

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему «Цифровізація управління персоналом в HoReCa»

Виконав: здобувач 4 курсу
групи ГРС 2021-1
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»

Городнюк М.О.

Керівник: Оболенцева Л.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Запорожець Г.В.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____

(підпис)

“19” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу бакалавра
Кваліфікаційна робота бакалавра розглянута.

Здобувач Городнюк М.О.
допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ

доц., к. е. н. Писарева І.В.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

«20» «червня» 2026 р.

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

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 241 – «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТіГТ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

_____ «01» _____ «червня» 2026 р.

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

Городнюку Максиму Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Цифровізація управління персоналом в HoReCa»
керівник роботи Оболенцева Лариса Володимирівна, проф., д.е.н.
затверджені наказом закладу вищої освіти від “19” травня 2026 р.
№428-03.

2. Термін подання роботи здобувачем
_____ 19.06.2025 _____

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: I. Теоретичні основи цифровізації управління персоналом у сфері HoReCa. II. Аналіз стану управління персоналом у підприємстві HoReCa. III. Напрями вдосконалення цифровізації управління персоналом у підприємстві HoReCa.

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

1. Основні складові управління персоналом у підприємствах HoReCa. 2. Якісна оцінка системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу. 3. Оцінка рівня цифровізації HR-процесів готельно-ресторанного комплексу. 4. Обґрунтування потреби у впровадженні цифрових HR-рішень у готельно-ресторанному комплексі. 5. Орієнтовний розрахунковий бюджет упровадження цифрових HR-рішень. 6. Очікувані результати впровадження цифрових HR-рішень. 7. Узагальнена оцінка ефективності запропонованих цифрових HR-рішень.

6 . Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Оболенцева Л.В., проф.		
Нормоконтроль	Світлична В.Ю., доц.		

7. Дата видачі завдання _____ 25 травня 2026 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

_____Городнюк М.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____Оболенцева Л.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ HoReCa.....	8
1.1. Сутність, функції та особливості управління персоналом у підприємствах HoReCa.....	8
1.2. Цифровізація як сучасний напрям трансформації HR-менеджменту.....	15
1.3. Цифрові інструменти управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВІ HoReCa.....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	30
2.2. Оцінювання системи управління персоналом на підприємстві.....	36
2.3. Аналіз рівня використання цифрових технологій в управлінні персоналом.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВІ HoReCa.....	50
3.1. Обґрунтування потреби впровадження цифрових HR-рішень у діяльність підприємства.....	50
3.2. Розроблення заходів щодо цифровізації процесів управління персоналом.....	55
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	64
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку сфери гостинності цифровізація стає одним із важливих чинників підвищення ефективності управління підприємствами HoReCa. Готельно-ресторанний бізнес характеризується високою залежністю від якості роботи персоналу, швидкості обслуговування, узгодженості дій між службами та здатності підприємства оперативно реагувати на зміну попиту. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом, що ґрунтуються переважно на ручному складанні графіків, усній комунікації, паперовому або розрізненому електронному обліку, поступово втрачають ефективність.

Актуальність теми зумовлена тим, що в підприємствах HoReCa персонал безпосередньо впливає на якість послуг, враження гостей, репутацію закладу та його конкурентоспроможність. Помилки в організації графіків, недостатня адаптація нових працівників, слабка внутрішня комунікація, суб'єктивне оцінювання та відсутність системної HR-аналітики можуть швидко відобразитися на якості сервісу. Саме тому цифровізація управління персоналом має не лише технічне, а й організаційне значення. Вона дозволяє впорядкувати кадрові процеси, підвищити прозорість управлінських рішень, скоротити ручну роботу, покращити контроль навантаження та створити основу для прийняття рішень на основі даних.

Особливого значення цифрові HR-рішення набувають для малих і середніх готельно-ресторанних підприємств, які часто не мають можливості одразу впроваджувати складні та дорогі HRM-системи. Для таких підприємств доцільним є поетапне використання доступних інструментів: електронних графіків, цифрових табелів, чек-листів адаптації, електронних баз інструкцій, форм оцінювання, регламентів цифрової комунікації та базової HR-аналітики. Такі рішення можуть бути

відносно простими у впровадженні, але водночас давати помітний управлінський ефект.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів цифровізації управління персоналом у підприємстві HoReCa та розроблення практичних заходів щодо вдосконалення HR-процесів на основі цифрових інструментів.

Задля досягнення поставленої мети дослідження, вирішено такі наукові та практичні завдання: розглянуто сутність, функції та особливості управління персоналом у підприємствах HoReCa; досліджено цифровізацію як сучасний напрям трансформації HR-менеджменту; представлено цифрові інструменти управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі; надано загальну характеристику підприємства; проведено оцінювання системи управління персоналом на підприємстві; проаналізовано рівень використання цифрових технологій в управлінні персоналом; обґрунтовано потреби впровадження цифрових HR-рішень у діяльність підприємства; розроблено заходи щодо цифровізації процесів управління персоналом; оцінено ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у підприємстві сфери HoReCa. Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти цифровізації процесів управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи цифровізації можуть бути використані для вдосконалення управління персоналом у малих і середніх підприємствах HoReCa. Розроблений комплекс цифрових HR-рішень спрямований на впорядкування графіків, обліку робочого часу, адаптації, навчання, оцінювання, комунікації та HR-аналітики без значного фінансового навантаження на підприємство.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ HoReCa

1.1. Сутність, функції та особливості управління персоналом у підприємствах HoReCa

У підприємствах готельно-ресторанної сфери персонал не можна розглядати лише як один із ресурсів поряд із приміщенням, обладнанням, інтер'єром, рекламою чи фінансовим забезпеченням. У сфері HoReCa саме працівники значною мірою «створюють» послугу в момент її надання. Гість оцінює не тільки номер, страву, ціну або місце розташування закладу, а й те, як його зустріли, наскільки швидко відреагували на прохання, чи була комунікація ввічливою, чи злагоджено працювали різні служби підприємства. Тому кадрова робота у готельно-ресторанному бізнесі має безпосередній вплив на якість сервісу, репутацію закладу, рівень задоволеності клієнтів і ймовірність їх повторного звернення.

Поняття HoReCa охоплює готелі, ресторани, кафе, бари, кейтерингові компанії та інші підприємства, діяльність яких пов'язана з розміщенням, харчуванням і обслуговуванням гостей. Попри відмінності між цими закладами, їх об'єднує одна важлива риса: кінцевий результат залежить не лише від матеріально-технічної бази, а й від поведінки персоналу. Навіть сучасний інтер'єр, якісне обладнання, зручне розташування чи продумана цінова політика не можуть повністю компенсувати неуважність адміністратора, повільну роботу офіціанта, неохайність номерного фонду або конфліктну поведінку працівника.

У науковій літературі управління персоналом переважно розглядається як цілісна система управлінських дій, спрямованих на формування, використання, розвиток, мотивацію та збереження трудового

потенціалу організації. Його зміст не обмежується кадровим діловодством, оформленням працівників, складанням графіків або контролем трудової дисципліни. Береться до уваги ширший процес - формування такої команди, яка здатна забезпечувати досягнення цілей підприємства, підтримувати стандарти сервісу, працювати в умовах змінного навантаження, взаємодіяти з клієнтами та швидко реагувати на нестандартні ситуації [1; 2].

Для підприємств сфери гостинності управління персоналом має практичний, а не формальний характер. Помилки в кадровій роботі тут швидко стають помітними для клієнта. Якщо у виробничій сфері недолік продукції можна виявити ще до її реалізації, то в готелі чи ресторані значна частина послуги створюється безпосередньо в присутності гостя. Саме тому недостатня підготовка працівника, невдала комунікація, нечіткий розподіл обов'язків або слабка організація зміни можуть одразу відобразитися на відгуках, рівні задоволеності гостей та доходах закладу.

Специфіка персоналу готельно-ресторанних підприємств полягає також у його різноманітності. У межах одного закладу можуть працювати адміністратори, офіціанти, бармени, кухарі, покоївки, прибиральники, працівники служби безпеки, технічний персонал, бухгалтери, маркетологи та менеджери. Кожна група виконує різні функції, однак для гостя результат сприймається як єдина послуга. Наприклад, якісне проживання в готелі залежить не лише від роботи служби прийому і розміщення, а й від чистоти номера, справності обладнання, якості харчування, швидкості реагування на звернення та загальної атмосфери гостинності.

Основні складові управління персоналом у підприємствах HoReCa подано в табл. 1.1 [3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10].

Як видно з табл. 1.1, управління персоналом охоплює весь шлях працівника в організації: від визначення потреби в кадрах до оцінювання результатів і створення умов для подальшої роботи. Для готельно-

ресторанного бізнесу важливо, щоб ці процеси не існували лише «на папері». Наприклад, формально складений графік не вирішує проблему, якщо у вечірній час ресторан залишається без достатньої кількості офіціантів, а готель у період високого завантаження не має резерву покоївок або технічного персоналу.

Таблиця 1.1

Основні складові управління персоналом у підприємствах HoReCa

Складова управління персоналом	Зміст складової	Практичне значення для підприємства HoReCa
Планування потреби в персоналі	Визначення необхідної кількості працівників і розподілу їх за службами та змінами	Дає змогу уникнути нестачі персоналу в пікові години, у вихідні, святкові дні або під час банкетів
Добір і найм працівників	Пошук кандидатів, проведення співбесід, перевірка професійних і особистих якостей	Допомагає залучити працівників, які не лише мають професійні навички, а й здатні працювати з гостями
Адаптація персоналу	Ознайомлення новачка зі стандартами, правилами, колективом і робочим місцем	Скорочує період входження в роботу та зменшує ризик швидкого звільнення
Навчання і розвиток	Формування професійних, сервісних і комунікаційних навичок	Підвищує якість обслуговування та допомагає працівникам діяти впевнено в нестандартних ситуаціях
Мотивація працівників	Матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу	Впливає на зацікавленість працівників у результатах роботи, якість сервісу та лояльність до підприємства
Оцінювання результатів праці	Аналіз якості виконання обов'язків, дотримання стандартів і результативності	Дає змогу виявляти проблеми, планувати навчання, преміювання або кадрові зміни
Утримання персоналу	Створення умов для довгострокової співпраці з працівниками	Знижує плинність кадрів і витрати на постійний пошук та навчання нових співробітників

Однією з базових функцій управління персоналом є планування

потреби в кадрах. У сфері гостинності ця функція ускладнюється сезонністю, різною завантаженістю у будні та вихідні дні, святковими періодами, туристичними потоками, проведенням корпоративів, весіль чи конференцій. Потреба в персоналі може змінюватися навіть протягом одного дня: вранці зростає навантаження на службу сніданків, удень - на покоївок і технічний персонал, увечері - на ресторан, бар або службу прийому гостей. Тому керівник має планувати не лише загальну чисельність працівників, а й змінність, резерв, взаємозамінність і можливість оперативного посилення окремих ділянок роботи.

Добір персоналу у сфері HoReCa також має свої особливості. Для багатьох посад важливі не лише професійні знання, а й особисті якості: комунікабельність, витримка, уважність, охайність, здатність працювати в команді, доброзичливість і стресостійкість. Наприклад, офіціант або адміністратор може знати стандарти обслуговування, але без уміння спокійно реагувати на претензії гостя та підтримувати ввічливий тон така підготовка не дасть очікуваного результату. Саме тому під час відбору працівників доцільно оцінювати не лише досвід роботи, а й поведінкові характеристики кандидата.

Не менш важливою є адаптація нових працівників. У готельно-ресторанному бізнесі новачок досить швидко включається у реальний процес обслуговування, тому відсутність чіткої адаптації призводить до помилок, невпевненості, конфліктів і невдоволення клієнтів. Новий працівник повинен зрозуміти не тільки свої посадові обов'язки, а й внутрішні правила закладу, стандарти спілкування з гостями, вимоги до зовнішнього вигляду, порядок взаємодії з іншими службами. Найбільш ефективною є така адаптація, яка поєднує короткий інструктаж, наставництво, практичне ознайомлення з робочим місцем і контроль перших результатів.

Навчання персоналу в закладах розміщення та харчування не може

обмежуватися разовим інструктажем. Вимоги гостей змінюються, конкуренція посилюється, а стандарти сервісу поступово ускладнюються. Працівники повинні вміти не лише виконувати стандартні операції, а й спілкуватися з різними категоріями гостей, працювати зі скаргами, пропонувати додаткові послуги, знати меню, правила безпеки, санітарні вимоги та внутрішні процедури підприємства. Особливо важливим є навчання для працівників контактної зони, оскільки саме вони найчастіше формують перше враження про заклад.

Мотивація персоналу у сфері HoReCa має особливе значення через інтенсивний характер праці. Змінні графіки, робота у вечірній час, фізичне навантаження, постійний контакт із гостями та необхідність контролювати емоції можуть швидко призводити до втоми й професійного вигорання. Матеріальна мотивація зазвичай включає заробітну плату, премії, бонуси, доплати за інтенсивність праці, відсотки від продажів або чайові. Проте лише оплати праці недостатньо. Для багатьох працівників важливими є справедливе ставлення керівництва, зрозумілі правила преміювання, можливість професійного зростання, визнання результатів роботи, нормальна атмосфера в колективі та передбачуваний графік.

Оцінювання персоналу дозволяє зрозуміти, наскільки працівник відповідає посаді та стандартам підприємства. У готельно-ресторанному бізнесі таке оцінювання бажано пов'язувати не тільки з дисципліною, а й з якістю сервісу. Доцільно враховувати швидкість виконання завдань, кількість скарг і позитивних відгуків, дотримання стандартів зовнішнього вигляду, знання меню або послуг, уміння працювати в команді, готовність допомагати колегам. Результати оцінювання можуть використовуватися для преміювання, навчання, переведення на іншу посаду або коригування обов'язків [11; 12].

Однією з найпомітніших проблем підприємств HoReCa є плинність кадрів. Часті звільнення можуть бути пов'язані з сезонним характером

роботи, невисокою оплатою праці, емоційним навантаженням, конфліктами в колективі, відсутністю кар'єрних перспектив або недостатньою увагою керівництва до потреб персоналу. Для підприємства це означає не лише постійні витрати на пошук і навчання нових працівників. Висока плинність руйнує командну взаємодію, ускладнює підтримання стандартів сервісу та знижує стабільність обслуговування.

