

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 «Ефективність використання трудових ресурсів на готельному підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу
групи ХарГРС 2022-13
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Здобувач: Помазан Д.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник: Радіонова О.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент:
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)
« » червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Помазан Д.М.
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ

доц., к. е. н. Писарева І.В.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

« » «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-ресторана справа»

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

«02» « 03 » 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Помазан Дмитру Михайловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Ефективність використання трудових ресурсів на готельному підприємстві», керівник роботи Радіонова Ольга Миколаївна, доц. к.е.н. затверджені наказом вищого навчального закладу 2.03.2026 р. № 198-03
2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026
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 1. Теоретичні аспекти дослідження трудових ресурсів готельного підприємства. 2. Аналіз використання та оцінка ефективності трудових ресурсів готельного підприємства. 3. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів на готельному підприємстві.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Сутність та структурна диференціація персоналу готельного підприємства 2. Показники оцінювання ефективності використання трудових ресурсів. 3. Організаційно-управлінська структура готелю. 4. Структурний аналіз персоналу готельного підприємства. 5. Коефіцієнтний аналіз руху персоналу у 2023-2025рр. 6. Оцінка кількісних показників ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства у 2023–2025 рр. 7. Оцінка якісних показників ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства. 8. Результати SWOT- та факторного аналізу трудових ресурсів готельного підприємства. 9. Програма формування багатофункціональних компетенцій працівників. 10. Оцінка ефективності програми формування багатофункціональних компетенцій персоналу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 02.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>02.03 – 21.03</i>	
2	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>23.03 – 11.04</i>	
3	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>13.04 – 02.05</i>	
4	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>04.05 – 23.05</i>	
5	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>25.05 – 30.05</i>	
6	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	<i>01.06 – 06.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат. Передзахист</i>	<i>08.06 – 20.06</i>	

Здобувач

(підпис, прізвище, ініціали) Помазан Д.М.

Керівник роботи

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

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність трудових ресурсів у готельному підприємстві	8
1.2. Рівні аналізу ефективності використання трудових ресурсів у готельному бізнесі	14
1.3. Система показників оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Характеристика діяльності та організаційної структури готелю.....	28
2.2. Аналіз структури та складу персоналу	32
2.3. Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	52
3.1. Оцінка проблем та резервів підвищення ефективності використання персоналу	52
3.2. Удосконалення професійного розвитку персоналу на основі формування багатофункціональних компетенцій працівників	58
3.3. Оцінка ефективності програми формування багатофункціональних компетенцій персоналу	63
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	76
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Ефективність використання трудових ресурсів є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування готельного підприємства. У сучасних умовах розвитку сфери гостинності особливого значення набувають питання підвищення продуктивності праці, оптимізації кадрового забезпечення, зниження плинності персоналу та формування високого рівня сервісу. Актуальність теми посилюється необхідністю адаптації підприємств готельного бізнесу до умов цифровізації, кадрового дефіциту та зростання вимог споживачів до якості готельних послуг.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність трудових ресурсів готельного підприємства;
- надати характеристику діяльності та організаційної структури готельного підприємства;
- провести аналіз структури та складу персоналу;
- здійснити аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів;
- визначити проблеми та резерви підвищення ефективності використання персоналу;
- розробити напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес використання трудових ресурсів готельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти оцінювання й підвищення ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення; метод порівняльного аналізу; структурний аналіз; коефіцієнтний аналіз; факторний аналіз; SWOT-аналіз; економіко-математичні методи для оцінювання ефективності запропонованих заходів з підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Практичне значення роботи полягає у розробленні програми формування багатофункціональних компетенцій персоналу готельного підприємства, спрямованої на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Запропоновані заходи можуть бути використані у практичній діяльності підприємств сфери гостинності для підвищення продуктивності праці, оптимізації кадрового навантаження, покращення якості готельного сервісу та підвищення кадрової стабільності.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Основний зміст роботи викладено на – 81 сторінці. Робота містить: 18 таблиць, 15 рисунків, 9 формул, список використаних джерел (40 найменувань, викладених на 5 сторінках), додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність трудових ресурсів у готельному підприємстві

Трудові ресурси виступають ключовим системоутворюючим елементом економічного потенціалу готельного підприємства, оскільки саме їх якісні та кількісні характеристики визначають рівень результативності господарської діяльності та конкурентоспроможність готелю на ринку послуг гостинності. На відміну від матеріально-технічних чи фінансових ресурсів, трудові ресурси мають активний, динамічний характер, забезпечуючи не лише реалізацію операційних процесів, а й формування споживчої цінності готельного продукту через безпосередню взаємодію з клієнтом.

Якість надання готельних послуг значною мірою залежить від професійної підготовки персоналу, рівня його кваліфікації, комунікативних навичок, а також здатності оперативно реагувати на зміну потреб і очікувань гостей. Саме персонал готелю формує індивідуалізований сервіс, що є визначальним фактором задоволеності споживачів і їх подальшої лояльності. Відповідно, ефективне використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на показники якості обслуговування, репутацію готельного підприємства та його позиціонування на ринку.

Насамперед доцільно уточнити економічну сутність категорії «ресурси підприємства», яка є базовою для аналізу ефективності господарської діяльності готельного підприємства. У науковій літературі існують різні підходи до трактування цього поняття, однак їх об'єднує спільна методологічна позиція, ресурси підприємства розглядаються як сукупність наявних у нього активів – фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних та інших, що мають матеріальну або нематеріальну форму та використовуються для досягнення тактичних і стратегічних цілей розвитку. У

контексті функціонування готелю ресурси виступають основою забезпечення операційної діяльності, формування конкурентних переваг та створення споживчої цінності готельних послуг.

Особливе місце в системі ресурсного забезпечення займають трудові ресурси готельного підприємства, оскільки саме вони забезпечують реалізацію виробничих і сервісних процесів та безпосередньо впливають на якість обслуговування. Узагальнюючи наукові підходи, трудові ресурси доцільно трактувати як сукупність працівників готелю, які перебувають із роботодавцем у трудових або інших передбачених законодавством відносинах (трудові договори, цивільно-правові угоди тощо) та виконують визначені функції відповідно до своєї кваліфікації.

Зокрема, Грішнова О.А. визначає трудові ресурси як частину населення, яка за своїми фізичними та інтелектуальними характеристиками здатна брати участь у суспільно корисній діяльності [1].

