

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

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

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

До кваліфікаційної роботи

на тему: «Методичні аспекти підвищення ефективності управління
персоналом готельного підприємства на основі зарубіжних стандартів сервісу»

Виконав (ла): здобувач 4 курсу

групи ГРС 2022-1

спеціальності

241 – Готельно-ресторанна справа

Савков І.О.

Керівник: доц., к.е.н. Шаповаленко Д.О.

Рецензент: проф., д.е.н.

Димченко О.В.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи Шаповаленко Д. О.
(підпис) «___» «_____» 2026 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу.
Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Савков І.О.
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії

Зав. кафедри ТiГГ
проф., д-р екон. наук Оболенцева Л. В.

(підпис) (прізвище, ініціали)

«___» «_____» 2026 р.

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

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітній рівень «бакалавр»
Спеціальність 241 – Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ТіГГ
Доц,к.е.н. Писарева І.В.

«15 » «травня» 2026р.

**З А В Д А Н Н Я
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

Савков Ілля Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Методичні аспекти підвищення ефективності управління персоналом готельного підприємства на основі зарубіжних стандартів сервісу»
Керівник роботи Шаповаленко Д. О. затверджені наказом закладу вищої освіти від _____ № _____
2. Термін подання роботи здобувачем 10.06.2025р
3. Вихідні дані до роботи: наукова, навчально-методична література, дані Державної служби статистики України, інформація про готельне підприємство «Premier Palace Hotel Kyiv», фінансова звітність підприємства.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретико-методологічні основи менеджменту персоналу в готельній індустрії. Практичний аналіз механізмів управління персоналом у «Premier Palace Hotel Kyiv». Стратегічні напрями розвитку системи управління людськими ресурсами
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
1)Згідно з додатком Б.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Шаповаленко Д. О.		
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 15 квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	15.04.2026	
2	<i>Робота над теоретичним розділом</i>	06.05.2026	
3	<i>Робота над аналітичним розділом</i>	15.05.2026	
4	<i>Робота над проектним розділом</i>	23.05.2026	
5	<i>Розробка й оформлення графічного матеріалу</i>	30.05.2026	
6	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	01.06.2026	
7	<i>Перевірка на плагіат. Передзахист</i>	10.06.2026	

Здобувач

Савков І.О.

(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

Шаповаленко Д. О.

(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ.....	9
1.1. Концептуальні засади та функціональна структура управління людськими ресурсами.....	9
1.2. Сучасні методи та інструментарій забезпечення ефективного управління кадрами в готелях.....	18
1.3. Критичний огляд викликів та проблемних зон у кадровому менеджменті готельного сектору України.....	23
1.4. Світовий досвід та міжнародні стандарти організації роботи з персоналом у готельному бізнесі.....	29
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У «PREMIER PALACE HOTEL KYIV».....	38
2.1. Аналіз господарської діяльності та організаційної структури готелю «Premier Palace Hotel Kyiv».....	38
2.2. Діагностика кадрового складу та оцінка ефективності використання людського потенціалу підприємства.....	48
2.3. Оптимізація кадрової політики через призму інтеграції зарубіжних управлінських моделей: прикладний аспект.....	58
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.	66
3.1. Шляхи адаптації передового міжнародного досвіду в практику управління персоналом українських готелів.....	66
3.2. Розробка комплексних заходів з оптимізації кадрової політики «Premier Palace Hotel Kyiv».....	72
3.3. Розрахунок очікуваної результативності та обґрунтування доцільності впровадження запропонованих змін.....	77
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	92
Додаток А. Проєкт посадової інструкції HR-директора готелю.	92

Додаток Б. Графічний та ілюстративний матеріал.....	97
---	----

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах перманентної економічної нестабільності, посилення міжсуб'єктної конкуренції та інтенсифікації глобалізаційних процесів, підприємства індустрії гостинності змушені трансформувати стратегічні підходи до формування ринкових переваг. Ключовим чинником забезпечення бездоганного іміджу та високої ділової репутації готельного продукту стає якість сервісу, яка безпосередньо корелює з ефективністю менеджменту людських ресурсів. Необхідність пошуку інноваційних механізмів підвищення конкурентоспроможності та максимізації фінансових результатів зумовлює потребу в модернізації кадрової політики шляхом інтеграції апробованих міжнародних практик у вітчизняну систему управління. Аналіз та адаптація передового зарубіжного досвіду є об'єктивною передумовою для оптимізації функціонування готельно-ресторанного сектору України в локальному та міжнародному контекстах.

Метою роботи є комплексне теоретичне обґрунтування та аналіз зарубіжних стратегій управління персоналом у сфері готельного бізнесу, а також розробка науково-методичних рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність українських готельних підприємств.

Для реалізації поставленої мети визначено наступні завдання:

- уточнити сутність дефініції «управління персоналом», систематизувати методологічні підходи та інструментарій кадрового менеджменту;
- ідентифікувати деструктивні чинники та сучасні виклики у системі управління кадрами вітчизняних готелів у порівнянні зі специфікою зарубіжних моделей;
- здійснити аналітичне оцінювання кадрового потенціалу та діагностику ефективності існуючої системи менеджменту ресурсів у «Premier Palace Hotel Kyiv»;
- провести компаративний аналіз стратегій управління персоналом у транснаціональному та національному вимірах;

- обґрунтувати стратегічні вектори та прикладні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики в готельній індустрії України на засадах міжнародного досвіду;

- оцінити прогностичну економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є сукупність управлінських відносин та процесів, що формують систему менеджменту персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та практичні аспекти порівняльного аналізу зарубіжних та українських практик управління людськими ресурсами в готельній сфері.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складає комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

- *бібліографічний та контент-аналіз* — для опрацювання наукового доробку та нормативно-правової бази;
- *теоретичне узагальнення та систематизація* — при дослідженні генезису та сутності категоріального апарату;
- *компаративний метод* — для зіставлення крос-культурних та національних моделей управління;
- *статистико-економічний аналіз* — для обробки емпіричних даних щодо динаміки готельного ринку в умовах воєнного стану;
- *метод кейс-стаді та фінансово-економічного оцінювання* — для діагностики діяльності «Premier Palace Hotel Kyiv».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладного інструментарію оптимізації кадрового менеджменту для готелю «Premier Palace Hotel Kyiv». Сформульовані пропозиції щодо впровадження зарубіжних стандартів можуть бути використані як науковцями для подальших розвідок у сфері гостинності, так і топ-менеджментом готельних мереж для підвищення ефективності операційної діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три логічно послідовні розділи, висновки, список використаних джерел (50 найменувань) та додатки. Загальний обсяг дисертабельного дослідження становить 118 сторінок (основний текст — 78 сторінок), ілюстрований 20 таблицями та 25 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

1.1 Концептуальні засади та функціональна структура управління людськими ресурсами

Зрозумів. Надалі фокусуєся на поглибленні наукової аргументації та використанні розгорнутих синтаксичних конструкцій, щоб зберегти та, за потреби, збагатити загальний обсяг тексту без втрати змістовного наповнення.

Процес управління персоналом у його сучасному розумінні є відносно пізнім етапом розвитку управлінської думки, проте фундаментальний базис більшості концепцій та ключових теоретичних парадигм, що розкривають природу цього складного соціально-економічного явища, був закладений ще на початку ХХ століття. Пройшовши крізь призму десятиліть, означені положення зазнали ґрунтовної трансформації та еволюційного вдосконалення, розвиваючись у межах міждисциплінарних зв'язків між економікою праці, соціологією організацій та психологією управління. Спочатку орієнтовані виключно на виробничий сектор, ці концепції поступово інтегрувалися в діяльність комерційних структур, некомерційного сектору та інституцій державного управління, що зрештою зумовило формування розгалуженої системи спеціалізованої термінології для ідентифікації та опису управлінських процесів [1, с. 11].

Академічне осмислення даної проблематики стало пріоритетним напрямом досліджень для широкого кола вітчизняних та зарубіжних науковців. Їхні спільні зусилля дозволили сформувати не лише концептуальний фундамент, а й розробити комплексний методичний інструментарій для прикладного застосування в управлінській практиці. Серед представників української наукової школи, чії праці присвячені аналізу методологічних засад та оптимізації процесів менеджменту людських ресурсів, на особливу увагу заслуговують

дослідження Л. М. Алексєєнка [1], І. С. Багірина [11], Р. В. Вербицького [6], Р. П. Вдовиченка [2], Л. Глуценка [9], О. В. Грідіної [5], а також колективні розробки С. О. Гуткевича, Т. Л. Мостенської, В. А. Рульєва [4], Ю. І. Ігнат'євої, Т. О. Погорєлової [8], О. М. Тимченка [7] та інших фахівців.

У контексті глобального досвіду розвитку систем управління персоналом визначальну роль відіграли праці світових класиків менеджменту. Зокрема, внесок А. Файоля у структурування функцій управління, концептуальні розробки Ч. Джейкобса, теоретичні узагальнення Є. Маслова [18] та комплексні дослідження М. Армстронга сформували сучасний погляд на людські ресурси як на ключовий стратегічний актив. Саме ці вчені обґрунтували базові підходи до управління, здійснили детермінований аналіз елементів керування та ідентифікували спектр технологій, що забезпечують ефективне функціонування сучасних HR-систем.

Як об'єктивне суспільне явище, управління персоналом характеризується складною внутрішньою архітектурою та розвивається у трьох взаємопов'язаних вимірах: як фундаментальна навчальна дисципліна, як сфера високопрофесійної практичної діяльності та як самостійна наукова галузь (рис. 1.1). Кожна з цих іпостасей у процесі дослідження, системного аналізу та безпосередньої імплементації вимагає використання уніфікованої методологічної бази, що охоплює сукупність підходів, методів та способів вирішення специфічних завдань. При цьому слід акцентувати увагу на тому, що попри загальну методологічну цілісність, окремі інструментальні підходи можуть бути диференційовані залежно від мети: чи то для розробки структури навчального курсу, чи для наукового аналізу онтології управління, чи для діагностики кадрових процесів у реальному бізнес-середовищі [2, с. 12].



Рис. 1.1. Мультидисциплінарна парадигма функціонування системи управління персоналом

Система управління персоналом характеризується наявністю чітко верифікованого об'єкта дослідження, який має ієрархічну структуру та охоплює сукупність організаційних елементів різного рівня. До об'єктної сфери менеджменту людських ресурсів належить як організаційна система в цілому (у взаємодії з її зовнішнім та внутрішнім середовищем), так і її структурні підрозділи, професійно-кваліфікаційні групи (персонал) та безпосередньо кожна окрема особистість як суб'єкт трудових відносин.

Складність та багатогранність об'єкта управління зумовлює його розгляд крізь призму декількох наукових площин. Кожен структурний компонент цієї системи підлягає аналізу в межах специфічних галузей знань:

- Соціологічний аспект дозволяє досліджувати персонал як соціальну спільність, вивчаючи групову динаміку, соціальні статуси та рольові взаємодії в колективі.

- Психологічний вектор (індивідуальна та соціальна психологія) спрямований на аналіз когнітивних процесів, мотиваційних установок, поведінкових патернів особистості та психологічного клімату в організації.
- Економічна складова фокусується на оцінці ефективності використання трудового потенціалу, продуктивності праці та оптимізації витрат на персонал.
- Правовий підхід забезпечує нормативно-законодавче регулювання трудових відносин, дотримання прав та обов'язків сторін у процесі професійної діяльності.

Специфіка управління персоналом як самостійної наукової дисципліни полягає в інтеграції зазначених підходів при чіткому розмежуванні предмета дослідження. На відміну від суміжних наук, менеджмент персоналу синтезує теоретичні положення психології, соціології, права та економіки для створення цілісної системи впливу на людські ресурси з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Детальна класифікація теоретичних підходів та їх кореляція з об'єктами управлінського впливу систематизована в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація теоретичних моделей управління персоналом за вектором
їхнього впливу на розвиток організації

№	Концептуальний підхід	Деталізована наукова характеристика змісту концепції
1	2	3
1	Економіко-орієнтований	Базується на інтеграції фундаментальних принципів економічної теорії та аналізу кон'юнктури ринку праці. Досліджує динаміку попиту та пропозиції робочої сили як детермінант управлінського впливу. Результати аналізу стають підґрунтям для стратегічного планування, розробки систем матеріального стимулювання, оптимізації витрат на персонал, зниження рівня плинності кадрів та формування механізмів підвищення лояльності й капіталізації людського потенціалу.
2	Психоаналітичний та поведінковий	Фокусується на ідентифікації внутрішніх психологічних детермінант, що моделюють поведінкові патерни співробітників. Досліджує когнітивні аспекти мотивації, психологію лідерства, патерни ділової комунікації та міжособистісної взаємодії. Акцентує увагу на ментальному здоров'ї персоналу та використанні психометричних інструментів для підвищення індивідуальної та групової результативності.

Продовж.табл. 1.1

1	2	3
3	Соціоцентричний (соціологічний)	Орієнтований на вивчення персоналу як складної соціальної системи та аналіз групової динаміки. Об'єктом дослідження виступають архітектура організаційної культури, соціальні статуси, неформальні ієрархії та вплив мікросоціального середовища на ефективність трудової діяльності. Вивчає механізми адаптації особистості до корпоративних цінностей та соціальну відповідальність бізнесу.
4	Юридично-правовий (нормативний)	Забезпечує наукове обґрунтування правової легітимації трудових відносин. Аналізує сукупність нормативно-правових актів, що регламентують процеси найму, умови праці, режим рекреації та систему соціальних гарантій. Розглядає правове поле як інструмент балансування інтересів і відповідальності суб'єктів праці (працівників) та капіталу (роботодавців).
5	Інституційно-політологічний	Досліджує кореляцію між вектором державної політичної стратегії та внутрішньоорганізаційним управлінням. Аналізує вплив макрополітичних трансформацій, законодавчих реформ та суспільних ідеологій на формування стратегій HR-менеджменту. Вивчає роль політичного середовища у забезпеченні сталого розвитку кадрового потенціалу галузі.
6	Науково-ергономічний та фізіологічний	Ґрунтується на антропометричних та фізіологічних засадах організації праці. Досліджує питання ергономіки робочого простору, оптимізації операційних процесів з урахуванням біомеханіки людини, забезпечення техносферної безпеки та мінімізації професійних ризиків. Спрямований на максимізацію працездатності через гармонізацію взаємодії у системі «людина — техніка — середовище».
7	Конфліктологічно-превентивний	Спеціалізується на діагностиці природи виникнення та методології нівелювання деструктивних суперечностей в організації. Розробляє стратегії медіації, методику запобігання стресогенним факторам та механізми конструктивного вирішення міжособистісних і міжгрупових конфліктів задля збереження стабільності організаційного клімату.

(За джерелами: [4],[7])

Ефективність функціонування сучасних бізнес-структур детермінується сукупністю чинників, серед яких домінуюче значення посідає архітектоніка системи управління людськими ресурсами. У сучасній економічній парадигмі оптимізація використання людського капіталу трансформується з допоміжної функції в пріоритетний вектор стратегічного аналізу. Вищий менеджмент та стейкхолдери індустрії гостинності констатують, що здатність підприємства до операційної стійкості, реалізації стратегічних імперативів та забезпечення довгострокових конкурентних переваг безпосередньо корелює з якісними

характеристиками цього специфічного активу [3, с. 40]. Зважаючи на високу складність, системний характер та інтегративну роль людського потенціалу в загальній структурі корпоративного управління, актуалізується потреба у ґрунтовному теоретичному осмисленні наукових концепцій задля їх подальшої імплементації в практичну площину діяльності готельних операторів.

На сучасному етапі розвитку ринку послуг «людський чинник» виступає ключовим інструментом диференціації та зміцнення ринкових позицій у готельно-ресторанному секторі. Актуальність проблематики менеджменту персоналу постійно зростає, оскільки забезпечення синергетичного ефекту від діяльності трудового колективу вимагає від керівництва застосування науково обґрунтованих підходів та адаптивних стратегій. Оскільки суб'єкти готельної індустрії є антропоцентричними за своєю природою — створюються людьми і функціонують задля задоволення персоналізованих потреб споживачів — управління персоналом стає базовою платформою концепції сталого розвитку та конкурентоспроможності. Водночас, розробка та впровадження прикладних управлінських заходів потребує попередньої чіткої верифікації та дефініції сутності поняття «управління персоналом».

Систематизація наукових поглядів дозволяє стверджувати, що в сучасній літературі відсутній уніфікований підхід до трактування даної категорії. На основі аналізу доробку провідних фахівців, термін «управління персоналом» доцільно класифікувати за декількома концептуальними напрямками:

- Системно-процесний підхід: розглядає об'єкт як упорядковану сукупність взаємопов'язаних заходів, процедур та функцій, спрямованих на відтворення та розвиток кадрів [4, с. 12; 5, с. 229; 6, с. 60; 7, с. 248; 8, с. 129].
- Цільовий (функціональний) підхід: визначає управління персоналом як специфічний вид управлінської діяльності, орієнтований на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації через ефективне використання трудового потенціалу [9, с. 3; 10, с. 9].

- Інструментально-технологічний підхід: позиціонує дану категорію як синтез управлінської дисципліни, прикладних технологій та методик регулювання трудової поведінки [11, с. 18; 12, с. 3; 13, с. 114].

Узагальнена класифікація наукових підходів до визначення змісту управління персоналом представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Теоретико-методологічна рефлексія дефініції «управління персоналом» у науковому дискурсі

Автор	Наукова інтерпретація змісту поняття	Домінантні дескриптори (ключові категорії)
Багрин І. С. [11]	Позиціонує технологію управління персоналом як складну інтегровану систему, що синтезує фундаментальні наукові принципи та прикладний техніко-технологічний інструментарій. Категорія розглядається як динамічний механізм забезпечення конгруентності між суб'єктами та об'єктами управління, що включає архітектуру комунікацій між менеджментом і виконавцями, а також розробку стратегічних та тактичних алгоритмів прийняття рішень для оптимізації процесів зайнятості.	Науковість, управлінська технологія, суб'єкт-об'єктна взаємодія, стратегічний та тактичний децизіонізм.
Вербицький Р. В. [6]	Трактує управління персоналом як багатогранний комплекс організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на системну оптимізацію життєдіяльності трудового колективу. Акцент робиться на забезпеченні безперервного розвитку та максимізації капіталізації людського потенціалу як базисного чинника формування ринкового успіху та життєздатності підприємства.	Мультидисциплінарний комплекс заходів, соціально-економічна оптимізація, розвиток людського потенціалу.
Тимченко О. М. [7]	У контексті сервісно-орієнтованого бізнесу розглядає управління персоналом як упорядковану сукупність методологічних підходів та управлінських директив. Метою функціонування даної системи є раціоналізація праці персоналу для досягнення цільових показників організації через забезпечення еталонної якості обслуговування.	Методологічний інструментарій, телеологічна орієнтація, сервісна результативність.

Продовж.табл. 1.2

1	2	3
Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. [4]	Визначають досліджувану категорію як цілісний, науково організований та системно-ієрархічний процес взаємодії з людськими ресурсами. Головним імперативом виступає синергетичне використання професійних можливостей співробітників для реалізації місії та стратегічних настанов організації.	Організований системний процес, синергія потенціалу, цілепокладання.
Погорєлова Т. О., Ігнатєва Ю. І. [8]	Позиціонують систему управління персоналом як фундаментальну складову загальної архітектури корпоративного менеджменту. Вона інтерпретується як критична детермінанта та безальтернативна умова для забезпечення сталого розвитку, досягнення стратегічних цілей та утримання високих конкурентних позицій у динамічному ринковому середовищі.	Інституційний елемент менеджменту, стратегічна конкурентоспроможність, критичний чинник успіху.
Кичко І. І., Горбаченко М. А. [10]	Розглядають управління персоналом як прагматичний комплекс управлінських заходів, орієнтованих на раціоналізацію та інтенсифікацію використання людських ресурсів. Ключовий акцент зміщено на телеологічну функцію менеджменту — забезпечення експлуатаційної ефективності кадрів задля беззаперечного досягнення стратегічних і тактичних цілей суб'єкта господарювання.	Операційна діяльність підприємства, цільова результативність, ефективність ресурсів.
Голубка О. Я., Дідович Ю. О. [13]	Пропонують інструментально-технологічне трактування, згідно з яким управління персоналом є цілісною інтегрованою технологією. У цій парадигмі кожен структурний елемент (від рекрутингу до вивільнення) розглядається як критична детермінанта, що забезпечує гомеостаз та функціональну єдність усієї управлінської системи.	Технологізація менеджменту, системна цілісність, архітектоніка елементів.
Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. [9]	Трактують категорію як багатовекторну ієрархію цілей, що синтезує у собі функціональні завдання, стратегічні напрями діяльності, а також сукупність методів та інструментальних механізмів впливу. Даний підхід спрямований на перманентну ескалацію конкурентних переваг підприємства через інтенсифікацію продуктивності праці.	Конвергенція цілей та методів, конкурентоспроможність, соціально-економічна синергія.

Продовж.табл. 1.2

1	2	3
Грідін О. В. [5]	Визначає менеджмент персоналу як перманентний і системно детермінований процес, що базується на тісній кореляції між фазами життєвого циклу працівника (від прогнозування потреб і селекції до комплексної оцінки та стимулювання розвитку). Мета полягає у екстраполяції індивідуального потенціалу кожного співробітника на загальноорганізаційні результати діяльності.	Континуальність управлінського циклу, максимізація людського потенціалу, інтеграція інтересів.
Матросов О. Д. та ін. [12]	Кваліфікують управління персоналом як фундаментальну управлінську дисципліну та специфічну галузь знань. Основна увага зосереджена на формуванні та розвитку професійно-управлінських компетенцій індивіда, що виступає запорукою конструктивної внутрішньоорганізаційної взаємодії та підвищення загального адаптивного потенціалу компанії.	Академічна та прикладна дисципліна, управлінський потенціал особистості, комунікативна архітектура.

Синтез наведених наукових дефініцій дозволяє констатувати, що управління персоналом являє собою багатогранну, ієрархічно структуровану систему, яка інтегрує в собі етапи, стратегічні вектори, фундаментальні принципи та функціональні види управлінського впливу на людські ресурси. Головним цільовим імперативом даної системи є максимізація операційної та стратегічної ефективності суб'єкта господарювання. До пріоритетних напрямів функціонування цієї архітектоніки слід віднести:

- Професійну інвестицію в людський капітал: безперервне навчання та розвиток професійних компетенцій (\$Learning\$ \$and\$ \$Development\$).
- Талант-менеджмент: селекція, залучення та утримання релевантних фахівців у контексті високої конкуренції на ринку праці.
- Перфоманс-менеджмент: моніторинг та оцінювання індивідуальної результативності кожного працівника крізь призму детермінованих корпоративних цілей, що передбачає механізм адаптивної корекції та оптимізації їхньої трудової поведінки безпосередньо у процесі діяльності.

На основі ґрунтовного аналізу теоретичного доробку доцільно резюмувати, що сукупність конгруентних та взаємопов'язаних чинників, які визначають регламент оперування людськими ресурсами відповідно до місії, стратегічних

завдань та галузевої специфіки підприємства, ідентифікується як система управління персоналом.

Наукове осмислення даної категорії вимагає врахування її динамічного характеру. Система управління персоналом охоплює критичні стадії життєвого циклу управлінського впливу, які детермінують онтологію функціонування та операційні процеси кадрового менеджменту в межах організації (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Алгоритмізація та етапність формування стратегічної системи менеджменту людських ресурсів.

Узагальнюючи вищевикладене, слід констатувати, що управління персоналом виступає фундаментальною детермінантою життєдіяльності будь-якого підприємства, оскільки воно спроможне релевантно підвищити результативність операційних процесів через імплементацію вискоєфективної системи менеджменту людських ресурсів. Водночас, успішна

інституціоналізація кадрової політики потребує глибокої декомпозиції функціонального базису управлінського апарату.

У науковому дискурсі функції управління персоналом інтерпретуються як спеціалізовані види діяльності управлінських структур, які за своєю природою та вектором впливу традиційно класифікуються на загальні (універсальні) та специфічні (галузево-орієнтовані).

Ця категорія функцій реалізується лінійним та функціональним менеджментом усіх ієрархічних рівнів у межах делегованих повноважень, відповідальності та посадової компетенції. До них відносять:

1. Стратегічне та оперативне планування: детермінація кількісної та якісної потреби у фахівцях (професійно-кваліфікаційний склад), розробка кадрової стратегії та формування планів розвитку трудового потенціалу.

2. Організаційне проектування: створення архітекtonіки системи менеджменту персоналу, раціональний розподіл прав, обов'язків та відповідальності між суб'єктами управління.

3. Управлінська координація: забезпечення безперервної взаємодії та комунікативної конгруентності між структурними підрозділами організації у питаннях реалізації кадрової політики.

4. Контролінг та аудит: системний моніторинг діяльності персоналу, збір та верифікація аналітичних даних, оцінювання інтегральної ефективності використання людських ресурсів.

5. Побудова системи мотивації: формування комплексних механізмів матеріального та нематеріального стимулювання, підтримка та трансляція ціннісних орієнтирів корпоративної культури.

Дана група функцій зумовлена функціональним розподілом праці в межах конкретного підприємства та специфікою бізнес-процесів. Хоча специфічні функції не завжди жорстко регламентовані нормативними актами загальної дії, вони чітко ідентифікуються через посадові профілі та кваліфікаційні вимоги до фахівців. Їх конфігурація залежить від масштабів підприємства (особливо актуально для великих об'єктів, як-от «Premier Palace Hotel Kyiv»),

технологічного рівня сервісу та зовнішньої кон'юнктури. До ключових специфічних функцій належать:

- Рекрутинг та селекція: професійне володіння методиками залучення, відбору та найму персоналу, що відповідає корпоративним стандартам.
- Управління розвитком та L&D-процесами: організація безперервного навчання, професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації.
- Комплексне оцінювання (Performance Appraisal): діагностика результативності та компетенцій персоналу за допомогою сучасних методик.
- Адміністрування компенсацій та бенефітів: забезпечення конкурентного рівня оплати праці та розробка гнучких мотиваційних пакетів.
- Операційний кадровий менеджмент: безпосереднє керівництво трудовою діяльністю та розвитком талантів.
- Забезпечення безпеки праці та соціального інжинірингу: створення безпечних умов діяльності та реалізація програм соціального захисту співробітників.
- Документальне забезпечення та HR-адміністрування: організація юридично коректного діловодства та цифрового документообігу у сфері трудових відносин [14, с. 10].