Особливості управління персоналом у підприємствах HoReCa узагальнено в табл. 1.2 [13; 14; 15; 16; 17; 18; 19].

Таблиця 1.2

Особливості управління персоналом у підприємствах HoReCa

Особливість	Як проявляється в роботі підприємства	Управлінське значення
Висока роль людського чинника	Якість послуги часто залежить від поведінки конкретного працівника	Потрібні уважний добір, навчання та постійна підтримка персоналу
Прямий контакт із гостем	Адміністратори, офіціанти, бармени, покоївки регулярно взаємодіють із клієнтами	Зростає значення комунікації, етики поведінки та стресостійкості
Нерівномірність попиту	Завантаження змінюється залежно від сезону, дня тижня, подій і часу доби	Необхідне гнучке планування графіків і резерв персоналу
Емоційне навантаження	Працівники стикаються зі скаргами, очікуваннями та конфліктними ситуаціями	Потрібні профілактика вигорання, підтримка колективу та адекватна мотивація
Командний характер роботи	Результат залежить від узгодженості дій кухні, залу, рецепції, господарської служби та адміністрації	Важливими стають внутрішня комунікація і чіткий розподіл відповідальності
Плинність кадрів	Часті звільнення порушують стабільність роботи підприємства	Потрібні заходи з утримання, адаптації та розвитку персоналу
Залежність від стандартів сервісу	Працівники мають діяти за встановленими правилами обслуговування	Необхідні навчання, контроль і регулярне оновлення стандартів

Отже, управління персоналом у сфері HoReCa має кілька важливих

відмінностей від кадрової роботи в інших галузях. По-перше, тут працівник безпосередньо впливає на сприйняття послуги гостем. По-друге, значна частина роботи виконується в умовах швидкого темпу, емоційного навантаження та постійної взаємодії з людьми. По-третє, результат залежить не від окремого працівника, а від злагодженості всієї команди. Саме тому кадрова система повинна поєднувати адміністративні, економічні, організаційні та соціально-психологічні методи управління.

У сучасних умовах традиційних підходів до кадрової роботи вже недостатньо. Керівнику складно ефективно управляти персоналом, якщо графіки складаються вручну, облік робочого часу ведеться формально, результати роботи оцінюються нерегулярно, а інформація про працівників зберігається в різних документах. Для готельно-ресторанного бізнесу це особливо відчутно, оскільки робота закладу залежить від швидкості рішень: кого вивести в зміну, кого замінити, кому потрібне навчання, які служби перевантажені, де виникають повторювані помилки.

Саме тому поступово зростає значення цифрових інструментів в управлінні персоналом. Вони можуть використовуватися для планування графіків, обліку робочого часу, контролю завдань, оцінювання результатів, внутрішньої комунікації, навчання працівників і накопичення кадрової аналітики. Але цифровізація не замінює людський чинник у сфері гостинності. Її роль полягає не в тому, щоб усунути працівника з процесу обслуговування, а в тому, щоб зробити кадрові процеси більш прозорими, швидкими, контрольованими та зручними як для керівництва, так і для персоналу.

Таким чином, управління персоналом у підприємствах HoReCa є не лише кадровою функцією, а важливим елементом забезпечення якості сервісу, конкурентоспроможності та стабільності роботи закладу. Його специфіка визначається прямим контактом працівників із гостями, сезонністю попиту, високим емоційним навантаженням, командним

характером роботи та потребою в дотриманні стандартів обслуговування. Зазначені особливості зумовлюють необхідність удосконалення кадрових процесів, зокрема через використання цифрових інструментів планування, контролю, комунікації, навчання та оцінювання персоналу.

1.2. Цифровізація як сучасний напрям трансформації HR-менеджменту

У готельно-ресторанному бізнесі кадрові рішення часто доводиться приймати не за заздалегідь визначеним планом, а в динамічному робочому темпі. Працівник може не вийти на зміну, у ресторані може з'явитися групове бронювання, у готелі - збільшитися кількість ранніх заїздів, а керівник зміни має одночасно координувати персонал, відповідати на запити гостей і вирішувати поточні організаційні питання. У таких умовах управління персоналом складно будувати лише на паперових графіках, усних домовленостях, особистому контролі керівника або окремих таблицях. Тому цифровізація поступово стає не модним доповненням, а практичною потребою для підприємств HoReCa.

Цифровізацію HR-менеджменту можна розуміти як використання цифрових інструментів для організації, автоматизації, контролю, аналізу та вдосконалення кадрових процесів. Її не варто зводити лише до переходу від паперових документів до електронних файлів. Такий підхід був би надто вузьким. Значно важливішим є те, що цифрові рішення змінюють саму логіку роботи з персоналом: інформація швидше оновлюється, стає доступнішою для керівника, менше залежить від випадкових записів або пам'яті окремих працівників, а рішення можна приймати не лише на основі суб'єктивних вражень, а й з урахуванням накопичених даних.

З цієї точки зору, цифровізація виступає не окремим технічним заходом, а складовою організаційної трансформації. Вона змінює

взаємодію між керівництвом, працівниками та інформаційними потоками підприємства. Якщо традиційна кадрова робота часто була зосереджена на оформленні документів, контролі дисципліни й оперативному вирішенні поточних питань, то цифровізований HR-менеджмент дедалі більше орієнтується на роботу з даними, планування, аналітику, прозорість рішень і розвиток персоналу.

Для підприємств HoReCa це має особливе значення. У цій сфері кадрові процеси тісно пов'язані з якістю щоденного обслуговування. Якщо у виробничій компанії помилка в графіку або затримка з інформацією може проявитися не одразу, то в ресторані чи готелі наслідки видно швидко: гості довше чекають поселення, офіціанти не встигають обслуговувати зал, покоївки не завершують підготовку номерів, а керівник зміни змушений вирішувати кілька проблем одночасно. Тому цифрові інструменти в HR-менеджменті мають цінність не самі по собі, а тому, що допомагають швидше бачити ситуацію й точніше реагувати на неї.

Традиційна модель управління персоналом у багатьох закладах гостинності досі залишається досить простою: графіки складаються вручну, табелі ведуться в окремих файлах, частина інформації передається через телефонні дзвінки або месенджери, а оцінювання працівників часто залежить від враження керівника. Для невеликого кафе або сімейного ресторану такий формат певний час може бути прийнятним. Однак зі збільшенням кількості працівників, появою кількох змін, сезонним навантаженням або розширенням послуг він швидко виявляє слабкі місця. Починаються накладки у графіках, нерівномірне навантаження, непорозуміння щодо змін, запізнення з інформуванням персоналу, складність контролю робочого часу та суб'єктивність у преміюванні.

Цифровізація не обов'язково починається з дорогих HRM-систем. У реальній практиці підприємств HoReCa вона часто має поступовий і навіть фрагментарний характер. Спочатку заклад може використовувати

електронні таблиці для графіків, корпоративний чат для повідомлень, онлайн-форми для збору заявок на вихідні, електронні чек-листи для адаптації нових працівників або прості сервіси для обліку робочого часу. Пізніше ці рішення можуть доповнюватися CRM, PMS, POS-системами, модулями управління змінами, електронним навчанням або HR-аналітикою. Тобто цифровізація в HoReCa не завжди є одномоментною реформою. Частіше це поступове впорядкування тих процесів, які раніше залежали переважно від ручного контролю.

Основні напрями трансформації HR-менеджменту під впливом цифровізації подано в табл. 1.3 [20; 21; 22; 23; 24; 25; 26].

Таблиця 1.3

Основні напрями трансформації HR-менеджменту під впливом цифровізації

Напрямок трансформації	Традиційний підхід	Цифровізований підхід у підприємствах HoReCa
1	2	3
Кадровий облік	Паперові документи, окремі файли, ручне оновлення інформації	Єдина електронна база працівників із даними про посади, графіки, стаж, навчання та результати роботи
Планування графіків	Ручне складання змін, часті усні коригування	Електронні графіки з урахуванням бронювань, банкетів, сезонного завантаження та доступності працівників
Облік робочого часу	Табелі, журнали, ручне внесення годин	Електронна фіксація виходу на зміну, запізнень, понаднормових годин і замінів
Комунікація з персоналом	Усні повідомлення, дзвінки, оголошення на робочому місці	Корпоративні чати, мобільні додатки, електронні сповіщення про зміни в графіку або завдання
Адаптація нових працівників	Пояснення від наставника або керівника зміни, часто без єдиної програми	Електронні чек-листи, відеоінструкції, короткі тести, база стандартів обслуговування

Продовж. табл. 1.3

1	2	3
Оцінювання працівників	Нерегулярна оцінка, суб'єктивні враження керівника	Поєднання показників роботи, відгуків гостей, дисципліни, виконання стандартів і результатів навчання
Навчання персоналу	Разові інструктажі та очні тренінги	Онлайн-курси, відеоматеріали, електронне тестування, внутрішні бази знань
Мотивація	Преміювання переважно за рішенням керівника	Більш прозорий зв'язок між результатами роботи, якістю сервісу, відгуками та заохоченнями
HR-аналітика	Обмежений аналіз, складність порівняння даних	Виявлення тенденцій щодо плинності кадрів, завантаження служб, запізнень, результативності й потреб у навчанні

Як видно з табл. 1.3, цифровізація не просто переносить старі кадрові процедури в електронний формат. Вона дає змогу інакше організувати роботу. Наприклад, електронний графік - це не лише зручніша версія паперового розкладу. Він дозволяє швидше побачити, хто перевантажений, у які дні не вистачає персоналу, хто часто змінює зміни, а де виникає ризик зриву обслуговування. Для ресторану це може означати своєчасне посилення залу у вечірні години, для готелю - кращу координацію служби прийому, покоївок і технічного персоналу.

Однією з найбільш відчутних переваг цифровізації є оперативність. У сфері гостинності ситуація може змінитися протягом кількох годин. Наприклад, ресторан отримує замовлення на банкет, готель має неочікуване збільшення заїздів, частина працівників повідомляє про хворобу, а в піковий період зростає кількість звернень від гостей.

Якщо керівник має під рукою актуальні дані про доступність персоналу, завантаженість служб і можливість заміни, він реагує швидше. Якщо ж інформація розпорошена між паперовим графіком, особистими нотатками, чатами й усними домовленостями, рішення затягуються.

Не менш важливою є прозорість. У традиційній системі працівники

не завжди розуміють, чому один отримує більше змін, інший частіше працює у вихідні, а премії нараховуються нерівномірно. Це створює підстави для конфліктів, навіть якщо керівник діє без упередженості. Цифрові інструменти не усувають усі суперечності, але дають змогу зробити правила зрозумілішими: графік можна обґрунтувати завантаженням, премію - показниками роботи, навчання - виявленими прогалинами в навичках. У такому разі кадрові рішення сприймаються не як особисте ставлення керівника, а як частина більш зрозумілої системи.

Окреме значення цифровізація має для навчання й адаптації персоналу. У HoReCa нові працівники часто швидко потрапляють у робочий процес, іноді вже через кілька днів після прийняття на роботу. Якщо адаптація залежить тільки від того, наскільки уважно наставник пояснив правила, результат буде різним. Один працівник отримає повне введення в роботу, інший - лише короткі усні пояснення. Електронні чек-листи, відеоінструкції, короткі тести, база стандартів сервісу та типових ситуацій допомагають зробити цей процес більш однаковим для всіх. Це особливо важливо для посад, пов'язаних із прямим контактом із гостями.

Цифрові інструменти також дають змогу краще бачити реальний стан персоналу. Йдеться не лише про кількість працівників у штаті. Для керівництва важливо розуміти, які зміни є найбільш напруженими, у яких службах частіше виникають запізнення, хто стабільно отримує позитивні відгуки, які працівники потребують додаткового навчання, де зростає кількість скарг, а які причини найчастіше призводять до звільнень. Без системного накопичення даних такі речі часто помічають запізно, коли проблема вже вплинула на сервіс або команду.

Але цифровізацію не варто ідеалізувати. Її впровадження має свої ризики й обмеження. По-перше, не кожне підприємство HoReCa має фінансові можливості для придбання повноцінної HRM-системи. По-друге, у малих закладах власники іноді вважають, що ситуацію можна

контролювати без спеціальних цифрових рішень. По-третє, частина персоналу може сприймати нові інструменти як посилення контролю, особливо якщо не пояснено, навіщо збираються дані та як вони будуть використовуватися. По-четверте, цифрові рішення самі по собі не вирішують управлінських проблем. Якщо в закладі немає чітких правил, справедливої мотивації або нормальної комунікації, програма лише зафіксує ці проблеми, але не усуне їх автоматично.

Переваги, ризики та обмеження цифровізації HR-менеджменту наведено в табл. 1.4 [27; 28; 29; 30; 31; 32].

Таблиця 1.4

Переваги, ризики та обмеження цифровізації HR-менеджменту в підприємствах HoReCa

Переваги цифровізації	Можливі ризики та обмеження
Скорочення часу на складання графіків, ведення табелів і пошук кадрової інформації	Фінансові витрати на впровадження цифрових рішень
Швидкий доступ до даних про працівників, зміни, навчання та результати роботи	Опір персоналу через страх додаткового контролю
Можливість оперативно коригувати графіки залежно від бронювань, банкетів і сезонного завантаження	Недостатній рівень цифрових навичок у частини працівників
Прозоріший облік робочого часу, запізнь, замін і понаднормових годин	Ризик формального використання системи без реального перегляду кадрових процесів
Поліпшення внутрішньої комунікації між службами закладу	Залежність від технічної справності програм та інтернету
Накопичення даних для аналізу плинності, навантаження, результативності та навчання	Загроза надмірного контролю й погіршення довіри в колективі
Швидша адаптація нових працівників через електронні інструкції та чек-листи	Потреба в захисті персональних даних працівників

З табл. 1.4 видно, що цифровізація не є автоматичною гарантією ефективного управління. Вона дає результат лише тоді, коли підприємство

розуміє, яку саме проблему хоче вирішити. Наприклад, якщо головна складність полягає в хаотичних графіках, першочерговим має бути цифрове планування змін. Якщо проблема пов'язана з великою кількістю нових працівників, доцільно починати з електронної адаптації та навчальних матеріалів. Якщо керівництву бракує інформації для прийняття рішень, тоді потрібна HR-аналітика. Тобто цифровізація має бути не формальною, а прив'язаною до реальних потреб підприємства.