У наукових роботах трудові ресурси трактуються не лише як сукупність працівників, а як інтегрований людський потенціал із відповідним рівнем освіти, професійної підготовки, інтелектуальних та творчих здібностей, що створюють додану вартість у процесі діяльності підприємства [2]. Зокрема, Трофанюк Р. визначає трудові ресурси як сукупність працівників із певним рівнем кваліфікації та компетенцій, здатних забезпечувати ефективне функціонування підприємства та генерувати економічний результат [2].

Водночас сучасні наукові підходи акцентують увагу на стратегічній ролі трудових ресурсів у розвитку економіки. У дослідженнях українських аналітичних центрів підкреслюється, що трудові ресурси є ключовим чинником соціально-економічного розвитку, оскільки саме вони визначають можливості відновлення економіки, рівень продуктивності праці та ефективність використання інших ресурсів [3].

Крім того, у новітніх публікаціях Далик В.П., наголошується на необхідності розгляду трудових ресурсів через призму людського капіталу, який формується під впливом освіти, професійного розвитку та умов

зайнятості [4].

Українські дослідники, Пахуча Е.В., Шовкун Л.В., Новіков А.О., Захаров І.К., також підкреслюють, що трудові ресурси характеризуються не лише чисельними показниками, але й якісними параметрами, такими як рівень кваліфікації, мобільність, адаптивність до змін ринкового середовища та здатність до інноваційної діяльності. Зокрема, у роботах, присвячених аналізу трудового потенціалу, зазначається, що ефективність використання трудових ресурсів визначається не тільки їх кількістю, а й ступенем відповідності професійних компетенцій вимогам сучасної економіки [5].

Міжнародний підхід, зокрема Армстронг М., Тейлор С., розглядають персонал організації як стратегічний ресурс, що формує її довгострокову ефективність через розвиток людського капіталу та систем управління персоналом [6].

Водночас саме трудові ресурси забезпечують трансформацію інших видів ресурсів у кінцевий результат діяльності готелю. Вони виступають активним елементом виробничої системи, здатним підвищувати або знижувати ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів. Як зазначає Беккер Г., інвестиції у людський капітал безпосередньо впливають на продуктивність праці та економічні результати діяльності підприємства [7]. Ефективність функціонування готельного підприємства значною мірою залежить від раціональної організації праці, оптимального використання персоналу та впровадження сучасних підходів до управління трудовими ресурсами.

З економічної точки зору, будь-який ресурс готельного підприємства має вартісну оцінку, що відображає витрати на його формування та використання. Відповідно, економічний ефект діяльності готелю визначається як перевищення доходів від реалізації готельних послуг над витратами. У цьому процесі саме трудові ресурси виступають активним елементом, який забезпечує трансформацію інших ресурсів у кінцевий результат. Таким чином, ефективність функціонування готельного підприємства значною мірою

залежить від рівня використання трудових ресурсів, їх продуктивності та якості управління персоналом.

У сучасному науковому контексті трудові ресурси розглядаються як стратегічний ресурс готельного підприємства, що поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу та визначає результати господарської діяльності, конкурентоспроможність і стійкість розвитку готелю. Трудові ресурси є не лише фактором виробництва, а стратегічним ресурсом готельного підприємства, який визначає якість сервісу, економічні результати діяльності та довгострокову стійкість готелю в умовах динамічного розвитку індустрії гостинності.

Важливою характеристикою трудових ресурсів готелю є їх структурна диференціація, що показано на рис. 1.1.