Резюмуючи викладене, слід наголосити, що саме глибока синергічна інтеграція загальноуправлінських та специфічних галузевих функцій стає фундаментальною основою для проєктування цілісного, вискоєфективного управлінського механізму. Така архітектоніка менеджменту дозволяє готельному підприємству не лише оперативно адаптуватися до волатильності та динамічних викликів сучасної індустрії гостинності, а й формувати стратегічну стійкість в умовах глобальної конкуренції та постійної зміни споживчих переваг. У цьому контексті бездоганну якість сервісного обслуговування та високий рівень клієнтської лояльності слід розглядати як пряму детермінанту та логічну прогностичну похідну від прецизійної реалізації кожної з наведених функціональних підсистем. Отже, лише за умови узгодженої, цілеспрямованої та

взаємодоповнюючої активації всього спектра управлінських функцій стає можливим досягнення оптимальних показників операційної ефективності, що забезпечує сталу конкурентну перевагу готельного продукту на сучасному ринку послуг.



Рис. 1.3. Функціональна детермінація та ієрархія процесів менеджменту персоналу.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що всі вищезазначені функції управління персоналом перебувають у стані тісної взаємозалежності та формують єдиний функціональний контур. Ефективність менеджменту людських ресурсів є похідною від ступеня інтегрованості цих функцій, оскільки деструкція або ігнорування будь-якої з них неминуче призводить до зниження загальної результативності системи. Досягнення стратегічних цілей підприємства можливе лише за умови імплементації системного підходу, який передбачає врахування екзогенних та ендогенних чинників, що детермінують процеси залучення, адаптації та утримання інтелектуального капіталу в організації.

Відповідно до сукупності делегованих повноважень та цільових настанов, цілісна система управління персоналом реалізує свій потенціал через три фундаментальні макрофункції (рис. 1.3):

1. Організаційна функція: Полягає у проектуванні раціональної структури управління, забезпеченні чіткого розподілу функціональних обов'язків, координації трудових процесів та формуванні ефективних каналів внутрішньої комунікації. Вона створює формальне підґрунтя для злагодженої роботи колективу.

2. Соціально-економічна функція: Спрямована на оптимізацію витрат на персонал при одночасному забезпеченні високої продуктивності праці. Вона включає розробку конкурентоспроможних систем винагороди, соціальне пакетування, управління мотивацією та створення умов для професійної самореалізації працівників, що безпосередньо впливає на прибутковість бізнесу.

3. Відтворювальна функція: Охоплює процеси кількісного та якісного оновлення кадрового складу. Це передбачає не лише рекрутинг, а й безперервний розвиток компетенцій, планування кар'єри, формування кадрового резерву та збереження інтелектуального досвіду організації («утримання талантів»).

Дана модель (рис. 1.3) ілюструє, що управління персоналом не обмежене лише адміністративною роботою, а є комплексним інструментом, який одночасно структурує організацію (організаційна), забезпечує її розвиток (відтворювальна) та гарантує її економічну стійкість (соціально-економічна).

Для готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» баланс між цими трьома функціями є критично важливим, оскільки висока якість сервісу неможлива без стабільного (відтворення), вмотивованого (економіка) та чітко організованого (структура) персоналу.

1.2. Сучасні методи та інструментарій забезпечення ефективного управління кадрами в готелях

Забезпечення високої операційної ефективності та стратегічної прибутковості готельного підприємства вимагає від менеджменту імплементації специфічного інструментарію управлінського впливу. Методи управління персоналом дефінуються як сукупність способів і прийомів цілеспрямованого впливу на трудові колективи та окремих індивідів задля координації їхньої професійної діяльності, синхронізації зусиль у виробничому (сервісному) процесі та досягнення встановлених показників результативності. У межах наукового дослідження доцільно здійснити багатокритеріальну класифікацію зазначених методів, ґрунтуючись на методологічній релевантності та інноваційності підходів.

Дана група методів формує стабільний базис системи управління і включає:

- **Адміністративно-директивні методи:** Базуються на владному підпорядкуванні та нормативному регулюванні. Вони реалізуються через механізми прямого примусу, дисциплінарну відповідальність та регламентацію трудових відносин. Головним імперативом є підтримання інституційної стійкості правового поля організації та формування культури виконавчої дисципліни.
- **Економічні методи:** Орієнтовані на матеріальну зацікавленість працівників. У ринкових умовах вони виступають ключовим важелем мобілізації ділової активності. Основними інструментами є тарифні системи, гнучкі схеми преміювання, надбавки за професійну майстерність та інші форми фінансового стимулювання, що корелюють із результативністю праці.
- **Соціально-психологічні методи:** Спрямовані на опосередкований вплив через соціологічні та психологічні механізми. Вони охоплюють етику ділової взаємодії, оптимізацію морально-психологічного клімату, задоволення соціокультурних потреб персоналу та медіацію внутрішньоорганізаційних конфліктів [15, с. 266].

Трансформація бізнес-середовища зумовила появу методів, що базуються на управлінні змінами, інтелектуалізації праці та цифровізації:

- Сучасний менеджмент-інструментарій: Включає дослідницькі підходи (HR-аналітика), коучинг, аутстафінг та хедхантинг. Особлива увага приділяється генерації ідей через механізми «краудсорсингу» та створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.
- Інноваційні технології (\$Innovative\$ \$HR-solutions\$): Охоплюють широкий спектр прогресивних практик, таких як грейдування, гейміфікація робочих процесів, «соціальна карта співробітника» та асесмент-центри. Окремий сегмент займають сучасні освітні технології: екшн-навчання, сторітелінг, корпоративні онлайн-університети та віртуальні школи навчання [16, с. 1].

Для глибинної діагностики системи управління методи доцільно групувати за змістовною спрямованістю:

- Теоретико-технологічні: Відображають кореляцію між технічним рівнем готельного сервісу та специфікою умов праці.
- Організаційно-економічні: Стосуються архітекtonіки чисельності персоналу, бюджетування витрат на оплату праці та наукової організації діловодства.
- Практико-прикладні (фінансові): Включають складні системи участі персоналу у прибутках та капіталі компанії (опціонні програми), надання розширених соціальних пакетів, медичне страхування та інвестування в освітні гранти для співробітників [17, с. 65].

На основі проведеного аналізу сформовано концептуальну схему класифікації методів управління персоналом за дослідницьким критерієм (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Типологія та ієрархічна структура методів управління персоналом за методологічними ознаками.

Наукова диференціація інноваційних методів від загальноприйнятих сучасних підходів базується на їхній сутності як високотехнологічних реплікацій традиційного інструментарію, інтегрованих із новітніми цифровими рішеннями. В парадигмі інноваційного менеджменту детермінуючим чинником виступає експлуатація інформаційно-комунікаційних технологій (\$ICT\$), що забезпечує динамічну адаптивність управлінських впливів до волатильних трендів глобального ринку. Це дозволяє трансформувати статичні кадрові процедури у гнучкі цифрові екосистеми.

У розгалуженій системі методів управління пріоритетне значення має мотиваційний менеджмент, оскільки він є фундаментальним важелем впливу на операційну результативність підприємства. Стратегічний імператив управління персоналом полягає у забезпеченні конгруентності (узгодженості)

індивідуальних прагнень співробітників із вектором корпоративного розвитку, що є практичним втіленням принципу активного залучення кадрів.

Реалізація принципу залучення стає критично необхідною, коли менеджмент ідентифікує потребу в інституційних трансформаціях колективу через інтеграцію нових компетенцій. Даний підхід є доцільним за наступних умов:

- Демографічна деформація кадрового складу: необхідність оновлення інтелектуального капіталу при старінні робочої сили.
- Стратегічна реконфігурація бізнесу: потреба у фундаментальних змінах при диверсифікації продуктового портфеля, експансії на нові ринкові сегменти або в період подолання наслідків фінансово-економічних криз.
- Висока турбулентність маркетингового середовища: коли інтенсивність зовнішніх викликів вимагає радикальної інноватизації бізнес-моделі готелю.

Телеологічна структура мотивації персоналу вимагає декомпозиції цілей відповідно до встановлених стандартів якості на різних ієрархічних рівнях управління:

1. Загальноорганізаційний рівень: Мотиваційні імперативи спрямовані на трансформацію організаційної культури, її гармонізацію із цілями підприємства у сфері якості сервісу та формування єдиної ідеологічної платформи.
2. Груповий (мікроколективний) рівень: Мотивація орієнтована на інтенсифікацію міжфункціональної взаємодії всередині департаментів. Це забезпечує якість виконання специфічних бізнес-процесів за рахунок синергії зусиль учасників виробничого циклу.
3. Індивідуально-персоналізований рівень: Мотиваційні впливи фокусуються на особистісних драйверах росту працівника, корелюючи його приватні успіхи із загальною стратегічною траєкторією підприємства [18].

Для практичної імплементації зазначених підходів у діяльність «Premier Palace Hotel Kyiv» необхідна розробка комплексної системи мотивації. Вона має

функціонувати як структурований набір інструментів стимулювання, що гарантує високі стандарти якості готельного продукту та еталонну результативність праці (рис. 1.5).

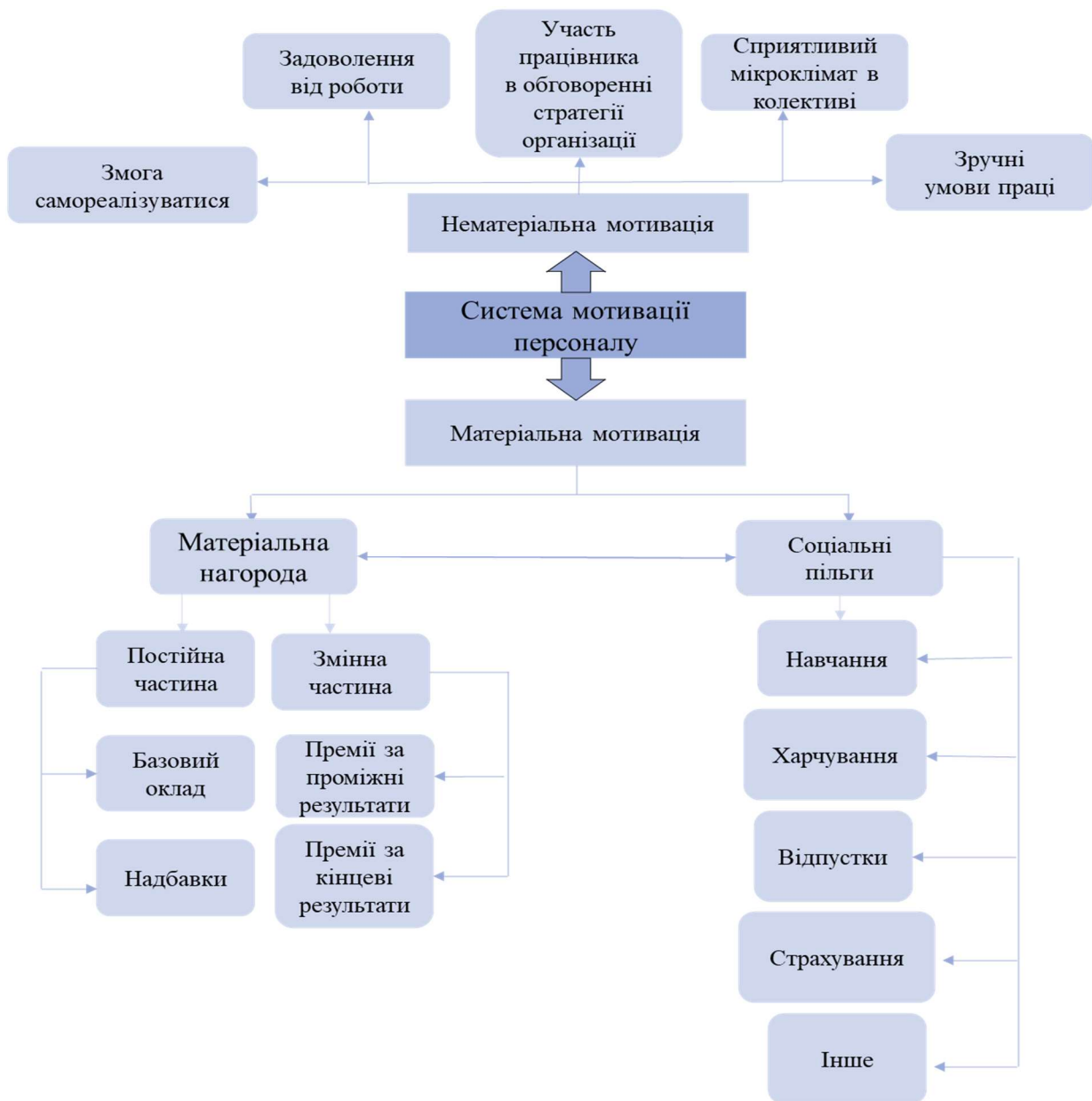


Рис. 1.5. Архітектура системи мотиваційного менеджменту та стимулювання праці.

У межах наукового підходу до менеджменту трудових ресурсів мотиваційний інструментарій доцільно класифікувати за вектором впливу на матеріально-економічні стимули та нематеріальні (екзистенціальні) драйвери.

Обидві категорії є критичними детермінантами операційної стійкості та стратегічного поступу підприємства. У сучасній управлінській практиці вони імплементуються у формі конгруентної комбінації, де питома вага кожного компонента детермінується рівнем ієрархії управління та специфікою встановлених телеологічних орієнтирів.

Матеріальна мотивація базується на наданні персоналу верифікованих економічних благ, що мають грошовий еквівалент або форму речових преференцій (послуг). Даний вид стимулювання характеризується високою ефективністю при точковому впливі на індивідуальну результативність або продуктивність малих функціональних груп. Водночас, на загальноорганізаційному рівні виключно фінансовий вплив може мати обмежений дескриптивний характер, не забезпечуючи довгострокової стратегічної лояльності.

Нематеріальна мотивація орієнтована на актуалізацію вищих потреб особистості, що включає ескалацію професійної самооцінки, забезпечення ментального комфорту в колективі та формування почуття ідентифікації з результатами власної праці. Цей вектор мотиваційного впливу має універсальний характер і є найбільш релевантним для трансформації організаційної культури в цілому, оскільки сприяє формуванню глибокої психологічної залученості та емоційної прихильності персоналу до місії організації [19, с. 113].

Системна інтеграція зазначених критеріїв менеджменту персоналу спрямована на ескалацію конкурентних переваг та інтенсифікацію експлуатації трудового потенціалу. Ретельна діагностика існуючого інструментарію дозволяє стверджувати, що в індустрії гостинності та ресторанного бізнесу найвищий коефіцієнт управлінської ефективності забезпечує синергія наступних методів:

- Класична парадигма: економічне детермінування (преміальні системи, гнучкі соціальні пакети) у поєднанні з базовим соціально-психологічним стимулюванням.

- Сучасна парадигма: інтеграція коучингових технологій, оптимізація кадрових витрат через аутстафінг, впровадження аджайл-моделей командної взаємодії та використання сторітелінгу як інструменту трансляції корпоративних цінностей.
- Інноваційна парадигма: застосування грейдингу для побудови прозорих систем оплати праці, впровадження філософії «кайдзен» для безперервного вдосконалення сервісних процесів, а також використання складних технологій селекції та розвитку талантів, таких як *executive search*, *secondment* та ділові симуляції.

Саме такий багаторівневий підхід до формування мотиваційного профілю дозволяє підприємствам готельного сектору, зокрема «Premier Palace Hotel Kyiv», забезпечувати еталонну якість сервісу за рахунок високої лояльності та професійної майстерності персоналу.

1.3. Аналіз проблемних аспектів та сучасних викликів у системі управління кадрами українських готелів.

Незважаючи на стратегічний потенціал індустрії гостинності України, протягом останнього п'ятирічного циклу галузь опинилася в епіцентрі безпрецедентних екзогенних викликів. Системна криза, зумовлена наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабною військовою агресією, спричинила радикальну трансформацію підходів до менеджменту людських ресурсів. Питання управління персоналом у мінливому безпековому середовищі набуло критичного значення, оскільки неефективність кадрової політики в умовах воєнного стану безпосередньо корелює з деградацією конкурентних переваг, регресом іміджевих характеристик та зниженням рівня операційної стійкості готельних підприємств.

Емпіричні дані свідчать, що в умовах воєнного часу процеси управління людським капіталом характеризуються підвищеною складністю та мультифакторною детермінацією. Ключовим деструктивним чинником стає

психофізіологічний стан персоналу: хронічний стрес, емоційне виснаження та перманентна загроза життю вимагають від керівного апарату переходу до людиноцентрованої парадигми менеджменту, що базується на принципах соціальної відповідальності та психологічної підтримки.

Динаміка макроекономічних показників ринку праці відображає глибину кризових процесів. Згідно з ретроспективним аналізом даних Державної служби статистики України, дестабілізація почалася ще в період пандемії: рівень безробіття продемонстрував стрімку висхідну траєкторію, збільшившись на 10,5 % до середини 2021 року. Кількість незайнятого населення у віковій категорії 15–70 років досягла критичної позначки у 1,8 млн осіб. Незважаючи на короткострокову стабілізацію у третьому кварталі 2021 року (незначне зниження показника з 9,3 % до 9,2 %), початок широкомасштабної збройної агресії призвів до експоненціального зростання дефіциту робочих місць та масової міграції кваліфікованих кадрів (рис. 1.6) [20].

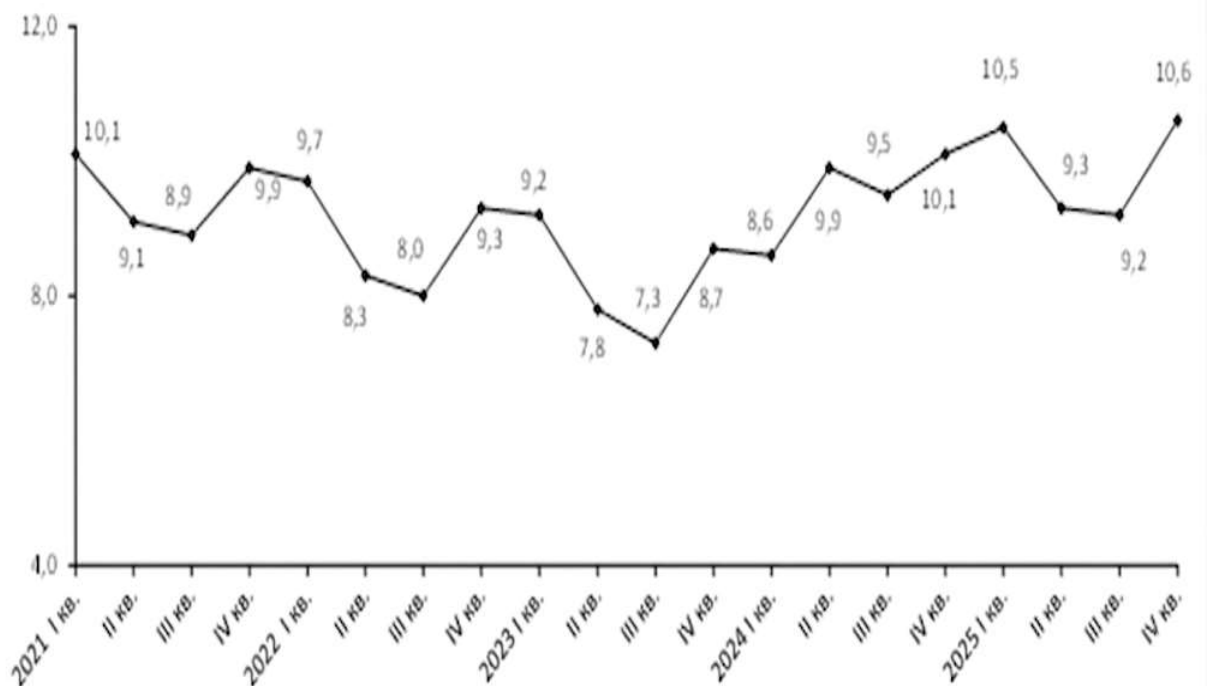


Рис. 1.6. Показник безробіття серед осіб віком 15–65 років (у відсотковому відношенні до трудоспроможного населення цього вікового діапазону).

Згідно з прогностичними оцінками, що містяться у щоквартальних звітах Національного банку України, за умови відсутності додаткових екзогенних шоків та стабілізації безпекової ситуації, ринок праці демонструватиме висхідну динаміку відновлення протягом 2024–2026 років. Цей процес відбуватиметься на тлі поступового економічного зростання та збалансованої фінансової політики. Релевантні прогнози вказують на системну тенденцію до зниження рівня безробіття: з 18,3 % у 2023 році до 16,5 % у 2024 році та досягнення позначки 14,7 % у 2025 році [21].

Попри загальні тенденції до стабілізації, індустрія гостинності продовжує перебувати у стані глибокої структурної кризи, зумовленої критичним дефіцитом професійно-кваліфікованих кадрів. Показник безробіття у цьому контексті є лише формальним індикатором наявності робочої сили, тоді як реальна проблема полягає у невідповідності компетенцій наявного персоналу високим стандартам галузі. Масовий відтік інтелектуального капіталу за межі країни, спричинений військовим конфліктом, призвів до вимивання середньої ланки менеджменту та лінійного персоналу з високим рівнем сервісних навичок. Деструктивний вплив на кадровий потенціал також чинять:

- недостатня адаптивність освітніх програм до вимог ринку;
- зниження престижності професій у секторі послуг;
- трудова міграція кваліфікованих фахівців у суміжні галузі або за кордон.

Суттєвим чинником дестабілізації ринку праці стало вимушене скорочення або повна консервація потужностей готельних підприємств. На початковому етапі воєнної агресії готельний бізнес зазнав безпрецедентного падіння попиту: ануляція бронювань у центральних, східних та південних регіонах сягала критичних 85–98 %. Водночас спостерігалася радикальна територіальна поляризація ринку: якщо готелі Сходу та Півдня працювали зі значними збитками або були знищені/окуповані, то об'єкти в західних регіонах стикнулися з аномальним перенавантаженням через потік внутрішньо переміщених осіб. Станом на поточний період вартісний обсяг готельного ринку України

функціонує на рівні 2–3 % від довоєнних показників, демонструючи локальну активність у Києві (10–15 %) та відносно безпечних південних рекреаційних зонах (3–5 %) [22].

Окрему роль у забезпеченні стійкості галузі відіграють зарубіжні готельні мережі, які продовжують оперувати на вітчизняному ринку. Найвища концентрація міжнародних брендів спостерігається у Києві (14 об'єктів), Львові (4) та Одесі (2), що свідчить про збереження інвестиційної привабливості ключових хабів навіть у кризових умовах [23, с. 21].

Динаміка 2024–2025 років демонструє поступову адаптацію галузі. Зростання показників завантаженості (рис. 1.7) у безпечних регіонах (Київ, Львів, Буковель) пояснюється не лише їхнім географічним розташуванням, а й ефективністю антикризового менеджменту. Компетентне делегування повноважень, оптимізація витрат та впровадження нових протоколів безпеки дозволили готельним операторам, зокрема таким як **«Premier Palace Hotel Kyiv»**, стабілізувати операційну діяльність та зберегти кістяк професійного колективу в умовах високої невизначеності.

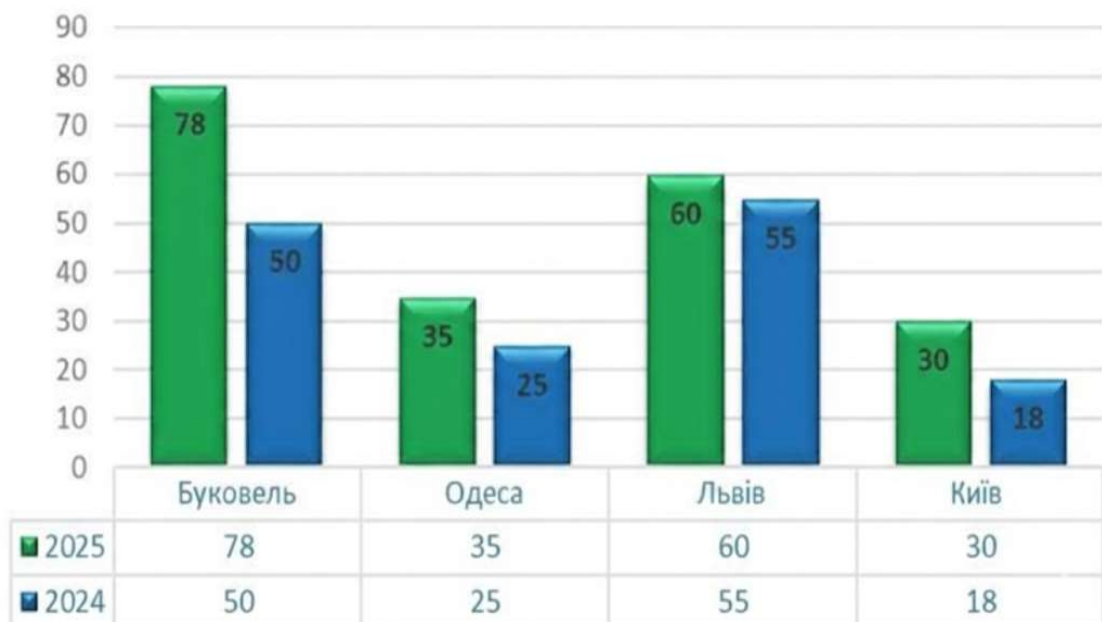


Рис. 1.7. Динаміка коефіцієнта завантаженості номерного фонду готельних підприємств у ретроспективному періоді 2024–2025 рр.. [24]

Сучасний стан менеджменту персоналу в індустрії гостинності характеризується наявністю комплексу системних викликів, що детермінують зниження якості сервісного продукту та послаблення ринкових позицій суб'єктів господарювання. На основі проведеного аналізу доцільно виокремити наступні групи проблем:

1. Хронічний дефіцит висококваліфікованого інтелектуального капіталу. Дана проблема зумовлена інституційною слабкістю галузі, що проявляється у низькому престижі сервісних професій, інтенсифікації зовнішньої трудової міграції провідних фахівців та регресом профільної освіти. Наслідком є професійна деградація кадрового складу, що вимагає від менеджменту, зокрема готелю «Premier Palace Hotel Kyiv», розробки власних корпоративних освітніх екосистем та стратегій «полювання за талантами» (\$Executive\$ \$Search\$).