Отже, цифровізація HR-менеджменту в підприємствах HoReCa є не просто технічним оновленням кадрової роботи, а зміною підходу до організації персоналу. Її значення полягає не в самому факті використання програм, електронних таблиць чи мобільних додатків, а в тому, чи допомагають вони реально впорядкувати графіки, зменшити хаос у комунікації, прискорити адаптацію нових працівників, зробити мотивацію зрозумілішою та забезпечити керівника актуальною інформацією. Тому цифровізацію доцільно розглядати як інструмент підвищення якості управління персоналом, який має працювати разом із сервісною культурою, професійним досвідом керівників і довірою всередині колективу.

1.3. Цифрові інструменти управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі

Після розгляду сутності цифровізації HR-менеджменту доцільно перейти до конкретних інструментів, які можуть використовуватися в управлінні персоналом підприємств HoReCa. Якщо цифровізація загалом характеризує напрям трансформації кадрової роботи, то цифрові інструменти мають більш прикладне значення. Вони безпосередньо використовуються для виконання щоденних управлінських завдань: ведення інформації про працівників, складання графіків, обліку робочого

часу, організації внутрішньої комунікації, адаптації новачків, навчання, оцінювання результатів праці, мотивації та аналізу кадрових показників.

У широкому розумінні цифрові інструменти управління персоналом - це програмні продукти, онлайн-сервіси, мобільні додатки, електронні бази даних, комунікаційні платформи, дашборди та аналітичні модулі, які допомагають упорядковувати кадрові процеси. Їхнє завдання полягає не в тому, щоб замінити керівника, HR-фахівця чи наставника, а в тому, щоб зменшити обсяг ручної роботи, скоротити кількість помилок, пришвидшити доступ до потрібної інформації та зробити кадрові рішення більш обґрунтованими.

Для готельно-ресторанного бізнесу такі інструменти мають особливе значення. Робота персоналу в HoReCa зазвичай пов'язана з позмінними графіками, сезонними коливаннями попиту, нерівномірним завантаженням служб, проведенням банкетів, конференцій, групових заїздів, а також постійною взаємодією з гостями. У таких умовах навіть незначна організаційна помилка може швидко вплинути на якість сервісу. Наприклад, неправильно складений графік призводить до нестачі офіціантів у пікові години, несвоєчасне інформування господарської служби ускладнює підготовку номерів, а відсутність чітких інструкцій для новачка збільшує кількість помилок у перші тижні роботи. Саме тому цифрові інструменти в HoReCa повинні не просто формально бути присутніми, а реально допомагати координувати роботу персоналу.

Основні цифрові інструменти управління персоналом у підприємствах HoReCa подано в табл. 1.5 [33; 34; 35; 36; 37].

Одним із найбільш комплексних інструментів є HRM-система. Вона може містити електронні особові картки працівників, інформацію про посади, стаж, відпустки, лікарняні, проходження навчання, результати оцінювання, дисциплінарні зауваження та інші кадрові дані. Для готелю або ресторану це особливо зручно, оскільки інформація не розпорошується

між окремими таблицями, паперовими документами, повідомленнями в чатах і особистими записами керівників служб. Коли кадрові дані зібрані в одному місці, легше знайти працівника для заміни, перевірити його досвід, побачити історію навчання або проаналізувати причини повторюваних проблем у роботі.

Таблиця 1.5

Цифрові інструменти управління персоналом у підприємствах HoReCa

Цифровий інструмент	Призначення	Практичне значення для підприємства HoReCa
1	2	3
HRM-системи	Комплексне управління кадровими процесами	Об'єднують інформацію про працівників, графіки, відпустки, навчання, оцінювання та результати роботи
Електронні графіки змін	Планування робочого часу персоналу	Допомагають враховувати бронювання, банкети, сезонне навантаження, вихідні дні та доступність працівників
Системи обліку робочого часу	Фіксація виходу на зміну, запізнень, заміन і понаднормових годин	Роблять табелювання прозорішим і зменшують кількість суперечок щодо фактично відпрацьованого часу
Корпоративні месенджери та чати	Оперативна комунікація між працівниками і службами	Дозволяють швидко повідомляти про зміни в графіку, термінові завдання, бронювання або внутрішні правила
Електронні чек-листи	Контроль виконання стандартних процедур	Корисні для господарської служби, кухні, залу, служби прийому, технічної служби та адаптації нових працівників
Онлайн-навчання	Проведення інструктажів, курсів і тестування	Дає змогу швидше навчати новачків і підтримувати єдині стандарти сервісу
Системи оцінювання персоналу	Аналіз результатів роботи працівників	Дозволяють враховувати дисципліну, якість сервісу, відгуки гостей і виконання стандартів

Продовж. табл. 1.5

1	2	3
HR-аналітика	Узагальнення даних про персонал	Допомагає виявляти плинність кадрів, перевантаження служб, потреби в навчанні та проблемні ділянки
Електронний документообіг	Оформлення й зберігання кадрових документів	Скорочує час на адміністративні операції та зменшує ризик втрати важливої інформації

Для підприємств HoReCa особливо практичними є електронні графіки змін. У ресторані графік залежить від потоку гостей, банкетів, святкових днів, роботи кухні, бару та залу. У готелі він пов'язаний із заїздами й виїздами, ранніми поселеннями, завантаженням номерного фонду, роботою ресторанної служби, конференц-залів та господарської служби. Електронне планування дозволяє швидше побачити, де не вистачає людей, хто працює занадто часто, кому потрібен вихідний, а кого можна залучити на підміну. Це зменшує кількість телефонних уточнень, непорозумінь і конфліктів між працівниками та керівниками служб.

Важливим напрямом є також облік робочого часу. У готельно-ресторанному бізнесі поширені змінна зайнятість, понаднормова робота, підміни, робота у святкові дні та нерівномірне навантаження. Якщо табелювання ведеться вручну, часто виникають суперечки щодо фактично відпрацьованих годин. Електронні системи обліку дозволяють фіксувати прихід і завершення зміни, запізнення, заміни, лікарняні, відпустки та понаднормові години. Це створює основу для прозорішого нарахування заробітної плати, доплат і премій. Такі системи не варто розглядати лише як інструмент контролю. Їх доцільно використовувати і для попередження перевтоми персоналу, аналізу навантаження та більш справедливого розподілу змін.

Окреме місце займають цифрові інструменти внутрішньої комунікації. У сфері гостинності несвоєчасно передана інформація швидко

стає проблемою для гостя.

Корпоративні месенджери, службові групи, мобільні додатки або внутрішні портали допомагають швидко передавати інформацію між підрозділами. Однак для їх ефективного використання потрібні прості правила: які питання обговорюються в загальному каналі, які - у службових групах, хто відповідає за повідомлення та протягом якого часу працівники мають реагувати.

Електронні чек-листи доцільно застосовувати там, де важлива повторюваність і точність дій. Працівник господарської служби може використовувати чек-лист підготовки номера, до якого входить перевірка санвузла, білизни, рушників, мінібару, освітлення, кондиціонера та загальної чистоти. Офіціант може працювати з чек-листом відкриття або закриття зміни, адміністратор - із переліком дій під час поселення групи гостей, працівник кухні - із санітарним чек-листом або списком підготовчих операцій. Такі інструменти не роблять роботу механічною, а допомагають не пропустити важливі деталі. У HoReCa саме деталі часто формують загальне враження гостя: чистота номера, готовність залу, правильність сервірування, своєчасність підготовки обладнання та коректність переданої інформації.

Цифрове навчання персоналу має особливу цінність для підприємств із високою плинністю кадрів. Нові працівники приходять із різним рівнем досвіду: хтось уже працював у ресторані чи готелі, хтось лише починає професійну діяльність, а хтось має навички, але не знає стандартів конкретного закладу. Якщо навчання відбувається лише через усні пояснення, його якість залежить від наставника, завантаженості зміни та наявності часу. Онлайн-курси, відеоінструкції, електронні тести, короткі навчальні модулі, база стандартів і внутрішня бібліотека знань дозволяють зробити підготовку більш стабільною. Працівник може повернутися до матеріалу повторно, а керівник - побачити, хто пройшов навчання, які

помилки повторюються і кому потрібне додаткове пояснення.

Цифрові системи оцінювання персоналу допомагають зменшити залежність кадрових рішень лише від суб'єктивного враження керівника. У HoReCa оцінювання має враховувати не тільки дисципліну, а й якість сервісу, швидкість виконання завдань, дотримання стандартів, відгуки гостей, командну роботу, проходження навчання, кількість помилок або скарг. Цифрові форми дозволяють накопичувати такі дані й бачити динаміку роботи працівника. Наприклад, новачок може припускатися помилок на початку адаптації, але поступово покращувати результати. Якщо ці зміни не фіксуються, позитивна динаміка може залишитися непоміченою.

Водночас цифрове оцінювання має бути пов'язане з мотивацією. Працівник повинен розуміти, за що він отримує премію, чому його направляють на додаткове навчання або чому йому пропонують кращий графік. У готельно-ресторанному бізнесі заохочення можуть залежати не лише від обсягу продажів, а й від позитивних відгуків гостей, відсутності запізнень, якісного виконання стандартів, готовності підмінити колегу в піковий період, участі в навчанні та дотримання внутрішніх правил. Але цифрові показники не повинні повністю замінювати людську оцінку. Найкращий результат дає поєднання даних, спостереження керівника, зворотного зв'язку від гостей і реальної поведінки працівника в робочих ситуаціях.

Ще одним важливим напрямом є HR-аналітика. Її значення полягає не у формальному створенні звітів, а в можливості побачити закономірності, які в щоденній роботі часто залишаються непомітними. Наприклад, аналітика може показати, у якій службі найчастіше звільняються працівники, які зміни є найбільш перевантаженими, після яких періодів зростає кількість скарг, де частіше виникають запізнення, які працівники потребують повторного навчання та як змінюється якість

роботи після запровадження преміювання. Для HoReCa це особливо важливо, оскільки багато сервісних проблем накопичуються поступово: через перевтому, слабку адаптацію, нерівномірні графіки або недостатню комунікацію між службами.

Узагальнення можливостей цифрових інструментів для основних HR-процесів у HoReCa наведено в табл. 1.6 [38; 39; 40; 41; 42; 43].

Таблиця 1.6

Використання цифрових інструментів за основними HR-процесами в HoReCa

HR-процес	Можливі цифрові інструменти	Очікуваний результат
Добір персоналу	Онлайн-анкети, електронні бази кандидатів, сайти пошуку роботи	Швидший пошук кандидатів і зручніше порівняння інформації про них
Адаптація	Електронні чек-листи, відеоінструкції, база стандартів	Швидше входження новачка в роботу та зменшення кількості помилок
Планування графіків	Електронні розклади, сервіси управління змінами	Раціональніший розподіл персоналу між змінами та службами
Облік робочого часу	Електронні таблиці, системи фіксації приходу й виходу	Прозоріший контроль відпрацьованого часу, запізнень і понаднормових годин
Навчання	Онлайн-курси, тести, відеоуроки, електронні інструкції	Підвищення професійних і сервісних навичок працівників
Оцінювання	Цифрові форми оцінки, KPI, відгуки гостей, рейтинги	Більш обґрунтовані рішення щодо премій, навчання або кадрових змін
Мотивація	Електронні показники результативності, бонусні модулі	Прозоріший зв'язок між результатами праці та заохоченнями
Комунікація	Корпоративні чати, мобільні додатки, внутрішні портали	Швидший обмін інформацією між працівниками та службами
Аналітика	HR-звіти, дашборди, узагальнення кадрових показників	Виявлення проблем і тенденцій у роботі персоналу

Як видно з табл. 1.6, цифрові інструменти можуть супроводжувати майже весь цикл роботи з персоналом: від пошуку кандидата до аналізу результатів його праці. Проте не всі інструменти однаково потрібні кожному підприємству. Для невеликого ресторану першочерговими можуть бути електронний графік, зручний канал комунікації та прості чек-листи. Для великого готелю актуальнішими стають комплексна HRM-система, навчальна платформа, аналітика плинності кадрів і зв'язок із PMS або іншими управлінськими системами. Тому ефективність цифровізації визначається не кількістю встановлених програм, а тим, наскільки вони відповідають реальним проблемам конкретного закладу.

Під час упровадження цифрових інструментів важливо враховувати кілька умов. По-перше, працівники мають розуміти, навіщо вводиться новий інструмент. Якщо персоналу пояснюють лише те, що посилюється контроль, це може викликати опір. Якщо ж показати, що електронний графік допомагає уникнути плутанини зі змінами, чек-лист полегшує роботу новачка, а система оцінювання робить премії зрозумілішими, ставлення до змін буде більш позитивним. По-друге, цифровий інструмент має бути простим у використанні. Складна або незручна система швидко перетворюється на формальність. По-третє, необхідно забезпечити захист персональних даних, оскільки HR-інструменти містять інформацію про працівників, графіки, оцінювання, оплату праці, лікарняні та інші чутливі відомості.

Не менш важливою є поетапність цифровізації. Підприємству HoReCa не завжди потрібно одразу впроваджувати складну систему з великою кількістю функцій. Доцільніше починати з найбільш проблемної ділянки. Якщо заклад постійно стикається з хаотичними змінами, першим кроком має бути електронне планування графіків. Якщо новачки часто припускаються помилок, варто почати з цифрової адаптації, чек-листів і навчальних матеріалів. Якщо керівництву бракує інформації про причини

плинності кадрів, потрібне накопичення й аналіз HR-даних. Такий підхід дозволяє уникнути формальної цифровізації, коли програма є, але реальна організація роботи майже не змінюється.

Отже, цифрові інструменти управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі охоплюють широкий спектр рішень: від електронних таблиць, месенджерів і чек-листів до комплексних HRM-систем, онлайн-навчання, цифрового оцінювання та HR-аналітики. Їхня практична користь проявляється тоді, коли вони полегшують роботу керівників і персоналу: допомагають швидше скласти графік, уникнути плутанини зі змінами, навчити новачка, проконтролювати виконання стандартів, обґрунтувати премію або виявити причини плинності кадрів. Для HoReCa це має особливе значення, оскільки організація роботи персоналу прямо впливає на якість обслуговування, атмосферу закладу й задоволеність гостей. Водночас цифрові інструменти залишаються лише допоміжною основою. Вони дають результат тоді, коли поєднуються з відповідальністю керівників, зрозумілими правилами, професійною культурою та реальною увагою до працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВІ HoReCa

2.1. Загальна характеристика підприємства

Для аналізу стану управління персоналом у роботі розглянуто готельно-ресторанний комплекс «Гостинний двір». Підприємство належить до сфери HoReCa, оскільки поєднує кілька напрямів діяльності: тимчасове розміщення гостей, ресторанне обслуговування, організацію банкетів і ділових заходів, а також надання супутніх сервісних послуг.