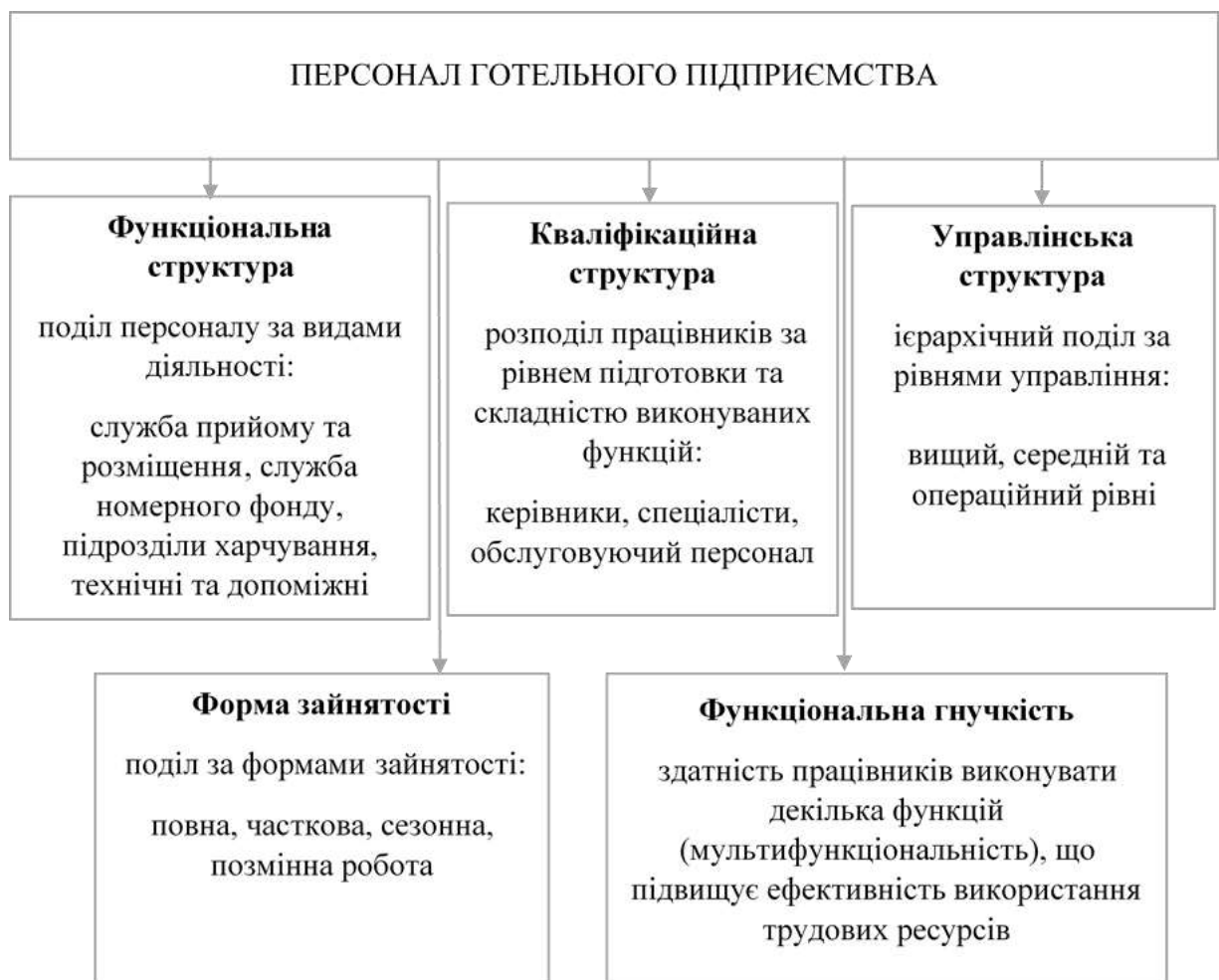


Рис. 1.1. Структурна диференціація персоналу готельного підприємства

Структурна диференціація персоналу готельного підприємства є багаторівневою системою розподілу трудових ресурсів, що забезпечує ефективну організацію діяльності готелю, узгодженість функціонування його підрозділів та досягнення високого рівня якості обслуговування. Вона виступає важливим інструментом управління трудовими ресурсами та фактором підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

Структурна диференціація персоналу готельного підприємства є важливою характеристикою трудових ресурсів, що відображає розподіл працівників за функціональними, професійними та управлінськими ознаками. Така диференціація зумовлена складністю організації готельного бізнесу, багатокomпонентністю послуг і необхідністю забезпечення безперервного обслуговування гостей у режимі 24/7. Вона формує організаційну основу ефективного функціонування готелю та визначає рівень узгодженості дій персоналу [13].

У функціональному аспекті персонал готельного підприємства поділяється на кілька ключових груп відповідно до виконуваних завдань. Центральне місце займає служба прийому та розміщення (Front Office), яка забезпечує первинний контакт із гостем, здійснює реєстрацію, інформаційне супроводження та координацію обслуговування. Саме працівники цієї служби формують перше враження про готель і відіграють важливу роль у створенні клієнтського досвіду.

Наступною ваговою складовою є служба номерного фонду (Housekeeping), яка відповідає за підтримання належного санітарно-гігієнічного стану номерів і громадських зон. Ефективність її роботи безпосередньо впливає на якість готельних послуг та рівень задоволеності гостей.

До структурних елементів також належать підрозділи ресторанного господарства (Food and Beverage), що забезпечують організацію харчування та додаткових сервісів, технічні служби, які підтримують функціонування інженерних систем, а також служби безпеки.

Важливою складовою структурної диференціації є адміністративно-управлінський персонал, який здійснює стратегічне та оперативне управління діяльністю готельного підприємства. До цієї категорії належать керівники різних рівнів, фахівці з управління персоналом, маркетингу, фінансів, що забезпечують координацію роботи всіх підрозділів та досягнення цілей розвитку готелю.

Окрім функціонального поділу, структурна диференціація передбачає розмежування персоналу за рівнем кваліфікації та характером виконуваних робіт. Виділяють керівний, обслуговуючий персонал та спеціалістів. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів, забезпечити раціональний розподіл обов'язків і підвищити продуктивність праці.

Суттєвим аспектом є також диференціація за формами зайнятості, що є характерною для готельного бізнесу. Зокрема, широко використовуються гнучкі графіки роботи, позмінна організація праці, часткова зайнятість, а також залучення сезонного персоналу. Це обумовлено коливаннями попиту на готельні послуги та необхідністю оперативної адаптації до змін завантаженості готелю.

В умовах сучасного розвитку індустрії гостинності структурна диференціація персоналу доповнюється тенденціями до мультифункціональності працівників, коли один співробітник може виконувати декілька функцій. Це підвищує гнучкість управління персоналом і сприяє оптимізації витрат, однак водночас висуває підвищені вимоги до рівня кваліфікації та професійної підготовки працівників [15-16].

Крім того, трудові ресурси готельного підприємства характеризуються підвищеними вимогами до якості персоналу. Окрім професійної підготовки, важливого значення набувають соціально-психологічні якості працівників, зокрема культура спілкування, емоційна стійкість, здатність до вирішення конфліктних ситуацій та орієнтація на клієнта. У цьому контексті трудові ресурси трансформуються у людський капітал, який формує довгострокову конкурентну перевагу готелю.

Сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу, зокрема цифровізація, автоматизація процесів обслуговування та зміна споживчих очікувань, зумовлюють трансформацію вимог до трудових ресурсів. Зростає значення мультифункціональності персоналу, його здатності працювати з цифровими системами управління готелем, а також швидко адаптуватися до нових умов функціонування. У зв'язку з цим особливого значення набувають процеси безперервного професійного розвитку та перепідготовки працівників.

Сутність трудових ресурсів у готельному бізнесі полягає у їх здатності забезпечувати ефективне функціонування готельного підприємства шляхом поєднання професійних, інтелектуальних та соціальних характеристик персоналу. Вони виступають не лише фактором виробництва, а стратегічним ресурсом, що визначає якість готельних послуг, рівень конкурентоспроможності та стійкість розвитку готелю в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2. Рівні аналізу ефективності використання трудових ресурсів у готельному бізнесі

Система показників оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних індикаторів, що дозволяють здійснювати багаторівневий аналіз результативності праці персоналу та якості управління людськими ресурсами. Її формування зумовлене необхідністю об'єктивного вимірювання внеску трудових ресурсів у досягнення економічних результатів діяльності готелю, підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат на персонал.

З метою забезпечення системності та комплексності оцінювання доцільно виділяти три основні рівні аналізу ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства.

Перший рівень передбачає оцінку ефективності функціонування системи управління трудовими ресурсами в цілому. На цьому рівні

аналізується результативність діяльності як вищого та лінійного керівництва, так і спеціалізованої служби управління персоналом (HR-підрозділу). Оцінювання охоплює такі аспекти, як обґрунтованість кадрової політики, ефективність процесів підбору, адаптації, навчання та мотивації персоналу, а також рівень організації праці в готелі. Важливим є визначення ступеня узгодженості кадрових рішень із загальною стратегією розвитку готельного підприємства [17, 20].

