletin of Cherkasy State Technological University* № 26. 2025. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Zn pchdtu_2022_66_6

20 Фернандес Р. Організаційно-економічний механізм цифрових трансформацій бізнес-процесів аграрних підприємств. Дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії. 2023. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/fernandes/disertaciya.pdf>

21 Панченко М.П., Полозова О.О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. 2024. URL: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/b2df7a3f-3bd3-4c99-93c4-53ff096456f3>

22 Панасюк О.О. Цифрова трансформація hr. 2022. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/618112e1-59f8-4cc3-9a15-c8668462c836>

23 Горбаченко С.А., Пейдж Н. Е підхід. Цифрова трансформація управління персоналом в industry 5.0: біоцентричний підхід. *Журнал з*

менеджменту, економіки та технологій. № 1. 2025 URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/9b4a88cd-ae51-4f67-b8d7-b661d7c8bc19>

24 Шапа Н.М., Котуранова Т.В., Омелич О.Ю. Інноваційні стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 55. 2025. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/55_2025ua/22.pdf

25 Цифрова трансформація: визначення, ключові аспекти, технології та етапи реалізації. URL: <https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-viznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologi-ta-etapi/>

26 Цифрова трансформація в готельному бізнесі. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/tsyfrova-transformatsiia-v-hotelnomu-biznesi>

27 Плещан, Х. (2025). Концептуальні механізми цифрової трансформації в індустрії гостинності. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. № 7(2) URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335188>

28 Цифрова трансформація в готельному бізнесі. 2023 URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/tsifrovaya-transformatsiya-v-gostinichnom-biznese/>

29 Бориславський І. Зміни моделювання бізнес-процесів готельного господарства в умовах економічних змін в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/776/769>

30 Омеляненко О.М. Аналіз рівнів цифровізації бізнес-процесів *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2020. Ч. III. 227. 2023. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreams/8d580403-dca6-4476-b80e-b3fe7193e44a/download>

31 Парій Л.В., Клименко А.Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. № 32. 2023. URL: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/692>

32 Варіс І.; Кравчук О.; Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrм-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/74/1046.pdf>

33 Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 86, 2024. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/310116>

34 Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4(32). 2022. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/276959>

35 Артёмова А. Ю., Малихін М. О. Оцінка процесів цифрової трансформації системи управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4(47), 2024. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/3072>

36 Лупак Р.Л. Цифрова трансформація індустрії гостинності:аспекти розвитку туризму та готельного бізнесу на регіональному рівні. *Підприємництво та інновації*. № 38. 2025. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/867/844/>

37 Іванов А.М., Бориславський І. О. Інноваційні організаційно-економічні механізми управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. № 46. 2025. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1782/1565>

38 Барна М. Ю., Мельник І. М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5493>

39. Гончар Л., Бренич О. Комплаєнс-аналіз методології цифрової трансформації hr системи у сфері гостинності: виклики і тренди. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №51. 2025. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> | ISSN 2521-6392

40. Гарбар Г.А., Основні тенденції та особливості впливу цифрових технологій на трансформацію туристичних послуг. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/ua/main-trends-and-features-of/>

41. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація ІТ-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. № 2 (34). 2019. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355>

42. Летун О., Шерстюк Р. Інноваційні підходи до навчання та удосконалення цифрових компетентності працівників сфери послуг. *Успіхи та досягнення в науці*. № 8(18) 2025. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/28079>

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

НАОЧНІ МАТЕРІАЛИ

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему «Цифрова трансформація HR-процесів готельного підприємства»

Виконав: студент 4 курсу групи ГРС2022-1
галузі знань 24 «Сфера обслуговування»
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Баркар Д.В.

Керівник: Александрова С.А.