За форматом «Гостинний двір» можна охарактеризувати як малий готельно-ресторанний комплекс із комбінованою структурою обслуговування. До його складу входять готельний блок, ресторан, банкетна зала, літній майданчик, господарська служба та адміністративний підрозділ. Для клієнтів такий формат є зручним, адже дає можливість отримати кілька послуг в одному місці. Водночас для управління персоналом це створює додаткові труднощі: різні служби працюють у різному режимі, мають неоднакове навантаження і потребують постійної координації.

Готельний блок функціонує цілодобово, ресторан має денні та вечірні піки завантаження, а банкетний напрям залежить від попередніх замовлень, святкових дат, сезону та корпоративної активності клієнтів. Через це кадрову роботу на підприємстві складно будувати лише на сталому графіку. Вона має враховувати позмінність, нерівномірність попиту, потребу в замінах, сезонні коливання та швидке інформування працівників про зміни в роботі.

Загальну характеристику підприємства наведено в табл. 2.1.

Підприємство має порівняно невеликі масштаби, однак поєднання

готельного, ресторанного й банкетного напрямів робить його кадрову систему досить складною. Для ресторану ключовим є забезпечення достатньої кількості офіціантів, кухарів і працівників залу в пікові години. Для готелю важливими є безперервна робота рецепції, своєчасне прибирання номерів і швидка реакція технічної служби. Банкетна зала створює ще один тип навантаження: у періоди активних замовлень персоналу може не вистачати, а в міжсезоння частина працівників завантажена менше.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу
«Гостинний двір»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Сфера діяльності	Готельно-ресторанний бізнес
Формат підприємства	Готельно-ресторанний комплекс
Основні напрями діяльності	Проживання, харчування, банкети, конференц-сервіс, додаткові послуги
Готельний фонд	28 номерів
Загальна місткість готелю	64 місця
Кількість місць у ресторані	80 місць
Місткість банкетної зали	120 місць
Середньооблікова чисельність персоналу у 2025 р.	44 особи
Режим роботи готелю	Цілодобово
Режим роботи ресторану	10:00-23:00
Основні клієнти	Туристи, ділові гості, місцеві жителі, корпоративні замовники
Тип роботи персоналу	Переважно позмінний графік

Для оцінювання розвитку підприємства доцільно розглянути не надмірну кількість деталізованих показників, а ті з них, які безпосередньо пов'язані з навантаженням на персонал і потребою в удосконаленні кадрового управління. Відповідні дані подано в табл. 2.2.

У 2023-2025 рр. підприємство розвивалося, але це зростання не було

нейтральним для персоналу. Дохід збільшився на 34,8 %, кількість обслугованих гостей - на 21,8 %, а кількість банкетів і заходів - на 31,8 %. Тобто підприємство не просто отримувало більший дохід, а фактично виконувало більший обсяг сервісної роботи.

Таблиця 2.2

Ключові показники діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	12 480	14 950	16 820
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	39	42	44
Середньорічний дохід на 1 працівника, тис. грн	320,0	356,0	382,3
Середня завантаженість номерного фонду, %	49	55	59
Кількість обслугованих гостей, осіб	5 920	6 640	7 210
Кількість проведених банкетів і заходів	88	103	116
Фонд оплати праці, тис. грн	5 616	7 056	8 184
Середньомісячна заробітна плата, грн	12000	14000	15500

Чисельність персоналу за цей самий період зросла лише на 12,8 %. З одного боку, це позитивно вплинуло на середньорічний дохід на одного працівника, який збільшився на 19,5 %. З іншого боку, для сфери HoReCa така динаміка може означати зростання фактичного навантаження на працівників. Найбільше це стосується ресторанної служби, кухні, господарської служби і служби прийому, оскільки саме ці підрозділи першими реагують на збільшення кількості гостей, банкетів, заїздів і виїздів.

Окремої уваги потребує фонд оплати праці. За аналізований період він зріс на 45,7 %, тобто швидше, ніж дохід підприємства. Таке зростання не слід автоматично оцінювати негативно, оскільки підвищення заробітної плати може бути необхідною умовою утримання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. Проте для керівництва це означає, що кадрові

витрати потребують уважнішого контролю. Важливо не лише підвищувати оплату праці, а й забезпечувати прозорий зв'язок між оплатою, навантаженням, якістю роботи, преміюванням і результативністю персоналу.

Доходи підприємства формуються переважно за рахунок двох основних напрямів - послуг розміщення та ресторанного обслуговування. У 2025 р. послуги розміщення забезпечили 42,9 % доходу, ресторанне обслуговування - 36,1 %, банкетні та заходи - 16,1 %, додаткові послуги - 4,9 %. На перший погляд, банкетний напрям не є найбільшим джерелом доходу. Проте саме він створює найбільш різкі піки навантаження, оскільки потребує додаткових офіціантів, кухарів, адміністраторів, підготовки залу, технічного супроводу та злагодженої роботи кількох служб одночасно.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер. Загальне керівництво здійснює директор. Йому підпорядковуються адміністратор готелю, керівник ресторанної служби, шеф-кухар, бухгалтер, менеджер з персоналу, технічна служба та господарський підрозділ. Для комплексу такого масштабу ця структура є зрозумілою, але її ефективність залежить від якості внутрішньої комунікації. У практичній роботі проблеми часто виникають не тому, що немає відповідальних осіб, а тому, що інформація між службами передається із запізненням або в різних каналах.

Структуру персоналу підприємства у 2025 р. подано в табл. 2.3.

Структура персоналу підтверджує сервісний характер підприємства. Найбільшу частку займає ресторанна служба - 22,7 %. Це пояснюється тим, що ресторан обслуговує не лише щоденне харчування гостей, а й банкетні, корпоративні заходи та святкові події. Працівники кухні та господарської служби становлять по 18,2 %. Саме ці категорії найбільше відчувають зміни в завантаженні: кількість гостей, банкетів, заїздів і

виїздів напряду впливає на обсяг їхньої роботи.

Таблиця 2.3

Структура персоналу готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» у 2025 р.

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Частка, %
Управлінський персонал	4	9,1
Адміністративний персонал	5	11,4
Служба прийому і розміщення	5	11,4
Ресторанна служба	10	22,7
Працівники кухні	8	18,2
Господарська служба	8	18,2
Технічний і допоміжний персонал	4	9,0
Разом	44	100,0

Служба прийому і розміщення має меншу частку - 11,4 %, однак її значення для якості сервісу є дуже високим. Адміністратори рецепції першими контактують із гостем, координують поселення й виселення, працюють із бронюваннями, передають інформацію господарській службі, ресторану та технічній службі. Тому навіть незначні збої в роботі рецепції можуть швидко вплинути на загальне враження клієнта.

Управлінський персонал упродовж аналізованого періоду істотно не збільшувався, хоча масштаби діяльності підприємства зросли. Це має подвійне значення. З одного боку, підприємство стримує адміністративні витрати. З іншого - за умов збільшення кількості гостей, заходів і працівників зростає навантаження на керівників підрозділів. Якщо частина HR-процесів при цьому залишається ручною, підвищується ризик помилок у графіках, табелюванні, адаптації, оцінюванні та комунікації.

Важливою особливістю підприємства є високий рівень контакту персоналу з гостями. Працівники прямого контакту становлять 45,5 % персоналу. До них належать адміністратори рецепції, офіціанти, бармени, працівники ресторанної зали та менеджери з обслуговування клієнтів. Ще 27,3 % мають частковий контакт із гостями, зокрема працівники

господарської служби, технічної служби й окремі представники адміністрації. Отже, 72,8 % персоналу прямо або опосередковано впливають на враження гостя від перебування в закладі. Для такого підприємства управління персоналом не може бути лише внутрішньою кадровою процедурою - воно безпосередньо пов'язане з якістю послуг, репутацією і повторними зверненнями клієнтів.

У практичній діяльності «Гостинного двору» можна виділити кілька кадрових викликів. Їх узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Кадрові виклики готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір»

Кадровий виклик	Прояв на підприємстві	Можливий вплив на діяльність
Нерівномірність навантаження	Пікові періоди у вихідні, свята, літній сезон і під час банкетів	Перевтома персоналу, помилки в обслуговуванні, зниження якості сервісу
Позмінний графік	Часті коригування змін і потреба в замінах	Плутанина в графіках, запізнення, конфлікти між працівниками
Плинність кадрів	Найбільш характерна для офіціантів, покоївок і допоміжного персоналу	Додаткові витрати часу й коштів на добір та адаптацію
Потреба в навчанні	Новачки мають різний рівень підготовки й неоднаково засвоюють стандарти	Нерівномірна якість сервісу та повторювані помилки
Високий рівень контакту з гостями	72,8 % персоналу прямо або частково впливають на враження гостя	Залежність репутації підприємства від поведінки працівників
Недостатня цифровізація HR-процесів	Частина графіків, навчання, оцінювання та комунікації ведеться вручну або розрізнено	Зниження прозорості, оперативності й керованості кадрової системи

Наведені кадрові виклики показують, що для «Гостинного двору» цифровізація управління персоналом має практичне, а не декоративне значення. Йдеться не про формальне впровадження програм, а про

вирішення конкретних управлінських завдань: швидше складати графіки, уникати плутанини зі змінами, контролювати робочий час, однаково навчати новачків, пов'язувати оцінювання з мотивацією та забезпечувати своєчасний обмін інформацією між службами.

Отже, готельно-ресторанний комплекс «Гостинний двір» є підприємством сфери HoReCa, яке поєднує послуги розміщення, харчування та організації заходів. У 2023-2025 рр. підприємство нарощувало обсяги діяльності: збільшилися дохід, кількість гостей, завантаженість номерного фонду та банкетна активність. Проте така динаміка супроводжувалася підвищенням навантаження на персонал і швидшим зростанням фонду оплати праці порівняно з доходом. Тому подальший аналіз доцільно зосередити не лише на формальній характеристиці персоналу, а й на тому, наскільки чинна система управління кадрами забезпечує гнучкість, прозорість, контроль і стабільну якість сервісу. Саме це створює підґрунтя для оцінювання рівня цифровізації HR-процесів на підприємстві.

2.2. Оцінювання системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір» формується під впливом специфіки діяльності підприємства. Заклад поєднує готельний, ресторанний і банкетний напрями, тому кадрова робота тут не може обмежуватися лише оформленням працівників, складанням графіків і контролем дисципліни. Важливо забезпечити правильний розподіл персоналу за змінами, швидку адаптацію новачків, стабільну якість сервісу, узгодженість між службами та оперативне реагування на зміну завантаження.

У 2023-2025 рр. підприємство нарощувало обсяги діяльності:

зростали дохід, кількість гостей, завантаженість номерного фонду та банкетна активність. Водночас це супроводжувалося посиленням навантаження на персонал і швидшим зростанням фонду оплати праці порівняно з доходом. Тому оцінювання системи управління персоналом доцільно здійснювати не лише за наявності окремих кадрових процедур, а й за тим, наскільки вони реально допомагають підтримувати якість сервісу.

Для оцінювання враховано такі HR-процеси: планування потреби в кадрах, добір персоналу, адаптація, навчання, мотивація, оцінювання результатів праці, організація графіків, комунікація між службами, облік робочого часу, цифровізація HR-процесів та HR-аналітика. Загальну характеристику цих процесів подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика основних елементів системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір»

Елемент системи управління персоналом	Поточний стан на підприємстві	Проблемні моменти
1	2	3
Планування потреби в персоналі	Здійснюється з урахуванням роботи готелю, ресторану та банкетного напрямку	Недостатньо враховуються пікові періоди, сезонність і потреба в резерві персоналу
Добір персоналу	Проводиться через оголошення, рекомендації, особисті контакти та співбесіди	Відбір часто орієнтований на досвід і готовність швидко вийти на роботу, а не на сервісні якості
Адаптація нових працівників	Новачки отримують пояснення від керівника зміни або досвідчених працівників	Відсутня єдина програма адаптації, чек-листи й контроль засвоєння стандартів
Навчання персоналу	Проводяться інструктажі та поточні пояснення на робочому місці	Навчання нерегулярне й часто відбувається після виникнення проблем
Мотивація	Використовуються заробітна плата, премії, доплати та неформальне заохочення	Не завжди простежується зв'язок між результатами роботи, якістю сервісу та преміюванням

Продовж. табл. 2.5

1	2	3
Оцінювання працівників	Здійснюється переважно керівниками підрозділів на основі спостережень	Недостатньо формалізовані критерії оцінювання якості сервісу
Організація графіків	Графіки формуються з урахуванням позмінної роботи	Часті коригування створюють плутанину та додаткове навантаження на адміністраторів
Комунікація між службами	Відбувається через особисте спілкування, телефонні дзвінки та месенджери	Інформація може дублюватися або губитися в різних каналах
Облік робочого часу	Ведеться частково вручну, частково в електронних файлах	Існує ризик помилок, непорозумінь і недостатньої прозорості
Цифровізація HR-процесів	Використовуються окремі електронні таблиці, месенджери та файли	Відсутня єдина цифрова система управління персоналом
HR-аналітика	Системно майже не використовується	Причини плинності, запізнь, перевантаження та помилок не аналізуються регулярно

З іншого боку, коефіцієнт плинності кадрів зріс із 17,9 % до 22,7 % (табл. 2.6). Для підприємства HoReCa це є проблемним сигналом, оскільки звільнення означають не лише витрати на добір, а й втрату сервісного досвіду, додаткове навантаження на наставників і ризик зниження якості обслуговування. Зростання плинності може бути пов'язане з позмінною роботою, нерівномірним навантаженням, емоційною напругою, недостатньою адаптацією новачків і не завжди прозорими критеріями преміювання. Найбільш уразливими залишаються офіціанти, покоївки та допоміжний персонал.