Другий рівень пов'язаний з оцінкою ефективності функціональних підсистем готельного підприємства, у межах яких реалізується управління персоналом. Йдеться про аналіз діяльності окремих підрозділів – служби прийому та розміщення, служби номерного фонду, підрозділів ресторанного господарства, технічних служб тощо. На цьому рівні оцінюється ефективність використання трудових ресурсів у розрізі конкретних функціональних напрямів, визначається продуктивність праці в кожному підрозділі, рівень завантаженості персоналу, якість обслуговування та відповідність чисельності працівників обсягам виконуваних робіт [22].

Третій рівень передбачає оцінку індивідуальної та сукупної ефективності праці персоналу готельного підприємства. Основна увага приділяється економічним результатам діяльності, які формуються завдяки використанню трудових ресурсів. У цьому контексті здійснюється вартісна оцінка внеску працівників у формування доходу готелю, зокрема через співвідношення отриманої виручки від реалізації готельних послуг і витрат на оплату праці. Найбільш поширеним узагальнюючим показником на цьому рівні є продуктивність праці, яка характеризує обсяг наданих послуг або отриманого доходу в розрахунку на одного працівника [23].

Рівні аналізу ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства наведено на рис. 1.2.

Зазначений підхід до оцінювання ефективності використання трудових ресурсів дозволяє забезпечити комплексний аналіз діяльності готельного підприємства.



Рис. 1.2. Рівні аналізу ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства

Наведений підхід дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності праці та обґрунтувати управлінські рішення щодо вдосконалення системи управління персоналом. Сприяє підвищенню економічної ефективності функціонування готелю та зміцненню його конкурентних позицій на ринку послуг гостинності.

Система оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства повинна бути комплексною та охоплювати як кількісні, так і якісні характеристики діяльності персоналу. Вона дозволяє не лише визначити поточний стан кадрового забезпечення, але й виявити резерви підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат і вдосконалення системи управління персоналом.

Однією з основних цілей проведення оцінювання є формування об'єктивного уявлення про методи та технології управління персоналом, які використовуються у готелі, а також визначення рівня їх ефективності. У сучасному готельному бізнесі управління трудовими ресурсами охоплює процеси підбору персоналу, адаптації працівників, професійного навчання, мотивації, оцінки результатів праці та формування кадрового резерву. Аналіз зазначених напрямів дозволяє визначити, наскільки кадрова політика відповідає стратегічним цілям розвитку готельного підприємства та сучасним вимогам ринку послуг гостинності.

Важливим напрямом оцінювання є аналіз витрат на персонал. Йдеться не лише про фонд оплати праці, а й про витрати на підбір, навчання, адаптацію, соціальне забезпечення та мотиваційні програми для працівників. Для готельного підприємства ефективне співвідношення між витратами на персонал і результатами діяльності є одним із ключових показників економічної ефективності. Надмірне скорочення витрат на персонал може негативно впливати на якість обслуговування, тоді як нераціональне збільшення кадрових витрат призводить до зниження рентабельності діяльності готелю [26].

Окрему увагу в процесі оцінювання доцільно приділяти аналізу результативності діяльності служби управління персоналом. HR-підрозділ готелю виконує важливі функції щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, підтримання стабільності колективу, зниження плинності персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Оцінка ефективності роботи кадрової служби дозволяє визначити рівень організації кадрових процесів і своєчасність реагування на кадрові проблеми.

Не менш важливою метою оцінювання є визначення рівня задоволеності персоналу системою управління та умовами праці. У сфері готельного бізнесу, де якість послуг безпосередньо залежить від комунікації працівників із гостями, мотивація та лояльність персоналу мають вагоме значення. Низький рівень задоволеності працівників може призводити до професійного вигорання, зниження продуктивності праці, погіршення якості сервісу та підвищення плинності кадрів [24].

Суттєвим елементом системи оцінювання є забезпечення зворотного зв'язку за результатами проведеного аналізу. Отримані результати повинні використовуватися для прийняття управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. У цьому контексті оцінювання виступає не лише інструментом контролю, а й основою для стратегічного розвитку персоналу готельного підприємства.

Важливим завданням оцінювання є також виявлення проблемних аспектів у системі управління персоналом. До них можуть належати недостатній рівень кваліфікації працівників, неефективна організація праці, дефіцит кадрів, низький рівень мотивації, конфлікти в колективі або нераціональний розподіл функціональних обов'язків. Виявлення таких проблем дозволяє своєчасно розробляти заходи щодо їх усунення та мінімізувати негативний вплив на діяльність готелю.

На основі результатів оцінювання формуються практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовими ресурсами. Вони можуть включати оптимізацію організаційної структури персоналу, впровадження сучасних мотиваційних механізмів, удосконалення системи професійного навчання, розвиток цифрових HR-технологій, а також підвищення ефективності використання робочого часу.

Оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства є важливим елементом управління, що забезпечує комплексний аналіз кадрового потенціалу, сприяє підвищенню продуктивності праці, якості обслуговування та загальної ефективності функціонування готелю.

1.3. Система показників оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства

Набір показників, що використовується для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства, визначається насамперед метою проведення такого аналізу, специфікою діяльності готелю, його організаційною структурою, категорією та масштабами функціонування. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності оцінювання трудових ресурсів набуває стратегічного значення, оскільки персонал виступає одним із ключових факторів формування конкурентоспроможності готелю, якості обслуговування та фінансових результатів діяльності.

Система показників оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства є важливим елементом управління персоналом, оскільки забезпечує комплексний аналіз результативності праці, рівня використання кадрового потенціалу та впливу трудових ресурсів на загальні результати діяльності готелю [23].

Саме тому формування обґрунтованої системи показників оцінювання дозволяє не лише здійснювати контроль за використанням трудових ресурсів, а й визначати напрями підвищення продуктивності праці та вдосконалення

кадрової політики.

Система показників оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готелю повинна мати комплексний характер та враховувати специфіку функціонування підприємств сфери гостинності. На відміну від багатьох інших галузей економіки, у готельному бізнесі персонал безпосередньо бере участь у створенні та реалізації послуг, а тому результати праці працівників суттєво впливають на рівень задоволеності гостей, репутацію готелю та фінансові результати діяльності. У зв'язку з цим система оцінювання має охоплювати як економічні, так і соціально-організаційні аспекти використання трудових ресурсів.