2. Структурна асиметрія мотиваційних механізмів. Низька мотивація персоналу трансформується у системний ризик через відсутність конгруентності між результатами праці та рівнем винагороди. Несприятлива ергономіка робочих місць та обмеження горизонтальної і вертикальної мобільності (кар'єрного ліфту) призводять до втрати залученості працівників. Це актуалізує потребу в імплементації моделей Total Rewards, які гармонізують матеріальні преференції з нематеріальними драйверами росту.

3. Ескалація плинності кадрів та деструкція соціально-психологічного клімату. Висока лабільність кадрового складу детермінована не лише низьким рівнем компенсацій, а й відсутністю ефективних протоколів адаптації та психологічного супроводу. Постійна ротація персоналу спричиняє інституційну нестабільність, що вимагає вдосконалення систем \$Onboarding\$ та впровадження методів соціального інжинірингу для стабілізації колективу.

4. Технологічний консерватизм у системі професійного розвитку. Недосконалість методик оцінювання результативності (\$Performance\$ \$Appraisal\$) та дефіцит інвестицій у розвиток компетенцій гальмують інноваційний поступ галузі. Відсутність системного підходу до навчання (\$L&D\$) спричиняє невідповідність персоналу динамічним вимогам сучасного

готельного сервісу, що потребує переходу до безперервних моделей навчання \$Lifelong\$ \$Learning\$.

5. Постпандемічна трансформація та адаптація до кризових умов. Наслідки пандемії COVID-19, підсилені викликами воєнного стану, спричинили радикальну зміну ландшафту праці: відток персоналу у дистанційні сектори, перманентний психологічний стрес та порушення комунікаційної ієрархії. Це зумовлює необхідність імплементації цифрових технологій управління (\$HR\$ \$Tech\$) та розробки програм психологічної стійкості (\$Well-being\$ \$programs\$) для збереження життєздатності трудового потенціалу.

Таблиця 1.3

Детермінація деструктивних чинників та системних викликів у менеджменті персоналу вітчизняних готельних підприємств.

№	Ідентифіковані деструктивні чинники (проблеми)	Стратегічні напрями та заходи щодо нівелювання ризиків
1	2	3
1	Критичний дефіцит висококваліфікованого кадрового ресурсу	1. Реалізація агресивної стратегії рекрутингу та формування бренду роботодавця (\$Employer\$ \$Branding\$) для залучення релевантних талантів. 2. Інституціоналізація партнерства з профільними ЗВО через створення дуальних програм навчання, організацію виробничих стажувань та програм ранньої професійної адаптації.
2	Асиметрія мотиваційного профілю та низька лояльність працівників	1. Імплементація прозорих моделей стимулювання на основі \$KPI\$ та грейдування, що корелюють із внеском у загальноорганізаційний результат. 2. Ескалація професійного потенціалу через системи безперервного навчання (\$L&D\$), корпоративне менторство та індивідуальні траєкторії коучингу. 3. Оптимізація ергономіки праці та формування сприятливого організаційного клімату.
3	Високий рівень лабільності (плинності) персоналу	1. Здійснення ретроспективного аналізу детермінант плинності та розробка превентивних заходів щодо утримання ключових фахівців. 2. Системний моніторинг індексу задоволеності персоналу (\$eNPS\$) для оперативної ідентифікації та усунення факторів професійної незадоволеності.

Продовж. табл. 1.3

1	2	3
4	Низька адаптивність систем професійної підготовки та розвитку	1. Дизайн та впровадження адаптивних навчальних модулів, орієнтованих на актуальні компетенції, необхідні для реалізації стратегічних цілей організації. 2. Розвиток внутрішньокорпоративної екосистеми знань через регулярне проведення фахових семінарів, тренінгів та міжфункціональних стажувань.
5	Відсутність цілісної парадигми стратегічного розвитку талантів	1. Формування довгострокової стратегії управління людським капіталом, що базується на конвергенції потреб бізнесу та особистісних амбіцій працівників. 2. Впровадження методології оцінки потенціалу (\$HiPo\$ \$assessment\$) та розробка персоналізованих планів розвитку (\$IDP\$).
6	Екстремальний рівень психоемоційної напруги в умовах воєнного стану	1. Інституціоналізація програм психологічного супроводу та \$well-being\$-підтримки персоналу в кризових умовах. 2. Забезпечення комплексних заходів техносферної та особистої безпеки, а також гарантування доступу до ресурсів життєзабезпечення для зниження рівня тривожності.
7	Регрес операційної продуктивності кадрового складу	1. Забезпечення персоналу високотехнологічним інструментарієм та доступом до актуальних інформаційних ресурсів. 2. Реінжиніринг та цифрова трансформація робочих процесів через автоматизацію рутинних операцій, що сприяє інтенсифікації інтелектуальної праці.

Шостим і найбільш критичним деструктивним чинником є комплексний вплив воєнної агресії, що спричиняє руйнівну трансформацію всієї екосистеми управління персоналом. Цей вплив проявляється в експоненціальному скороченні професійного кадрового резерву, глибокій ерозії мотиваційних драйверів, регресі продуктивності праці та деформації організаційної дисципліни. Паралельно спостерігається радикальна зміна споживчих очікувань гостей, що на тлі падіння завантаженості номерного фонду та вимушеної оптимізації чисельності персоналу, ставить під загрозу операційну життєздатність бізнесу. Необхідність суворого дотримання специфічних безпекових та санітарно-гігієнічних протоколів додатково ускладнює сервісні процеси, вимагаючи від менеджменту впровадження високоадаптивних управлінських стратегій та безперервної реквізиції компетенцій.

Резюмуючи вищевикладене, для нівелювання означених викликів актуалізується потреба у розробці та імплементації інтегрованого комплексу

заходів. Цей алгоритм має включати модернізацію корпоративних систем навчання, реінжиніринг мотиваційних та адаптаційних механізмів, диджиталізацію HR-функцій та цілеспрямоване конструювання резильєнтного (стійкого до стресів) соціально-психологічного середовища в колективах підприємств індустрії гостинності.

Ефективне подолання ідентифікованих проблем лежить у площині застосування багатокритеріального аналізу кон'юнктури ринку послуг, системної перекваліфікації кадрів відповідно до стандартів «нової реальності» та розробки інструментарію для максимізації капіталізації наявного потенціалу співробітників. Реалізація таких підходів дозволить готельним операторам, зокрема **«Premier Palace Hotel Kyiv»**, забезпечити еталонну якість обслуговування, підвищити інституційну конкурентоспроможність та зміцнити репутаційний капітал України як безпечної та професійної туристичної дестинації навіть у контексті триваючих воєнно-політичних викликів.

1.4. Світовий досвід та міжнародні стандарти організації роботи з персоналом у готельному бізнесі

Як фундаментальна матеріально-технологічна детермінанта глобальної туристичної індустрії, готельне господарство виконує роль базового інфраструктурного каркаса, що не лише модулює рівень сервісної пропозиції, а й безпосередньо детермінує типологічні та якісні характеристики туристичного продукту. Функціонування сфери гостинності перебуває у стані прямої кореляції з макроекономічними флуктуаціями, а операційна результативність готельних підприємств преміум-сегмента є похідною від синергії інноваційної інфраструктури, інтегрованих систем безпеки та високого рівня професійної компетенції сервісного персоналу [26, с. 65].

На сучасному етапі в Україні функціонує понад 3000 засобів розміщення, проте диспозиція п'ятизіркових готелів залишається нерівномірною: лідером є Одеса (15 об'єктів), тоді як у Харкові та Львові представлена лише обмежена

кількість готелів відповідної категорії (по три одиниці). Дана статистична картина підтверджує тезу про те, що туристичний потенціал країни потребує інтенсифікації через оптимізацію використання людських ресурсів. Для досягнення глобальної конкурентоспроможності вітчизняним готелям необхідно здійснити стратегічну орієнтацію на успішні зарубіжні моделі менеджменту персоналу.

Світові моделі управління персоналом у готельній індустрії диференціюються за вектором організаційних механізмів, нормативним регулюванням трудових відносин та ступенем централізації децизійних процедур. Спільною ознакою провідних моделей є вирішення кадрових питань на засадах універсальних принципів менеджменту. Водночас ключовою відмінністю зарубіжної практики є парадигма імперативної безперервної професійної підготовки, що гарантує еталонну якість сервісу на всіх етапах операційного циклу. Натомість недостатній рівень організації та підготовки кадрів у вітчизняному готельному секторі підтверджується такими деструктивними фактами:

- експоненціальне зростання витрат на оплату праці без адекватної кореляції з якісною трансформацією сервісу;
- регрес якості послуг внаслідок критичного дефіциту професійно-кваліфікованого ресурсу;
- професійна апатія та втрата лояльності персоналу, детермінована неефективністю систем мотивації;
- фрагментарність або повна відсутність механізмів операційного контролю за якістю надання послуг.

Кадрова політика в індустрії гостинності має бути невід'ємно інтегрована у процеси інноваційного розвитку, оскільки без належно підготовленого персоналу будь-яка інновація призведе до неефективності або надмірних витрат на реквізицію кадрів. За останні десятиліття система професійно-технічної освіти в Україні зазнала суттєвої ерозії: чисельність осіб, залучених до програм розвитку професійних навичок, скоротилася з 3 млн (початок 1990-х рр.) до

приблизно 1 млн за останні сім років. При цьому спостерігається критичний розрив у періодичності освітніх циклів: у країнах ЄС цикл навчання триває майже 5 років, у країнах Східної Азії — від 1 до 1,5 року, в США — від 3 до 5 років, тоді як в Україні період підвищення кваліфікації становить близько 12 років [28, с. 22].

Економічно розвинені країни розглядають видатки на персонал як стратегічні інвестиції у розвиток людського капіталу. Показовим є досвід Франції, де законодавчо закріплено обов'язок готелів інвестувати мінімум 1,6% від фонду оплати праці у професійний розвиток (для підприємств з чисельністю понад 10 осіб). У разі нецільового використання ці кошти підлягають поверненню до бюджету. У великих мережах (понад 2000 осіб) цей показник перевищує 3%, причому навчання інтегроване у робочий час із повною компенсацією. На противагу цьому, в Україні витрати на навчання складають менше 1% від фонду заробітної плати, охоплюючи лише 8% персоналу (проти 20% у країнах ЄС) [29].

Станом на 2024–2025 роки на вітчизняному ринку успішно оперують 16 міжнародних готельних брендів (зокрема *Radisson*, *Hyatt*, *Hilton*, *Ibis*, *MGallery*, *Ramada* та національний лідер *Premier Palace Hotel Kyiv*). Територіальна концентрація цих об'єктів (рис. 1.8) відображає специфіку інвестиційної привабливості регіонів.

Резюмуючи вищевикладене, слід підкреслити, що готельне господарство відіграє вирішальну роль у формуванні якості туристичного продукту. Для забезпечення глобальної конкурентоспроможності українських готелів необхідно нівелювати існуючі недоліки через орієнтацію на зарубіжний досвід, що передбачає обов'язкову сертифікацію персоналу, гарантії якості на всіх етапах роботи та суттєве збільшення інвестицій у систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

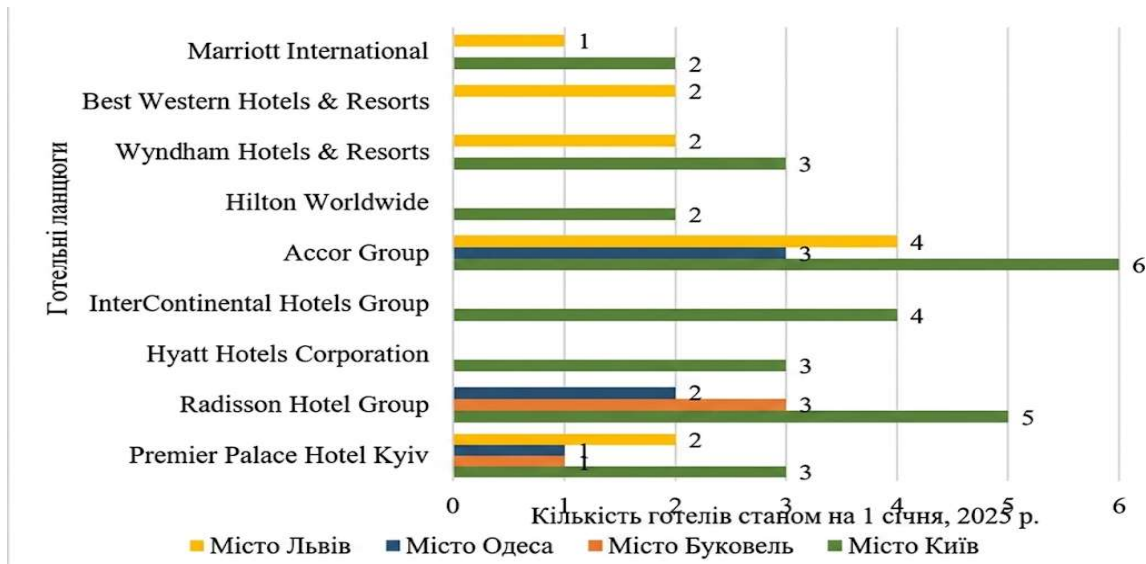


Рис. 1.8. Просторова диспозиція та регіональна концентрація об'єктів міжнародних готельних операторів на ринку України (2025 р.)

Аналіз діяльності провідних готельних ланцюгів дозволяє констатувати наявність високопродуктивної стратегії управління людськими ресурсами, які обґрунтовано дефінуються як «ментальний та соціальний базис» сучасного бізнесу. Висока ефективність зарубіжного досвіду обумовлена імплементацією міжнародних стандартів менеджменту якості (зокрема серії ISO 9001), що передбачають жорстку регламентацію процедур селекції персоналу. Процес добору кадрів базується на багатокритеріальній оцінці, що включає багаторівневі інтерв'ю, психометричне тестування та верифікацію професійних рекомендацій. Крім того, світові мережі застосовують проактивні методи стратегічної мотивації та системний аудит результативності (*\$Performance\$ \$Appraisal\$*) для ідентифікації зон розвитку та планування кар'єрного зростання.

Для забезпечення стійкої прибутковості та глобальної конкурентоспроможності готельного підприємства критично важливою є максимізація віддачі від інвестицій у всі види активів, де людський капітал посідає домінуюче місце. Філософія організації, її корпоративні цінності та внутрішній клімат є дзеркальним відображенням операційної результативності. Враховуючи динамічний розвиток готельної індустрії України, вимоги до професійних компетенцій персоналу мають постійно еволюціонувати. Інтеграція

у глобальний сервісний простір вимагає від вітчизняних операторів, зокрема від готелю «Premier Palace Hotel Kyiv», адаптації стратегій управління персоналом до передових зарубіжних технологій, методів та систем безперервної підготовки кадрів.

Ключовим вектором модернізації кадрового потенціалу в Україні є вдосконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців. Забезпечення зайнятості висококваліфікованих спеціалістів та інтенсифікація використання людських ресурсів сприяють зростанню професійної та соціальної мобільності працівників, що має корелювати з кращими зразками міжнародного готельного менеджменту.

Згідно з концептуальними підходами західних дослідників, на трансформацію процесів управління трудовими ресурсами в глобальному вимірі впливає тріада ключових детермінант: структурна реконфігурація національних економік, інтенсивний технологічний прогрес та ескалація частки жінок у структурі зайнятості (рис. 1.9) [30].

1. Структурна перебудова: стимулює міжгалузевий перерозподіл робочої сили, актуалізуючи потребу в масштабній перекваліфікації кадрів.

2. Технологічний прогрес: докорінно змінює профіль затребуваних компетенцій, ініціює автоматизацію рутинних операцій та цифрову трансформацію робочих місць.

3. Гендерна інклюзія: збільшення присутності жінок на ринку праці не лише розширює кадровий резерв, а й вимагає від менеджменту впровадження політик рівних можливостей, гнучких графіків роботи та програм підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям (\$Work-Life\$ \$Balance\$).

Дана теоретико-аналітична база (Розділ 1) дозволяє перейти до практичного дослідження діяльності конкретного об'єкта — готелю «Premier Palace Hotel Kyiv», щоб проаналізувати, наскільки задекларовані світові стандарти та виявлені проблеми відповідають реальному стану менеджменту персоналу на підприємстві.



Рис. 1.9. Детермінанти трансформації систем управління людськими ресурсами в сучасних економічних умовах.

Специфіка менеджменту персоналу в глобальній індустрії гостинності детермінується сукупністю детермінант, серед яких домінуючу роль відіграють етнокультурна диференціація, інноваційні підходи до реквізиції та інвестування в людський капітал, стратегічне управління талантами (*\$Talent\$ \$Management\$*), а також архітектоніка внутрішньоорганізаційних комунікацій. Системний розгляд цих аспектів дозволяє виявити фундаментальні методологічні розбіжності між світовою практикою та вітчизняними реаліями управління.

Крос-культурна специфікація виступає базисом організаційного дизайну в зарубіжних готельних мережах. Кожна національна бізнес-культура характеризується унікальними традиціями, етичними імперативами, рівнем дистанції влади та стилістикою ділової взаємодії. Зокрема, у готелях азійського регіону спостерігається прихильність до жорстких ієрархічних структур, тоді як скандинавські та північноамериканські моделі тяжіють до егалітаризму та

партисипативного управління, що передбачає колективне прийняття стратегічних рішень.

Методологія рекрутингу та професійної підготовки у світовій практиці характеризується високим ступенем адаптивності. На відміну від українського ринку, де часто домінує формальний підхід, зарубіжні оператори диференціюють стратегії найму: від жорсткої селекції експертів з унікальними компетенціями до агресивного залучення талановитої молоді (*\$Graduate\$ \$Recruitment\$*). В умовах глобалізації та використання інтернаціональної робочої сили особлива увага приділяється програмам соціокультурної адаптації та інклюзивного навчання.

Управління компетенціями та девелопмент талантів інтегровані в загальну стратегію розвитку бізнесу. Зарубіжні системи базуються на регулярному аудиті професійного потенціалу, розробці індивідуальних кар'єрних траєкторій та реалізації комплексних *\$L&D\$*-програм (навчання та розвиток). Це забезпечує безперервну ескалацію професійної майстерності персоналу та його готовність до інноваційних трансформацій сервісного продукту.

Система мотивації та стимулювання персоналу в зарубіжних готелях розглядається як ключовий інструмент формування лояльності та залученості. Поряд із фінансовими преференціями та гнучкими бонусними сітками, акцент зміщується на:

- системи публічного визнання та морального заохочення;
- забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям (*\$Work-Life\$ \$Balance\$*);
- делегування повноважень, що стимулює креативність та відповідальність співробітників за кінцевий результат.

Інтегровані комунікаційні системи забезпечують безперебійний обмін інформацією в умовах мовної та культурної диверсифікації. Ефективна комунікація у зарубіжному готельному менеджменті базується на розвиненій культурі зворотного зв'язку (*\$Feedback\$ \$culture\$*), що передбачає активне слухання та врахування потреб персоналу на всіх ієрархічних рівнях [31, с. 33].

Узагальнення вищевикладених характеристик дозволяє структурувати порівняльний аналіз зарубіжного досвіду та критичних недоліків української системи менеджменту людських ресурсів у формі порівняльної таблиці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Компаративний аналіз моделей управління людськими ресурсами: зарубіжна практика та вітчизняні реалії

Параметри порівняння	Особливості менеджменту в зарубіжних країнах (моделі США, ЄС, Японії)	Стан та специфіка системи управління персоналом в Україні
Стратегічна інтеграція (HR-Alignment)	Персонал дефінується як ключовий стратегічний актив. Система HRM є органічним складником загальної корпоративної стратегії, що забезпечує синергію цілей бізнесу та інтересів працівників.	Переважно функціонально-орієнтовані моделі. Спостерігається поступова трансформація від адміністративного обліку до стратегічного управління, проте інтеграція з бізнес-стратегією залишається фрагментарною.
Методологія рекрутингу та адаптивності	Фокус на залученні інтелектуального капіталу з верифікованими компетенціями. Замість жорстких посадових інструкцій впроваджуються гнучкі рольові моделі та адаптивні графіки роботи (\$Agile\$ \$workplace\$).	Рекрутинг та оцінка мають здебільшого формальний характер. Відділи кадрів часто обмежені функціями кадрового діловодства (найм/звільнення), відчувається дефіцит кваліфікованих HR-менеджерів стратегічного рівня.
Управління компетенціями та розвиток	Ціннісно-орієнтована парадигма, спрямована на капіталізацію знань. Створення екосистеми безперервного навчання (\$Lifelong\$ \$Learning\$) як базису довгострокової конкурентоспроможності.	Регресивний стан системи професійної підготовки. Рівень інвестицій у розвиток персоналу є мінімальним, а кваліфікаційний профіль працівників часто не корелює з динамічними вимогами ринку праці.
Мотиваційний дизайн та стимулювання	Висока лабільність систем стимулювання. Заробітна плата базується на складних тарифних сітках, що враховують грейдинг, стаж та індивідуальну результативність у межах багаторівневої системи надбавок.	Мотиваційні моделі мають високу залежність від макроекономічної волатильності. Домінують короткострокові фінансові стимули, рівень яких залишається неконкурентоспроможним щодо міжнародних стандартів.

Проведене дослідження теоретико-методологічних засад менеджменту людських ресурсів дозволяє сформулювати наступні узагальнюючі висновки:

1. Дефінітивна та функціональна сутність менеджменту персоналу.

Встановлено, що категорія «управління персоналом» охоплює гетерогенний комплекс процедур, методологічних підходів та інструментів цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації. В сучасній парадигмі гостинності воно трансформується з адміністративної функції у стратегічний інструмент забезпечення операційної результативності, капіталізації бренду та максимізації прибутковості підприємства. Реалізація загальних та специфічних функцій менеджменту дозволяє синхронізувати індивідуальні компетенції працівників із стратегічними векторами розвитку готельного бізнесу.

2. Еволюція методологічного інструментарію.

Доведено, що ефективність функціонування готельних підприємств у сучасних умовах залежить від синергії традиційного та інноваційного інструментарію. Поряд із класичними методами (адміністративними, економічними та соціально-психологічними), критичного значення набувають сучасні технології управління: системи стратегічного рекрутингу, цифровізоване навчання (\$L\&D\$), управління талантами (\$Talent\$ \$Management\$) та проактивні комунікаційні стратегії. Саме ці підходи детермінують якість сервісу та лояльність споживачів у висококонкурентному середовищі.

3. Ідентифікація галузевих викликів та проблемних зон.

Аналіз специфіки вітчизняного ринку гостинності виявив наявність глибоких структурних проблем, що гальмують розвиток галузі. До ключових деструктивних чинників віднесено:

- перманентний дефіцит висококваліфікованого капіталу;
- високу лабільність (плинність) кадрового складу;
- інституційну обмеженість у доступі до інноваційних управлінських технологій;
- асиметрію мотиваційних систем.

4. Стратегічні імперативи розвитку.

Подолання виявлених деструкцій вимагає переходу до проактивної кадрової політики, орієнтованої на зарубіжний досвід. Пріоритетними

напрямами визначено інтенсифікацію інвестицій у професійний розвиток персоналу, впровадження гнучких моделей мотивації та формування резильєнтного (стійкого) робочого середовища.

Вищезазначені теоретичні положення слугуватимуть методологічним підґрунтям для проведення подальшого емпіричного аналізу системи управління персоналом на прикладі об'єкта дослідження — готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У «PREMIER PALACE HOTEL KYIV»

2.1. Аналіз господарської діяльності та організаційної структури готелю «Premier Palace Hotel Kyiv».

Готель «Premier Palace Hotel Kyiv» є флагманом української індустрії гостинності та першим п'ятизірковим готелем країни, що входить до складу національної мережі *Premier Hotels & Resorts*. Розташований за адресою: бул. Тараса Шевченка / вул. Пушкінська, 5-7/29, готель займає історичну будівлю в самому центрі ділового та культурного ареалу Києва, що забезпечує йому стратегічну перевагу у залученні бізнес-еліти та дипломатичних делегацій.

Архітектурна витонченість будівлі поєднується з передовими технологічними рішеннями. Номерний фонд готелю налічує 287 номерів, площа яких варіюється від затишних класичних номерів до розкішних апартаментів площею понад 150 кв. м. Кожен номер оснащений сучасними системами кондиціонування, мультимедійними пристроями, робочими зонами та преміальною комплектацією санвузлів (халати, капці, ексклюзивна косметика), що відповідає міжнародним стандартам сервісу класу «люкс».

Інфраструктурна складність та диверсифікація послуг готелю включає:

- Гастрономічний комплекс: Панорамний ресторан «Тераса», відомий вишуканим меню європейської та національної кухонь; японський ресторан «Ikigai»; лобі-бар «Premier» та кондитерська. Специфічною особливістю є кафе «SweetBook», що поєднує концепцію бібліотеки та кав'ярні.
- MICE-інфраструктура: Широкий спектр конференц-залів («Софіївський Гранд-хол», «Володимирський» тощо), обладнаних для проведення форумів, самітів та урочистих подій світового рівня.

- Wellness & SPA: Елітарний фітнес-клуб із тренажерним залом, комплексом саун та плавальним басейн під скляним куполом, що є однією з візитівок об'єкта.

- Розважальний та бізнес-сегменти: Цілодобовий бізнес-центр, представницький поверх для VIP-гостей, послуги консьєрж-сервісу «Golden Keys» та відкрите у 2021 році преміум-казино «Casino Premier Palace».

Готель демонструє високу транспортну доступність: відстань до головної вулиці столиці (Хрещатик) становить лише 300 метрів, а зручне сполучення з Центральним залізничним вокзалом (3 км) та міжнародним аеропортом «Бориспіль» (35 км) робить його пріоритетним вибором для іноземних гостей.

Структурна диференціація номерного фонду представлена у таблиці 2.1, що відображає збалансованість пропозиції для різних категорій споживачів.

Таблиця 2.1

Комплексна організаційно-функціональна характеристика готелю «Premier Palace Hotel Kyiv».