Для якісного оцінювання системи управління персоналом використано бальну шкалу: 1 бал - процес майже не організований; 2 бали - виконується фрагментарно; 3 бали - функціонує, але має помітні недоліки; 4 бали - загалом налагоджений, але потребує окремих

удосконалень; 5 балів - організований системно й ефективно (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Основні HR-показники готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	39	42	44
Прийнято працівників, осіб	9	11	12
Звільнено працівників, осіб	7	9	10
Коефіцієнт плинності кадрів, %	17,9	21,4	22,7
Працівники, які пройшли навчання, %	28,2	33,3	38,6
Працівники із зафіксованою оцінкою результатів, %	35,9	40,5	45,5
Частка премій і доплат у фонді оплати праці, %	14,0	15,5	16,8

Отже, середній рівень розвитку системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» становить 2,36 бала з 5 можливих. Це свідчить, що базові HR-процеси виконуються, але переважно мають ручний, фрагментарний і недостатньо формалізований характер.

Найкраще оцінено процеси, які забезпечують щоденну роботу підприємства: планування потреби в персоналі, добір, мотивацію, організацію графіків і комунікацію між службами. Вони отримали по 3 бали. Найслабшими напрямками є HR-аналітика - 1 бал, а також адаптація, навчання, оцінювання, облік робочого часу та цифровізація HR-процесів - по 2 бали. Без аналізу причин плинності, запізень, перевантаження або повторюваних помилок керівництво змушене реагувати вже після появи проблеми, а не запобігати їй.

Для узагальнення результатів оцінювання систему управління персоналом згруповано за чотирма блоками (табл. 2.8).

Інтегральна оцінка підтверджує, що найкращий стан має блок оперативного кадрового управління - 3,0 бала. Підприємство загалом здатне формувати графіки, закривати вакансії, підтримувати комунікацію і

реагувати на кадрові проблеми.

Таблиця 2.7

Якісна оцінка системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір»

Напрямок оцінювання	Оцінка, балів	Обґрунтування оцінки
Планування потреби в персоналі	3	Потреба загалом враховується, але пікові періоди, банкети, сезонність і заміни плануються переважно вручну
Добір персоналу	3	Вакансії закриваються, однак відбір більше орієнтований на досвід і доступність кандидата, ніж на сервісні якості
Адаптація нових працівників	2	Адаптація відбувається на робочому місці, але єдиної програми, чек-листів і контролю стандартів немає
Навчання персоналу	2	Навчання має ситуативний характер і часто проводиться після виникнення проблем
Мотивація персоналу	3	Матеріальні стимули використовуються, але зв'язок між результатами, якістю сервісу й преміюванням не завжди прозорий
Оцінювання результатів праці	2	Оцінювання залежить від спостережень керівників і не має достатньо формалізованих критеріїв
Організація графіків	3	Графіки складаються, однак часті коригування й заміни створюють плутанину
Комунікація між службами	3	Використовуються месенджери й особисте спілкування, але інформація може дублюватися або губитися
Облік робочого часу	2	Облік частково ведеться вручну, що підвищує ризик помилок і непорозумінь
Цифровізація HR-процесів	2	Використовуються окремі електронні таблиці та месенджери, але єдиної цифрової HR-системи немає
HR-аналітика	1	Системний аналіз плинності, запізнь, навантаження й результативності персоналу майже не здійснюється

Однак розвиток персоналу отримав лише 2,0 бала, що свідчить про

слабку системність адаптації та навчання. Блок оцінювання і мотивації отримав 2,5 бала: премії та доплати використовуються, але критерії оцінювання й преміювання не є достатньо прозорими. Найнижчу оцінку має блок цифровізації та аналітики - 1,7 бала. На підприємстві використовуються електронні таблиці й месенджери, але вони не утворюють єдиної системи, тому окремі дані не завжди швидко перетворюються на управлінські рішення.

Таблиця 2.8

Інтегральна оцінка системи управління персоналом за основними блоками

Блок оцінювання	Складові	Середня оцінка, балів
Оперативне кадрове управління	Планування, добір, графіки, комунікація	3,0
Розвиток персоналу	Адаптація, навчання	2,0
Оцінювання і мотивація	Мотивація, оцінювання результатів праці	2,5
Цифровізація та аналітика	Облік часу, цифровізація HR-процесів, HR-аналітика	1,7

Основні проблеми системи управління персоналом та їх наслідки наведено в табл. 2.9.

Система управління персоналом поки що більше орієнтована на оперативне реагування, ніж на попередження кадрових труднощів. Якщо працівник не вийшов на зміну, керівник шукає заміну вручну; якщо новачок припустився помилки, йому додатково пояснюють правила; якщо виникає конфлікт щодо премії, ситуацію вирішують індивідуально. Такий підхід підтримує поточну роботу, але не усуває причин повторюваних проблем.

Для підприємства HoReCa кадрові недоліки швидко переходять у сервісні. Невдалий графік може призвести до затримки обслуговування, слабка адаптація - до помилок у роботі з гостями, недостатня комунікація

між службами - до невчасної підготовки номерів або залу, а непрозоре преміювання - до зниження мотивації персоналу. Тому вдосконалення управління персоналом у «Гостинному дворі» має бути спрямоване не лише на адміністративний порядок, а й на стабільність сервісу.

Таблиця 2.9

Основні проблеми системи управління персоналом та їх наслідки

Проблема	Наслідки для підприємства
Нерівномірне планування графіків	Перевантаження окремих працівників, потреба в термінових замінах, ризик конфліктів
Відсутність єдиної програми адаптації	Різний рівень підготовки новачків, повторювані помилки, швидке звільнення частини працівників
Нерегулярне навчання	Нестабільна якість сервісу, складність упровадження єдиних стандартів
Суб'єктивне оцінювання персоналу	Недовіра до преміювання, ризик конфліктів, слабкий зв'язок між результатами і винагородою
Фрагментарна цифровізація	Повільний обмін інформацією, дублювання даних, складність контролю HR-процесів
Недостатнє використання HR-аналітики	Керівництво реагує на проблеми після їх прояву, а не попереджає їх заздалегідь

Проведене оцінювання дає змогу визначити кілька пріоритетних напрямів удосконалення кадрової системи підприємства. Насамперед необхідно впорядкувати планування графіків і облік робочого часу, оскільки ці процеси найбільше пов'язані з позмінною роботою та нерівномірним навантаженням. Також варто запровадити єдину програму адаптації нових працівників із використанням чек-листів, коротких інструкцій і контролю засвоєння стандартів. Крім того, доцільно формалізувати критерії оцінювання персоналу, пов'язати їх із мотивацією, посилити цифрову комунікацію між службами та поступово накопичувати HR-дані для аналізу плинності, запізнень, навантаження і результативності.

Отже, система управління персоналом готельно-ресторанного

комплексу «Гостинний двір» має робочу основу, однак потребує подальшого впорядкування. За результатами якісного оцінювання її середній рівень становить 2,36 бала з 5 можливих, що свідчить про недостатньо сформований рівень розвитку. Найкраще на підприємстві розвинене оперативне кадрове управління, а найслабшими залишаються цифровізація, HR-аналітика, адаптація, навчання та формалізоване оцінювання працівників. Це знижує оперативність, прозорість і керованість кадрової системи. Саме тому в наступному підпункті доцільно окремо проаналізувати рівень використання цифрових технологій в управлінні персоналом підприємства.

2.3. Аналіз рівня використання цифрових технологій в управлінні персоналом

Оцінювання системи управління персоналом показало, що найслабшим блоком у готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір» є цифровізація та HR-аналітика. Це підтверджує потребу окремо проаналізувати, які саме цифрові інструменти використовуються на підприємстві, наскільки вони пов'язані між собою і чи справді допомагають керівництву ухвалювати кадрові рішення.

На підприємстві вже застосовуються окремі цифрові засоби: електронні таблиці для графіків, месенджери для комунікації, онлайн-оголошення для пошуку кандидатів, електронна пошта та окремі файли для зберігання кадрової інформації. Ці інструменти працюють переважно як допоміжні, а не як частина єдиної HR-системи. Тобто вони спрощують окремі операції, але не забезпечують повного циклу управління персоналом: від добору й адаптації до оцінювання, мотивації та аналітики.

Поточний рівень використання цифрових технологій у кадрових процесах подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Використання цифрових технологій у HR-процесах готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір»

HR-процес	Цифрові інструменти, що використовуються	Поточний рівень використання	Основні недоліки
1	2	3	4
Кадровий облік	Окремі електронні файли, таблиці	Частковий	Дані зберігаються розрізнено, єдиної бази персоналу немає
Добір персоналу	Сайти пошуку роботи, соціальні мережі, месенджери	Середній	Немає електронної бази кандидатів і системного порівняння претендентів
Планування графіків	Електронні таблиці, повідомлення в месенджерах	Частковий	Часті ручні коригування, ризик плутанини зі змінами
Облік робочого часу	Табелі, окремі електронні файли	Низький	Частина даних вноситься вручну, можливі помилки й непорозуміння
Адаптація новачків	Усні пояснення, окремі інструкції у файлах	Низький	Немає електронних чек-листів і контролю проходження адаптації
Навчання персоналу	Поточні інструктажі, окремі електронні матеріали	Низький	Відсутня навчальна платформа, тестування та база стандартів
Оцінювання працівників	Спостереження керівників, окремі записи	Низький	Немає цифрової форми оцінювання й єдиних критеріїв

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4
Мотивація	Розрахунки премій у таблицях	Частковий	Преміювання не завжди пов'язане з показниками результативності
Комунікація між службами	Месенджери, телефонні дзвінки, усні повідомлення	Середній	Інформація може дублюватися або губитися в різних каналах
HR-аналітика	Окремі підрахунки в таблицях	Низький	Немає системного аналізу плинності, запізень, навчання й результативності

З табл. 2.10 видно, що цифровізація на підприємстві має нерівномірний характер. Найчастіше цифрові інструменти використовуються там, де потрібна швидка реакція: у доборі персоналу, комунікації та складанні графіків. Наприклад, вакансії можна швидко поширити онлайн, графік - підготувати в електронній таблиці, а зміни в роботі - повідомити через месенджер. Така цифровізація більше вирішує поточні організаційні питання, ніж формує системне управління персоналом.

Найслабшими залишаються напрями, які потребують накопичення даних і послідовності: адаптація, навчання, оцінювання персоналу, облік робочого часу та HR-аналітика. Якщо адаптація залежить лише від усних пояснень, новачки засвоюють стандарти по-різному. Якщо навчання не фіксується, керівництво не бачить, хто справді пройшов підготовку. Якщо оцінювання не має єдиної цифрової форми, преміювання частково залишається суб'єктивним.

Для кількісного узагальнення використано 5-бальну шкалу, де 1 бал означає відсутність цифрового інструменту або його випадкове використання, 2 бали - фрагментарне використання окремих електронних файлів, 3 бали - частково впорядковане використання

цифрових інструментів, 4 бали - системне використання цифрових рішень у межах окремого HR-процесу, 5 балів - повну інтеграцію процесу в єдину цифрову HR-систему (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка рівня цифровізації HR-процесів готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір»

HR-процес	Оцінка, балів	Обґрунтування оцінки
Кадровий облік	2	Дані про персонал зберігаються в окремих файлах, але єдиної електронної бази немає
Добір персоналу	3	Використовуються онлайн-оголошення та месенджери, але немає бази кандидатів
Планування графіків	3	Графіки ведуться в електронних таблицях, однак зміни часто погоджуються вручну
Облік робочого часу	2	Табелювання частково електронне, але значна частина інформації вноситься вручну
Адаптація новачків	1	Єдиної цифрової програми адаптації, чек-листів і контролю стандартів немає
Навчання персоналу	2	Окремі матеріали можуть зберігатися в електронному вигляді, але системного онлайн-навчання немає
Оцінювання персоналу	1	Цифрова форма оцінювання та єдині критерії результативності не застосовуються
Мотивація	2	Премії розраховуються частково в таблицях, але не пов'язані з автоматизованими показниками
Комунікація між службами	3	Активно використовуються месенджери, проте немає єдиного регламенту цифрової комунікації
HR-аналітика	1	Системний цифровий аналіз плинності, запізнь, навчання та навантаження не проводиться

Середній бал визначено як середнє арифметичне оцінок за десятьма HR-процесами:

$$(2 + 3 + 3 + 2 + 1 + 2 + 1 + 2 + 3 + 1) / 10 = 2,0 \text{ бала.}$$

Отже, рівень використання цифрових технологій в управлінні персоналом «Гостинного двору» можна оцінити як початковий. Підприємство вже має окремі цифрові інструменти, однак вони не пов'язані між собою і не створюють єдиного інформаційного простору для HR-управління.

Отриманий результат узгоджується з висновками підпункту 2.2, де блок цифровізації та аналітики мав найнижчу інтегральну оцінку - 1,7 бала. У цьому підпункті середній бал цифровізації становить 2,0, що підтверджує: підприємство використовує цифрові засоби переважно на рівні окремих операцій, а не як систему підтримки кадрових рішень.

Найкраще оцінено добір персоналу, планування графіків і комунікацію між службами - по 3 бали. Ці процеси вже частково цифровізовані, але мають обмеження. Вакансії можуть розміщуватися онлайн, проте інформація про кандидатів не накопичується в єдиній базі. Графіки ведуться в електронних таблицях, але зміни до них часто погоджуються через месенджери або усно. Комунікація відбувається швидко, але не завжди структуровано.

Найнижчі оцінки отримали адаптація, оцінювання персоналу та HR-аналітика - по 1 балу. Це найбільш проблемна зона, оскільки саме тут цифрові технології могли б зменшити кількість повторюваних помилок. Наприклад, електронні чек-листи адаптації дали б змогу новачкам засвоювати однакові стандарти; цифрові форми оцінювання допомогли б обґрунтовувати преміювання; HR-аналітика дозволила б бачити причини плинності, запізнень і перевантаження персоналу.