Кількісні показники оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Кількісні показники оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства

Група	Показник	Характеристика
Показники продуктивності праці	Продуктивність праці	Обсяг реалізованих послуг або доходу в розрахунку на одного працівника
	Виручка на одного працівника	Співвідношення доходу готелю до середньооблікової чисельності персоналу
	Прибуток на одного працівника	Обсяг прибутку в розрахунку на одного працівника
Показники використання робочого часу	Коефіцієнт використання робочого часу	Співвідношення фактично відпрацьованого часу до планового фонду часу
	Рівень втрат робочого часу	Частка невикористаного робочого часу

Продовження табл. 1.1

Група	Показник	Характеристика
Показники стабільності персоналу	Коефіцієнт стабільності кадрів	Частка працівників, які тривалий час працюють у готелі
	Коефіцієнт плинності кадрів	Відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу
	Частка працівників кадрового резерву	Питома вага працівників, включених до кадрового резерву
Показники професійного розвитку	Частка працівників, які пройшли навчання	Відношення кількості працівників, які пройшли навчання, до загальної чисельності персоналу
	Кількість годин навчання на одного працівника	Середній обсяг професійного навчання персоналу
	Витрати на навчання персоналу	Обсяг витрат на професійний розвиток працівників
Показники оплати праці	Середньорічний дохід працівника	Середній обсяг виплат одному працівнику
	Частка витрат на оплату праці	Питома вага витрат на персонал у загальних витратах готелю
	Частка витрат на соціальний пакет	Частка соціальних виплат у структурі витрат на персонал

Одним із ключових напрямів оцінювання є визначення ефективності використання трудових ресурсів через аналіз продуктивності праці. Найбільш поширеним показником у цій сфері виступає обсяг реалізованих послуг або отриманого доходу в розрахунку на одного працівника. Цей показник дозволяє оцінити рівень результативності праці персоналу та визначити ефективність організації трудових процесів у готелі. Аналіз продуктивності праці може

здійснюватися як у цілому по підприємству, так і за окремими структурними підрозділами, зокрема службою прийому та розміщення (Front Office), службою номерного фонду (Housekeeping), підрозділами ресторанного господарства та іншими функціональними службами [26].

Важливе місце в системі оцінювання займають показники економічної результативності використання персоналу. До них належить прибуток у розрахунку на одного працівника, який характеризує внесок трудових ресурсів у формування фінансового результату діяльності готельного підприємства. Аналіз цього показника дозволяє оцінити ефективність використання кадрового потенціалу та визначити рівень окупності витрат на персонал.

Окрему групу становлять показники, що характеризують стабільність трудового колективу. Для готельного бізнесу, де значну роль відіграють якість сервісу та досвід працівників, стабільність персоналу є важливим чинником підтримання конкурентних переваг. У цьому контексті доцільно використовувати коефіцієнт стабільності кадрів, показники плинності персоналу, а також частку працівників, які тривалий час працюють у готелі. Високий рівень плинності кадрів негативно впливає на якість обслуговування, збільшує витрати на підбір та адаптацію персоналу і знижує ефективність діяльності підприємства.

Суттєве значення мають показники професійного розвитку персоналу, які характеризують рівень формування кваліфікованого кадрового складу готельного підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність працівників адаптуватися до нових технологій, цифрових систем управління та змін у потребах споживачів. Тому в системі оцінювання доцільно враховувати частку працівників, які пройшли професійне навчання або підвищення кваліфікації, кількість годин навчання в розрахунку на одного працівника, а також обсяг витрат на розвиток персоналу. Такі показники дозволяють оцінити рівень інвестицій у людський капітал і визначити ефективність системи професійного розвитку працівників [16].

Важливим напрямом оцінювання є аналіз системи матеріального

стимулювання персоналу. Для цього використовуються показники середньорічного доходу працівників, співвідношення рівня оплати праці із середньогалузевими показниками, а також частка витрат на оплату праці та соціальний пакет у загальній структурі витрат готелю. Рівень матеріального стимулювання безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, його продуктивність та рівень задоволеності працею [21].

Крім кількісних показників, система оцінювання ефективності використання трудових ресурсів повинна включати якісні характеристики, що наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Якісні показники оцінювання ефективності використання трудових
ресурсів готельного підприємства

Група	Показник	Характеристика
Показники мотивації персоналу	Рівень задоволеності працівників	Оцінка персоналом умов праці, системи мотивації та організації роботи
	Рівень лояльності персоналу	Ступінь прихильності працівників до готельного підприємства
Показники професійної компетентності	Рівень професійної підготовки	Відповідність кваліфікації персоналу вимогам посади
	Рівень адаптивності персоналу	Здатність працівників пристосовуватися до змін у діяльності готелю
Показники якості обслуговування	Якість сервісу	Рівень відповідності готельних послуг очікуванням гостей
	Рівень задоволеності гостей	Оцінка клієнтами якості обслуговування
Показники організації праці	Соціально-психологічний клімат	Характер взаємовідносин у трудовому колективі

Продовження табл. 1.2

Група	Показник	Характеристика
	Рівень корпоративної культури	Ступінь дотримання корпоративних цінностей і стандартів
Показники кадрового розвитку	Можливості кар'єрного зростання	Наявність умов для професійного та посадового розвитку персоналу
	Ефективність системи навчання	Результативність програм професійного розвитку працівників

До якісних показників належать рівень задоволеності працівників умовами праці, системою мотивації, можливостями професійного розвитку та організацією трудового процесу. У сфері готельного бізнесу, де значну роль відіграє емоційна складова праці та постійна взаємодія з гостями, соціально-психологічний клімат у колективі суттєво впливає на якість обслуговування та результати діяльності підприємства [14, 27].

Якісні показники оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства відіграють важливу роль у системі управління персоналом. На відміну від кількісних показників, які переважно характеризують економічні результати діяльності, якісні показники відображають внутрішній стан трудового колективу, рівень розвитку людського капіталу та здатність персоналу забезпечувати високий рівень сервісу.

Для підприємств готельного бізнесу якісні характеристики трудових ресурсів мають особливе значення, оскільки сфера гостинності базується на безпосередній взаємодії працівників із гостями. Саме персонал формує перше враження про готель, забезпечує якість обслуговування та впливає на рівень задоволеності клієнтів. У зв'язку з цим оцінювання ефективності використання трудових ресурсів повинно охоплювати не лише продуктивність праці, а й професійні, комунікативні та соціально-психологічні

характеристики персоналу.