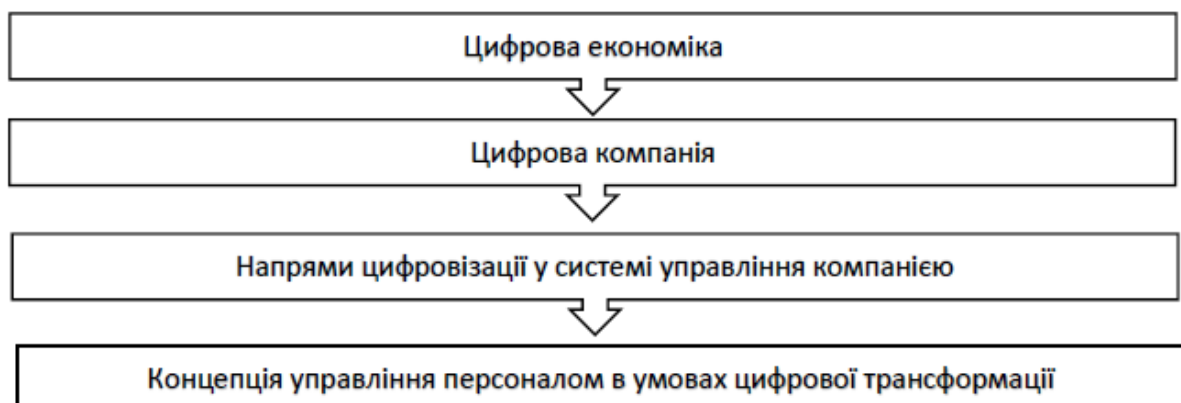
Харків – 2026 р.

Слайд 1. Цифрові технології як важливий драйвер економічного розвитку

Еволюція цифрових процесів



Напрями цифровізації у системі управління підприємством



Слайд 2. Детермінанти цифровізації підприємства



Порівняння класичної моделі управління персоналом та Digital HR

Класична модель управління персоналом	Модель Digital HR
орієнтація на персонал як ресурс; переважно паперовий кадровий облік; ручні процеси підбору, адаптації та оцінювання; функціональний поділ праці; індивідуалізований підхід до управління; суб'єктивне оцінювання ефективності; офлайн-робоче середовище з фіксованим графіком.	фокус на розвитку талантів і компетенцій; автоматизація HR-процесів за допомогою цифрових систем; використання онлайн-платформ для рекрутингу, адаптації та навчання; проектний і гнучкий формат організації праці; командна взаємодія; оцінювання на основі KPI та HR-аналітики; гнучке та дистанційне робоче середовище.

Слайд 3. Тенденції цифровізації управління персоналом

Класифікація цифрових рішень у формуванні персоналу

великі дані та аналіз даних	- Big Data може автоматично збирати та аналізувати дані про досвід кандидата без безпосередньої участі рекрутера. - збір та аналіз успішної поведінки співробітників (наприклад, менеджерів з продажу), щоб намалювати модель правильної поведінки в майбутньому.
вербування пошук кандидатів через соціальні мережі	- На міжнародній арені існують додатки для пошуку роботи (Switch, JobSnap, Jobr та ін.). в Україні такий функціонал має сервіс Djinni - це соціальні мережі, такі як LinkedIn і Facebook, Telegram
автоматизований процес підбору персоналу	- Система відстеження заявників (ATS) - система відстеження заявників дозволяє повністю відстежувати процес пошуку заявників. - Впровадження такої системи дозволяє з'ясувати, через які канали (сайт компанії, сайт пошуку роботи, соціальні мережі, канали та чати) шукачі знаходять найкращу компанію і, як наслідок, куди краще інвестувати ресурси.
постійний зв'язок	Тенденції HR-digital призводять до того, що система автоматизації має бути кросплатформною та забезпечувати можливість доступу з будь-якого гаджета та будь-якої операційної системи.
навчання	Це стосується як персоналу, так і самого рекрутера/HR. З'являється все більше онлайн-платформ і навчальних курсів для кадровиків.
кадрова аналітика та прогнози	- HR-аналітика стає досить повсякденним процесом. За допомогою аналітики можна оцінити плинність кадрів, швидкість пошуку співробітників тощо. - Це дозволяє будувати точні прогнози на майбутнє та помічати, на які аспекти діяльності компанії потрібно звернути увагу.
моніторинг настрою керування відсутністю	- цифровізація цього процесу значно полегшує роботу hr-фахівця та дозволяє глобально оцінити дух і залученість команди - йдеться про автоматизацію запитів на відпустку, роботу вдома, додаткові вихідні та лікарняні
цифровізація інтерв'ю	використовуються як дзвінки в skype та інші додатки, так і попереднє листування з кандидатом. завдяки цифровізації ви істотно економите час ще на етапі вибору