№	Показник	Зміст та опис характеристик
1	Повне найменування	«Premier Palace Hotel Kyiv» (Гранд-готель «Прем'єр Палац»)
2	Рівень сертифікації	5 зірок (категорія Luxury)
3	Юридична та фактична адреса	бул. Тараса Шевченка / вул. Пушкінська, 5-7/29, Київ, 01004
4	Юридична форма власності	ТОВ «Готель Менеджмент»
5	Координація та зв'язок	Тел.: +38 (044) 244 12 00; Web: premier-palace.phnr.com
6	Дата введення в експлуатацію	1909 рік (історична будівля), 2001–2005 рр. (комплексна реконструкція)
7	Поверховість будівлі	8 надземних рівнів та підземний інфраструктурний комплекс
8	Транспортна логістика	Висока доступність: ст. метро «Театральна» (200 м), ст. метро «Площа Українських Героїв» (400 м)
9	Номінальна місткість	287 номерів різної категорійності
10	Структура номерного фонду	Classic, Premier, Deluxe, тематичні люкси («Гетьман», «Роксолана»), Royal Suite, Presidential Suite
11	Функціональна інфраструктура	Ресторани «Тераса» та «Ikigai», лобі-бар, кафе «SweetBook», Executive Lounge, казино «Billionaire»
12	Конгрес-можливості	6 конференц-залів (загальна місткість до 350 осіб), 24/7 Бізнес-центр
13	Wellness-комплекс	Fitness & Spa з критим басейном під скляним куполом, сауни, тренажерний зал
14	Кадровий потенціал	336 штатних співробітників (станом на 2025 р.)

(За джерелом [35])

Узагальнення представлених відомостей (табл. 2.1) дозволяє констатувати, що паспорт об'єкта містить релевантну сукупність ідентифікаторів, які комплексно характеризують базові параметри операційної та інфраструктурної діяльності готелю «Premier Palace Hotel Kyiv». Експлікація зазначених показників забезпечує можливість чіткої ідентифікації просторової локалізації підприємства, його юридичного статусу, форми власності та транспортно-логістичної доступності.

Важливо підкреслити, що категорія «5 зірок» (Luxury) накладає особливі вимоги до матеріально-технічного базису, де ключову роль відіграє номерний фонд як основний продукт готельного господарства. Враховуючи мультифункціональність та високий статус об'єкта, стратегічне значення для аналізу системи управління персоналом має розуміння того, як саме диференційовані номери за рівнями комфорту та сервісним наповненням. Відповідно, для більш глибокого вивчення сервісної спроможності підприємства доцільно здійснити деталізовану специфікацію категорій номерів, представлену в таблиці 2.2 [36].

Таблиця 2.2

Структурно-функціональний аналіз та специфікація номерного фонду
готелю «Premier Palace Hotel Kyiv»

№	Категорія (найменування) номера	Площа, м ²	Вартість, грн/доба	Функціонально-експлуатаційні та сервісні характеристики
1	Класичний (Twin)	29	10 073	Ергономічний житловий простір з елегантним інтер'єром. Оснащений системою індивідуального клімат-контролю, LCD-панеллю та комплементарним міні-баром. Ванна кімната укомплектована повним набором преміальних аксесуарів.
2	Класичний (King-Size)	30	12 042	Аналогічне функціональне наповнення з оптимізованим спальним місцем (ліжко формату King-Size). Дизайн поєднує класичні канони та сучасний рівень технічного комфорту для індивідуальних мандрівників.

Продовж.табл. 2.2

1	2	3	4	5
3	Делюкс (Deluxe)	32	13 011	Номер з покращеним зонуванням. Ключовою перевагою є панорамна візуалізація архітектурних домінант столиці (Свято-Михайлівський та Софійський собори). Передбачено розширений набір сервісних послуг.
4	Преміум (King-Size)	32	14 446	Категорія з інтегрованим доступом до Executive Lounge. Пакет послуг включає сніданки, вечірні коктейльні години та бізнес-преференції. Щоденна доставка періодики та розширений міні-бар.
5	Напівлюкс (Junior Suite)	52	15 678	Просторий номер з вираженим функціональним розподілом на зону відпочинку та вітальню. Панорамне застібання забезпечує високий рівень інсоляції та унікальні краєвиди історичного центру Києва.
6	Ambassador Suite	70	28 165	Багатокімнатна конфігурація (окрема спальня та вітальня). Розрахований на тривале перебування VIP-гостей. Передбачає ексклюзивний сервісний пакет та комплементарні пропозиції при заселенні.
7	Governor Suite	85	34 953	Апартаменти представницького класу з архітектурним елементом у вигляді французьких балконів. Високий ступінь приватності, доступ до клубних привілеїв та персоналізований консьєрж-сервіс.
8	Royal Suite	150	41 362	Гранд-апартаменти з унікальним інтер'єрним дизайном. Ідеальна локація для проведення закритих переговорів або сімейного відпочинку. Включає повний спектр VIP-обслуговування та панорамні краєвиди на 360°.
9	Presidential Suite	275	58 094	Найвищий сегмент розміщення: автономна інфраструктура всередині номера (кабінет, їдальня, кухня). Передбачено окремий ліфтовий доступ та приміщення для персоналу охорони / супроводу.

Результати проведеного аналізу номерного фонду досліджуваного об'єкта підтверджують реалізацію стратегії широкої товарної диференціації, що дозволяє підприємству ефективно задовольняти гетерогенні запити цільових аудиторій. Техніко-експлуатаційні параметри номерів та їхній естетичний дизайн корелюють із детермінованими стандартами готелів категорії «5 зірок» бізнес-класу. Встановлена цінова політика, попри перевищення середньоринкових

індикаторів, є економічно обґрунтованою з огляду на високу капіталомісткість інтер'єрів, еталонну якість сервісного супроводу та статусність бренду.

Інституційне функціонування «Premier Palace Hotel Kyiv» ґрунтується на засадах суворого дотримання нормативно-правового базису та внутрішнього регламенту. Операційна діяльність підприємства детермінована Статутом, посадовими інструкціями, санітарно-гігієнічними протоколами та положеннями про організацію праці. Відповідно до вимог ст. 15 Закону України «Про туризм», готель забезпечує безперервну валідацію сервісних процесів через сертифікацію за міжнародними стандартами серії ISO 9000:2015, що виступає гарантом високої конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Рівень професійного розвитку кадрового складу виступає фундаментальною детермінантою життєздатності готелю. В умовах динамічних ринкових трансформацій здатність менеджменту до ескалації компетенцій персоналу визначає ефективність управління інтелектуальним капіталом. На основі систематизації емпіричних даних було реконструйовано організаційну структуру готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» (рис. 2.1).

З огляду на масштабність підприємства (понад 336 штатних одиниць) та багатовекторність сервісних департаментів, у готелі імplementовано лінійно-функціональну конфігурацію управління. Дана модель базується на синтезі принципів єдиноначальності та експертної підтримки: керівники лінійних ланок здійснюють прямий адміністративний контроль, тоді як функціональні підрозділи забезпечують методологічний супровід та консультативну допомогу у вирішенні специфічних операційних завдань.

- Переваги: Високий рівень синергії професійного досвіду та адміністративної відповідальності, чітка спеціалізація функцій та здатність системи до адаптації у відповідь на зміну ринкової кон'юнктури.
- Дефекти: Певна інерційність у прийнятті міжфункціональних рішень, зростання транзакційних витрат на управлінський апарат та ризики ускладнення горизонтальних комунікаційних зв'язків між департаментами.

З метою оптимізації кадрового менеджменту персонал готелю структуровано за цільовими категоріями: адміністративно-управлінський склад, господарська служба (\$Housekeeping\$), фронт-офіс (група взаємодії з гостями) та спеціалізовані підрозділи технічного супроводу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структурно-функціональна декомпозиція та категорійна диференціація персоналу готелю.

Категорія персоналу	Стратегічні та операційні функції	Релевантні посади (приклади)
Адміністративно-управлінський апарат (АУП)	Здійснення стратегічного та тактичного менеджменту; координація міжфункціональних зв'язків; фінансовий моніторинг та бюджетування; розробка кадрової політики та контроль комплаєнсу (дотримання нормативних вимог).	Генеральний директор, топменеджмент, керівники департаментів (рецепції, ресторану), HR-директор.
Інженерно-технічна та експлуатаційна служба	Забезпечення техносферної безпеки та цілісності матеріальних активів готелю; моніторинг стану інженерних мереж; проведення превентивного та поточного ремонту інфраструктури; підтримка ергономічних стандартів.	Головний інженер, технічні фахівці чергової зміни, співробітники служби безпеки (охорона).
Операційно-сервісний персонал (Front-of-the-house)	Безпосередня реалізація сервісного циклу: від пре-арайвалу до виїзду гостя. Забезпечення стандартів гостинності у номерному фонді та F&B-сегменті (харчування та напої); кастомізація послуг під запити клієнтів.	Співробітники Front Office (рецепція), кухарі, офіціанти, покоївки (Housekeeping), консьєржі.
Маркетингово-комерційний та стратегічний сектор	Формування та управління брендом (Brand Equity); реалізація стратегій просування послуг (\$SMM\$, \$PR\$); аналіз ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища; Revenue management (управління доходами).	Менеджери з маркетингу та реклами, спеціалісти відділу продажів (\$Sales\$), аналітики ринку.

**Систематизовано автором*

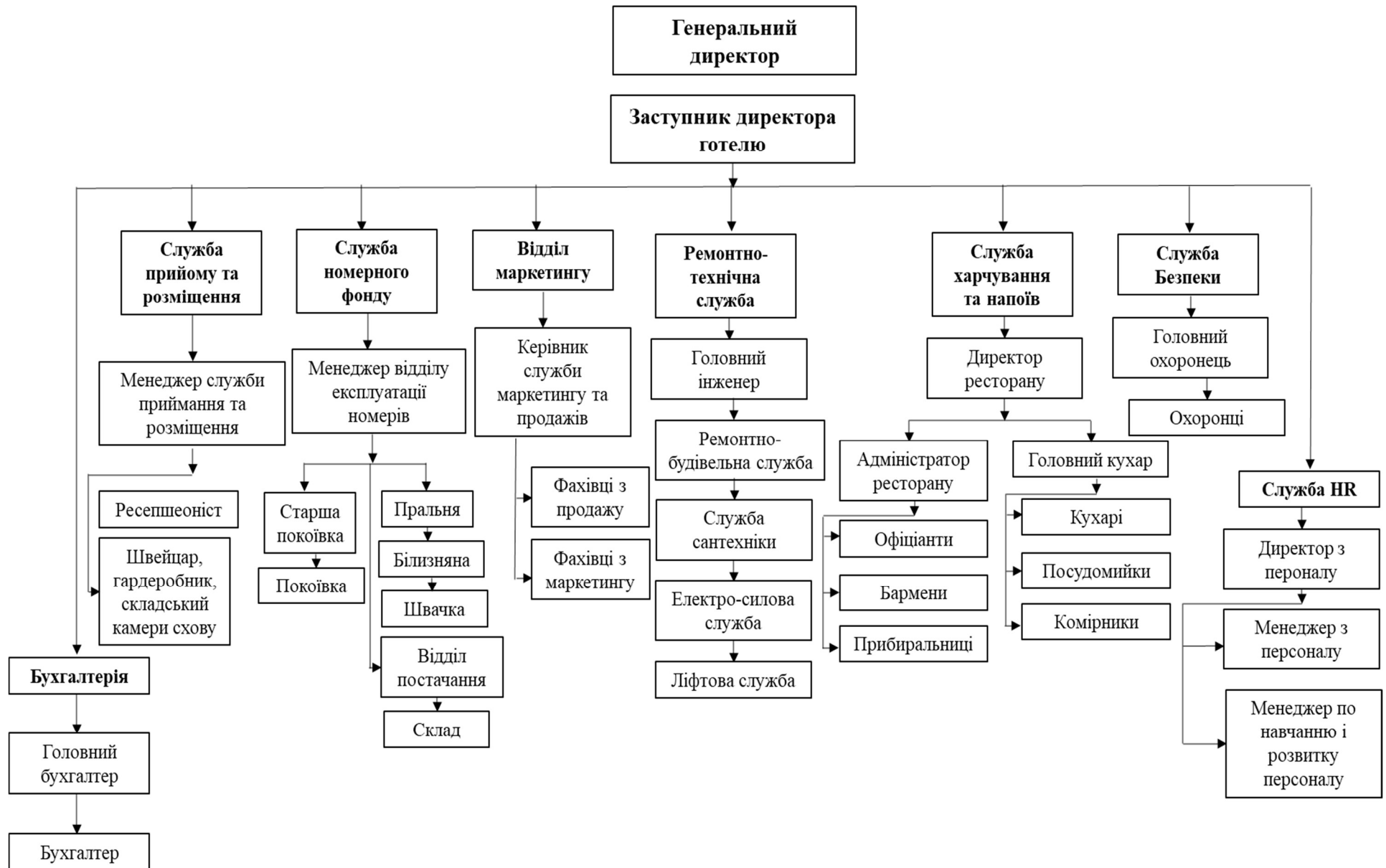


Рис. 2.1. Архітектура організаційно-функціональної моделі управління готелем.

Структура управління готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» базується на принципах вертикальної ієрархії, де директори профільних департаментів підпорядковуються заступнику генерального директора (виконавчому директору), який, у свою чергу, звітує безпосередньо перед генеральним директором. До складу цієї управлінської ланки входять: менеджер служби прийому та розміщення, головний бухгалтер, головний інженер, директор відділу маркетингу та продажів, директор ресторану, начальник служби безпеки, менеджер відділу експлуатації номерного фонду та директор з персоналу. Зазначені посадові особи представляють середню ланку менеджменту та забезпечують імплементацію стратегічної політики готелю, розробленої вищим керівництвом. Керівники департаментів відповідають за декомпозицію загальних завдань на рівні конкретних підрозділів та контроль за їх результативністю, володіючи при цьому значними повноваженнями та управлінською автономією. Поряд із трансформацією виробничих цілей у конкретні управлінські рішення, вони координують процеси, спрямовані на забезпечення еталонної якості сервісу та максимальне задоволення індивідуальних запитів гостей «Premier Palace Hotel Kyiv».

Детальний аналіз наведеної схеми дозволяє підсумувати, що готель «Premier Palace Hotel Kyiv» успішно функціонує в сегменті високої сервісної інтенсивності, що детермінує об'єктивну потребу в залученні виключно висококваліфікованих фахівців із розвиненими компетенціями та бездоганним рівнем професійної етики. Оскільки саме якісний людський капітал виступає непохитним стратегічним фундаментом всієї сучасної системи менеджменту, виникає обґрунтована необхідність у проведенні його всебічного структурно-функціонального аналізу. У межах даного наукового дослідження, на основі репрезентативних та верифікованих емпіричних даних, було здійснено комплексний аналіз структури трудових ресурсів готелю за ключовими класифікаційними характеристиками (табл. 2.4, рис. 2.2).

Таблиця 2.4

Структурно-функціональний аналіз та параметрична характеристика кадрового потенціалу готелю.

Категорія аналізу	Показники (групи)	2024 рік: Осіб	2024 рік: %	2025 рік: Осіб	2025 рік: %
Гендерна структура	Жіноча стаття	182	52,59%	210	60,69%
	Чоловіча стаття	164	47,41%	136	39,31%
	Всього	346	100,00%	346	100,00%
Вікова архітектура	До 30 років	138	39,88%	136	39,31%
	30–40 років	106	30,63%	101	29,18%
	Понад 40 років	102	29,49%	109	31,51%
	Всього	346	100,00%	346	100,00%
Освітньо-кваліфікаційний рівень	Без профільної освіти	45	13,04%	49	14,20%
	Середня спеціальна (профільна)	149	43,06%	153	44,35%
	Вища профільна освіта	151	43,64%	143	41,44%
	Всього	345	100,00%	345	100,00%
Професійний досвід (стаж)	Без попереднього досвіду	76	21,95%	84	24,27%
	До 5 років	140	40,46%	134	38,73%
	5–10 років	106	30,63%	110	31,79%
	Понад 10 років	24	6,94%	18	5,20%
	Всього	346	100,00%	346	100,00%

**Систематизовано автором*

Організаційна архітектура досліджуваного готелю базується на принципах багатовекторної ієрархії, де рівні управління чітко диференційовані за обсягом повноважень та відповідальності. Вища та середня ланки менеджменту (керівники департаментів та їхні заступники) здійснюють стратегічний та операційний контроль над діяльністю профільних структурних підрозділів.

Своєю чергою, ці підрозділи консолідують інтелектуальний та професійний потенціал провідних фахівців і лінійного персоналу. Така конфігурація забезпечує ефективну декомпозицію складних сервісних завдань: від загального управлінського рішення до конкретної операційної функції, що виконується безпосереднім виконавцем. Це дозволяє досягти високої

персоніфікації відповідальності та гарантує безперебійність технологічного циклу обслуговування в готелі.

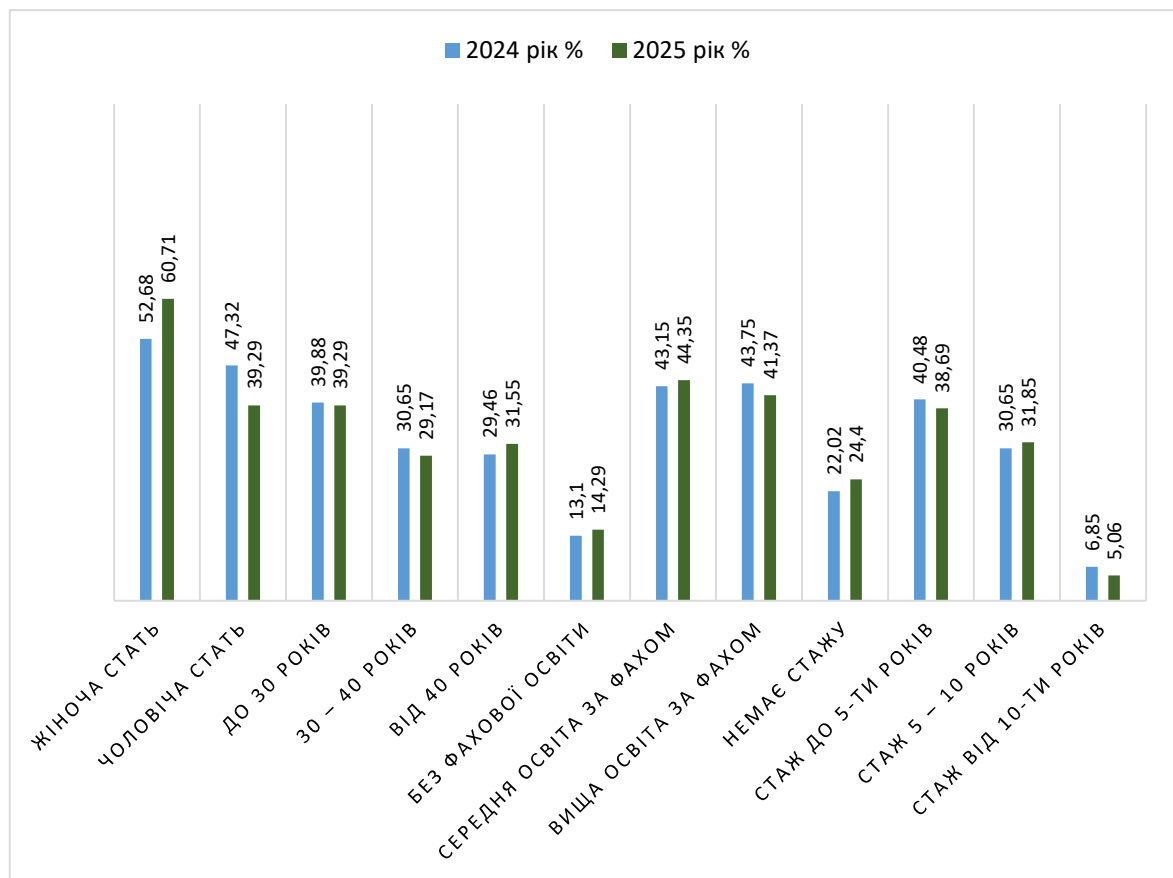


Рис. 2.2. Параметрична характеристика та багатофакторний аналіз структури трудових ресурсів готелю.

Результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що архітектоніка кадрового потенціалу готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» відзначається домінуванням молодих фахівців, переважна більшість яких володіє належним рівнем профільної освітньо-кваліфікаційної підготовки (середня спеціальна або вища освіта за фахом). Попри наявність стабільного професійного ядра зі значним досвідом роботи (понад 5 та 10 років), ідентифіковано тенденцію до ескалації частки персоналу без попереднього стажу (зокрема, зростання на 2,38% у 2024 році порівняно з попереднім періодом).

Ймовірною детермінантою цього явища є інтенсифікація процесів рекрутингу та залучення нових трудових ресурсів як реакція на екзогенні

виклики воєнного стану та пов'язану з ними міграційну лабільність кадрів. У гендерному аспекті зберігається стійка тенденція до фемінізації штату, що є традиційним для індустрії гостинності класу «Luxury».

З метою поглиблення комплексного оцінювання операційної стійкості та ринкової позиції об'єкта дослідження, наступним етапом є здійснення компаративного аналізу дескрипторів фінансово-господарської діяльності підприємства за період 2024–2025 рр. Це дозволить детермінувати динаміку ключових економічних індикаторів та визначити ефективність використання наявних ресурсів у поточному періоді (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Компаративний аналіз ключових індикаторів фінансово-господарської діяльності підприємства (2024–2025 рр.).

Показник	2024 рік (тис. грн)	2025 рік (тис. грн)	Абсолютне відхилення (+/-), тис. грн	Темп приросту, %
Дохід (виручка) від реалізації	29 423,80	33 111,31	+3 687,51	12,53
Податок на додану вартість (ПДВ)	5 884,76	6 622,26	+737,50	12,54
Чистий дохід від реалізації	23 490,94	26 489,05	+2 998,11	12,77
Собівартість реалізованих послуг	17 558,08	19 866,78	+2 308,70	13,15
Валовий прибуток	5 932,86	6 622,26	+689,40	11,62
Інші операційні доходи	3 240,17	4 451,76	+1 211,59	37,39
Адміністративні витрати	1 054,41	1 391,84	+337,43	32,00
Витрати на збут	217,74	272,54	+54,80	25,17
Інші операційні витрати	124,32	129,68	+5,36	4,31
Операційний прибуток (EBIT)	7 776,56	9 279,97	+1 503,41	19,33
Фінансові та інші витрати (нетто)	310,00	256,81	-53,19	-17,16
Прибуток до оподаткування (EBT)	7 466,63	9 023,16	+1 556,53	20,85
Податок на прибуток	1 344,00	1 624,17	+280,17	20,85
Чистий прибуток	6 122,64	7 399,00	+1 276,36	20,84

Ось наукова редакція вашого аналітичного тексту. Я виправив логічну помилку в роках (2025 порівняно з 2024), уніфікував термінологію та оформив математичні розрахунки за допомогою LaTeX для відповідності стандартам магістерської роботи.

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що обсяг виручки від реалізації та показник чистого доходу у 2025 році продемонстрували зростання на 11,14% відносно базисного 2024 року, що детермінує позитивну динаміку ринкового розвитку досліджуваного об'єкта. Водночас собівартість реалізованої продукції та послуг у 2025 році збільшилася на 11,62%, що дещо перевищує темпи ескалації дохідної частини. Рівномірне зростання адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат вказує на необхідність оптимізації окремих статей операційних видатків з метою підвищення загальної ефективності.

Попри випереджальні темпи зростання витрат, фінансові результати від операційної діяльності та прибуток до оподаткування зберігають висхідний тренд. Зокрема, чистий прибуток підприємства підвищився на 17,25%, що ілюструє якісну трансформацію фінансового стану готелю. Для об'єктивної оцінки результативності менеджменту абсолютні показники прибутку доцільно доповнити аналізом відносних індикаторів, зокрема рівня рентабельності діяльності.

Розрахунок показника рентабельності операційної діяльності здійснюється за формулою:

$$R_p = (P / V) \times 100\%$$

Де:

- R_p — рівень рентабельності операційної діяльності, %;
- P — чистий прибуток підприємства за звітний період, тис. грн;
- V — сукупні операційні витрати (собівартість реалізованої продукції та послуг), тис. грн.

Згідно з наведеним алгоритмом, рентабельність готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» становить:

- за 2024 рік: $(5944,31 / 17046,68) \times 100 = 34,9\%$
- за 2025 рік: $(7183,49 / 19288,14) \times 100 = 37,2\%$

Порівняльний аналіз отриманих результатів (рис. 2.3) дозволяє констатувати зростання рентабельності на **2,3 в.п.** Це підтверджує гіпотезу про ефективність поточної моделі управління, оскільки кожен внесений у витрати ресурс у 2025 році почав генерувати більший обсяг чистого прибутку порівняно з попереднім періодом.

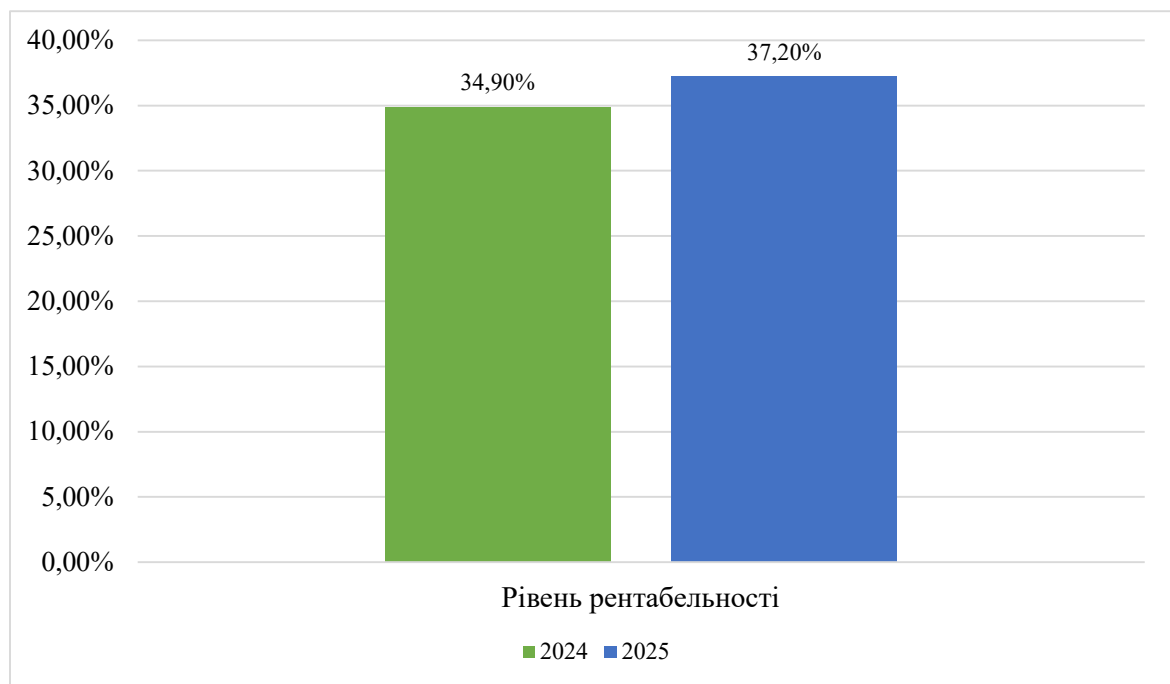


Рис. 2.3. Показники рентабельності за 2024-2025 рр.

Резюмуючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що готель «Premier Palace Hotel Kyiv» демонструє високий рівень капіталізації та ефективності експлуатації свого ресурсного потенціалу. Синергія раціонального управління трудовими, матеріальними та фінансовими активами дозволила підприємству досягти позитивної динаміки рентабельності, рівень якої у 2025 році зріс на 2,3 в.п. відносно базисного періоду.

Така тенденція є індикатором високої адаптивності фінансово-економічної стратегії готелю до змін ринкової кон'юнктури. Ефективна модель менеджменту, імплементована в досліджуваному готельному підприємстві,

забезпечує не лише зростання абсолютних показників прибутку, а й підвищення якості використання кожної одиниці залученого ресурсу. Це створює стабільний базис для подальшої інтенсифікації сервісної діяльності та зміцнення конкурентних позицій бренду на ринку послуг класу «Luxury».

2.2. Діагностика кадрового складу та оцінка ефективності використання людського потенціалу підприємства

Департамент управління персоналом (кадрова служба) виступає ключовим стратегічним підрозділом «Premier Palace Hotel Kyiv», на який покладено функцію адміністрування людського капіталу на всіх ієрархічних рівнях — від топменеджменту до лінійних виконавців. Діяльність служби інтегрована в загальну бізнес-стратегію підприємства, а її архітектоніка та цільові орієнтири детерміновані вектором економічного розвитку готелю та обраною кадровою доктриною.

Функціонування кадрової служби «Premier Palace Hotel Kyiv» регламентується Положенням про відділ персоналу, затвердженим генеральним директором. У сучасних умовах роль даного підрозділу трансформувалася з суто облікової у стратегічну: HR-департамент бере безпосередню участь у формуванні конкурентних переваг готелю через розвиток інтелектуального потенціалу співробітників.

Відповідно до рекомендацій Європейської асоціації менеджерів з персоналу, ефективний керівник кадрової служби має відповідати багатогранній моделі якостей, що поєднує професійні та особистісні компетенції (софт-скіли). До фундаментальних дескрипторів цієї моделі належать:

- Професійна етика: справедливість, щирість, суворість у дотриманні регламентів.
- Управлінська динаміка: наполегливість, стратегічне мислення, пунктуальність.

- Соціальний інтелект: комунікабельність, емпатія (здатність слухати та довіряти), інтуїція та гуманізм.
- Аналітичний базис: здатність до системного аналізу даних та високий рівень переконливості в аргументації управлінських рішень [38, с. 76].

Візуалізація моделі компетенцій керівника відділу кадрів готелю «Premier Palace Hotel Kyiv», що відображає персональну відповідальність за ефективність HR-процесів, представлена на рисунку 2.4. Правовий статус, функціональні обов'язки та межі відповідальності менеджера з персоналу чітко регламентовані посадовою інструкцією (Додаток А), розробленою на засадах національних стандартів та професійно-кваліфікаційних характеристик працівників галузі.

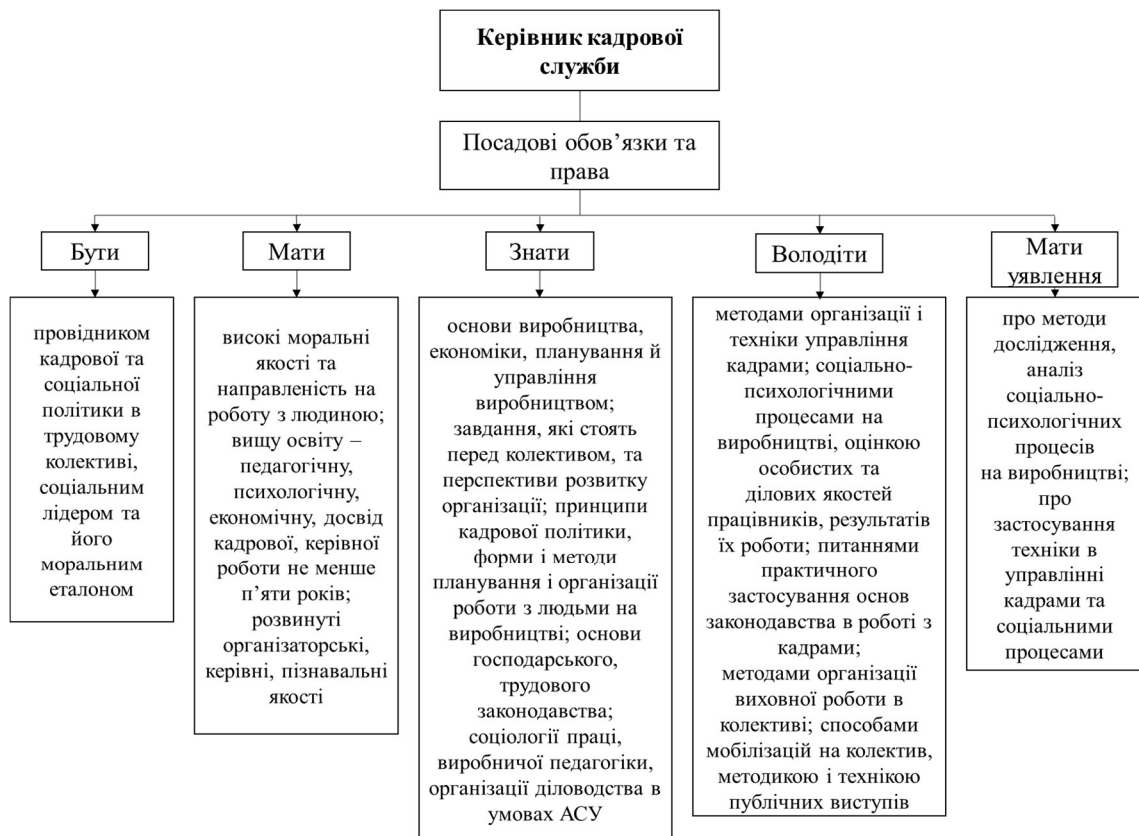


Рис. 2.4. Архітектура професійного профілю та ключових компетенцій керівника HR-служби [39, с. 180]

Ось наукова редакція вашого тексту. Я посилив термінологічну базу (використавши поняття «штатна архітектура», «інституціоналізація»,

«комплаєнс-контроль»)), що відповідає стандартам другого розділу наукової роботи.

Фундаментальною складовою системи стратегічного управління готельним комплексом є інституціоналізація штатного розкладу. Цей документ виступає не лише фінансово-плановим інструментом, що координується фінансово-економічною службою та HR-департаментом, а й ключовим елементом системи комплаєнс-контролю. Його наявність є критичною для забезпечення легітимності взаємовідносин з органами трудового нагляду та податковими службами, а також для превентивної мінімізації ризиків виникнення трудових спорів.

Визначення кількісного складу персоналу за кожною посадовою позицією в «Premier Palace Hotel Kyiv» базується на науково обґрунтованому підході, що враховує:

- масштабність об'єкта та його категорійність (5 зірок);
- високі стандарти сервісної інтенсивності;
- циклічність готельних процесів та графіки змінності.

Особлива увага при формуванні штатної архітекτονіки приділяється забезпеченню безперебійного покриття сервісних точок у періоди пікової завантаженості готелю. Окрім операційної доцільності, штатний розпис базується на суворому дотриманні норм трудового законодавства України, зокрема щодо дотримання балансу робочого часу, надання відпусток та забезпечення соціальних гарантій.

З метою підвищення рівня об'єктивізації та стратегічної точності процесів кадрового планування в готелі «Premier Palace Hotel Kyiv», у межах даного дослідження було спроектовано та науково обґрунтовано консолідований штатний розклад. Цей управлінський інструмент забезпечує глибоку інтеграцію існуючої організаційної архітекτονіки підприємства з фактичною, розрахунковою потребою у трудових ресурсах, що базується на принципах функціональної доцільності.

Таблиця 2.6

Структурно-штатна конфігурація та кадровий регламент підприємства.

№	Структурний підрозділ та посада (категорія)	К-сть штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний ФОП, грн
1	2	3	4	5
I	АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АПАРАТ (АУП)	17	—	303 840
1	Генеральний директор готелю	1	28 840	28 840
2	Виконавчий директор (заступник)	1	24 720	24 720
3	Головний бухгалтер	1	18 746	18 746
4	Начальник фінансово-економічного відділу	1	19 570	19 570
5	Начальник відділу кадрів (HR-директор)	1	20 394	20 394
...	<i>Інші посади адміністрації (економісти, касири, фахівці HR)</i>	12	—	191 570
II	СЛУЖБА ПРИЙОМУ ТА РОЗМІЩЕННЯ (FRONT OFFICE)	99	—	1 106 150
6	Начальник служби прийому та розміщення	1	20 600	20 600
7	Адміністратор (рецепція)	5	18 025	90 125
8	Покоївка (Housekeeping)	38	9 270	352 260
9	Швейцар (сервісна група)	16	15 759	252 144
10	Черговий по поверху	11	14 420	158 620
...	<i>Інший персонал (гардеробники, прибиральники, агенти)</i>	28	—	232 401
III	РЕСТОРАННЕ ГОСПОДАРСТВО (F&B)	88	—	1 183 779
11	Шеф-кухар	1	20 085	20 085
12	Кухар (6 розряд)	5	19 261	96 305
13	Кухар (4-5 розряд)	15	—	279 851
14	Офіціант	23	12 978	298 494
15	Бармен	18	14 523	261 414
...	<i>Інший персонал (адміністратори залу, мийники посуду)</i>	26	—	227 630
IV	ТЕХНІЧНА ТА ЕКСПЛУАТАЦІЙНА СЛУЖБА	61	—	1 175 572
16	Головний інженер (начальник служби)	1	19 261	19 261
17	Інженерно-технічні фахівці (електрики, сантехніки)	13	—	207 545
18	Ремонтно-будівельна група (столяри, маляри)	18	—	314 253
19	Служба експлуатації споруд та ліфтового госп-ва	29	—	634 513
V	ДОПОМІЖНІ ТА ІНФРАСТРУКТУРНІ ПІДРОЗДІЛИ	71	—	821 828
20	Служба безпеки (охорона)	9	—	145 024

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5
21	Відділ маркетингу та продажу	5	—	86 108
22	Господарська служба (двірники, садівники)	31	—	345 462
23	Фітнес-центр та Перукарня	21	—	144 921
24	Відділ постачання та Пральня	10	—	100 313
	РАЗОМ ПО ГОТЕЛЮ	336	—	4 591 169

Складання штатного розпису здійснювалося з урахуванням специфіки сервісних стандартів Luxury-сегменту, де кількісний та якісний склад фахівців повинен чітко корелювати з показниками місткості готелю, структурою його номерного фонду та прогнозованою інтенсивністю завантаження (табл. 2.6). Такий підхід дозволяє не лише забезпечити оптимальну ресурсну забезпеченість кожного підрозділу, а й створити фундамент для раціонального управління фондом оплати праці, запобігаючи виникненню кадрового дефіциту або надлишковості персоналу.

Логічним продовженням дослідження штатної архітектури готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» є детермінація ефективності функціонування персоналу. Ключовим дескриптором, що дозволяє оцінити якість використання трудових ресурсів та рівень їхньої віддачі, є продуктивність праці.

Проведення ґрунтового аналізу зазначеного індикатора в ретроспективній динаміці відкриває можливість не просто констатувати кількісні зміни, а й виявити складну кореляційну залежність між темпами розширення кадрового потенціалу та фактичними обсягами акумульованого чистого доходу підприємства. Такий підхід дозволяє встановити рівень стратегічної відповідності між масштабуванням штату та фінансовою результативністю діяльності готелю, визначаючи межу економічної доцільності залучення нових фахівців.

З метою досягнення найвищого ступеня аналітичної об'єктивності при проведенні комплексної оцінки реальної інтенсивності трудових процесів та для своєчасного виявлення латентних (прихованих) резервів інтенсифікації загальної управлінської системи готелю, у межах даного наукового пошуку

виникла гостра методологічна необхідність у зміщенні акцентів від аналізу суто абсолютних величин до глибокого вивчення відносних показників ефективності менеджменту. Використання виключно валових значень часто не дає змоги повноцінно оцінити якісну трансформацію кадрового потенціалу, оскільки вони не відображають внутрішню динаміку продуктивності та ефективність використання кожної одиниці робочого часу в умовах мінливого ринку.

Відтак, на даному етапі прикладного дослідження було реалізовано прецизійний багаторівневий розрахунок інтегрального показника виробітку на одного середньооблікового працівника підприємства. Даний аналітичний індикатор у сучасній економічній науці та практиці індустрії гостинності розглядається як фундаментальний, визначальний критерій оцінки продуктивності людського капіталу, особливо в Luxury-сегменті, де кожна сервісна операція має високу питому вагу та безпосередньо впливає на репутаційний капітал бренду. Він дозволяє не лише наочно продемонструвати реальний кількісний внесок кожного окремого співробітника у складний процес формування сукупного фінансового результату установи, а й встановити рівень реальної віддачі від інвестицій у професійний розвиток персоналу.

Більше того, такий підхід створює надійну аналітичну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо оптимізації штатної чисельності та вдосконалення системи матеріального стимулювання, оскільки дозволяє чітко корелювати індивідуальні трудові зусилля з фінансовими досягненнями готелю «Premier Palace Hotel Kyiv». Деталізовані результати цих обчислень, що відображають динаміку ефективності кадрового менеджменту крізь призму виробітку на одного фахівця, систематизовано та розгорнуто представлено у відповідній таблиці (табл. 2.7), яка слугує емпіричним підтвердженням викладених тез та основою для подальших прогностичних розрахунків.

Таблиця 2.7

Аналітичне оцінювання дескрипторів продуктивності праці та результативності використання персоналу.

Показники результативності	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	310	336	+26	8,39
Дохід від надання послуг, тис. грн	32 146,90	30 093,35	-2 053,55	-6,39
Кількість обслуговуваних клієнтів, осіб	23 567	28 192	+4 625	19,62
Вартісна продуктивність праці (тис. грн/особу)	103,70	89,56	-14,14	-13,63
Натуральна продуктивність праці (клієнтів/особу)	76,02	83,90	+7,88	10,37

Результати аналізу, систематизовані в табл. 2.7, свідчать про суттєву трансформацію моделі функціонування готелю «Premier Palace Hotel Kyiv». Зокрема, спостерігається зростання середньооблікової чисельності штату на 26 одиниць, що супроводжувалося інтенсифікацією клієнтського потоку — кількість обслуговуваних осіб збільшилася на 4 625 осіб. Зазначені зміни є прямим наслідком екзогенних чинників, пов'язаних із міграційними процесами всередині країни: статус Києва як ключового гуманітарного та ділового хабу зумовив стабільно високий попит на послуги розміщення з боку внутрішньо переміщених осіб та представників міжнародних організацій.

Попри кількісне зростання операційних показників, фінансовий аналіз виявив певну дестабілізацію прибутковості: дохід від реалізації послуг скоротився на 2 053,55 тис. грн. Дана дивергенція (розбіжність) пояснюється випереджальним зростанням операційних витрат на утримання персоналу, логістичними складнощами та необхідністю адаптації сервісної політики до умов воєнного стану (зокрема, впровадженням спеціальних тарифів та соціальних програм).

У результаті було зафіксовано розбіжність між видами продуктивності:

- Вартісна продуктивність: продемонструвала регресивну динаміку, скоротившись на 14,14 тис. грн/особу;

- Натуральна продуктивність: навпаки, зросла на 7,88 клієнтів/особу порівняно з базисним періодом (рис. 2.5, 2.6).

Це підтверджує тезу про інтенсифікацію праці персоналу: співробітники виконують більший обсяг фактичної роботи (обслуговування більшої кількості гостей), проте економічна віддача на одиницю праці знижується через зростання витратної частини. Отримані дані підкреслюють стратегічну необхідність перегляду фінансової моделі управління витратами та оптимізації цінової політики для синхронізації трудових зусиль із фінансовими результатами діяльності готелю.

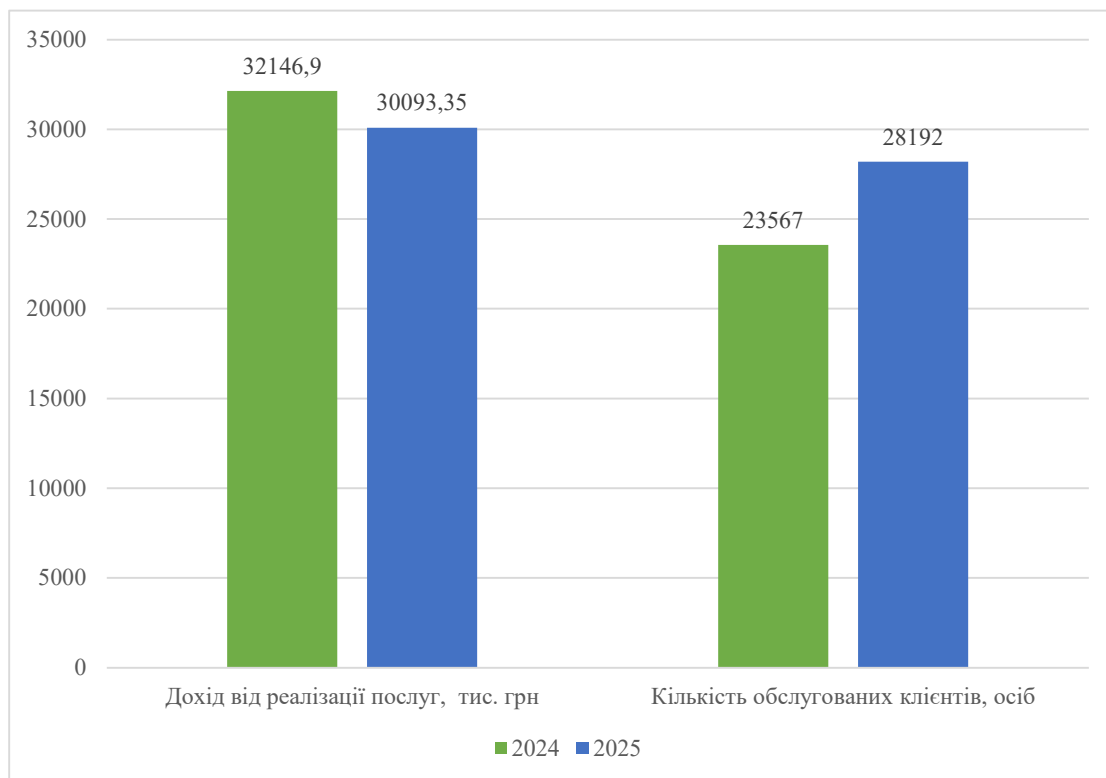


Рис. 2.5. Дослідження фінансових та операційних показників, пов'язаних із доходністю та обсягом обслуговування клієнтів у готелі «Premier Palace Hotel Kyiv».

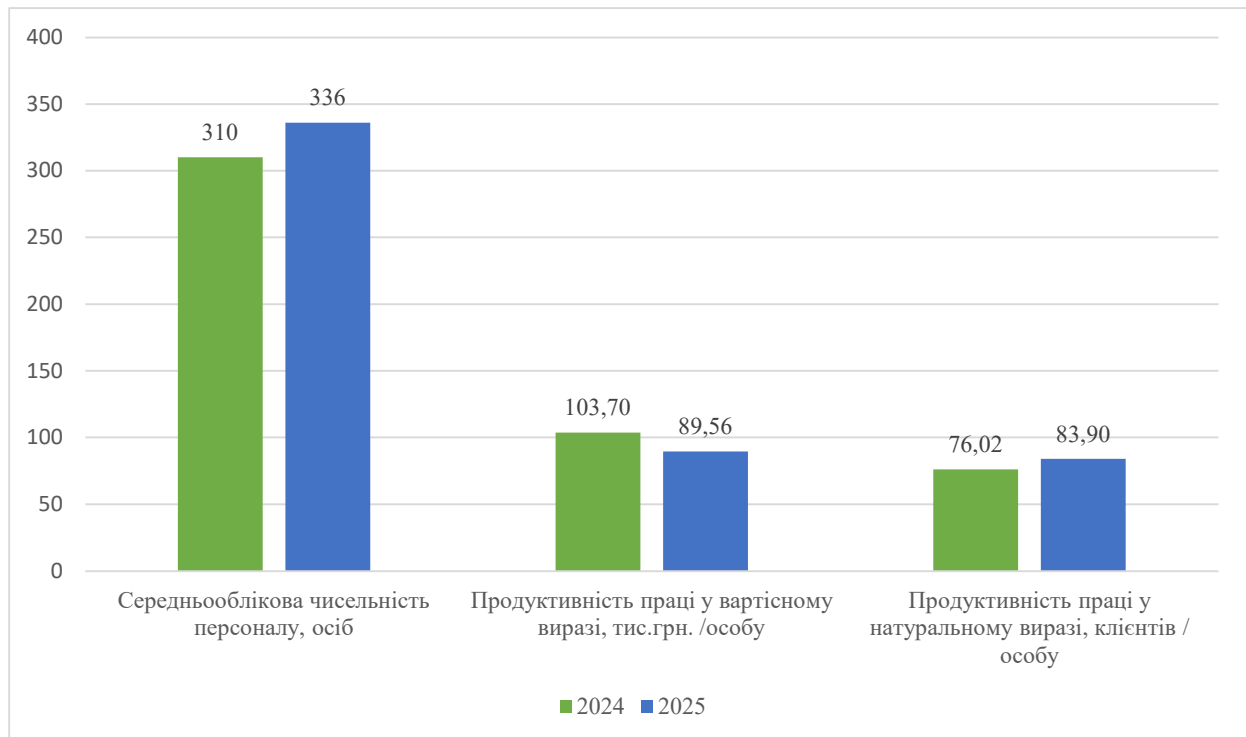


Рис. 2.6. Аналітичне оцінювання результативності використання персоналу готелю на основі показника середньооблікової чисельності.

Системне оцінювання кадрового потенціалу готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» виступає предиктивним інструментом стратегічного менеджменту. Це дозволяє керівництву не лише верифікувати поточну ефективність роботи персоналу та якість сервісної пропозиції, а й детермінувати пріоритетні вектори розвитку для інтенсифікації продуктивності та оптимізації процесів адміністрування людського капіталу.

Деталізована та науково обґрунтована експлікація розрахованих показників індивідуальної та колективної продуктивності праці виступає не просто як статистичний підсумок діяльності, а формує фундаментальне та максимально об'єктивне аналітичне підґрунтя для переходу до глибинної інтегральної оцінки всього кадрового потенціалу готельного підприємства (табл. 2.8). Такий методологічний перехід від аналізу розрізнених кількісних індикаторів до системного синтезу якісних і кількісних характеристик персоналу дозволяє вищому менеджменту отримати цілісну та репрезентативну картину інтелектуального капіталу установи, що є критично важливим для стратегічного планування.

Застосування цього комплексного підходу надає вищому керівництву готелю стратегічно важливу інструментарій для прецизійної ідентифікації ключових зон операційної ефективності та точкового виявлення «вузьких місць» у системі управління людськими ресурсами. На основі результатів такої діагностики стає можливим не лише констатувати поточний стан справ, а й формулювати та впроваджувати персоналізовані цільові програми професійного та кваліфікаційного зростання. Важливо, що ці програми розробляються з урахуванням унікальних імперативів та високих стандартів роботи в преміальному сегменті Luxury, де бездоганність кожної сервісної операції детермінує репутаційну стійкість бренду та забезпечує відповідність послуг найвищим очікуванням ексклюзивної клієнтури.

Таблиця 2.8

Комплексна діагностика та стратегічне оцінювання кадрового потенціалу готелю.

Показники руху кадрів	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	310	336	+26	8,39
Чисельність звільнених працівників, осіб	12	14	+2	16,67
Чисельність прийнятих працівників, осіб	15	26	+11	73,33
Коефіцієнт вибуття кадрів (долі од.)	0,039	0,042	+0,003	7,64
Коефіцієнт обороту за прийомом (долі од.)	0,048	0,077	+0,029	59,92
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	3,87	4,17	+0,30	7,64

У 2025 році спостерігається інтенсифікація рекрутингових процесів у готелі «Premier Palace Hotel Kyiv»: чисельність прийнятих працівників зросла на 11 осіб порівняно з попереднім періодом. Дана тенденція детермінована поступовим відновленням попиту на послуги розміщення та необхідністю доукомплектування штату для підтримання п'ятизіркових стандартів обслуговування.

Хоча динаміка коефіцієнта вибуття кадрів демонструє незначні коливання, його зростання у 2025 році є наслідком впливу екзогенних чинників воєнного стану. Зокрема, це зумовлено вимушеною міграцією частини персоналу за межі України та релокацією фахівців у більш безпечні регіони. Паралельно з цим, збільшення коефіцієнта обороту за прийомом на 0,03 свідчить про активну фазу оптимізації функціональної структури готелю. Це підтверджує здатність підприємства оперативно заповнювати вакантні позиції та нарощувати загальний обсяг трудового потенціалу в умовах нестабільного ринку праці.

Загальний інтегральний показник — коефіцієнт плинності кадрів — у 2025 році зріс на 0,30 (7,64%). Попри висхідну траєкторію, темпи приросту залишаються в межах контрольованої норми, що свідчить про високу адаптивність кадрової політики підприємства. Таке незначне відхилення на тлі кризових явищ у країні вказує на ефективність системи утримання персоналу та високий рівень задоволеності співробітників умовами праці.