Основні проблеми фрагментарної цифровізації та їх вплив на управління персоналом подано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Проблеми фрагментарної цифровізації HR-процесів та їх вплив на підприємство

Проблема	Прояв у діяльності підприємства	Наслідки для управління персоналом
Відсутність єдиної бази персоналу	Дані про працівників зберігаються в різних файлах	Складніше швидко отримати інформацію про досвід, навчання, графік або результати працівника
Ручне коригування графіків	Зміни погоджуються через повідомлення або усно	Зростає ризик плутанини, конфліктів і нерівномірного навантаження
Неформалізована адаптація	Новачки отримують різний обсяг інформації	Підвищується ризик помилок, скарг і швидкого звільнення
Відсутність цифрового оцінювання	Результати роботи не фіксуються за єдиними критеріями	Складніше обґрунтувати премії, навчання або кадрові рішення
Нерегламентована комунікація	Повідомлення передаються через різні канали	Важлива інформація може дублюватися або губитися
Відсутність HR-аналітики	Плинність, запізнення, навчання і навантаження не аналізуються системно	Керівництво реагує на проблеми постфактум, а не попереджає їх

Фрагментарна цифровізація впливає не лише на адміністративну роботу, а й на якість сервісу. Якщо графіки коригуються вручну, у піковий період може не вистачити офіціантів, кухарів або покоївок. Якщо новачок не проходить однакову програму адаптації, він може неправильно виконувати стандарти обслуговування. Якщо оцінювання не фіксується, працівники не завжди розуміють, чому отримують або не отримують премію. У сфері HoReCa такі кадрові недоліки швидко відображаються на роботі з гостями.

Водночас поточний стан не можна оцінювати лише негативно.

Підприємство вже має певну цифрову основу: працівники користуються месенджерами, керівники працюють з електронними таблицями, частина інформації зберігається в електронному вигляді, а добір персоналу частково здійснюється онлайн. Це означає, що цифровізацію не потрібно починати з нуля. Основне завдання полягає в тому, щоб перейти від розрізненого використання інструментів до більш упорядкованої системи.

Для «Гостинного двору» недоцільно одразу впроваджувати складну і дорогу HRM-систему. Більш реалістичним є поетапний підхід: спочатку впорядкувати електронні графіки, облік робочого часу, адаптацію, комунікацію та оцінювання. Саме ці процеси найбільше впливають на щоденну роботу персоналу й можуть бути покращені без надмірних витрат.

Отже, рівень використання цифрових технологій в управлінні персоналом готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» є початковим. Середній бал цифровізації HR-процесів становить 2,0 з 5 можливих. Найбільш цифровізованими є добір персоналу, графіки та комунікація, а найслабшими - адаптація, оцінювання персоналу та HR-аналітика. Головна проблема полягає не у відсутності будь-яких цифрових засобів, а в їх розрізненому використанні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВІ HoReCa

3.1. Обґрунтування потреби впровадження цифрових HR-рішень у діяльність підприємства

Проведений у другому розділі аналіз показав, що готельно-ресторанний комплекс «Гостинний двір» має робочу, але недостатньо впорядковану систему управління персоналом. Підприємство забезпечує поточну діяльність, формує графіки, здійснює добір працівників, використовує окремі елементи мотивації та підтримує комунікацію між службами. Водночас значна частина HR-процесів залишається ручною, фрагментарною і залежною від досвіду окремих керівників. Найслабшими напрямками були визначені цифровізація, HR-аналітика, адаптація, навчання, оцінювання персоналу та облік робочого часу.

За результатами оцінювання системи управління персоналом середній рівень її розвитку становив 2,36 бала з 5 можливих. Окремий аналіз цифровізації HR-процесів показав ще нижчий результат - 2,0 бала з 5 можливих. Це свідчить, що підприємство вже використовує окремі цифрові інструменти, але вони не утворюють єдиного інформаційного простору й не забезпечують повноцінної підтримки кадрових рішень.

Потреба у впровадженні цифрових HR-рішень зумовлена передусім зростанням масштабів діяльності підприємства. У 2023-2025 рр. дохід готельно-ресторанного комплексу збільшився на 34,8 %, кількість обслугованих гостей - на 21,8 %, кількість банкетів і заходів - на 31,8 %, а завантаженість номерного фонду - на 10,0 в.п. Водночас чисельність персоналу зросла лише на 12,8 %. Така динаміка означає, що навантаження на працівників зростає швидше, ніж кадровий ресурс підприємства. За цих

умов ручне планування графіків, неформальна комунікація та відсутність системної HR-аналітики посилюють ризик помилок, перевтоми персоналу й зниження якості сервісу.

Окремої уваги потребує плинність кадрів. У 2023-2025 рр. її коефіцієнт зріс із 17,9 % до 22,7 %. Для підприємства HoReCa це є суттєвим ризиком, оскільки звільнення працівників означає не лише потребу в пошуку нових кадрів, а й втрату сервісного досвіду, додаткове навантаження на наставників, збільшення кількості помилок у період адаптації та можливе зниження стабільності обслуговування. Найбільш уразливими щодо плинності є офіціанти, покоївки та допоміжний персонал, тобто ті категорії працівників, які безпосередньо або опосередковано впливають на враження гостя.

Наявні цифрові інструменти на підприємстві використовуються розрізнено. Електронні таблиці застосовуються для графіків, месенджери - для оперативної комунікації, онлайн-оголошення - для пошуку кандидатів, окремі файли - для зберігання кадрової інформації. Проте ці засоби не пов'язані між собою. Наприклад, графік може бути складений в електронній таблиці, зміни до нього погоджуються в месенджері, інформація про навчання зберігається окремо, а результати оцінювання не фіксуються за єдиними критеріями. У результаті керівництво має окремі дані, але не має цілісної картини щодо стану персоналу.

Цифрові HR-рішення потрібні підприємству не для формального оновлення кадрової роботи, а для вирішення конкретних управлінських проблем. Найперше це стосується планування графіків і обліку робочого часу. Для «Гостинного двору» характерні позмінна робота, сезонність, банкетні піки, нерівномірне навантаження у будні та вихідні дні. Якщо графіки коригуються вручну або через неструктуровані повідомлення, зростає ризик плутанини, конфліктів і нерівномірного розподілу навантаження. Електронне планування змін дозволить швидше бачити

зайнятість працівників, потребу в замінах, кількість відпрацьованих годин і можливі перевантаження.

Не менш важливою є цифровізація адаптації нових працівників. Нині вона відбувається переважно через усні пояснення керівника зміни або досвідчених працівників. Такий підхід є практичним, але не гарантує однакової якості підготовки. Новачки можуть отримувати різний обсяг інформації, по-різному засвоювати стандарти та припускатися повторюваних помилок. Цифрові чек-листи адаптації, короткі електронні інструкції та контроль проходження базових етапів дозволять зробити адаптацію зрозумілішою, однаковішою та контрольованою.

Окремим проблемним блоком є оцінювання персоналу. Нині воно значною мірою залежить від спостережень керівників і не завжди має чіткі критерії. Це може знижувати довіру до преміювання та створювати напруження в колективі. Упровадження цифрових форм оцінювання дозволить фіксувати ключові показники: дотримання графіка, якість виконання стандартів, участь у навчанні, наявність зауважень або позитивних відгуків, готовність до командної роботи. Такі дані можуть стати основою для прозорішого преміювання, навчання та кадрових рішень.

Важливим напрямом є також упорядкування внутрішньої комунікації. У готельно-ресторанному комплексі якість сервісу залежить від узгодженості роботи рецепції, ресторанної служби, кухні, господарської служби, технічного персоналу та адміністрації. Нині комунікація здійснюється через особисте спілкування, телефонні дзвінки й месенджери. Це забезпечує швидкість, але не завжди гарантує порядок. Важлива інформація може дублюватися, губитися або передаватися із запізненням. Тому підприємству потрібен чіткий цифровий регламент комунікації: які питання в якому каналі обговорюються, хто відповідає за оновлення інформації та які повідомлення обов'язково мають бути

зафіксовані.

Ще одним аргументом на користь цифровізації є відсутність системної HR-аналітики. Без регулярного аналізу плинності, запізнень, навантаження, навчання та результативності персоналу керівництво змушене реагувати на проблеми вже після їх появи. Якщо не аналізувати причини звільнень, складно визначити, чи пов'язані вони з графіками, оплатою праці, адаптацією або стилем керівництва. Якщо не фіксувати результати навчання, неможливо оцінити, чи справді працівники засвоїли стандарти. Базова HR-аналітика дозволить підприємству перейти від реактивного управління до більш попереджувального.

Потребу у впровадженні цифрових HR-рішень узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Обґрунтування потреби у впровадженні цифрових HR-рішень у готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір»

Виявлена проблема	Прояв на підприємстві	Необхідне цифрове HR-рішення	Очікуваний управлінський результат
1	2	3	4
Ручне планування графіків	Часті зміни, заміни, ризик плутанини	Електронний графік змін	Прозоріший розподіл навантаження, погодження змін
Частково ручний облік часу	Дані про відпрацьований час зберігаються розрізнено	Електронний табель робочого часу	Зменшення помилок, прозоріший контроль годин і запізнень
Неформалізована адаптація	Новачки отримують різний обсяг інформації	Цифрові чек-листи адаптації	Єдині стандарти введення в роботу, менше помилок новачків
Нерегулярне навчання	Інструктажі проводяться ситуативно	Електронна база інструкцій і навчальних матеріалів	Доступність стандартів, швидше навчання персоналу

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4
Суб'єктивне оцінювання	Немає єдиної цифрової форми оцінки	Цифрова форма оцінювання працівників	Прозоріші рішення щодо премій, навчання й кадрових змін
Неструктурована комунікація	Повідомлення передаються через різні канали	Регламент цифрової комунікації	Менше втрати інформації, краща координація служб
Відсутність HR-аналітики	Плинність, запізнення й навантаження не аналізуються системно	Базова HR-аналітика в таблицях або простому дашборді	Можливість виявляти причини проблем і попереджати їх

Важливо, щоб цифровізація не сприймалася персоналом як додатковий контроль або ускладнення роботи. Для цього працівникам потрібно пояснити практичні переваги змін: зрозуміліші графіки, менше плутанини зі змінами, простіший доступ до інструкцій, прозоріші критерії оцінювання та справедливіше преміювання. Якщо цифрові інструменти будуть подані лише як спосіб посилення контролю, вони можуть викликати опір. Якщо ж вони будуть пов'язані з полегшенням роботи та більшою справедливістю, шанси на успішне впровадження зростають.

Таким чином, потреба у впровадженні цифрових HR-рішень у діяльність готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» зумовлена зростанням обсягів діяльності, підвищенням навантаження на персонал, збільшенням плинності кадрів, фрагментарністю наявних цифрових інструментів і низьким рівнем HR-аналітики. Цифровізація має бути спрямована не на формальне придбання програмного забезпечення, а на вирішення конкретних кадрових проблем: упорядкування графіків, прозорий облік часу, стандартизовану адаптацію, зрозуміле оцінювання, ефективну комунікацію та накопичення даних для управлінських рішень. Саме ці напрями доцільно покласти в основу практичних заходів із

удосконалення цифровізації управління персоналом підприємства.

3.2. Розроблення заходів щодо цифровізації процесів управління персоналом

Проведений аналіз показав, що головною проблемою управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір» є не повна відсутність цифрових інструментів, а їх розрізнене використання. Підприємство вже застосовує електронні таблиці, месенджери, онлайн-оголошення та окремі електронні файли. Однак ці засоби не формують єдиної системи управління персоналом. Через це графіки коригуються вручну, адаптація новачків залежить від конкретного наставника, оцінювання працівників залишається недостатньо формалізованим, а HR-аналітика майже не використовується для попередження кадрових проблем.

З огляду на масштаби підприємства доцільно запропонувати не складну й дорогу HRM-систему, а поетапний комплекс доступних цифрових рішень. Його мета полягає у впорядкуванні ключових HR-процесів, зменшенні ручної роботи, підвищенні прозорості кадрових рішень і створенні основи для базової HR-аналітики. Такий підхід є реалістичним для малого готельно-ресторанного комплексу, оскільки не потребує різкої перебудови всієї кадрової системи.

Пропоновані заходи цифровізації управління персоналом наведено в табл. 3.2.

Насамперед доцільно впорядкувати графіки змін і табелювання. Для підприємства НоReCa ці процеси мають особливе значення, оскільки робота персоналу є позмінною, а навантаження залежить від заїздів, виїздів, банкетів, сезонності та кількості гостей. Єдиний електронний графік із доступом для відповідальних осіб дасть змогу швидше бачити

зайнятість працівників, потребу в замінах, нерівномірне навантаження та пікові періоди.

Таблиця 3.2

Комплекс заходів щодо цифровізації процесів управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір»

Захід	Зміст заходу	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1	2	3	4
Запровадження електронного графіка змін	Ведення графіків у єдиному електронному файлі з доступом для керівників служб	Менеджер з персоналу, адміністратор готелю, керівник ресторанної служби	Зменшення плутанини зі змінами, прозоріший розподіл навантаження
Електронний табель робочого часу	Фіксація виходів на зміну, запізньень, замін і понаднормових годин	Менеджер з персоналу, бухгалтерія, керівники підрозділів	Точніший облік відпрацьованого часу та підстав для оплати
Цифрові чек-листи адаптації	Створення єдиного переліку дій для введення новачків у роботу	Менеджер з персоналу, керівники служб, наставники	Однаковий порядок адаптації та зменшення кількості помилок нових працівників
Електронна база інструкцій і стандартів	Формування спільного сховища інструкцій, правил сервісу, чек-листів і навчальних матеріалів	Менеджер з персоналу, адміністратор, шеф-кухар, керівник ресторанної служби	Швидший доступ до стандартів і навчальних матеріалів
Цифрова форма оцінювання персоналу	Упровадження єдиної форми оцінювання за критеріями якості роботи, дисципліни та сервісної поведінки	Керівники підрозділів, менеджер з персоналу	Прозоріше оцінювання та обґрунтованіше преміювання

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4
Регламент цифрової комунікації	Визначення правил використання месенджерів і каналів для кадрових та операційних повідомлень	Директор, адміністратор, керівники служб	Менше втрати інформації, краща координація між службами
Базова HR-аналітика	Щомісячне узагальнення даних про плинність, запізнення, навчання, навантаження і результати оцінювання	Менеджер з персоналу, бухгалтерія, директор	Перехід від реагування на проблеми до їх попередження

У графіку доцільно передбачити такі позиції: прізвище працівника, посада, підрозділ, дата зміни, час початку й завершення роботи, позначка про заміну, понаднормові години, вихідний або лікарняний. Окремо варто позначати банкети, корпоративні заходи, повне завантаження номерного фонду та святкові дні. Це дозволить керівникам служб заздалегідь бачити, коли потрібне посилення персоналу.