Одним із ключових якісних показників є рівень професійної компетентності працівників. Він характеризує відповідність знань, навичок і професійної підготовки персоналу вимогам конкретної посади та стандартам готельного обслуговування. Для сучасного готелю важливими є не лише фахові знання, а й володіння іноземними мовами, цифровими технологіями, системами автоматизації управління готелем, а також навички ефективної комунікації з клієнтами. Високий рівень професійної компетентності працівників сприяє підвищенню якості сервісу, швидкості обслуговування та формуванню позитивного іміджу готельного підприємства [30].

Важливим якісним показником виступає рівень задоволеності персоналу умовами праці та системою мотивації. У сфері готельного бізнесу робота персоналу часто пов'язана з високим емоційним навантаженням, нерегламентованим графіком роботи та постійною комунікацією з гостями. За таких умов рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на їх продуктивність, якість виконання професійних обов'язків та лояльність до підприємства. Оцінювання задоволеності персоналу дозволяє виявити проблемні аспекти організації праці, системи стимулювання та соціально-психологічного клімату в колективі [36].

Суттєве значення має рівень лояльності персоналу до готельного підприємства, який характеризує ступінь прихильності працівників до корпоративних цінностей, готовність працювати на досягнення стратегічних цілей готелю та бажання продовжувати трудову діяльність у межах підприємства. Високий рівень лояльності сприяє зниженню плинності кадрів, підвищує стабільність трудового колективу та забезпечує накопичення професійного досвіду всередині організації [37].

Окрему групу якісних показників формують показники якості обслуговування гостей. До них належать рівень задоволеності клієнтів, оцінка сервісу, швидкість реагування персоналу на запити гостей, дотримання стандартів обслуговування та ефективність вирішення конфліктних ситуацій.

У сучасних умовах розвитку цифрових платформ бронювання та онлайн-відгуків якість роботи персоналу безпосередньо впливає на рейтинг готелю, його репутацію та конкурентоспроможність на ринку послуг гостинності.

Важливим елементом оцінювання ефективності використання трудових ресурсів є аналіз соціально-психологічного клімату в колективі [27]. Для готельного підприємства ефективна взаємодія між працівниками різних служб має ключове значення, оскільки процес обслуговування гостей передбачає високий рівень координації дій персоналу. Наявність конфліктів, низький рівень комунікації або недостатня взаємодія між структурними підрозділами можуть негативно впливати на якість сервісу та результати діяльності готелю.

У сучасних умовах особливого значення набуває оцінювання рівня адаптивності персоналу. Працівники готельного підприємства повинні бути здатними швидко реагувати на зміни попиту, впровадження нових технологій, цифрових систем управління та зміну стандартів обслуговування. Адаптивність персоналу характеризує гнучкість трудових ресурсів і їх здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільного ринкового середовища.

До якісних показників також належить рівень корпоративної культури готельного підприємства. Він відображає ступінь дотримання працівниками корпоративних цінностей, стандартів поведінки та норм професійної етики. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню єдиної системи цінностей, підвищує рівень відповідальності персоналу та позитивно впливає на імідж готелю [38].

Якісні показники оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства дозволяють комплексно охарактеризувати стан кадрового потенціалу, рівень професійного розвитку персоналу, ефективність організації праці та якість готельного сервісу. Їх використання у системі управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелю, покращенню якості обслуговування гостей та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного ринку послуг

гостинності.

Особливістю системи показників оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства є її багаторівневий характер. Оцінювання може здійснюватися на рівні всього підприємства, окремих структурних підрозділів та індивідуальних результатів праці працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексний аналіз кадрового потенціалу та своєчасно виявляти проблеми в системі управління персоналом.

Система показників оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства виступає важливим інструментом управління, що забезпечує можливість комплексного аналізу результативності праці персоналу, рівня використання кадрового потенціалу та ефективності кадрової політики [40].

Використання системи взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціальних показників сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат на персонал, покращенню якості готельних послуг та зміцненню конкурентних позицій готелю на ринку послуг гостинності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика діяльності та організаційної структури готелю

Об'єктом дослідження у роботі обрано персонал готельного підприємства «N» – сучасний готель преміум-сегменту, що входить до структури міжнародної керуючої компанії Ribas Hotels Group.

Готель функціонує в історичному центрі та орієнтований на обслуговування туристів, бізнес-клієнтів і гостей, які потребують високого рівня сервісу та комфортних умов проживання.

Готель характеризується вигідним розташуванням у центральній частині міста поблизу ключових туристичних і культурних об'єктів, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність та рівень попиту на послуги. Важливою перевагою підприємства є поєднання сучасних стандартів гостинності з концепцією *boutique hotel*, що передбачає індивідуалізований підхід до обслуговування гостей, підвищену увагу до якості сервісу.

Номерний фонд готелю включає номери різних категорій, що дозволяє обслуговувати різні сегменти споживачів. До складу інфраструктури входять служба прийому та розміщення (Front Office), ресторанний підрозділ, конференц-сервіс, SPA-зона, служба номерного фонду (Housekeeping), адміністративно-управлінський апарат, технічні та допоміжні служби. Така структура забезпечує комплексне надання готельних послуг та формує багаторівневу систему організації праці.

Організаційна структура готелю побудована за функціональним принципом, відповідно до якого кожен структурний підрозділ виконує визначені функції в межах загальної системи управління підприємством. Управління діяльністю готелю здійснюється адміністративно-управлінським персоналом, до функцій якого належать стратегічне планування, організація

операційної діяльності, управління персоналом, фінансовий контроль та забезпечення якості обслуговування, рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю

Організаційна структура готелю побудована за функціональним принципом та передбачає розподіл управлінських і виробничих функцій між основними структурними підрозділами. Центральне місце займає операційний блок, який забезпечує безпосереднє надання готельних послуг, тоді як

адміністративно-управлінські та фінансові підрозділи забезпечують координацію діяльності підприємства, управління персоналом і контроль економічних результатів діяльності готелю.