Приклади цифрових рішень в управлінні персоналом

Підсистема	Інструменти	Результат
Рекрутинг	ATS-системи, відеоінтерв'ю, AI-рекрутинг	швидший підбір кандидатів, підвищення якості відбору
Адаптація	LMS-платформи, гейміфіковане навчання	скорочення періоду адаптації, зростання залученості
Оцінювання	People Analytics, цифрові профілі працівників	більш об'єктивні рішення, прогнозування кадрових ризиків
Розвиток персоналу	EdTech-рішення, персоналізоване навчання	підвищення продуктивності, індивідуальні траєкторії розвитку

Слайд 4. Цілі цифрової трансформації системи управління персоналом

Мета	Опис	Операційні завдання	Очікувані результати
Оптимізація HR-процесів	Автоматизація кадрових процедур і зменшення частки рутинної роботи	Впровадження ATS, автоматизація обліку, цифрове управління відпустками	Скорочення витрат часу, підвищення продуктивності
Покращення управлінських рішень	Використання даних і аналітики для обґрунтованих рішень	HR-аналітика, моніторинг KPI, прогнозування потреб персоналу	Якісніші рішення, зниження плинності кадрів
Розвиток навчання персоналу	Використання цифрових платформ для навчання та адаптації	LMS-системи, цифрові курси, оцінювання навичок	Швидша адаптація, підвищення кваліфікації
Підвищення мотивації та залученості	Використання цифрових інструментів для зворотного зв'язку	Системи оцінювання, платформи зворотного зв'язку	Зростання задоволеності та утримання персоналу
Гнучкість HR-системи	Адаптація персоналу до змін ринку та умов роботи	Гнучкі графіки, цифровий рекрутинг, внутрішня мобільність	Підвищення адаптивності організації
Кібербезпека та захист даних	Забезпечення безпеки персональних даних	Системи захисту, політики конфіденційності, навчання персоналу	Зниження ризиків витоку даних
Розвиток цифрової культури	Формування цифрових компетенцій працівників у	Тренінги, навчання цифровим інструментам	Підвищення цифрової грамотності та ефективності комунікацій
Самообслуговування персоналу (HR Self-Service)	Надання працівникам доступу до самостійного управління персональними даними, заявками та результатами роботи	Розробка HR-порталу, доступ до документів і сервісів	Зменшення адміністративного навантаження, підвищення задоволеності
Оцінювання ефективності персоналу	Системний моніторинг результатів роботи працівників	Впровадження KPI-систем, інструментів оцінки продуктивності	Підвищення продуктивності та ефективності організації
Оптимізація рекрутингу та адаптації	Прискорення процесів найму та онбордингу через цифрові інструменти	Автоматизований підбір персоналу, онлайн-онбординг, адаптаційні програми	Скорочення часу найму, швидша адаптація нових співробітників

Слайд 5. Управлінські проблеми цифрової трансформації готельно-ресторанної сфери України

Категорія виклику	Сутність проблеми	Наслідки для бізнесу
Недостатній рівень цифрових навичок персоналу	Низька цифрова грамотність, опір інноваціям	Неефективна автоматизація, недосягнення результатів
Дефіцит кадрів	Нестача кваліфікованих працівників, перевантаження персоналу	Вигорання, зниження якості сервісу, репутаційні втрати
Спротив організаційним змінам	Небажання змінювати бізнес-процеси, домінування ручного управління	Уповільнення трансформації, втрата конкурентоспроможності
Обмежені фінансові ресурси	Відсутність цифрової стратегії, фрагментарне впровадження ІТ	Стимування розвитку, низька гнучкість бізнесу
Цифровий розрив між регіонами	Нерівномірний розвиток інфраструктури	Нестабільність сервісу, обмежений доступ до онлайн-ринків
Ризики кібербезпеки та захисту даних	Вразливість до кібератак, слабкий ІТ-захист	Фінансові втрати, втрата довіри, юридичні ризики
Складність вибору та інтеграції ІТ-рішень	Брак аналітики, несумісність систем	Неоптимальні інвестиції, неефективне використання ресурсів