Електронний табель робочого часу має доповнювати графік. Якщо графік відображає заплановану зміну, то табель має фіксувати фактичний вихід працівника, запізнення, заміну, понаднормову роботу або відсутність. Поєднання цих двох інструментів зменшить кількість суперечок щодо відпрацьованого часу та створить зрозумілішу основу для нарахування заробітної плати, доплат і премій.

Окремий блок заходів має стосуватися адаптації та навчання. Нині введення новачків у роботу значною мірою залежить від того, хто саме пояснює правила і скільки часу має наставник. Для зменшення цієї залежності доцільно розробити цифрові чек-листи адаптації для основних категорій персоналу: адміністраторів рецепції, офіціантів, працівників кухні, покоївок і допоміжного персоналу.

Чек-лист має містити обов'язкові етапи: ознайомлення з правилами підприємства, стандартами зовнішнього вигляду, посадовими обов'язками, правилами комунікації з гостями, технікою безпеки, графіком роботи та порядком взаємодії з іншими службами. Керівник або наставник зможе відмічати, які етапи новачок уже пройшов, а які ще потребують пояснення. Це особливо важливо для посад прямого контакту з гостями, де помилки швидко впливають на якість сервісу.

Доповненням до чек-листів має стати електронна база інструкцій, стандартів і навчальних матеріалів. Її можна організувати у хмарному сховищі або внутрішньому спільному просторі. До такої бази потрібно включити посадові інструкції, стандарти обслуговування, правила роботи зі скаргами, алгоритм поселення й виселення гостей, чек-листи прибирання номерів, правила підготовки залу, інструкції з техніки безпеки та короткі навчальні матеріали. Це дозволить працівникам швидко повертатися до потрібної інформації, а керівникам - не повторювати одні й ті самі пояснення багато разів.

Наступним напрямом є цифрове оцінювання персоналу. Для «Гостинного двору» доцільно запровадити просту форму оцінювання за кількома критеріями: дотримання графіка, якість виконання обов'язків, дотримання стандартів сервісу, комунікація з гостями, командна робота, проходження навчання, наявність зауважень або позитивних відгуків. Для кожного критерію можна використовувати шкалу від 1 до 5 балів або позначки «виконується / потребує покращення».

Результати оцінювання мають використовуватися не лише для контролю, а й для мотивації та розвитку працівників. Якщо працівник бачить, за якими критеріями оцінюється його робота, преміювання стає прозорішим. Крім того, цифрова форма дозволить накопичувати інформацію про динаміку роботи працівника й визначати, кому потрібне додаткове навчання, наставництво або зміна функціонального

навантаження.

Важливим практичним кроком є впорядкування цифрової комунікації між службами. Месенджери на підприємстві вже використовуються, але без чітких правил важлива інформація може губитися серед побутових повідомлень або дублюватися в різних каналах. Тому варто затвердити регламент цифрової комунікації, у якому буде визначено: які повідомлення передаються в загальному каналі, які - у службових групах, хто відповідає за оновлення графіків, як фіксуються заміни та хто повідомляє про зміни в бронюваннях, банкетах або підготовці номерів.

Для підприємства можна передбачити кілька окремих каналів: «Графіки та зміни», «Рецепція – господарська служба», «Ресторан і кухня», «Банкети та заходи», «Термінові технічні питання». Такий поділ зменшить кількість зайвих повідомлень у загальному чаті й допоможе швидше знаходити потрібну інформацію.

Завершальним елементом запропонованого комплексу має стати базова HR-аналітика. На першому етапі її можна вести у звичайних електронних таблицях або простому дашборді. Доцільно щомісяця узагальнювати кількість прийнятих і звільнених працівників, коефіцієнт плинності кадрів, кількість запізнень, замін, працівників, які пройшли навчання, результати оцінювання, а також кількість скарг і позитивних відгуків, пов'язаних із персоналом.

HR-аналітика дозволить керівництву бачити не лише окремі випадки, а й тенденції. Наприклад, якщо більшість запізнень припадає на певну зміну, можна переглянути графік. Якщо плинність зростає серед офіціантів або покоївок, потрібно проаналізувати навантаження, оплату праці, адаптацію та умови роботи. Якщо працівники, які не проходили навчання, частіше отримують зауваження, це підтвердить потребу в системнішій підготовці персоналу.

Для впровадження запропонованих заходів бажано використати поетапний підхід (табл. 3.3). Це дозволить уникнути перевантаження працівників і керівників, поступово привчити персонал до нових правил та оцінити ефективність кожного інструменту.

Таблиця 3.3

Етапи впровадження цифрових HR-рішень у готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір»

Етап	Тривалість	Основні дії	Очікуваний результат
1. Підготовчий етап	1 місяць	Аналіз поточних файлів, визначення відповідальних, створення шаблонів графіка, таблиця, чек-листів і форм оцінювання	Підготовлена цифрова основа для впровадження
2. Запуск електронних графіків і таблиця	2 місяці	Перехід на єдині електронні графіки, фіксація замін, запізньов і понаднормових годин	Прозоріше планування змін і облік робочого часу
3. Цифровізація адаптації та навчання	2 місяці	Запровадження чек-листів адаптації, створення бази інструкцій і навчальних матеріалів	Єдиний порядок введення новачків у роботу
4. Упровадження цифрового оцінювання	2 місяці	Використання єдиної форми оцінювання персоналу, зв'язок оцінки з навчанням і преміюванням	Прозоріше оцінювання та мотивація
5. Запуск HR-аналітики	1 місяць	Щомісячне узагальнення HR-показників, формування короткого звіту для керівництва	Можливість бачити тенденції та попереджати кадрові проблеми

Запропонований план можна реалізувати протягом восьми місяців. Такий строк є реалістичним для малого готельно-ресторанного комплексу, оскільки підприємство не переходить одразу на складну HRM-систему, а

поступово впорядковує ті процеси, які вже частково виконуються, але залишаються ручними або розрізненими.

Важливо, щоб упровадження цифрових рішень супроводжувалося коротким практичним навчанням працівників. Мова йде не про складні тренінги, а про прості інструктажі: як переглядати графік, як повідомляти про заміну, як користуватися чек-листом адаптації, як заповнюється форма оцінювання, які повідомлення потрібно фіксувати в окремих каналах. Без такого пояснення навіть прості цифрові інструменти можуть сприйматися як додаткове навантаження.

Для уникнення розмитості відповідальності потрібно закріпити за кожним напрямом конкретних виконавців. Менеджер з персоналу має координувати загальне впровадження, адміністратор готелю - графіки та комунікацію служби прийому, керівник ресторанної служби - графіки й оцінювання офіціантів, шеф-кухар - навчальні матеріали та оцінювання працівників кухні, бухгалтерія - електронний табель і дані щодо оплати праці, директор - контроль результатів і прийняття управлінських рішень.

Розподіл відповідальності за впровадження заходів наведено в табл. 3.4.

Для подальшого оцінювання ефективності потрібно попередньо визначити орієнтовні витрати на впровадження цифрових HR-рішень. Оскільки підприємству не пропонується придбання повноцінної HRM-системи, основні витрати будуть пов'язані з підготовкою шаблонів, розробленням чек-листів, структуруванням навчальних матеріалів, коротким навчанням персоналу та організаційним супроводом.

Орієнтовний бюджет упровадження цифрових HR-рішень сформовано розрахунковим методом, виходячи з мінімального набору робіт, необхідних для підготовки електронних шаблонів, чек-листів, бази інструкцій, форм оцінювання, навчання персоналу та організаційного супроводу (табл. 3.5). Оскільки підприємству не пропонується придбання

комплексної HRM-системи, основні витрати пов'язані не з купівлею програмного забезпечення, а з налаштуванням і впорядкуванням внутрішніх HR-процесів.

Таблиця 3.4

Відповідальні особи за впровадження цифрових HR-рішень

Напрямок цифровізації	Основний відповідальний	Учасники впровадження
Електронний графік змін	Менеджер з персоналу	Адміністратор готелю, керівник ресторанної та господарської служби, шеф-кухар
Електронний табель робочого часу	Бухгалтерія	Менеджер з персоналу, керівники підрозділів
Чек-листи адаптації	Менеджер з персоналу	Керівники служб, наставники
База інструкцій і стандартів	Менеджер з персоналу	Адміністратор, шеф-кухар, керівник ресторанної служби
Цифрове оцінювання персоналу	Керівники підрозділів	Менеджер з персоналу, директор
Регламент цифрової комунікації	Директор	Адміністратор, менеджер з персоналу, керівники служб
HR-аналітика	Менеджер з персоналу	Бухгалтерія, директор

Орієнтовний бюджет упровадження становить 30 000 грн. Така сума є помірною для малого готельно-ресторанного комплексу, оскільки запропоновані заходи не передбачають придбання дорогої HRM-системи або складного програмного забезпечення. Основні витрати пов'язані не з купівлею програми, а з організацією процесів, підготовкою матеріалів і навчанням працівників.

Запропоновані заходи не потребують повної перебудови кадрової системи. Вони спрямовані на поступове впорядкування процесів, які вже виконуються на підприємстві, але мають недостатній рівень прозорості й керованості. Головною умовою успішного впровадження є не саме створення файлів, таблиць або форм, а їх регулярне використання в

щоденній роботі.

Таблиця 3.5

Орієнтовний розрахунковий бюджет упровадження цифрових HR-рішень

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, грн
Налаштування шаблонів графіків, табеля та форм оцінювання	Створення єдиних електронних шаблонів	4 000
Розроблення чек-листів адаптації	Підготовка чек-листів для основних категорій персоналу	4 000
Формування бази інструкцій і стандартів	Оцифрування інструкцій, структурування матеріалів	5 000
Навчання працівників користуванню інструментами	Короткі практичні інструктажі для керівників і персоналу	6000
Налаштування HR-аналітики	Створення таблиць або простого дашборду для щомісячного моніторингу	5 000
Організаційний супровід упровадження	Контроль, коригування шаблонів, консультації відповідальних осіб	6 000
Разом	-	30 000

Отже, для готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» доцільно запропонувати комплекс базових цифрових HR-заходів: електронні графіки, електронний табель, цифрові чек-листи адаптації, базу навчальних матеріалів, цифрове оцінювання, регламент комунікації та базову HR-аналітику. Їх упровадження має здійснюватися поетапно, протягом восьми місяців, з орієнтовним розрахунковим бюджетом 30 000 грн. Очікується, що такі заходи дозволять зменшити ручну роботу, підвищити прозорість графіків і преміювання, прискорити адаптацію новачків, покращити комунікацію між службами та створити основу для більш обґрунтованих кадрових рішень.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованих заходів цифровізації управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір» будемо здійснювати за двома напрямками: економічним і соціально-організаційним. Економічний ефект пов'язаний зі скороченням витрат часу на ручні HR-операції, зменшенням втрат через плинність кадрів, а також зниженням кількості помилок у графіках і табелюванні. Соціально-організаційний ефект проявляється у більш прозорому розподілі навантаження, швидшій адаптації новачків, кращій комунікації між службами, зрозумілішому оцінюванні працівників і підвищенні керованості кадрових процесів.

У підпункті 3.2 було запропоновано комплекс базових цифрових HR-рішень: електронний графік змін, електронний табель робочого часу, цифрові чек-листи адаптації, електронну базу інструкцій і стандартів, цифрову форму оцінювання персоналу, регламент цифрової комунікації та базову HR-аналітику. Орієнтовний бюджет упровадження цих заходів становить 30 000 грн. Оскільки підприємству не пропонується придбання дорогої HRM-системи, основні витрати пов'язані з підготовкою шаблонів, чек-листів, навчальних матеріалів, коротким навчанням персоналу та організаційним супроводом.

Очікувані результати впровадження цифрових HR-рішень подано в табл. 3.6.

Передбачається, що впровадження запропонованих заходів дозволить покращити ключові HR-показники підприємства протягом першого року після запуску. Найбільш помітні зміни мають відбутися в адаптації, навчанні, оцінюванні персоналу, цифровому

веденні HR-процесів і зменшенні організаційних помилок.

Таблиця 3.6

Очікувані результати впровадження цифрових HR-рішень у готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір»

Напрямок цифровізації	Поточна проблема	Очікуваний результат після впровадження
Електронний графік змін	Часті ручні коригування, плутанина зі змінами	Швидше планування змін, прозоріший розподіл навантаження
Електронний табель робочого часу	Ризик помилок у табелюванні й обліку замін	Точніший облік відпрацьованих годин, запізньовань і понаднормової роботи
Цифрові чек-листи адаптації	Нерівномірна підготовка новачків	Єдиний порядок введення працівників у роботу
Електронна база інструкцій	Розрізнене зберігання правил і стандартів	Швидкий доступ до стандартів сервісу та навчальних матеріалів
Цифрове оцінювання персоналу	Суб'єктивність оцінювання та преміювання	Прозоріші критерії оцінювання і мотивації
Регламент цифрової комунікації	Втрата або дублювання важливих повідомлень	Краща координація між рецепцією, рестораном, кухнею, господарською і технічною службою
Базова HR-аналітика	Відсутність регулярного аналізу кадрових показників	Можливість бачити причини плинності, запізньовань, перевантаження й повторюваних помилок

Прогнозні показники мають орієнтовний характер і відображають очікуваний ефект за умови повного впровадження запропонованих заходів. Їх наведено в табл. 3.7.

Наведені прогнозні показники є реалістичними, оскільки найбільше покращення очікується саме в тих напрямках, які до впровадження цифрових рішень були найменш формалізованими. Зокрема, чек-листи адаптації дадуть змогу охопити більшість нових

працівників єдиною процедурою введення в роботу, а цифрова форма оцінювання дозволить фіксувати результати праці не вибірково, а за однаковими критеріями.