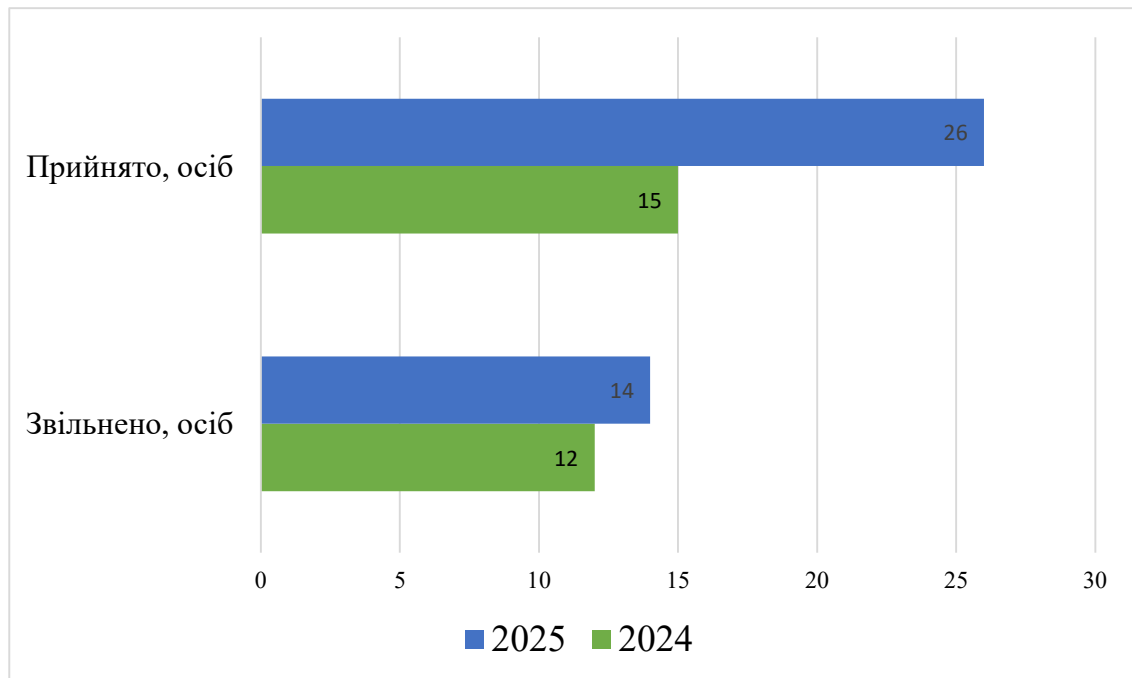


Рис. 2.7. Динаміка інтенсивності руху персоналу готелю: аналіз процесів прийому та вибуття кадрів.

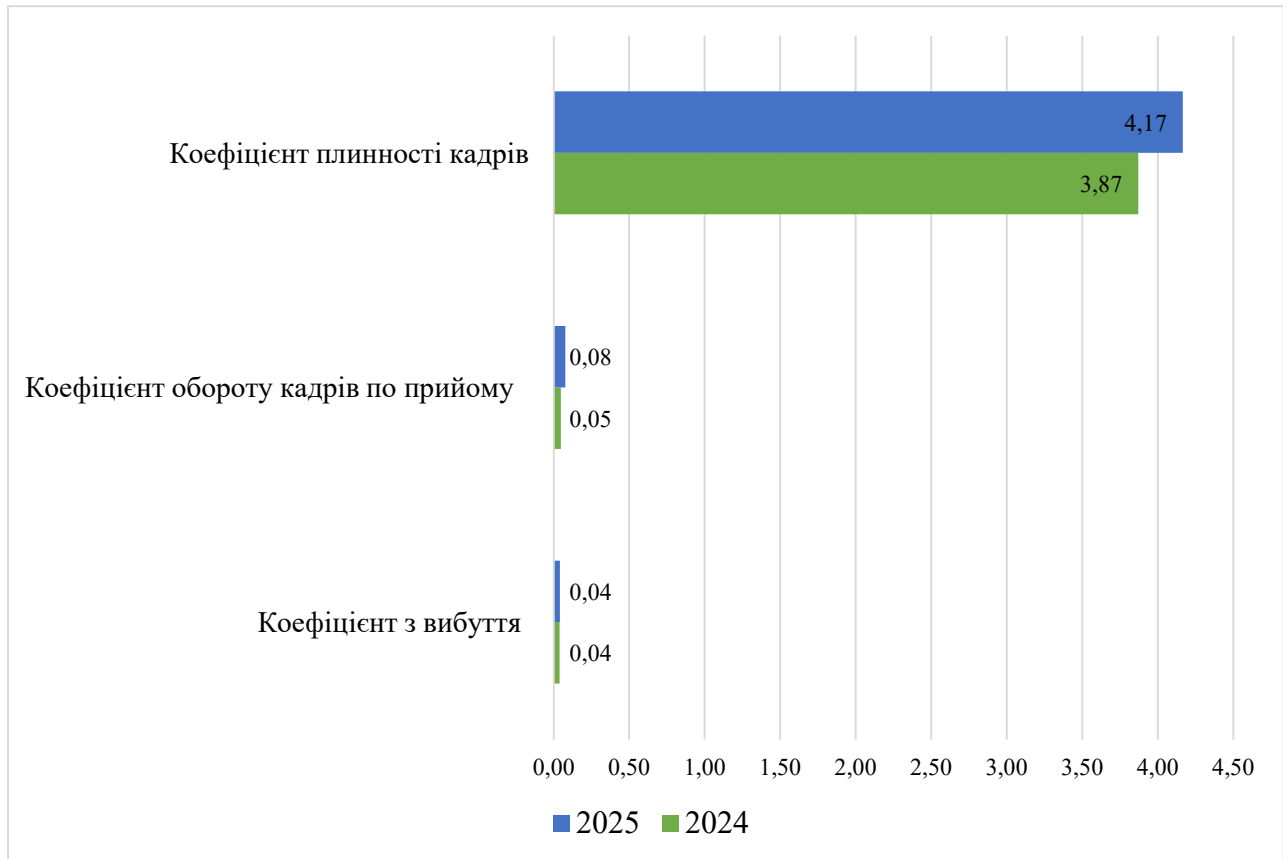


Рис. 2.8. Аналітична оцінка кадрового потенціалу готелю крізь призму показників руху та стабільності персоналу

Всебічна та багатofакторна детермінація ключових економічних індикаторів, що характеризують операційну та фінансову діяльність досліджуваного об'єкта, дозволяє не просто зафіксувати поточні результати, а й науково обґрунтовано констатувати формування стійкого, прогресивного вектора стратегічного розвитку готельного комплексу «Premier Palace Hotel Kyiv».

Отримані в ході дослідження дані підкреслюють виняткову релевантність, адаптивність та концептуальну вираженість імplementованої на підприємстві моделі менеджменту людського капіталу. Така висока відповідність управлінської стратегії реальним потребам ринку свідчить про те, що діюча система управління персоналом є не лише теоретично досконалою, а й практично ефективною, оскільки вона забезпечує гармонійну синергію між безперервним розвитком інтелектуального потенціалу кадрів та реалізацією глобальних

стратегічних цілей готелю в умовах мінливого та висококонкурентного середовища індустрії гостинності. Таким чином, успішна синхронізація економічних інтересів підприємства із вектором професійного зростання працівників стає головним драйвером його стійкої ринкової резистентності.

2.3. Оптимізація кадрової політики через призму інтеграції зарубіжних управлінських моделей: прикладний аспект

У парадигмі глобальної економіки вражень XXI століття саме висококваліфікований персонал виступає головним детермінантом задоволення екзогенних вимог споживачів, забезпечуючи диференціацію сервісного продукту та його бездоганну якість. Конкурентоспроможність сучасних готельних підприємств дедалі більше базується не на матеріальних активах, а на професійній архітектоніці кадрів, які формують унікальну ціннісну пропозицію бренду.

Досвід провідних зарубіжних готельних мереж переконливо доводить, що інвестиції в людський капітал є фундаментом капіталізації бренду та стійкої ділової репутації. Стратегічне використання інтелектуального та сервісного потенціалу працівників дозволяє успішно масштабувати готельний продукт як на національному, так і на міжнародному ринках.

З метою імплементації кращих управлінських практик у діяльність досліджуваного об'єкта, доцільно провести бенчмаркінговий аналіз найбільш успішних світових готельних мереж. Це дозволить ідентифікувати найбільш ефективні моделі HR-менеджменту, що демонструють найвищу результативність у сучасних умовах (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Бенчмаркінговий аналіз результативності функціонування провідних
глобальних готельних мереж у 2025 році.

Поз.	Транснаціональна готельна корпорація	Країна походження	Кількість об'єктів	Номерний фонд (одиниць)	Динаміка фонду (2022, %)
1	Marriott International	США	7 897	1 456 478	+4,0
2	Jin Jiang	Китай	11 716	1 203 170	+9,9
3	Hilton Worldwide	США	6 777	1 065 413	+5,5
4	InterContinental Hotels Group (IHG)	Велика Британія	5 991	880 327	-0,6
5	Wyndham Hotels and Resorts	США	8 950	810 051	+1,8
6	Accor Group	Франція	5 298	777 714	+3,2
7	Huazhu Hotels Group	Китай	7 679	695 244	+15,8
8	Choice Hotels	США	7 030	579 746	-3,0
9	BTH Hotels	Китай	5 624	465 588	+7,1
10	OYO Hotels & Homes	Індія	17 605	431 613	-21,4

(За джерелом [40])

Функціонування транснаціональних готельних корпорацій поза межами національних кордонів дозволяє їм виступати драйверами глобального ринку гостинності. Сучасна архітектура світового готельного сегмента, що охоплює 187 000 об'єктів із сукупним номерним фондом 18 млн одиниць, оцінюється у 525 млрд дол. США. Згідно з прогностичними моделями, середньорічний темп приросту (\$CAGR\$) даної індустрії до 2031 року становитиме 4,7%, що підкреслює високу інвестиційну привабливість галузі.

Аналіз інституційного проникнення мережевих операторів на європейський ринок виявив високу концентрацію капіталу: десять провідних мереж контролюють понад мільйон номерів. Ключові позиції розподілені наступним чином:

- Accor: лідер ринку з обсягом 346 393 номери (близько 1/3 фонду топ-10);
- Jin Jiang (Китай): потужна експансія з показником понад 200 000 номерів (17%);
- Marriott International та IHG: демонструють паритетні позиції з фондом 127 499 та 125 004 номери відповідно.

Враховуючи міжнародний досвід, для підвищення ^{Продовж. табл. 2.10} резистентності вітчизняних підприємств сфери гостинності необхідно розробити оптимальні стратегії формування кадрового потенціалу. Метою є досягнення максимальної економічної вигоди (якості сервісу) за умови раціоналізації витрат на персонал. З цією метою було проведено компаративний аналіз зарубіжних та українських підходів до управління талантами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Компаративний аналіз міжнародних та вітчизняних парадигм управління людським капіталом.

Параметри порівняння	Концептуальні домінанти кадрового менеджменту в Україні	Стратегічні вектори управління персоналом у зарубіжних країнах
1. Стратегічне планування	Реактивна доктрина: Переважання консервативних підходів із фокусом на мінімізацію інвестицій у відтворення штату заради короткострокової економії операційних витрат.	США (Меритократична модель): Оптимізація систем оплати через принцип «Pay for Performance», предиктивний моніторинг діяльності та гнучкі схеми адаптивної винагороди.
2. Філософія взаємодії	Традиційний колективізм: Орієнтація на групову статистику при низькій зацікавленості у довгострокових інвестиціях в індивідуальний людський капітал.	Японія (Соціоцентрична модель): Філософія «Кайдзен» та інститут довічного найму. Пріоритет поваги до ієрархії, соціального консенсусу та колективної лояльності.
3. Розвиток компетенцій	Мінімалізм у навчанні: Орієнтація на експлуатацію наявних навичок; обмежений фінансовий ресурс для професійної перепідготовки та системного розвитку кадрів.	Франція (Кваліфікаційна модель): Жорстка конкурентна фільтрація, акцент на індивідуальних траєкторіях навчання та прозорості корпоративних кар'єрних ліфтів.
4. Інституційне середовище	Бюрократичний парадокс: Диспропорція між високим освітнім рівнем кадрів та їх низькою вартістю на тлі неадаптивного законодавства та бюрократизації.	Німеччина (Соціально-партнерська модель): Дуальна система стажувань, безперервна перепідготовка та потужний вплив профспілок на забезпечення стабільності штату.
5. Організаційна структура	Функціональна централізація: Зосередження HR-процесів у лінійному підрозділі з жорстким формалізмом та низьким пріоритетом стратегічного розвитку.	Велика Британія (Стандарт «Investors in People»): Гармонізація Work-Life Balance та стратегічна адаптація програм навчання під цілі бізнесу.
6. Рівень децентралізації	Стандартна конфігурація: Традиційні підходи без системного використання інноваційних моделей розвитку професійних компетенцій.	Швейцарія (Компетентнісна архітектура): Глибока децентралізація управління на основі генеричних та корпоративних моделей.

* Систематизовано автором на основі джерел [41], [42]

Загальне проникнення мережевих структур у Європі сягає 38%, при цьому чотири найбільші гравці акумулюють понад 2/3 номерного фонду першої десятки. Фундаментальним чинником такої ринкової стійкості є висока якість людського капіталу. Саме кваліфікований персонал, інтегрований у глобальні стандарти сервісу, трансформується у ключову конкурентну перевагу.

Транснаціоналізація готельного бізнесу на сучасному етапі характеризується виходом провідних гравців за межі національних ринків та формуванням глобальної архітекτονіки гостинності. Сучасна світова індустрія, що об'єднує близько 187 000 готельних об'єктів із сукупним фондом у 18 млн номерів, оцінюється у 525 млрд дол. США. Прогнозні показники свідчать про сталу позитивну кон'юнктуру: очікується, що середньорічний темп зростання (\$CAGR\$) ринку до 2031 року становитиме 4,7%.

Результати аналізу європейського сегмента вказують на високий рівень ринкової концентрації серед десяти провідних мереж, сукупний фонд яких перевищує мільйон номерів. Ключові параметри розподілу сил на ринку Європи виглядають наступним чином:

- Домінантна позиція Accor: мережа утримує статус абсолютного лідера з обсягом у 346 393 номери, що акумулює майже третину сукупного фонду ТОП-10 операторів.
- Експансія Jin Jiang: китайський конгломерат впевнено займає другу позицію (понад 200 000 номерів), контролюючи близько 17% ринкової частки лідерів.
- Стабільність Marriott та IHG: Marriott International виступає єдиним гравцем із двозначною часткою номерного фонду (127 499 од.), мінімально випереджаючи InterContinental Hotels Group (125 004 од.).

Сумарно чотири найбільші корпорації контролюють понад дві третини номерного фонду першої десятки, а рівень мережевого проникнення в Європі сягає 38%. Таким чином, десять провідних компаній детермінують розвиток половини мережевого сектору та п'ятої частини всього європейського ринку гостинності. Фундаментальним драйвером успіху цих систем є висока

капіталізація людського ресурсу: саме професійна компетентність персоналу трансформується у головну конкурентну перевагу глобальних брендів.

Таблиця 2.11

Стратегічна діагностика системи HR-менеджменту в Україні: застосування методології SWOT-аналізу.

Категорія аналізу	Детермінанти та характеристики
S — Strengths (Сильні сторони)	• Високий когнітивний потенціал: Наявність базового пулу професійних компетенцій та здатності до швидкого навчання. • Еталонна сервісна ментальність: Природна орієнтація на гостинність та високий рівень культури ділового спілкування. • Резистентність та адаптивність: Здатність персоналу функціонувати в умовах високої невизначеності та гнучко реагувати на варіативні запити клієнтів. • Вартісна конкурентоспроможність: Відносно низька питома вага витрат на оплату праці при високій якості інтелектуального ресурсу. • Гібридні моделі прийняття рішень: Ефективне поєднання індивідуальної відповідальності та колективної синергії.
W — Weaknesses (Слабкі сторони)	• Продуктивний лаг: Низький рівень виробітку на одиницю праці порівняно з глобальними лідерами ринку. • Атомізація HR-процесів: Відсутність цілісної інтегрованої системи управління талантами на більшості підприємств. • Ерозія кадрового ядра: Висока інтенсивність плинності кадрів та дефіцит вузькопрофільних сервісних спеціалістів. • Реактивне фінансування: Обмежений обсяг інвестицій у розвиток «soft skills» та довгострокові програми лояльності. • Ергономічна дисфункція: Невідповідність умов праці сучасним стандартам безпеки та комфорту в окремих ланках.
O — Opportunities (Можливості)	• Євроінтеграційний вектор: Гармонізація вітчизняних стандартів праці з директивами ЄС та впровадження міжнародних сертифікацій. • Бенчмаркінг: Імплементация передових HR-технологій (Marriott, Hilton) у практику українських готельних операторів. • Технологічна трансформація: Впровадження цифрових платформ (ATS, LMS) для автоматизації рекрутингу та дистанційного навчання. • Брендинг роботодавця: Створення ціннісних пропозицій (EVP), орієнтованих на професійне зростання та соціальну захищеність. • Оптимізація внутрішнього маркетингу: Впровадження програм лояльності для зниження міграційних настроїв персоналу.
T — Threats (Загрози)	• Макроекономічна нестабільність: Геополітичні ризики, що зумовлюють скорочення штатів та втрату кваліфікованих фахівців. • Мотиваційна деструкція: Падіння залученості персоналу через негативний соціально-психологічний клімат в умовах війни. • Регуляторні ризики: Зміни в податковому та трудовому законодавстві, що збільшують навантаження на фонд оплати праці. • Технологічний розрив: Необхідність капіталомісткої модернізації систем управління на тлі обмеженого доступу до ресурсів. • Трансформація клієнтських уподобань: Стрімка зміна поведінкових характеристик гостей, що вимагає безперервної рекваліфікації кадрів.

Слід підкреслити, що SWOT-аналіз є виключно діагностичним інструментарієм, а склад його чинників варіюється відповідно до галузевої специфіки HR-менеджменту в Україні. Відтак, черговим кроком є верифікація даних шляхом їх інтеграції у стратегічну матрицю (див. табл. 2.12). Матричний підхід забезпечує комплексне зіставлення внутрішнього потенціалу та зовнішніх ризиків, що створює підґрунтя для формування рекомендацій щодо нівелювання деструктивних трендів у кадровому забезпеченні готелів.

Узагальнення проведеного дослідження дозволяє констатувати певний регрес вітчизняної моделі управління талантами порівняно з провідними світовими практиками. Водночас виявлено суттєві ендогенні переваги: стали корпоративну ідентичність, високий кваліфікаційний ценз штату та впорядковану архітектуру операційних процесів. Екзогенний контур розвитку передбачає інтенсифікацію навчання через бенчмаркінг, цифрову трансформацію та масштабування сервісної пропозиції готелю на основі інноваційних технологій управління.

Таблиця 2.12

Матриця стратегічної діагностики (SWOT) системи управління персоналом

Категорія аналізу	Внутрішні детермінанти (Ендогенне середовище)	Зовнішні детермінанти (Екзогенне середовище)
1	2	3
S — Strengths (Сильні сторони) / O — Opportunities (Можливості)	- Високий кваліфікаційний ценз: Наявність професійного кадрового ядра з відповідним рівнем компетенцій. - Сервісна досконалість: Забезпечення еталонних стандартів обслуговування в сегменті Luxury. - Корпоративна ідентичність: Сформована культура, що базується на командній синергії та спільних цінностях. - Інституційна впорядкованість: Регламентація управлінських процедур та високий рівень організації праці. - Адаптивна здатність: Гнучкість штату щодо трансформації операційних процесів.	- Масштабування ринку: Розширення присутності та освоєння нових ніш у сфері гостинності. - Міжнародний бенчмаркінг: Модернізація сервісної моделі через адаптацію кращого зарубіжного досвіду. - Освітня інтеграція: Підвищення професійного рівня через імплементацію глобальних стандартів навчання. - Цифрова трансформація: Впровадження інноваційних HR-технологій для оптимізації адміністрування персоналу.

Продовж. табл. 2.12

1	2	3
W — Weaknesses (Слабкі сторони) / T — Threats (Загрози)	• Сезонна волатильність: Висока залежність результативності від циклічних коливань ринкового попиту. • Методологічна фрагментація: Відсутність цілісної та стратегічно орієнтованої системи кадрового менеджменту. • Мотиваційна ерозія: Недостатній рівень залученості та дефіцит інструментів довгострокового стимулювання. • Капітальні обмеження: Дефіцит інвестиційного ресурсу для системного розвитку людського капіталу.	• Макроекономічна нестабільність: Негативний вплив інфляційних процесів та загальноекономічних криз. • Регуляторна лабільність: Перманентні зміни у нормативно-правовому полі та податковому законодавстві. • Технологічний тиск: Необхідність капіталомісткої модернізації систем управління відповідно до глобальних темпів прогресу. • Геополітичні ризики: Політична турбулентність, що дестабілізує функціонування підприємства.

Сучасна архітектоніка управління персоналом у вітчизняному сегменті гостинності характеризується низкою системних дисфункцій. Ключовими серед них є хронічний дефіцит інвестиційного ресурсу для розвитку людського капіталу, відсутність верифікованої стратегії кадрового менеджменту, а також висока амплітуда плинності кадрів, що безпосередньо корелює з низькою продуктивністю праці. Екзогенні чинники, такі як політична нестабільність, лише посилюють ці негативні тренди.

Зарубіжний досвід демонструє прогресивні вектори розвитку HR-систем, що потребують адаптивної інтеграції у практику вітчизняних підприємств. Наразі в Україні спостерігається криза оновлення управлінських кадрів, зумовлена відсутністю цілісної науково обґрунтованої моделі управління компетенціями та професійною репутацією. Реактивні (традиційні) методи управління втрачають свою валідність, що призводить до деградації професійних цінностей та зростання психоемоційної напруги й управлінської невизначеності.

Для нейтралізації слабких сторін HR-системи доцільно впровадити комплекс інструментів безперервного професійного розвитку (\$Continuous\$ \$Professional\$ \$Development\$):

- Інтернаціоналізація досвіду: впровадження міжнародних стажувань та крос-культурних тренінгів.
- Когнітивний розвиток: формування навичок критичного мислення та емоційного інтелекту для побудови ефективних міжособистісних комунікацій.
- Рекваліфікація: системна перепідготовка кадрів відповідно до динамічних вимог ринку.

Окремої уваги заслуговує питання інституціоналізації лояльності. Доцільною є адаптація елементів японської моделі «довічного найму», що дозволить змістити акцент із короткострокових операційних рішень на довгострокові інвестиції в персонал. Такий підхід нівелює стратегічну помилку багатьох вітчизняних керівників, які віддають перевагу механічній ротації кадрів замість капіталізації наявних талантів.

Паралельно пропонується імплементація британського стандарту «Investors in People», де навчання персоналу жорстко синхронізоване зі стратегічними бізнес-цілями організації. Досвід глобальних лідерів підтверджує: професійно підготовлений персонал є детермінантом вищої продуктивності, рентабельності та зниження рівня абсентеїзму (прогулів).

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Шляхи адаптації передового міжнародного досвіду в практику управління персоналом українських готелів

Процеси інтернаціоналізації вітчизняного HR-менеджменту характеризуються активною дифузією та адаптацією глобальних управлінських парадигм. Попри помірні темпи трансформації кадрових систем в Україні, у готельній індустрії спостерігається стійка тенденція до гібридизації американської, японської та західноєвропейської моделей управління. Зазначене свідчить про глибоку інтеграцію українських підприємств у глобальний сервісний простір. Фундаментальним етапом цієї еволюції є засвоєння принципів системного підходу, де готельне підприємство розглядається як динамічна саморегульована система, що безперервно розвивається [44, с. 2].

Перспективи модернізації управління людськими ресурсами безпосередньо залежать від якості адаптації зарубіжного досвіду до специфічних національних умов. Для верифікації пріоритетних напрямів розвитку HR-системи необхідно провести багатофакторний аналіз детермінант, що здійснюють вплив на діяльність персоналу (рис. 3.1).

Класифікація цих чинників передбачає їх поділ на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні):

1. Екзогенні (зовнішні) чинники:

- Економіко-кон'юнктурні: макроекономічна стабільність країни, динаміка інфляційних процесів, стан ринку праці (рівень безробіття) та фіскальна політика держави.
- Технологічно-дискреційні: темпи цифрової трансформації, роботизація сервісних процесів, автоматизація рутинних операцій та впровадження інструментів штучного інтелекту.

- Соціо-демографічні: трансформація ціннісних орієнтацій споживачів, міграційні процеси, освітній рівень та загальний професійний ценз трудових ресурсів.
- Інституційно-правові: варіативність трудового та міграційного законодавства, нормативне регулювання галузі гостинності.
- Конкурентно-ринкові: інтенсивність конкурентної боротьби, поява нових мережевих операторів та мінливість споживчих уподобань у Luxury-сегменті.