Слайд 6. Аналіз рівня цифровізації бізнес-процесів готельного комплексу

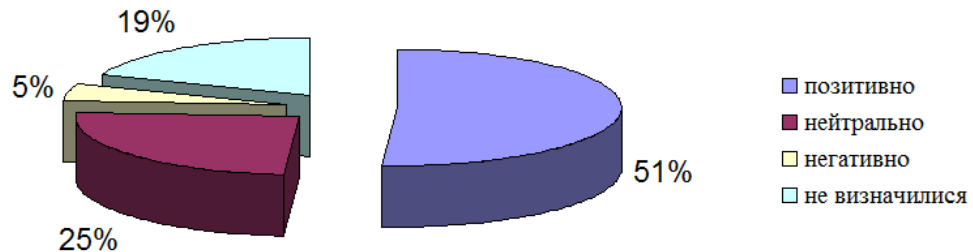
Операційна ефективність HR-процесів	
Час закриття вакансії (Time-to-Hire)	25 днів
Вартість найму (Cost-per-Hire)	6 800 грн
Рівень автоматизації HR-процесів	25%
Швидкість адаптації персоналу (Time-to-Onboarding)	18 днів
Продуктивність HR-служби	110 працівників
Якість рекрутингу та утримання персоналу	
Рівень плинності кадрів (Turnover Rate)	42%
Рівень утримання персоналу (Retention Rate)	58%
Якість найму (Quality of Hire) –	62%
Оцінка досвіду кандидатів (Candidate Experience)	25%
Залученість і задоволеність працівників	
Індекс залученості персоналу (Engagement Index)	
Ефективність навчання та розвитку	
Індекс задоволеності	5
Рівень використання цифрових інструментів (Digital Adoption Rate)	30%
Ефективність внутрішніх комунікацій	35%
Частка працівників, які проходять навчання	40%
Середня тривалість навчання	8 год/рік
Приріст професійних компетенцій	+3%
Час досягнення необхідного рівня кваліфікації	20 днів
Використання аналітики даних	
Точність HR-даних	65%
Рівень застосування HR-аналітики в управлінні	25%
Точність прогнозування кадрових показників	55%
Фінансова ефективність цифровізації	
Скорочення витрат на HR-процеси	0%
Ефективність інвестицій у HR-технології	410 000 грн/рік
Витрати на одного працівника	42%
Рівень цифрової зрілості HR-системи	
Рівень використання хмарних рішень	20%
Частка працівників, що користуються self-service сервісами	15%
Загальний рівень цифровізації	30%
Рівень цифрових компетенцій персоналу	35%