Функціональні задачі підрозділів готельного підприємства наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Функціональні задачі відділів готельного підприємства

Відділ / служба	Основні функціональні завдання
Адміністративно-управлінський відділ	Загальне управління діяльністю готелю, стратегічне планування, координація роботи структурних підрозділів
HR-відділ (відділ управління персоналом)	Підбір персоналу, адаптація працівників, організація навчання, мотивація та оцінювання персоналу
Відділ маркетингу та реклами	Просування готельних послуг, формування бренду, рекламна діяльність, аналіз ринку
Відділ продажів (Sales-відділ)	Залучення клієнтів, робота з корпоративними партнерами, організація бронювання та продажу послуг
Служба прийому та розміщення (Front Office)	Реєстрація гостей, організація заселення та виселення, інформаційне обслуговування клієнтів
Служба номерного фонду (Housekeeping)	Підготовка та прибирання номерів, забезпечення санітарно-гігієнічного стану готелю
Підрозділ ресторанного господарства (Food and Beverage)	Організація харчування гостей, забезпечення роботи ресторану та бару
Ресторан	Надання послуг харчування, обслуговування гостей, організація банкетів та заходів
Бар / Room Service	Обслуговування гостей у барі та доставка замовлень до номерів

Продовження табл. 2.1

Відділ / служба	Основні функціональні завдання
Фінансово-економічний відділ	Фінансове планування, аналіз економічних показників, контроль витрат і доходів
Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського обліку, нарахування заробітної плати, формування фінансової звітності
Планово-економічний відділ / фінансовий менеджмент	Планування бюджету, аналіз фінансової ефективності діяльності готелю
Технічна служба	Забезпечення справності інженерних систем та технічного обладнання готелю
Служба безпеки	Забезпечення безпеки гостей, персоналу та майна готелю
Інженерно-технічний персонал	Технічне обслуговування обладнання, ремонтні роботи
Допоміжні служби готелю	Забезпечення підтримки основних процесів діяльності готелю

Особливе місце у функціонуванні готелю займає система управління трудовими ресурсами, оскільки саме персонал є основним чинником формування якості готельних послуг. Для підприємств такого типу характерною є висока залежність рівня конкурентоспроможності від професійних і комунікативних компетенцій працівників. У зв'язку з цим значна увага приділяється підбору персоналу, професійному навчанню, адаптації працівників та підтриманню корпоративних стандартів сервісу.

Економічна діяльність готелю спрямована на забезпечення прибутковості підприємства через ефективне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Основними джерелами доходів виступають послуги тимчасового розміщення, ресторанного обслуговування, додаткових сервісів та організації ділових заходів. При цьому одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності готелю є раціональне використання

трудових ресурсів, оскільки витрати на персонал займають значну частку у структурі операційних витрат підприємства.

Специфіка діяльності готелю обумовлює необхідність забезпечення безперервності процесу обслуговування гостей, що впливає на організацію праці персоналу. Для підприємства характерним є використання позмінного режиму роботи, функціональна диференціація персоналу та поєднання адміністративних, сервісних і технічних функцій у межах єдиної системи управління.

Готель є сучасним підприємством сфери гостинності з розвиненою організаційною структурою, комплексною системою надання послуг та значною роллю трудових ресурсів у забезпеченні ефективності діяльності. Це обумовлює доцільність подальшого аналізу структури персоналу та оцінювання ефективності використання трудових ресурсів даного готельного підприємства.

2.2. Аналіз структури та складу персоналу

Функціонування готельного підприємства значною мірою залежить від раціонального формування структури персоналу, рівня професійної підготовки працівників та оптимального розподілу трудових ресурсів між структурними підрозділами. Для підприємств сфери гостинності персонал є ключовим елементом забезпечення якості сервісу, оскільки процес надання готельних послуг безпосередньо пов'язаний із діяльністю працівників різних служб готелю.

Аналіз динаміки чисельності персоналу готельного підприємства свідчить про поступове збільшення кадрового складу протягом 2023–2025 рр. Загальна чисельність працівників зросла з 45 осіб у 2023 році до 55 осіб у 2025 році, що становить приріст на 10 працівників або 22,2 %. Така тенденція свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства, підвищення рівня

завантаженості та необхідність забезпечення стабільного функціонування основних сервісних процесів.

Аналіз кількості персоналу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу готельного підприємства
з 2023р. по 2025р.

Категорія персоналу	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, осіб
Адміністративно-управлінський персонал	6	7	7	+1
HR, маркетинг, фінансові служби	4	4	5	+1
Front Office	8	9	10	+2
Housekeeping	10	11	12	+2
Food and Beverage	9	10	11	+2
Технічна служба	3	3	4	+1
Служба безпеки	3	3	3	0
Допоміжний персонал	2	3	3	+1
Загальна чисельність персоналу	45	50	55	+10

Найбільше збільшення чисельності персоналу спостерігається серед працівників операційних служб, зокрема Front Office, Housekeeping та Food and Beverage.

Зокрема, чисельність працівників служби прийому та розміщення (Front Office) збільшилася з 8 до 10 осіб. Така динаміка пояснюється необхідністю підвищення рівня клієнтського сервісу, скорочення часу обслуговування гостей та забезпечення безперервності роботи рецепції.

Аналогічна тенденція спостерігається у службі номерного фонду (Housekeeping), де чисельність персоналу зростає з 10 до 12 працівників.

Збільшення кадрового складу даного підрозділу пов'язане з необхідністю підтримання високого рівня санітарно-гігієнічного стану номерного фонду та громадських зон готельного підприємства.

Чисельність працівників підрозділу Food and Beverage також демонструє позитивну динаміку – з 9 до 11 осіб. Це обумовлено розширенням обсягів ресторанного обслуговування та підвищенням попиту на додаткові послуги харчування.

Позитивні зміни характерні й для адміністративно-управлінського персоналу та допоміжних служб, що свідчить про розвиток системи управління готельним підприємством та ускладнення організаційної структури в процесі розвитку діяльності, рис. 2.2.