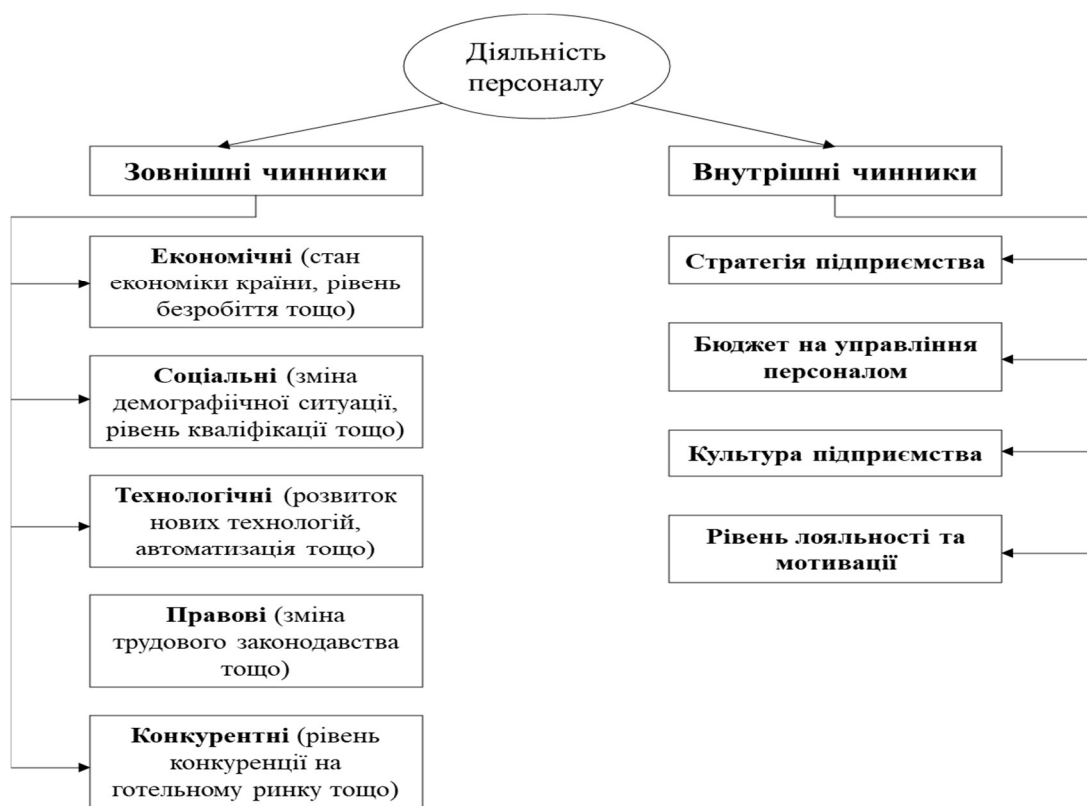


Рис. 3.1. Детермінація факторів результативності функціонування людських ресурсів готелю.

2. Ендогенні (внутрішні) чинники:

- Стратегічна архітектоніка: місія, візія та цільові орієнтири готелю, що визначають вектори розвитку персоналу та позиціонування на ринку.
- Фінансово-ресурсна спроможність: обсяг інвестиційного капіталу, що спрямовується на управління персоналом та розвиток людського потенціалу.

- Організаційна культура: система етичних норм, корпоративних цінностей та стандартів поведінки, що формують ідентичність бренду.
- Соціально-психологічний ландшафт: емоційний клімат у колективі, рівень залученості працівників та умови для конструктивної міжособистісної взаємодії.

Окреслена сукупність внутрішніх та зовнішніх детермінант здійснює складний, а подекуди й виражено амбівалентний вплив на загальну результативність та продуктивність трудової діяльності персоналу. Така багатовекторність впливу породжує як нові можливості для розвитку трудового потенціалу, так і специфічні бар'єри, що значно актуалізує об'єктивну потребу в глибокій імплементації та критичній адаптації передового зарубіжного досвіду. Використання міжнародних напрацювань у вітчизняній практиці виступає потужним інструментом для фундаментальної оптимізації архітектури кадрового менеджменту, дозволяючи перетворити традиційні підходи на високоефективну систему управління людським капіталом.

Процес ретельної систематизації цільових орієнтирів, які є спільними для глобальної та національної бізнес-культури, виступає фундаментальним етапом у формуванні сучасної стратегії розвитку підприємства. Це відкриває реальну можливість для виокремлення та глибокої деталізації стратегічно пріоритетних завдань, що формуються на основі класичної методології SMART. Зокрема, йдеться про забезпечення максимальної конкретності кожного завдання, впровадження чітких кількісних та якісних метрик вимірюваності результатів, підтвердження досяжності встановлених показників з огляду на наявний ресурсний потенціал, перевірку релевантності цілей загальній місії бізнесу, а також встановлення суворої часової визначеності для їх реалізації.

В умовах сучасної економічної турбулентності адаптація таких універсальних цільових установок до специфічних, а часто й екстремальних умов функціонування українського ринку гостинності стає критично важливою передумовою успіху. Це не просто технічне коригування планів, а необхідний

елемент комплексного вдосконалення та модернізації всієї системи управління персоналом.

Саме така оновлена система управління здатна демонструвати не лише високу операційну ефективність, а й значну резистентність — здатність зберігати функціональність, стабільність та конкурентоспроможність навіть у найбільш динамічних, складних та мінливих українських реаліях (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Концептуальні засади формування SMART-цілей у системі міжнародного HR-менеджменту готельного бізнесу.

SMART-компоненти	Концептуальна (наукова) характеристика	Прагматичний вимір (приклад імплементації в HR-менеджменті)
Specific (Конкретність)	Забезпечення семантичної прозорості та однозначності формулювань для нівелювання інтерпретаційної девіації при декомпозиції цілей.	Встановлення цільового орієнтира на зростання індексу задоволеності гостей (\$GSS\$) та детермінація конкретних параметрів зниження плинності кадрів у ключових департаментах.
Measurable (Вимірюваність)	Можливість квантифікації цілей через систему кількісних індикаторів для верифікації прогресу та об'єктивної валідації фінальних результатів.	Впровадження цифрового дашборду \$KPI\$: моніторинг коефіцієнтів стабільності штату, оцінка результативності навчання через тестування та аналіз витрат на одну одиницю персоналу.
Achievable (Досяжність)	Рівень ресурсної адекватності та прагматичності цілі, що базується на об'єктивній інвентаризації внутрішніх можливостей та часових обмежень підприємства.	Розробка програм талантовітчизняного менеджменту, що відповідають бюджетним лімітам; встановлення стандартів \$SOP\$ (\$Standard\$ \$Operating\$ \$Procedures\$), які є реалістичними для виконання наявним складом штату.
Relevant (Актуальність)	Стратегічна конвергенція цілей із місією та візією готелю; підтвердження релевантності завдання пріоритетним векторам розвитку бізнесу.	Синхронізація планів розвитку персоналу зі стратегією Luxury-позиціонування готелю; оптимізація рекрутингових бюджетів задля підвищення загальної рентабельності людського капіталу.
Time-based (Визначеність у часі)	Встановлення чіткого хронологічного дедлайну, що забезпечує концентрацію управлінських зусиль та дискретність контрольних точок виконання.	Фіксація конкретних термінів: наприклад, «завершення циклу перепідготовки адміністраторів до 1 червня» або «зниження показника плинності на 10% за підсумками фінансового року».

**Систематизовано автором*

Результати проведеного аналізу свідчать, що імплементація SMART-технології є фундаментальною умовою ефективності сучасної HR-системи. Завдяки високому рівню конкретизації та можливості квантифікації (переведення в числові та відсоткові індикатори), дана методологія забезпечує верифікацію управлінських зусиль. Вимірюваність SMART-показників дозволяє об'єктивно оцінювати результативність використання людських ресурсів у готельному бізнесі. Керівництво може використовувати цей інструментарій для ідентифікації системних розривів, прийняття предиктивних рішень щодо ротації штату, а також для таргетованого підвищення індексу клієнтської задоволеності. Важливо, що SMART-підхід уможливорює проведення ретроспективного бенчмаркінгу та компаративного аналізу з конкурентами для оптимізації ринкової стратегії готелю.

З метою модернізації кадрової політики українських готелів доцільним є методологічний синтез наступних зарубіжних підходів:

- Японська соціоцентрична модель: Базується на філософії колективізму та інституціоналізації лояльності через «довічний найм». Передбачає трансформацію посадових інструкцій у сервісні стандарти, орієнтовані на клієнта, та стимулювання безперервного самовдосконалення через систему внутрішніх тренінгів.
- Американська меритократична модель: Використовує жорстку компетенційну відповідність «робоча позиція – виконавець». Селекція кадрів здійснюється на засадах досвіду, психологічної адекватності та здатності до синергійної командної взаємодії, розглядаючи персонал як головний драйвер операційної ефективності.
- Західноєвропейська освітня модель: Акцентує увагу на циклічній перепідготовці кадрів. Через розгалужену систему стажувань та професійних модулів забезпечується безперервний розвиток специфічних сервісних навичок, що критично важливо для Luxury-сегменту.
- Північноєвропейська модель соціального партнерства: Гібридна система, що поєднує гнучкість американського підходу з високими стандартами

соціальної відповідальності. Пріоритетом є безперервне навчання (\$lifelong\$ \$learning\$) та розвиток корпоративної етики.

На основі проведеного аналізу сформовано узагальнену матрицю перспективних напрямів модернізації управління персоналом для готельних підприємств України, що базується на інтеграції кращих світових практик (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Компаративна характеристика зарубіжних стратегій управління персоналом та перспективи їх впровадження в Україні

Стратегічна модель та ключові вектори	Країна-референт	Перспективи та очікувані результати впровадження в Україні
Американська (Меритократична): 1. Домінанта індивідуальних результатів. 2. Модель «Pay for Performance» (оплата за результат). 3. Раціональна селекція та розстановка кадрів.	США	Створення прозорої системи кадрового аудиту. Дозволить забезпечити якісне оновлення управлінської ланки та впровадити науково обґрунтовану оцінку потенціалу співробітників, підвищуючи загальну операційну ефективність.
Японська (Соціоцентрична): 1. Клієнтоорієнтованість на всіх ієрархічних рівнях. 2. Формування стабільних робочих груп. 3. Впровадження філософії безперервного вдосконалення «Кайдзен».	Японія	Систематизація управління через інституціоналізацію лояльності («довічний найм»). Сприятиме оздоровленню соціально-психологічного клімату, радикальному зниженню плинності кадрів та формуванню стійкої сервісної культури.
Континентальна (Компетентнісна): 1. Акцент на циклічній перепідготовці. 2. Використання сучасного психологічного інструментарію. 3. Формалізована оцінка професійно-особистісного профілю.	Німеччина, Франція, Швейцарія	Модернізація традиційних методів навчання. Впровадження компетентнісного підходу дозволить створити екосистему для професійного ліфту кадрів, що є критичним чинником конкурентоспроможності в Luxury-сегменті.
Північноєвропейська (Гуманістично-автономна): 1. Децентралізація та автономія підрозділів. 2. Системний підхід до розвитку людського капіталу. 3. Відповідність ціннісних орієнтирів світовим стандартам.	Велика Британія, Швеція, Данія	Підвищення адаптивності готелю через делегування повноважень. Переорієнтація HR-стратегії на стандарти «Investors in People» забезпечить формування стійкого бренду роботодавця та високу соціальну відповідальність бізнесу.

**Систематизовано автором*

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що фундаментальна мета модернізації системи управління персоналом на вітчизняних готельних підприємствах полягає у синергії трьох стратегічних векторів:

- Ресурсна спроможність: Формування та утримання релевантного кадрового потенціалу, що відповідає високим стандартам Luxury-сегменту.
- Операційна досконалість: Раціональна декомпозиція функціональних завдань та зон відповідальності для досягнення пікових показників продуктивності й рентабельності праці.
- Антропоцентричний розвиток: Створення екосистеми для безперервного професійного та соціального зростання кожного співробітника як головного активу бізнесу.

3.2. Розробка комплексних заходів з оптимізації кадрової політики «Premier Palace Hotel Kyiv».

В умовах перманентної ескалації конкурентної боротьби та стрімкого підвищення вимог до стандартів сервісу на столичному ринку гостинності, де провідні позиції займає готель «Premier Palace Hotel Kyiv», стратегічного та критичного значення набуває комплексна імплементація системного пакету заходів. Ці заходи орієнтовані не лише на точкову корекцію окремих функцій, а на фундаментальну модернізацію всієї парадигми HR-менеджменту, що є першочерговою умовою для стійкого зростання індексу клієнтської лояльності в Luxury-сегменті.

Повноцінна реалізація цих стратегічних імперативів вимагає від керівництва підприємства впровадження високотехнологічних прикладних інструментів, спрямованих на оптимізацію та реінжиніринг ключових кадрових процесів — від цифрового рекрутингу до побудови багаторівневих систем нематеріальної мотивації. Цілісну концептуальну архітектуру зазначених трансформацій, а також логічний взаємозв'язок між управлінськими впливами

та очікуваними якісними змінами, деталізовано та науково обґрунтовано представлено на розробленому автором рис. 3.2. Такий системний підхід дозволяє трансформувати управління персоналом у дієвий механізм формування бездоганного клієнтського досвіду та зміцнення ринкової резистентності готелю.



Рис. 3.2. Стратегічні вектори модернізації архітектури HR-менеджменту готелю «Premier Palace Hotel Kyiv».

Екзегеза представленої архітектури (рис. 3.2) дозволяє констатувати, що фундаментальним вектором модернізації HR-системи є фокусування на предиктивному відборі кадрів, безперервності навчання та валідації професійних компетенцій. Пріоритетного значення набуває розробка індивідуальних траєкторій розвитку та регулярний функціональний аудит HR-департаменту. Окремим стратегічним аспектом виступає превенція професійного вигорання через оптимізацію психоемоційного ландшафту. Оскільки деструктивний вплив стресогенних факторів є однією з ключових причин ерозії кадрового ядра, формування резистентного соціально-психологічного клімату стає обов'язковою умовою стабільності штату.

Кваліфікаційний ценз персоналу виступає базовим детермінантом операційної ефективності готелю «Premier Palace Hotel Kyiv». Розвиток когнітивних та сервісних навичок є фундаментом для підтримання еталонної якості обслуговування, що прямо корелює з фінансовою результативністю та рівнем клієнтської лояльності. Сучасні сервісні імперативи висувають до

фахівців вимогу не лише нормативної відповідності, а й високої професійної лабільності — здатності оперативно адаптуватися до мінливих запитів екзогенного та ендогенного середовищ.

Необхідність інтенсифікації розвитку персоналу зумовлена перманентними трансформаціями технологічного базису індустрії гостинності та появою нових функціональних ніш. Процес розвитку кадрів має бути інклюзивним та безперервним, охоплюючи всі ієрархічні рівні управління. Згідно з науковими підходами, стратегічними цілями підвищення якості капіталу є [49, с. 74]:

- Адаптивна гнучкість: здатність до швидкої інкорпорації інновацій в операційні процеси.
- Кар'єрна архітектоніка: змістовне проектування професійного ліфта співробітника.
- Технологічна комплементарність: безперешкодна адаптація до роботи з новітніми цифровими платформами та автоматизованими системами.

Фіксований у сучасній аналітичній практиці недостатній рівень професійної підготовки персоналу в окремих операційних ланках готельного сектору України виступає суттєвим бар'єром для підтримки еталонних стандартів сервісу. Така ситуація гостро актуалізує об'єктивну потребу в розробці та негайній імплементації кастомізованих цільових програм розвитку, які б дозволили нівелювати розрив між наявними компетенціями співробітників та динамічними вимогами ринку.

З огляду на стратегічні пріоритети та преміальний статус готелю «Premier Palace Hotel Kyiv», у межах даного дослідження було концептуалізовано та науково обґрунтовано авторську модель детермінації ключових факторів, що стимулюють процеси формування та масштабування вискоєфективної внутрішньої системи підвищення кваліфікації. Ця модель побудована на засадах конвергенції локального досвіду та кращих глобальних HR-стандартів, що дозволяє не лише забезпечити безперервність навчання, а й трансформувати освітні процеси у дієвий інструмент підвищення ринкової капіталізації бренду

(рис. 3.3). Такий системний підхід забезпечує перехід від фрагментарних тренінгів до цілісної екосистеми управління талантами, адаптованої до високих запитів Luxury-сегменту.

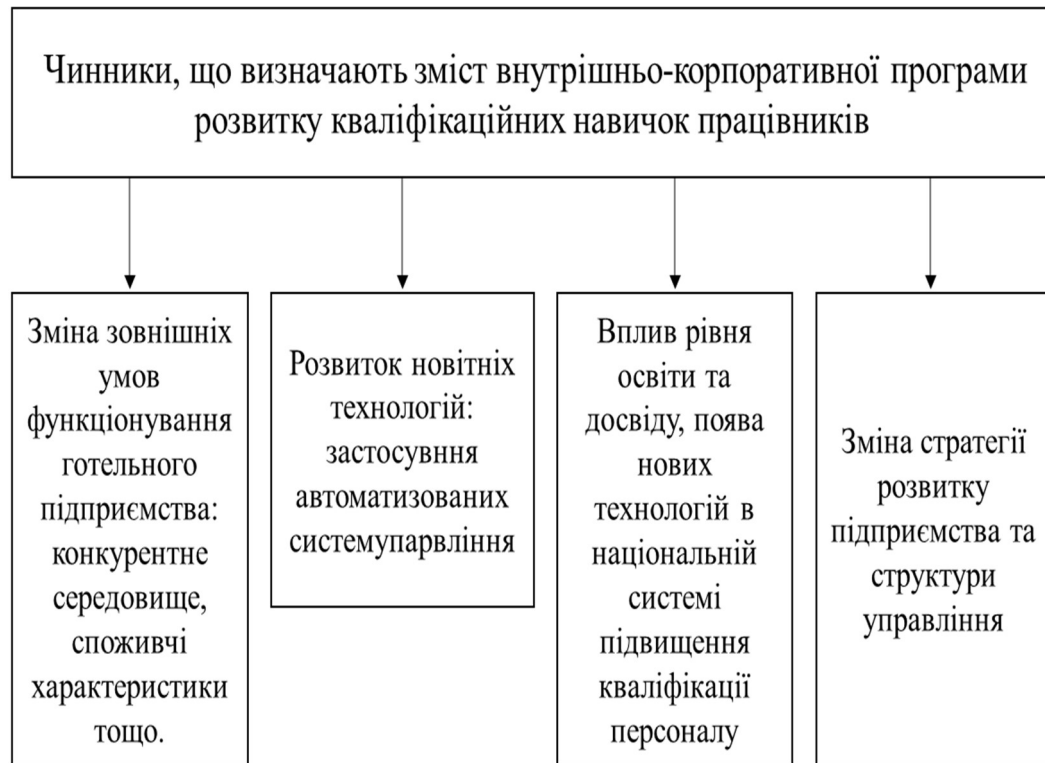


Рис. 3.3. Детермінанти структурно-функціонального наповнення системи внутрішньокорпоративного навчання готелю «Premier Palace Hotel Kyiv».

Детальна детермінація вищевизначених чинників дозволяє сформулювати цілісний алгоритм інструментальних заходів щодо кваліфікаційної інтенсифікації персоналу (рис. 3.4). Імплементация запропонованих ініціатив детермінуватиме перехід до моделі безперервної професійної підготовки та рекваліфікації кадрів, що безпосередньо посилить конкурентну резистентність готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» на ринку Luxury-послуг.

Систематичне проведення спеціалізованих тренінгів, науково-практичних семінарів та інтернаціоналізація досвіду через закордонні стажування слід розглядати як стратегічне інвестування в інтелектуальний капітал підприємства. Водночас уніфікація професійно-етичних та поведінкових

стандартів відповідно до глобальних сервісних імперативів закладе фундамент для формування стабільної та високоефективної архітектури управління людськими ресурсами.

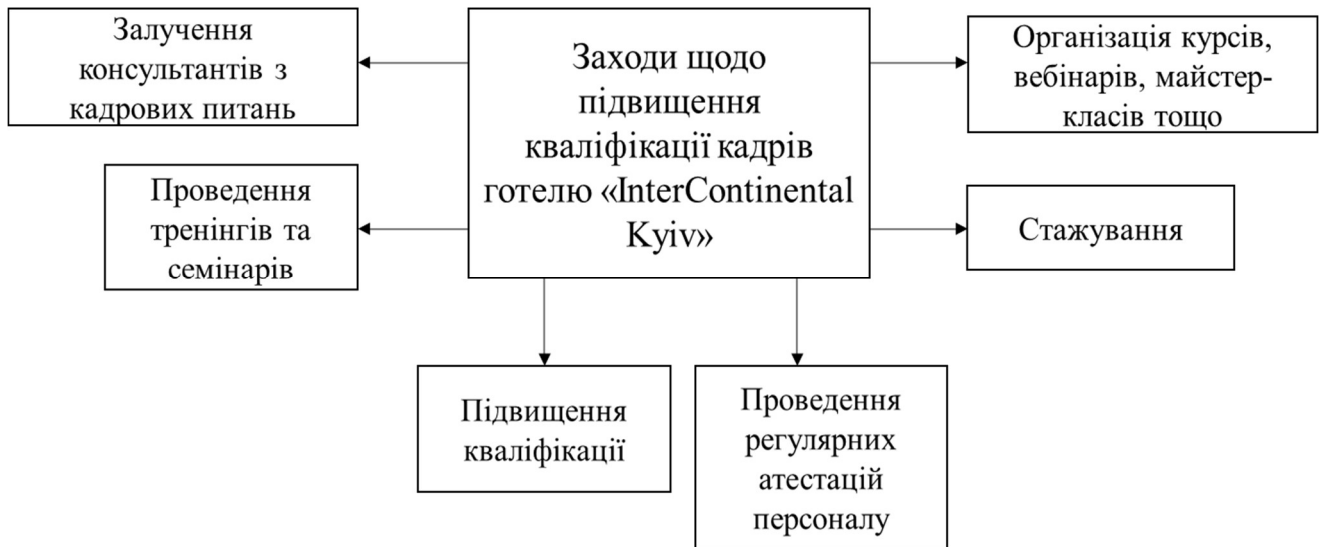


Рис. 3.4. Стратегічний інструментарій модернізації та інтенсифікації професійної підготовки людського капіталу готелю «Premier Palace Hotel Kyiv».

Концептуальні імперативи вдосконалення HR-системи:

- Паритетність інновацій: Соціо-управлінські інновації визнаються еквівалентними за своєю значущістю та впливом на результат техніко-технологічним нововведенням.
- Пріоритетність інтелектуальних інвестицій: Вектор інвестування зміщується від суто технологічного оновлення до капіталізації людського ресурсу через безперервний розвиток компетенцій.
- Комунікативна синергія: Координація діяльності персоналу базується на принципах прозорості міжрівневої взаємодії та побудові ефективних каналів вертикальної та горизонтальної комунікації.
- Стратегічна когерентність: Забезпечується повна синхронізація та цільова відповідність HR-стратегії загальній бізнес-стратегії розвитку підприємства.



Рис. 3.5. Концептуальна архітектура стратегічної модернізації системи управління персоналом готельного підприємства.

Екзегеза запропонованої архітектури (рис. 3.5) дозволяє констатувати, що оптимізація системи менеджменту людських ресурсів у готельному підприємстві є складним багатовимірним процесом. Він базується на крос-факторній інтеграції сучасних методик предиктивного відбору, циклічного навчання, багаторівневої мотивації та стратегічного розвитку кадрового ядра.

Комплексний підхід, візуалізований на схемі, акцентує на необхідності прецизійної координації ендогенних процесів. Це передбачає не лише гармонізацію соціальних та техніко-технологічних інновацій, а й забезпечення

безперервної стратегічної когерентності між HR-політикою та глобальною візією розвитку компанії.

Сформований алгоритм модернізації слугує інструментальною базою для детермінації етапів селекції, системної підготовки та професійного ліфта персоналу. Впровадження цієї моделі забезпечує інституціоналізацію високих стандартів сервісу, що в довгостроковій перспективі детермінує ескалацію конкурентоспроможності готельного підприємства на динамічному ринку гостинності.

3.3. Розрахунок очікуваної результативності та обґрунтування доцільності впровадження запропонованих змін

Квантитативні фінансові індикатори, що відображають результативність інвестиційного капіталу в HR-систему готелю «Premier Palace Hotel Kyiv», підтверджують стійку кореляційну залежність між рівнем оптимізації управлінських процесів та інтегральною продуктивністю трудових ресурсів. Стратегічно виважене фінансування кадрового менеджменту детермінує вдосконалення методологічної архітектури управління, тоді як ірраціональна політика розподілу коштів провокує ерозію ресурсного базису та ескалацію експлуатаційних витрат [50].

З огляду на вищезазначені чинники, особливого науково-практичного та критичного значення в межах реалізації кадрової стратегії набуває здійснення системного і безперервного моніторингу поточної динаміки ключових кадрових процесів (табл. 3.3). Така аналітична процедура покликана забезпечити глибоку верифікацію реальної спроможності та фактичної результативності запропонованого пакету інноваційних заходів щодо їхнього безпосереднього впливу на фінансово-господарську стабільність підприємства.

Проведення регулярного аудиту показників дозволяє не просто констатувати кількісні зміни в штаті, а й змістовно обґрунтувати можливість забезпечення стійкої дегресії питомих витрат на оплату праці у структурі

собівартості готельних послуг. Це, у свою чергу, виступає головним верифікатором успішності впроваджених трансформацій, орієнтованих на максимізацію загальної операційної ефективності та посилення ринкової резистентності готельного комплексу. Таким чином, побудова дієвої системи моніторингу стає надійним інструментом підтримки прийняття управлінських рішень, що дозволяє трансформувати витрати на персонал у високоефективні інвестиції в інтелектуальний капітал установи.

Таблиця 3.3

Індикативна оцінка детермінант впливу на систему HR-менеджменту готелю
«Premier Palace Hotel Kyiv» у 2025 році.

Категорія витрат (Індикатори впливу)	Середньомісячні витрати (грн.)	Річний обсяг інвестування (грн.)	Питома вага в структурі (%)
Рекрутинг, селекція та первинна адаптація персоналу	56 238	674 856	16,7
Інвестиції у професійний розвиток (тренінги, семінари, кейс-стаді)	47 277	567 324	14,1
Мотиваційний інструментарій та моніторинг соціо-психологічного ландшафту	39 964	479 568	11,9
Валідація результативності (оцінка KPI) та аналітична звітність	32 136	385 632	9,6
Соціальний пакет, заходи з безпеки та ергономіки робочих місць	70 246	842 952	20,9
Консалтинговий супровід, стратегічний аудит та реінжиніринг системи HRM	90 022	1 080 264	26,8
РАЗОМ	335 883	4 030 596	100

Аналітична інтерпретація структури бюджетування кадрового менеджменту свідчить про значну концентрацію фінансового капіталу на стратегічних напрямках розвитку персоналу. Домінуюча частка асигнувань (26,8%) спрямовується на інституційний аудит та консалтинговий супровід, що підтверджує пріоритетність якісної реконфігурації HR-процесів та пошуку нових векторів ефективності.

Суттєвий сегмент фінансування займають заходи із соціального захисту та медичного страхування (20,9%), що в сукупності з витратами на рекрутинг формує стабільний базис кадрової безпеки. Натомість, мінімальна питома вага (9,6%) витрат на моніторинг результативності та звітності вказує на прагнення до оптимізації адміністрування та використання автоматизованих систем оцінки.