Експертна оцінка HR-процесів

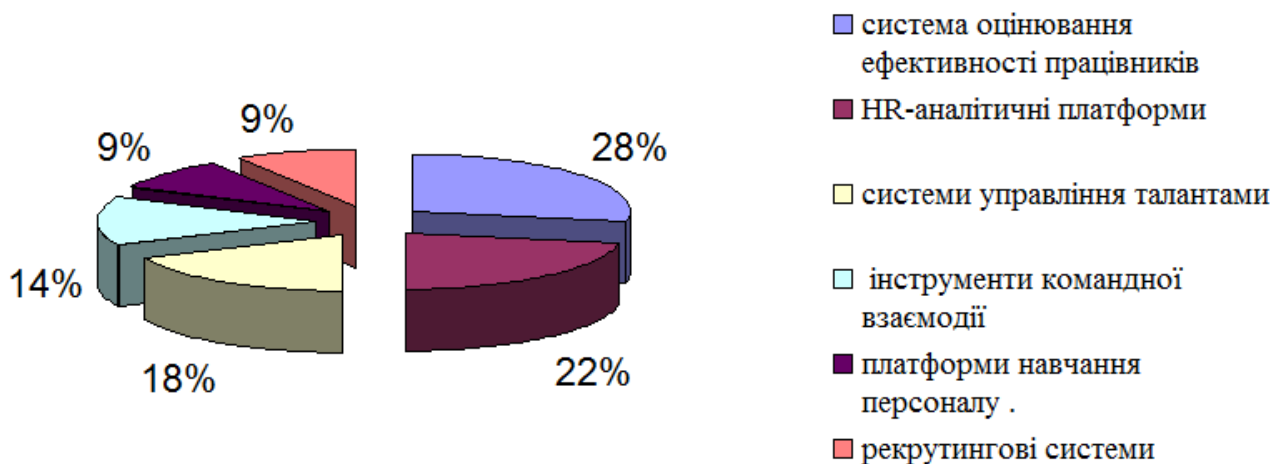
Показник	Експертна оцінка (за 5 бальною шкалою)
Набір персоналу	2,9
Атестація та оцінювання	3,2
Інформаційне забезпечення	3,0
Мотивація персоналу	4,7
Результативність праці	4,3
Ефективність навчання та розвитку персоналу	4,1
Середній показник	3,7

Слайд 7. Результати опитування персоналу готелю щодо необхідності впровадження цифровізації в HR-процеси

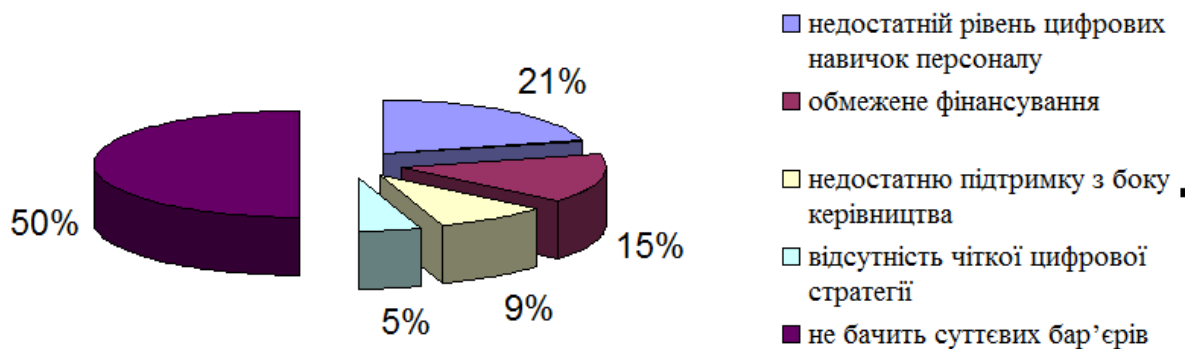
Результати опитування працівників готельного комплексу щодо необхідності впровадження цифровізації в HR-процеси



Найбільш затребувані рішення у сфері управління персоналом у готельному бізнесі на думку респондентів