Таблиця 3.7

Прогнозні зміни HR-показників після впровадження цифрових рішень

Показник	До впровадження, 2025 р.	Прогноз після впровадження	Очікувана зміна
Коефіцієнт плинності кадрів, %	22,7	18,0	-4,7 в.п.
Працівники, які пройшли навчання, %	38,6	65,0	+26,4 в.п.
Працівники із зафіксованою оцінкою результатів, %	45,5	80,0	+34,5 в.п.
Частка HR-процесів, що ведуться в електронному форматі, %	40,0	75,0	+35,0 в.п.
Частка новачків, які проходять адаптацію за чек-листом, %	0	90,0	+90,0 в.п.
Кількість помилок / непорозумінь у графіках за місяць	8	3	-62,5 %
Кількість запізнень за місяць	18	14	-22,2 %

Економічний ефект від упровадження заходів доцільно оцінювати укрупнено, без надмірної деталізації дрібних розрахунків. Основними джерелами очікуваної економії є зниження плинності кадрів, скорочення часу керівників на ручні HR-операції та зменшення організаційних втрат через помилки в графіках і табелюванні.

Зниження плинності кадрів із 22,7 % до 18,0 % може зменшити витрати підприємства на пошук, оформлення та первинну адаптацію

нових працівників. Для HoReCa це важливо, оскільки звільнення персоналу означає не лише прямі витрати, а й втрату сервісного досвіду, додаткове навантаження на наставників та ризик зниження якості обслуговування в період адаптації новачків.

Додатковий ефект очікується за рахунок економії управлінського часу. Електронні графіки, табель, чек-листи адаптації та єдині форми оцінювання зменшують потребу в повторних уточненнях, ручному пошуку інформації, дублюванні повідомлень і вирішенні типових організаційних непорозумінь. Це дозволяє керівникам служб більше уваги приділяти якості сервісу, роботі з персоналом і попередженню проблем.

Окремим джерелом ефекту є зменшення кількості помилок у графіках і табелюванні. Для готельно-ресторанного комплексу це має практичне значення, оскільки плутанина зі змінами або неправильне табелювання можуть призводити до конфліктів, нерівномірного навантаження, затримок в обслуговуванні та додаткових витрат часу на виправлення ситуацій.

Узагальнену оцінку очікуваного економічного ефекту подано в табл. 3.8.

Отже, очікуваний річний економічний ефект від упровадження запропонованих цифрових HR-рішень може становити близько 49,6 тис. грн. За орієнтовного бюджету впровадження 30,0 тис. грн чистий економічний ефект може становити близько 19,6 тис. грн.

Співвідношення очікуваного економічного ефекту до витрат на впровадження становить 1,65, тобто кожна гривня витрат потенційно може забезпечити близько 1,65 грн економічного результату протягом першого року. Орієнтовний строк окупності заходів становить близько 7 місяців, що є прийнятним для малого готельно-ресторанного комплексу. Водночас ці показники слід розглядати як

орієнтовні, оскільки фактичний ефект залежатиме від регулярності використання цифрових інструментів, дисципліни заповнення даних і готовності персоналу працювати за новими правилами.

Таблиця 3.8

Узагальнена оцінка економічного ефекту від упровадження цифрових HR-рішень

Джерело економічного ефекту	Очікуваний прояв	Орієнтовна оцінка ефекту
Зниження плинності кадрів	Менше витрат на пошук, оформлення та адаптацію нових працівників	16 000 грн
Економія управлінського часу	Менше ручної роботи з графіками, табелями, замінами та повторними поясненнями	21 600 грн
Зменшення організаційних помилок	Менше непорозумінь у графіках, табелюванні та комунікації	12 000 грн
Загальний очікуваний економічний ефект за рік	-	49 600 грн

Крім прямого економічного результату, важливим є соціально-організаційний ефект. Для підприємств HoReCa він має особливе значення, оскільки якість управління персоналом швидко відображається на якості сервісу, репутації закладу та задоволеності гостей. Очікувані соціально-організаційні результати подано в табл. 3.9.

Соціально-організаційний ефект є не менш важливим, ніж прямий фінансовий результат. Навіть якщо економія коштів у перший рік буде помірною, підприємство отримає більш керовану кадрову систему. Працівники матимуть зрозуміліші правила, керівники - точнішу інформацію для прийняття рішень, а гості - стабільніший рівень сервісу. Для підприємств HoReCa такий результат має довгострокове значення.

Таблиця 3.9

Соціально-організаційний ефект від упровадження цифрових HR-рішень

Напрямок ефекту	Очікуваний результат
Для персоналу	Зрозуміліші графіки, менше плутанини зі змінами, доступ до інструкцій і стандартів
Для нових працівників	Швидша та більш однакова адаптація, менше стресу в перші тижні роботи
Для керівників служб	Менше ручної роботи, швидший доступ до інформації, кращий контроль навантаження
Для системи мотивації	Прозоріші критерії оцінювання та преміювання
Для комунікації	Менше втрати інформації, чіткіші канали взаємодії між службами
Для якості сервісу	Менше організаційних збоїв, стабільніша якість обслуговування гостей
Для управління підприємством	Перехід від реактивного вирішення проблем до попереджувального управління на основі даних

Варто також оцінити очікувану зміну рівня цифровізації HR-процесів (табл. 3.10). У підпункті 2.3 середній рівень цифровізації становив 2,0 бала з 5 можливих. Після реалізації запропонованого комплексу заходів очікується підвищення цього показника до 3,5 бала.

Дані табл. 3.10 показують, що найбільше покращення очікується за напрямками, які раніше були найслабшими: адаптація новачків, оцінювання персоналу, облік робочого часу та HR-аналітика. Це логічно, оскільки саме на ці процеси спрямована основна частина запропонованих заходів. Середній рівень цифровізації може зрости з 2,0 до 3,5 бала, тобто перейти з початкового до середнього рівня.

Загальне узагальнення ефективності запропонованих заходів подано в табл. 3.11.

Таблиця 3.10

Очікувана зміна рівня цифровізації HR-процесів після впровадження заходів

HR-процес	До впровадження, балів	Після впровадження, балів	Зміна
Кадровий облік	2	3	+1
Добір персоналу	3	3	0
Планування графіків	3	4	+1
Облік робочого часу	2	4	+2
Адаптація новачків	1	4	+3
Навчання персоналу	2	3	+1
Оцінювання персоналу	1	4	+3
Мотивація	2	3	+1
Комунікація між службами	3	4	+1
HR-аналітика	1	3	+2
Середній бал	2,0	3,5	+1,5

Таблиця 3.11

Узагальнена оцінка ефективності запропонованих цифрових HR-рішень

Критерій	Очікуване значення
Орієнтовний бюджет упровадження	30 000 грн
Очікуваний річний економічний ефект	49 600 грн
Чистий економічний ефект	19 600 грн
Співвідношення ефекту до витрат	1,65
Орієнтовний строк окупності	близько 7 місяців
Очікуване зниження плинності кадрів	з 22,7 % до 18,0 %
Очікуване зростання рівня цифровізації HR-процесів	з 2,0 до 3,5 бала
Очікуване зростання частки працівників із зафіксованим оцінюванням	з 45,5 % до 80,0 %
Очікуване зростання частки працівників, які пройшли навчання	з 38,6 % до 65,0 %

Отже, запропоновані заходи щодо цифровізації процесів управління персоналом є доцільними як з економічного, так і з

організаційного погляду. За орієнтовного бюджету 30,0 тис. грн підприємство може отримати очікуваний річний економічний ефект близько 49,6 тис. грн, а чистий ефект - близько 19,6 тис. грн. Співвідношення ефекту до витрат становить 1,65, а орієнтовний строк окупності - близько 7 місяців. Водночас ці розрахунки мають прогностичний характер і залежать від фактичного використання запропонованих цифрових інструментів.

Важливішим результатом є підвищення керованості HR-процесів: прозоріші графіки, кращий облік робочого часу, стандартизована адаптація, зрозуміліше оцінювання, системніша комунікація та поява базової HR-аналітики. Це дозволить підприємству перейти від фрагментарного й переважно ручного управління персоналом до більш упорядкованої, прозорої та керованої системи.

Таким чином, упровадження запропонованих цифрових HR-рішень сприятиме зниженню плинності кадрів, скороченню організаційних помилок, підвищенню якості адаптації нових працівників і стабільнішій якості сервісу. Отримані результати підтверджують практичну доцільність запропонованих заходів і можуть бути використані як основа для подальшого розвитку цифрового HR-менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Гостинний двір».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що цифровізація управління персоналом у сфері HoReCa має не лише технологічне, а й організаційне значення. У готельно-ресторанному бізнесі якість послуг значною мірою формується під час безпосередньої взаємодії працівника з гостем, тому персонал впливає на враження клієнта, репутацію закладу, повторні звернення та конкурентоспроможність підприємства.

Розкрито сутність і особливості управління персоналом у підприємствах HoReCa. Встановлено, що кадрова робота у сфері гостинності охоплює планування потреби в персоналі, добір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання, організацію графіків, комунікацію та утримання працівників. Особливістю HoReCa є висока залежність результату від людського чинника, прямий контакт із гостями, сезонність попиту, емоційне навантаження, командний характер роботи та потреба в дотриманні стандартів сервісу.

Обґрунтовано, що цифровізація є сучасним напрямом трансформації HR-менеджменту. Її зміст полягає не лише в переході від паперових документів до електронних файлів, а в зміні логіки кадрової роботи. Цифрові інструменти дають змогу швидше оновлювати інформацію, зменшувати ручні операції, контролювати графіки, фіксувати результати роботи, підтримувати навчання персоналу та накопичувати дані для управлінських рішень.

Оцінювання кадрової системи показало, що вона має робочу основу, але залишається недостатньо впорядкованою. Середній рівень розвитку системи управління персоналом становить 2,36 бала з 5 можливих. Найслабшими елементами визначено адаптацію, навчання, оцінювання працівників, облік робочого часу, цифровізацію та HR-аналітику. Окрему проблему становить плинність кадрів, яка у 2023-2025 рр. зросла з 17,9 %

до 22,7 %.

Аналіз використання цифрових технологій засвідчив, що цифровізація HR-процесів у «Гостинному дворі» має початковий характер. Підприємство використовує електронні таблиці, месенджери, онлайн-оголошення та окремі файли, проте ці інструменти не об'єднані в єдину систему. Середній рівень цифровізації становить 2,0 бала з 5 можливих. Найбільш цифровізованими є добір персоналу, планування графіків і комунікація, а найслабшими - адаптація новачків, оцінювання персоналу та HR-аналітика.

Обґрунтовано потребу впровадження цифрових HR-рішень. Вона зумовлена зростанням обсягів діяльності, підвищенням навантаження на персонал, збільшенням плинності кадрів, фрагментарністю наявних цифрових інструментів і низьким рівнем HR-аналітики. Запропоновано комплекс базових цифрових заходів: електронний графік змін, електронний табель робочого часу, цифрові чек-листи адаптації, електронну базу інструкцій і стандартів, цифрову форму оцінювання персоналу, регламент цифрової комунікації та базову HR-аналітику.

Таким чином, цифровізація управління персоналом у сфері HoReCa є практичним інструментом підвищення якості кадрової роботи. Для готельно-ресторанного комплексу «Гостинний двір» запропоновані цифрові HR-рішення можуть стати основою більш прозорої, керованої та аналітично обґрунтованої системи управління персоналом. Їх реалізація сприятиме зниженню плинності кадрів, скороченню організаційних помилок, підвищенню якості адаптації працівників і стабільнішій якості сервісу. Запропонований комплекс заходів може бути реалізований без значного фінансового навантаження та адаптований до потреб інших малих і середніх підприємств HoReCa.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 336 с.
3. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
4. Третинко В. В. Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»* (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С.727-731.
5. Заставний М. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми та можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22>
6. Сіра Е., Світлинець О., Парубець О. Використання інноваційних технологій для покращення обслуговування гостей. *Український економічний часопис*. 2025. №10. С. 92-98. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-14>
7. Вдовічена О., Паламарек К. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. Вип. 2. № 12. С. 22-27.
8. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 760 p.
9. Stone D. L., Deadrick D. L., Lukaszewski K. M., Johnson R. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25. №. 2. P. 216-231.

10. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34. №3. P. 345-365.
11. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28. №1. P. 3-26.
12. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27. №21. P. 2652-2671.
13. Parry E., Tyson S. Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol. 21. №3. P. 335-354.
14. Бала О. І., Тарнавський М. І., Бала Р.Д. Розвиток інструментів управління персоналом в кадровій політиці підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. №797. С. 348-355.
15. Баранник В. І., Мартиненко М. І. Цифрова трансформація HRM: виклики та перспективи. *Економічні горизонти*. 2022. №3(45). С. 25-38
16. Вишневська О. П. Аналітика даних як інструмент підвищення продуктивності HR-системи. *Журнал сучасної економіки*. 2021. №9. С. 56-68.
17. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. 3. С. 46-53.
18. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. 12. С. 125-129.
19. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*.

2024. №3 (39). С. 173-181.

20. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

21. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4 (32). С. 17-26.

22. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №4 (72). С. 146-156.

23. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 54-60.

24. Славкова О. П., Сухоставець А. І. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI*. 2024. №1. С. 49-54.

25. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. №6. С. 26-37.

26. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. №2 (34). С. 93-101.

27. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 188-195.

28. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. №19. DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7954499>.

29. Ковальчук О., Балаш Л., Ратушний Р. Роль інформаційних систем та цифровізації кадрових процесів для підвищення ефективності управління ресурсами організацій в секторі безпеки. *Економіка та суспільство*. 2026. №85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-96>

30. Bondarouk T., Ruël H. Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20. №3. P. 505-514.

31. Thite M. Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*. 2022. Vol. 25. №1. P. 87-103.

32. Осадчук П.О. Чат-боти для автоматизації внутрішніх комунікацій. *Молодий вчений*. 2018. №27. С. 12-16.

33. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.

34. Мерінова С. Роль систем управління персоналом в оптимізації бізнес-процесів підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4673>

35. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. №3. С. 270 - 274.

36. Варіс І. О. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. №1. С. 90-102.

37. Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2020. URL:

<https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/561>

38. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 252-259.

39. Ремньова Л., Хмелевський С. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4 (36). С. 35-48.

40. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. №9. С. 18-31.

41. Щербина О. В., Шкуренко М. І. HR-аналітика: переваги та виклики. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 21 жовтня 2022 року). Київ : КНЕУ, 2022. С. 179-183.

42. Савчук В. І., Коваленко Т. М. Використання HR-аналітики в управлінні персоналом: теорія та практика. *Менеджмент і маркетинг*. 2020. Т. 12. №3. С. 56-65.

43. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2017. 168 p.