Для наочної візуалізації структурної детермінації витрат на кадрове забезпечення готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» розроблено кругову діаграму (рис. 3.6), яка ілюструє пріоритети фінансової стратегії підприємства.



Рис. 3.6. Аналітична характеристика детермінант впливу на систему HR-менеджменту готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» за 2025 рік

Синтез результатів ретроспективного аналізу кадрової політики дозволяє перейти до етапу стратегічного проєктування. Для верифікації результативності запропонованих нововведень в готелі «Premier Palace Hotel Kyiv» обґрунтовано розробку прогностичної моделі, яка дозволяє оцінити кореляцію між впровадженими заходами та майбутньою динамікою ключових показників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогностична оцінка результативності стратегічних трансформацій у
кадровому менеджменті готелю «Premier Palace Hotel Kyiv»

Вектори оптимізації системи управління персоналом	Ключові детермінанти ефективності (індикатори)	Базові витрати (тис. грн/рік)	Методологічне обґрунтування прогнозу	Прогностичний ефект (тис. грн/рік)
Реінжиніринг організаційної архітектури та ієрархічної прозорості	Мінімізація коефіцієнта плинності кадрового ядра	\$1048,80 \$	Екстраполяція ефекту від стабілізації штату (зниження плинності на 8%)	\$964,90\$
Цифрова трансформація селекції та імплементація адаптаційних програм	Валідизація оцінки професійних компетенцій	\$374,40\$	Оптимізація воронки найму (дегресія рекрутингових витрат на 12%)	\$329,50\$
Оптимізація психоемоційного середовища та превенція конфліктних деструкцій	Зниження рівня професійного стресу та конфліктогенності	\$465,60\$	Економія ресурсів на врегулювання трудових спорів (зниження на 15%)	\$388,10\$
Модернізація рекрутингових алгоритмів та верифікація добору	Зниження трансакційних витрат на залучення талантів	\$655,20\$	Підвищення якості первинного відбору (економія бюджету найму на 10%)	\$589,70\$
Інтенсифікація програм безперервного професійного розвитку (\$L&D\$)	Ескалація конкурентоспроможності та завантаженості готелю	\$550,80\$	Мінімізація витрат на повторну рекваліфікацію через низьку якість (на 5%)	\$523,30\$
Консолідація корпоративної ідентичності та соціального капіталу	Посилення бренду роботодавця та ергономізація безпеки	\$818,40\$	Превенція захворюваності та зниження витрат на лікування (на 4%)	\$785,70\$
ЗАГАЛОМ		\$3913,20 \$		\$3581,20\$

Квантитативна верифікація результатів прогностичного моделювання дозволяє констатувати, що комплексна імплементація заходів із модернізації системи управління персоналом в готелі «Premier Palace Hotel Kyiv» детермінує суттєвий синергійний ефект. Рационалізація ієрархічної структури, впровадження прецизійних методів селекції (онлайн-тестування та профільний відбір), а також активна превенція конфліктогенності та професійного стресу забезпечують цільову дегресію витрат за ключовими статтями:

- Стабілізація кадрового ядра: зниження витрат, зумовлених плинністю кадрів, на 8%;
- Оптимізація рекрутингу: дегресія видатків на залучення персоналу на 12%;
- Мінімізація операційних ризиків: скорочення на 15% витрат, пов'язаних із амортизацією пошкодженого майна та юридичним супроводом трудових спорів;
- Ефективність професійної адаптації: зниження витрат на первинний найм та навчання на 10%, а також на повторну рекваліфікацію — на 5%;
- Соціальна резистентність: зменшення обсягу виплат за лікарняними листами на 4% завдяки покращенню умов ергономіки та безпеки.

Узагальнений інтегральний економічний результат, досягнутий внаслідок повномасштабної імплементації розробленого стратегічного пакету інноваційних пропозицій, створює об'єктивні передумови для суттєвого підвищення фінансової стійкості та ринкової резистентності підприємства. На основі проведених прецизійних прогностичних розрахунків встановлено, що системна реалізація цих заходів дозволяє мінімізувати сукупні операційні витрати, пов'язані з утриманням, рекрутингом та безперервним професійним розвитком персоналу, на загальну суму 332 тис. грн у річному обчисленні. Така дегресія видатків еквівалентна цільовому зниженню загального бюджетного навантаження на 9,27%, що в умовах сучасного висококонкурентного ринку гостинності є вагомим показником ефективності управлінських трансформацій

та свідчить про високий рівень окупності (\$ROI\$) запропонованих HR-інвестицій.

З метою наочної демонстрації отриманого синергійного ефекту та ґрунтового обґрунтування доцільності впроваджених змін, деталізована візуалізація динаміки трансформації ключових витратних статей, а також якісних структурних зрушень у загальній системі кадрових асигнувань досліджуваного готельного комплексу, представлена у формі порівняльних діаграм на рис. 3.7 та рис. 3.8. Ці графічні матеріали слугують вагомим емпіричним підтвердженням валідності обраної стратегії модернізації, дозволяючи чітко простежити пряму кореляцію між оптимізацією внутрішніх HR-процесів та покращенням загальних техніко-економічних індикаторів функціонування готелю «Premier Palace Hotel Kyiv». Таким чином, отримані результати підтверджують, що перехід до науково обґрунтованої моделі управління людським капіталом забезпечує не лише соціальний, а й виражений економічний прогрес установи.



Рис. 3.7. Індикативна оцінка результативності модернізованої системи управління персоналом готелю «Premier Palace Hotel Kyiv» за 2025 рік..



Рис. 3.8. Компаративний аналіз бюджетних асигнувань на персонал готелю «Premier Palace Hotel Kyiv»: базисний стан та прогностична дегресія після HR-оптимізації.

Результуючий аналіз дозволяє констатувати, що комплексна модернізація HR-системи — через детермінацію чіткої управлінської стратегії, валідизацію методів селекції та інституціоналізацію програм безперервного професійного розвитку — детермінує перехід від пасивної моделі адміністрування до активної капіталізації людського ресурсу. Синергія інвестицій у професійні компетенції та прецизійне налаштування соціально-психологічного клімату забезпечує дегресію трансакційних видатків на персонал та ескалацію операційної результативності готельного комплексу в умовах ринкової нестабільності.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити обґрунтований висновок про те, що в межах першого розділу було всебічно розглянуто теоретико-методологічні засади управління персоналом, при цьому особливу увагу зацентовано на багатогранній складності та системній комплексності цього процесу. Управління персоналом у науковому дискурсі визначено як цілісну сукупність управлінських технологій, методів та інструментів, що спрямовані на максимально ефективну капіталізацію трудового потенціалу працівників, а також на імплементацію прогресивних підходів до менеджменту задля забезпечення стабільного функціонування суб'єкта господарювання, підвищення його прибутковості та зміцнення ринкової конкурентоспроможності. У процесі дослідження було встановлено диференціацію методів управління, що застосовуються в сучасній індустрії гостинності, серед яких виокремлено класичні (адміністративні, економічні, соціально-психологічні), сучасні (цільові тренінги, стратегічний хедхантинг, професійний коучинг) та інноваційні (психологічний скринінг, корпоративні онлайн-школи, гейміфікація робочих процесів та методика шедоуінгу). Доведено, що інтеграція цих інструментів із системами найму, управління талантами, мотиваційними програмами та прозорими комунікаційними стратегіями виступає фундаментальним чинником забезпечення еталонної якості обслуговування та повної відповідності сервісу запитам клієнтів.

У другому розділі було реалізовано комплексний емпіричний аналіз кадрового потенціалу на базі готелю Premier Palace Hotel Kyiv. Дослідження підтвердило, що підприємство здійснює господарську діяльність у суворій відповідності до установчих документів та внутрішніх нормативних актів, зокрема посадових інструкцій, санітарно-гігієнічних стандартів та регламентів з організації праці й оплати. Особливу увагу в межах аналітичного блоку приділено показникам рентабельності готелю, яка демонструє стійку позитивну динаміку. Також було критично розглянуто індикатори продуктивності

персоналу за період 2023–2024 років, результати яких свідчать про планомірне зростання загальної ефективності діяльності підприємства. Оцінка динаміки кадрового складу виявила, що коефіцієнт плинності у 2024 році зріс на 7,64%, що свідчить про потребу в оптимізації управлінських впливів, хоча більшість працівників висловлюють задоволеність умовами праці. Поряд із цим було ідентифіковано ключові виклики в управлінні персоналом у готельних підприємствах України, зокрема через призму зарубіжного досвіду. Основними деструктивними факторами визначено недостатній рівень професійної підготовки, кадровий лабільність та фрагментарність мотиваційних систем. Компаративний аналіз практик США, Японії та країн Європи продемонстрував високу ефективність підходів, що враховують культурні особливості, сучасні алгоритми найму та розвиток талантів, що є стратегічним орієнтиром для вітчизняних підприємств гостинності.

У третьому розділі роботи було науково обґрунтовано конкретні шляхи вдосконалення системи управління персоналом. Встановлено, що запровадження таких елементів, як управлінська прозорість, чітка детермінація ієрархічних зв'язків, використання інструментів цифрового відбору через онлайн-тестування, а також підвищення ефективності управління конфліктами та професійним стресом, є необхідною умовою мінімізації операційних витрат. Обґрунтовано, що системна модернізація процесів підбору кадрів, навчання працівників та розвиток корпоративної ідентичності сприяють суттєвому підвищенню загальної ефективності кадрового менеджменту. Квантитативна оцінка запропонованих заходів для готелю Premier Palace Hotel Kyiv підтверджує можливість зниження сукупних витрат на утримання персоналу на 332 тис. грн, що становить зниження бюджетного навантаження на 9,27%. У підсумку, реалізація розробленого алгоритму дозволяє не лише забезпечити сталий розвиток готельного підприємства, а й суттєво покращити якість сервісних послуг у сфері гостинності, зміцнюючи його позиції на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Алексеєнко Л. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 479 с. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).
2. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. №. 2. URL : file:///C:/Users/Renewed/Downloads/efek_2012_2_18.pdf (дата звернення: 15.04.2024).
3. Наумік-Гладка К. Г. Менеджмент персоналу як умова економічної безпеки в сфері гостинності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. №. 4 (2). С. 39–43. URL : <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/be0cf7b3-5c49-4411-9e0c-a230b48a74c1/content> (дата звернення: 15.04.2024).
4. Гуткевич С. О, Мостенська Т. Л. Рудьєв В. А., Управління персоналом. навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 310 с. URL : <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/8817/3/UP.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).
5. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. № 188. С. 228-236. URL : file:///C:/Users/USER/Downloads/Vkhdtusg_2017_188_28.pdf (дата звернення: 15.04.2024).
6. Вербицький Р. В. Особливості управління персоналом готельних підприємств. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. Вінниця, 2016. № 35. С. 58–66. URL : <http://www.vtei.com.ua/doc/vupysk35.pdf#page=58> (дата звернення: 15.04.2024).

7. Тимченко О. М. Дослідження методів управління персоналом у ресторанному господарстві. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. Вінниця, 2021. № 104. С. 246–252. URL : http://www.vtei.com.ua/doc/2020/24_104.pdf#page=246 (дата звернення: 15.04.2024).

8. Ігнат'єва Ю. І., Погорєлова Т. О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків, 2013. № 21. С. 127–134. URL : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/vestnik_HPI_2013_21_Pohorelova_Systema.pdf (дата звернення: 15.04.2024).

9. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 35. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 15.04.2024).

10. Кичко І. І., Горбаченко М. А. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7–14. URL : file:///C:/Users/USER/Downloads/ppeu_2017_1_3.pdf (дата звернення: 15.04.2024).

11. Багрин І. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві сфери гостинності. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. Вінниця, 2021. № 100. С. 16–27. URL : http://vtei.com.ua/doc/2020/20_100.pdf#page=16 (дата звернення: 15.04.2024).

12. Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорєлов І. М., Гармаш С. В. Управління персоналом. *Навч. посібник для студентів економічних вузів та факультетів*. – Харків: НТУ «ХПІ». Харків, 2007. 224 с. URL : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27486/3/Matrosov_Upravlinnia_personalom_2008.pdf (дата звернення: 15.04.2024).

13. Голубка О. Я., Дідович Ю. О. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник*. 2016. № 5. С. 113–117. URL : [file:///C:/Users/USER/Downloads/evzdia_2016_5\(1\)_25.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/evzdia_2016_5(1)_25.pdf) (дата звернення: 15.04.2024).

14. Стрельбіцький П. А., Рарок О. В., Рарок Л. А. Управління персоналом. Навчальний посібник К. : Конспект лекцій. Кам'янець-Подільський, 2015. 158 с. URL : <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1924/Strelbitskyi-P.A.-Upravlinnia-personalom.-Konspekt-lektsii.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 15.04.2024).

15. Чегринєць А. А., Кириченко Д. О. Методи управління персоналом. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку*. 2019. №. 273. С. 266. URL : https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%82%D0%B5%D0%B7_2019.pdf#page=267 (дата звернення: 15.04.2024).

16. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Інноваційні методи управління персоналом. «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 31 трав. 2019 р. Харків, 2019. С. 318–319. URL : <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/Мішина%20С.В.%20ІННОВАЦІЙНІ%20МЕТОДИ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).

17. Сардак С. Е., Третьяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ: Інновація, 2009. 157 с. URL : <https://philpapers.org/archive/SAR-26.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).

18. Ведерніков М. Д. Формування мотивації персоналу підприємства / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239–247. URL : [Ведерніков М. Д. - Формування мотивації](#)

персоналу підприємства, Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. (2020) (irbis-nbuv.gov.ua) (дата звернення: 15.04.2024).

19. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. №. 4. С. 112–115. URL : Устіловська А. С. - Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом (2017) (irbis-nbuv.gov.ua) (дата звернення: 15.04.2024).

20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Зайнятість та безробіття населення у IV кварталі 2021 року. URL : <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fukrstat.gov.ua%2Fexpress%2Fexpr2022%2F03%2F28.doc&wdOrigin=BROWSELINK> (дата звернення: 15.04.2024).

21. Михайлов Д. До кінця року рівень безробіття в Україні становитиме 18,3% – НБУ. Суспільне новини: веб-сайт. URL : <http://surl.li/rchij> (дата звернення: 15.04.2024).

22. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. Журнал Forbes Ukraine: веб-сайт. URL : <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsyia-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033> (дата звернення: 15.04.2024).

23. Кушнірук Г. В., Дорош Ю. С. Позиціонування брендів міжнародних готельних мереж на ринку гостинності України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. №. 7. С. 16–23. URL : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1247/1174> (дата звернення: 15.04.2024).

24. Hotel Matrix. Статистика роботи готелів України у літній сезон 2023. Оціночний портал: веб-сайт. URL : <https://ocinka.in.ua/statystyka-roboty-hoteliv-ukrayiny-u-litniy-sezon-2023/> (дата звернення: 15.04.2024).

25. Козак К. Б., Маркова Г. Ф. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2015. №. 4. С. 45–51. URL : <file:///C:/Users/Renewed/Downloads/56856->

[%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-116015-1-10-20151223.pdf](#) (дата звернення: 15.04.2024).

26. Килин О. В., Тимчишин Ю. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. №. 22 (2). С. 20–24. URL : [ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.pdf \(uzhnu.edu.ua\)](#) (дата звернення: 15.04.2024).

27. Хмельницька В. В агентстві пояснили, що треба мати готелю, щоб отримати високі оцінки. ТСН: веб-сайт. URL : <http://surl.li/rchjd> (дата звернення: 15.04.2024).

28. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №. 20. С. 114–120. URL : <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/171/169> (дата звернення: 15.04.2024).

29. Негода Г. А. Аналіз зарубіжного досвіду розвитку підприємств готельного господарства. *Економічний часопис-XXI*. 2012. №. 09-10. С. 64–66. URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48328/19-Negoda.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.04.2024).

30. Шмурікова О. П. Досвід управління персоналом у країнах з розвинутою ринковою економікою. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2008. № 5. С. 259–263. URL: (дата звернення: 15.04.2024)

31. Кіянченко О. М. Інноваційні технології управління персоналом. Київський національний університет харчових технологій. Київ, 2020. 99 с. URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a038f24-deac-48ea-97d9-0ae1affda0b7/content> (дата звернення: 15.04.2024).

32. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №. 2 (54). С. 137–144. URL : <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/185/216> (дата звернення: 15.04.2024).

33. 10 найбільших готельних мереж у світі – великі групи готелів. 2023. Largest HQ: веб-сайт. URL : <https://largesthq.com/najbilshi-gotelni-merezhi> (дата звернення: 15.04.2024).

34. Готель «Premier Palace Hotel Kyiv». URL : <https://www.booking.com/hotel/ua/intercontinental-kiev.uk.html> (дата звернення: 15.04.2024).

35. Premier Palace Hotel Kyiv. Київ цифровий – Туристично-культурний хаб. URL : <https://guide.kyivcity.gov.ua/places/intercontinental-kyiv-an-ihg-hotel> (дата звернення: 15.04.2024).

36. InterContinental: Kyiv. URL : <http://surl.li/rchkg> (дата звернення: 15.04.2024).

37. Терещук Н. В. Стандартизація і сертифікація готельних послуг. *Збірник наукових статей ві міжнародної науково-практичної конференції філософія саду і садівництва в світовій культурі: джерела та новітні інтерпретації*. 2022. С. 164. URL : <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/bcff07fc-33a6-440e-a1bd-42fb0223d5e1/content#page=164> (дата звернення: 15.04.2024).

38. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. доп. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с. URL : [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf) (дата звернення: 15.04.2024).

39. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. за заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B>

[F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf](#) (дата звернення: 15.04.2024).

40. Горіна Г. О. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с. URL : [file:///C:/Users/Renewed/Downloads/2023_VID-19.pdf](#) (дата звернення: 15.04.2024).

41. Оксентюк А., Оксентюк Р., Оксентюк Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. №1(34). С. 66–72. URL : [Microsoft Word - GEB_2012_v34_No1-A_Oksentyuk_R_Oksentyuk_B_Oksentyuk-Foreign_and_domestic_experience_66.doc \(tntu.edu.ua\)](#) (дата звернення: 15.04.2024).

42. Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. №. 3-4. С. 127–132. URL : [http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/10181/1/127-132.pdf](#) (дата звернення: 15.04.2024).

43. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №. 3. С. 94–99. URL : [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf](#) (дата звернення: 15.04.2024).

44. Настенко М. М. Зарубіжний досвід керування персоналом в розробці оптимальної моделі мотиваційного менеджменту підприємств України : дис. – ВНТУ, 2024. URL : [https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/41674/150920.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#) (дата звернення: 15.04.2024).

45. Забеліна І. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Збірник матеріалів V студентської науково-практичної конференції: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр»*. 2010. С. 123–126. URL : [https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/kbuapa/filesforpages/publications/2010_01.pdf#page=123](#) (дата звернення: 15.04.2024).

46. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2015. №. 12. С. 70–75. URL : [file:///C:/Users/Renewed/Downloads/VchuE_2015_12_14%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Renewed/Downloads/VchuE_2015_12_14%20(1).pdf) (дата звернення: 15.04.2024).

47. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №. 10. С. 189–194. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubizhniy-dosvid-upravlinnya-personalom/viewer> (дата звернення: 15.04.2024).

48. Тучковська І. І., Делявська О. Б. Кваліфікація персоналу в готельній індустрії. *Економіка та право: проблеми взаємодії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 9 грудня. 2017 р. Київ, 2019. С. 98–101. URL : <https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2017/12/EconLawSc-Kyiv-Dec2017P1.pdf#page=102> (дата звернення: 15.04.2024).

49. Маяцька Л. В., Чередниченко В. В. Сучасні концепції управління персоналом готельних підприємств. *Наука: теорія та практика: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної заочної конференції*. Черкаси, 2014. С. 71–74. URL : https://eprints.cdu.edu.ua/395/1/conf_oct_2014.pdf#page=71 (дата звернення: 15.04.2024).

50. Янковська Л. А. Система інвестування розвитку персоналу: вигоди, ризики, ефективність корпоративної культури. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2020. № 25. С. 126–132. (дата звернення: 15.04.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А. Проект посадової інструкції HR-директора готелю

(назва установи, організації)	ЗАТВЕРДЖУЮ (керівник установи, організації, інша посадова особа, уповноважена затверджувати посадову інструкцію) (підпис) (прізвище, ініціали) « ____ » _____ р.
--	---

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ КАДРІВ

I. Загальні положення

1. Призначення на посаду начальника відділу кадрів та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.

2. Начальник відділу кадрів безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.

3. У своїй діяльності начальник відділу кадрів керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, статутом підприємства, положенням про відділ кадрів, правилами внутрішнього трудового розпорядку і іншими нормативними актами, а також цією Інструкцією.

4. _____.

II. Завдання та обов'язки

Начальник відділу кадрів:

1. Очолює роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з цілями, стратегією та профілем підприємства, зовнішніми та внутрішніми умовами його діяльності, які змінюються, із формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух.

2. Керує розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів.

3. Організовує розроблення прогнозів, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами і службами зайнятості, контактів з підприємствами аналогічного профілю, інформування робітників підприємства про наявні вакансії, використання засобів масової інформації для розташування об'яв про наймання працівників.

4. Бере участь у розробленні кадрової політики і кадрової стратегії підприємства.

5. Вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства.

6. Забезпечує приймання, розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією і спеціальністю, спільно з керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснює проведення їх стажування та виховної роботи.

7. Здійснює роботу з добору, відбирання і розставлення кадрів на основі оцінювання їх кваліфікації, особистих і ділових якостей.

8. Контролює правильність використання працівників у підрозділах підприємства.

9. Здійснює планомірну роботу зі створення резерву для висунування на підставі таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висунування за індивідуальними планами, ротаційне пересування керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах, стажування на відповідних посадах.

10. Бере участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначає коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечує підготовку необхідних документів.

11. Організовує своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства, облік особового складу, видавання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працюючих, збереження і заповнення трудових книжок та ведення встановленої документації з кадрів, а також підготовку матеріалів для рекомендації працівників до заохочень та винагород.

12. Забезпечує підготовку документів з пенсійного страхування, а також документів необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям, а також подання їх до органів соціального забезпечення.

13. Організовує розроблення і реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення керування кадрами на основі впровадження відповідної підсистеми «АСУ-кадри» системи добору, розстановки кадрів, яка забезпечує відбір найбільш підготовлених працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків, профвідбір та профадаптацію кадрів, їх професійно-кваліфікаційне просування.

14. Здійснює методичне керівництво роботою інспекторів з кадрів підрозділів підприємства, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень з питань роботи з кадрами.

15. Вживає заходів щодо удосконалення форм і методів роботи з кадрами.

16. Вивчає та узагальнює підсумки роботи з кадрами, аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, готує пропозиції щодо усунення виявлених недоліків, закріплення кадрів, вживає заходів щодо працевлаштування звільнених працівників.

17. Здійснює зв'язок з іншими підприємствами в питаннях добору кадрів.

18. Організує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, розроблює заходи щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контролює їх виконання.

19. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами.

20. Керує працівниками відділу.

21. _____.

III. Права

Начальник відділу кадрів має право:

1. Представляти підприємство в інших організаціях з питань, що входять до його компетенції, за дорученням керівника підприємства або іншої уповноваженої посадової особи.
2. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються діяльності відділу.
3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи з кадрами.
4. Одержувати у встановленому порядку від працівників апарату управління підприємства, керівників структурних підрозділів, інших працівників інформацію, документи, необхідні для виконання покладених на відділ обов'язків.
5. Перевіряти роботу з кадрів у структурних підрозділах підприємства.
6. В межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.
7. _____.

IV. Відповідальність

Начальник відділу кадрів несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.
4. _____.

V. Начальник відділу кадрів повинен знати:

1. Законодавчі і нормативні акти, методичні матеріали з управління персоналом, трудове законодавство.
2. Структуру і штат підприємства, його профіль, спеціалізацію і перспективи розвитку.
3. Кадрову політику і стратегію підприємства.
4. Порядок складання прогнозів, визначення перспективної і поточної потреби у кадрах.
5. Порядок розроблення планів комплектування підприємства кадрами.
6. Джерела забезпечення підприємства кадрами, стан ринку праці.
7. Системи і методи оцінювання персоналу, методи аналізу професійно-кваліфікаційної структури кадрів.
8. Порядок оформлення, ведення і збереження документації, пов'язаної з кадрами і їх рухом.
9. Порядок формування і ведення банку даних про персонал підприємства.
10. Організацію табельного обліку, методи обліку просування кадрів.
11. Порядок складання встановленої звітності.

12. Можливості використання сучасних інформаційних технологій у роботі кадрових служб.
13. Передовий вітчизняний і світовий досвід роботи з персоналом.
14. Основи профорієнтаційної роботи.
15. Положення про порядок призначення та виплати державної допомоги.
16. Порядок оформлення приймання, переведення і звільнення працівників, ведення і зберігання їх трудових книжок і особових справ.
17. Оформлення пенсії працівникам підприємства та їх сім'ям.
18. Основи соціології, психології праці, економіки, організації виробництва і управління.
19. Засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку.
20. _____.

VI. Кваліфікаційні вимоги

Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст).
Стаж роботи з управління персоналом – не менше 2 років.

VII. Взаємодії (зв'язки) за посадою

Для виконання обов'язків та реалізації прав начальник відділу кадрів взаємодіє:

1. З керівниками всіх структурних підрозділів з питань:

1.1. Отримання:

- заявок на працівників;
- характеристик на працівників;
- пропозицій щодо складення графіка відпусток;

1.2. Надання:

- рішень про заохочення працівників;
- копій наказів про прийом на роботу, переміщення та звільнення;
- затверджених графіків відпусток;

2. З головним бухгалтером з питань:

2.1. Отримання:

- довідок про заробітну плату для оформлення пенсії;

2.2. Надання:

- відомостей про прийом на роботу, переведення та звільнення працівників;
- графіка відпусток;

3. З _____ з питань:

Керівник підприємства:

_____ «____» _____ р.
(підпис) (прізвище, ініціали)

УЗГОДЖЕНО:

Начальник юридичного

відділу

З інструкцією

ознайомлений:

_____ «____» _____ р.
(підпис) (прізвище, ініціали)

_____ «____» _____ р.
(підпис) (прізвище, ініціали)