Основні перешкоди цифрового розвитку готельного підприємства

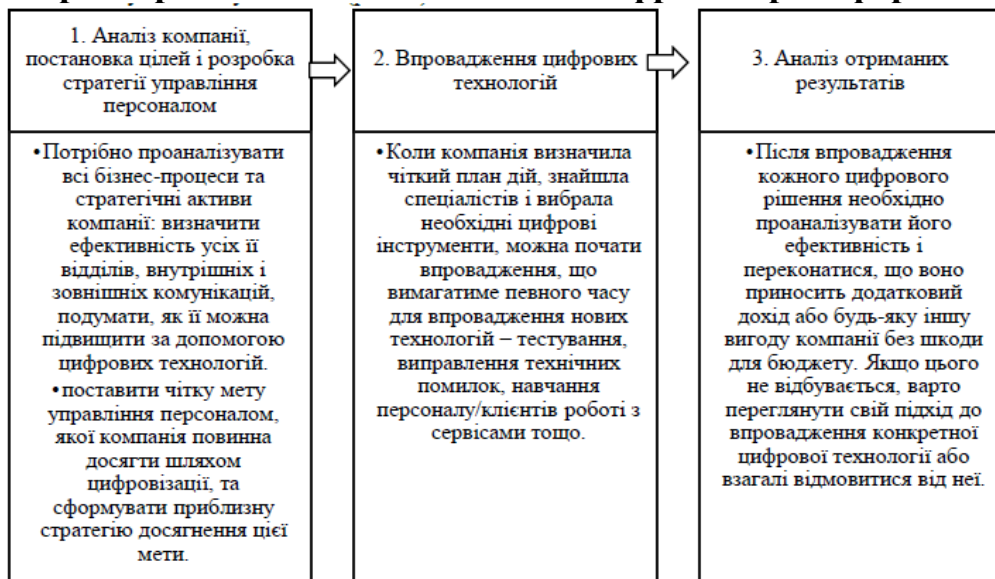


Слайд 8. Стратегія цифрової трансформації готельного підприємства

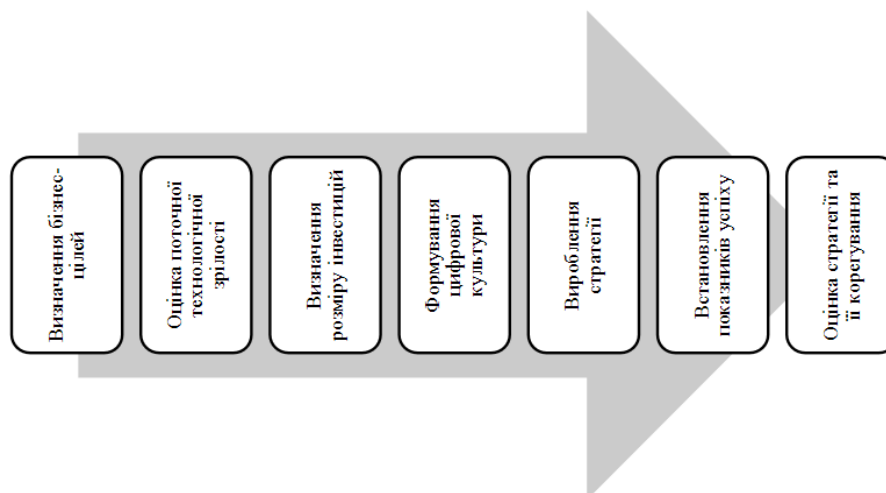
Процес цифрової трансформації



Характеристика основних етапів цифрової трансформації



Етапи розробки стратегії бізнес-процесів



Слайд 9. Цифровізація HR-процесів готельного комплексу

Пропозиція впровадження digital-інструментів в HR-процеси компанії

Напрямок впровадження	Характеристика
Оптимізація HR-процесів за допомогою мобільних технологій	Використання мобільних додатків для управління завданнями, робочими процесами, обліком заробітної плати та плануванням зустрічей, що спрощує щоденну роботу HR.
Використання хмарних сервісів	Забезпечує швидку обробку та зберігання великих обсягів даних, підвищує доступність інформації та рівень її захисту.
Впровадження штучного інтелекту	Автоматизація рутинних HR-завдань, що дозволяє зосередитися на стратегічному управлінні персоналом.
HR-аналітика та Big Data	Аналіз даних для прогнозування тенденцій на ринку праці та формування ефективної кадрової стратегії.
Моніторинг емоційного стану співробітників (AI-рішення)	Аналіз емоційного стану працівників і надання рекомендацій або доступу до внутрішньої підтримки (психологів, коучів).
Імерсивні технології (VR/AR)	Створення симуляційних середовищ для навчання, адаптації та розвитку персоналу.
Блокчейн для верифікації даних	Перевірка дипломів, сертифікатів і досвіду роботи для забезпечення достовірності інформації та безпеки даних.

Цифрові інструменти для оптимізації HR-процесів

HR-процеси	Завдання
Цифрові інструменти для оптимізації HR-процесів у формуванні бренду роботодавця	
Формування корпоративної культури	Покращення внутрішньої комунікації та командної взаємодії; залучення працівників до корпоративного життя; підтримка добробуту персоналу та розвитку позитивної організаційної культури.
Розвиток бренду роботодавця	Формування та просування іміджу роботодавця через демонстрацію цінностей компанії, візуальний контент і регулярні комунікації; управління відгуками; інформування про кар'єрні можливості; спрощення доступу до вакансій.
Розроблення стратегії управління персоналом	Планування та моделювання кадрових ресурсів; управління ефективністю та ризиками; розвиток персоналу; автоматизація HR-процесів; онлайн-оцінювання працівників; підвищення амученості та утримання талантів; формування системи мотивації.
Цифрові технології для підбору, адаптації та управління персоналом	
Підбір та відбір персоналу	Використання AI для автоматизації первинного відбору кандидатів, аналізу резюме та проведення відеоінтерв'ю із застосуванням алгоритмів розпізнавання мови та емоцій. Аналітика даних дозволяє прогнозувати успішність кандидатів і підвищувати точність рішень щодо найму та оптимізувати рекрутингові процеси.
Адаптація персоналу	
Цифрові рішення для навчання, розвитку навичок і управління ефективністю персоналу	
Навчання та розвиток навичок	Забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу та швидкої адаптації до змін. Використання VR для тренувальних симуляцій без ризику для працівників. Онлайн-курси дозволяють одразу застосовувати отримані знання у практичній діяльності та підвищувати кваліфікацію.
Управління талантами	Надання працівникам можливості самостійно планувати кар'єру, керувати навчанням і розвитком, аналізувати ринок зарплат. Використання аналітики та Big Data для оцінювання ефективності розвитку персоналу, прогнозування потреб у навчанні та виявлення перспективних співробітників.
Оцінювання персоналу	Використання Big Data та аналітики для оцінки ефективності праці, контролю присутності та результативності. Забезпечення оперативного зворотного зв'язку, автоматизація оцінювання, відстеження KPI/OKR, управління цілями та підвищення продуктивності працівників.
Цифрові інструменти для управління компенсаціями та пільгами	
Управління компенсаціями та пільгами	
Цифрові рішення для кадрового адміністрування	
Кадрове адміністрування	
Інноваційні цифрові технології в управлінні персоналом: інструменти для забезпечення безпеки, комунікацій та ефективності персоналу	
Безпека персоналу	Організація віртуальних тренінгів із безпеки та відпрацювання дій у надзвичайних ситуаціях; контроль фізичного та психологічного стану працівників; профілактика вигорання; розвиток емоційної стійкості та стрес-менеджменту.
Захист персональних даних і кібербезпека	Захист HR-даних через шифрування та багаторівневу автентифікацію; контроль доступу до систем; швидке реагування на інциденти; забезпечення психологічної підтримки персоналу та безпеки інформації.
Управління комунікаціями	Забезпечення оперативної взаємодії між працівниками та керівництвом; координація командної роботи; проведення онлайн-нарад і навчань; автоматизація комунікації з клієнтами; аналіз ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій; централізація інформаційних потоків.
Управління трудовою поведінкою персоналу	
Цифрові рішення для управління конфліктами	
Управління конфліктами	
Інноваційні цифрові технології в управлінні персоналом: аудит персоналу та управління командами	
Аудит персоналу	Використання аналітичних інструментів для обробки великих масивів HR-даних і ключових показників; прогнозування потреб у персоналі та оцінювання ефективності управління; проведення регулярного аудиту результативності працівників і виявлення потенціалу розвитку; аналіз організаційної культури; оцінювання компетенцій і прогресу навчання; оптимізація витрат на персонал; управління розвитком талантів і кар'єрним плануванням; покращення внутрішньої комунікації та корпоративної взаємодії.
Управління командами	Забезпечення ефективної координації командних завдань і обміну інформацією; аналіз ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації з урахуванням залученості персоналу та реакцій клієнтів; підтримка віддаленої командної роботи та оперативної взаємодії між співробітниками.

Слайд 10. Формування цифрових навичок персоналу готельного підприємства

Можливості застосування сучасних методів розвитку цифрових компетентностей працівників готельно-ресторанної сфери

Компетенції для розвитку	Рекомендовані методи навчання
Поглиблення базових цифрових навичок	
Робота з хмарними сервісами (Google Workspace, Microsoft 365)	кейс-навчання, тренінги, e-learning, самонавчання, онлайн-курси
Адміністрування вебплатформ і мобільних застосунків	тренінги, екшн-навчання, shadowing, buddying, е-коучинг, майстер-класи, гейміфікація
Основи кібербезпеки (захист даних, протидія фішингу)	кейс-метод, тренінги, сторітеллінг, e-learning, менторство, онлайн-курси
Робота з базами даних (CRM, ERP)	кейси, тренінги, екшн-навчання, e-learning, менторство, конференції
Аналіз клієнтських даних (Data-Driven підхід)	мозкові штурми, кейси, екшн-навчання, е-коучинг, гейміфікація, онлайн-курси
Використання е-документообігу та підпису (Вчасно, Дія.Sign)	тренінги, e-learning, майстер-класи, самонавчання
Розвиток спеціалізованих галузевих компетенцій	
Робота з системами онлайн-бронювання	кейс-навчання, тренінги, shadowing, buddying, онлайн-курси
Управління електронними чергами та терміналами самообслуговування	тренінги, екшн-навчання, майстер-класи, гейміфікація
Використання систем автоматизації обліку (iiko, Poster, R-Keeper)	кейси, тренінги, e-learning, buddying, менторство
Омніканальна комунікація (чат-боти, месенджери, email-маркетинг)	мозкові штурми, сторітеллінг, е-коучинг, гейміфікація, конференції

Слайд 11. Очікувані результати від цифровізації HR-процесів

Операційна продуктивність HR-процесів

Показник	До цифровізації	Після цифровізації (очікувано)
Операційна ефективність HR		
Час закриття вакансії (Time-to-Hire)	25 днів	12–15 днів
Вартість найму (Cost-per-Hire)	6 800 грн	4 500–5 200 грн
Рівень автоматизації HR-процесів	25%	70–85%
Час адаптації (Onboarding)	18 днів	7–10 днів
Продуктивність HR-служби	110 працівників	160–180 працівників
Якість рекрутингу та утримання		
Плинність кадрів (Turnover Rate)	42%	20–28%
Рівень утримання (Retention Rate)	58%	72–80%
Якість найму (Quality of Hire)	62%	75–85%
Candidate Experience	25%	70–85%
Залученість і задоволеність		
Індекс задоволеності	5	7–8,5
Digital Adoption Rate	30%	75–90%
Ефективність комунікацій	35%	70–85%
Навчання та розвиток		
Частка працівників у навчанні	40%	70–90%
Тривалість навчання	8 год/рік	20–35 год/рік
Приріст компетенцій	+3%	+10–18%
Час досягнення кваліфікації	20 днів	10–12 днів
HR-аналітика		
Точність HR-даних	65%	85–95%
Використання HR-аналітики	25%	70–85%
Точність прогнозування	55%	75–90%
Фінансова ефективність		
Скорочення витрат на HR	0%	20–35%
ROI HR-технологій	410 000 грн/рік	650 000–900 000 грн/рік
Витрати на одного працівника	42%	25–30%
Цифрова зрілість		
Використання хмарних рішень	20%	70–90%
Self-service сервіси	15%	60–80%
Загальний рівень цифровізації	30%	75–90%
Рівень цифрових компетенцій	35%	70–85%

Експертна оцінка HR-процесів

Показник	Експертна оцінка (за 5 бальною шкалою)	
	до цифровізації	після цифровізації
Набір персоналу	2,9	4,3
Атестація та оцінювання	3,2	4,5
Інформаційне забезпечення	3,0	4,7
Мотивація персоналу	4,7	4,9
Результативність праці	4,3	4,7
Ефективність навчання та розвитку персоналу	4,1	4,6
Середній показник	3,7	4,6