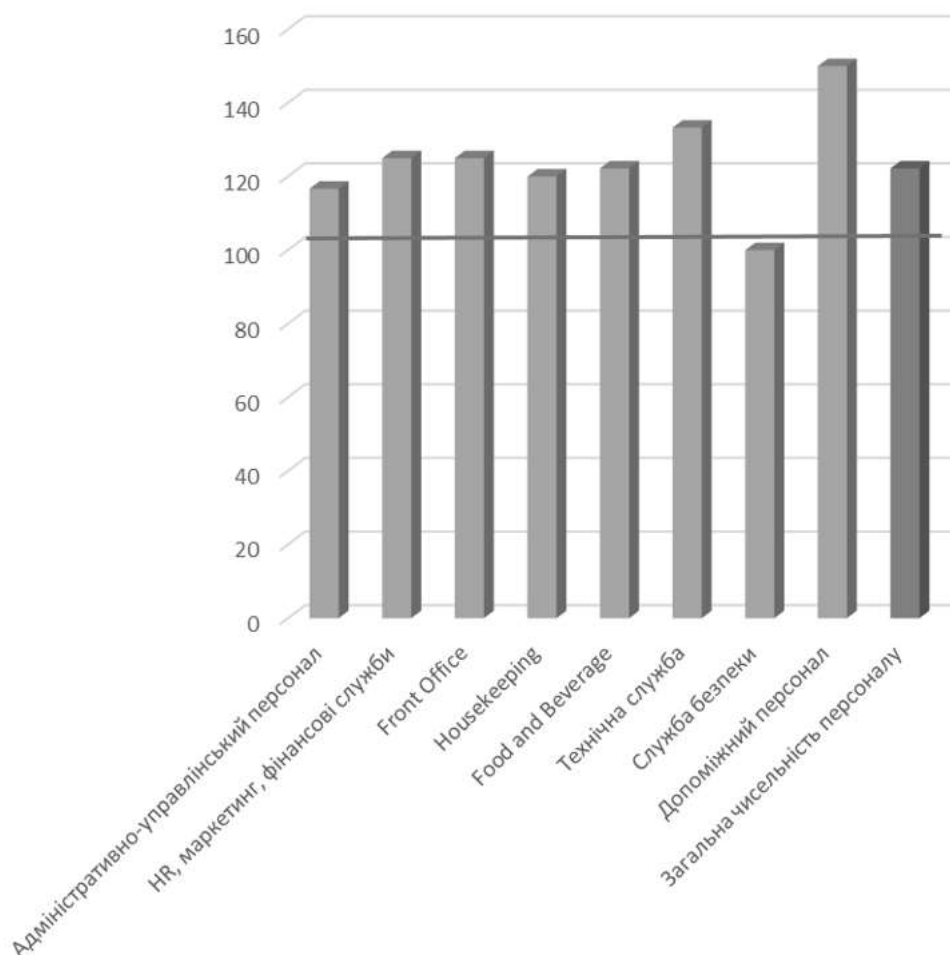


Рис. 2.2. Темпи росту чисельності персоналу готельного підприємства з 2023 р. по 2025 р.

Водночас чисельність працівників служби безпеки протягом аналізованого періоду залишалася стабільною, що пояснюється достатністю наявного кадрового забезпечення для виконання функцій контролю та забезпечення безпеки гостей і майна підприємства.

Динаміка чисельності персоналу готельного підприємства свідчить про тенденцію до розвитку кадрового потенціалу та посилення ролі трудових ресурсів у забезпеченні ефективності функціонування підприємства. Збільшення чисельності персоналу операційних служб підтверджує орієнтацію підприємства на підтримання високого рівня сервісу та підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг гостинності.

Для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів важливе значення має структурний аналіз персоналу готельного підприємства, який дозволяє визначити співвідношення між окремими категоріями працівників, оцінити рівень кадрового навантаження на структурні підрозділи та встановити відповідність кадрової структури специфіці діяльності підприємства сфери гостинності.

Для проведення структурного аналізу персонал готельного підприємства доцільно згрупувати відповідно до функціональних блоків організаційної структури: адміністративно-управлінський блок, операційний блок та фінансово-економічний блок, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура персоналу готельного підприємства за функціональними блоками у 2025 р.

Функціональний блок	Кількість працівників, осіб	Питома вага, %
Адміністративно-управлінський блок	12	21,8
Операційний блок	39	70,9
Фінансово-економічний блок	4	7,3
Разом	55	100,0

Проведений структурний аналіз свідчить, що найбільшу частку в структурі персоналу готельного підприємства займає операційний блок – 70,9 % загальної чисельності працівників. Така структура є характерною для підприємств сфери гостинності, оскільки саме операційний персонал забезпечує безпосереднє надання готельних послуг і формує якість обслуговування гостей, рис. 2.3.

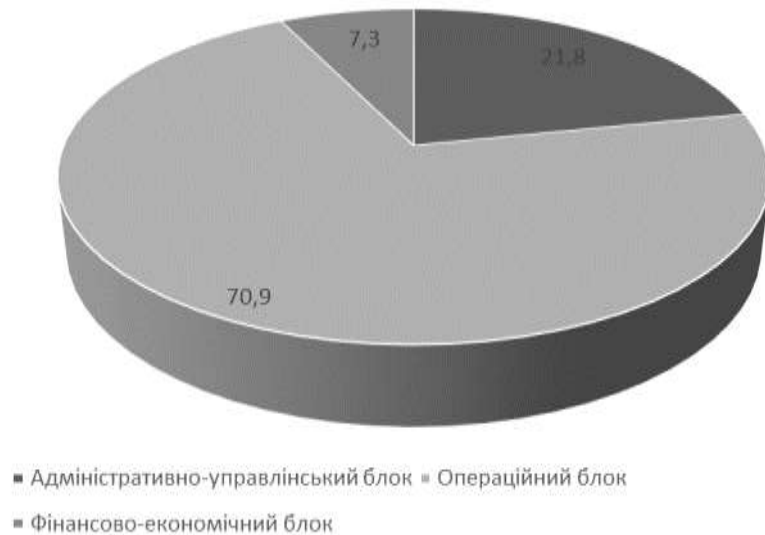


Рис. 2.3. Структура персоналу готельного підприємства за 2025 р.

До складу операційного блоку входять служба прийому та розміщення, служба номерного фонду, підрозділ ресторанного господарства, технічна служба та служба безпеки. Значна частка персоналу даного блоку обумовлена необхідністю забезпечення безперервного функціонування готельного підприємства, позмінного режиму роботи та високої трудомісткості процесів обслуговування.

Адміністративно-управлінський блок становить 21,8 % загальної чисельності персоналу. До його складу входять HR-відділ, відділ маркетингу та реклами, відділ продажів і керівний персонал. Частка адміністративного персоналу є відносно помірною, що свідчить про раціональний рівень управлінського навантаження та оптимізацію адміністративних витрат. Водночас діяльність цього блоку має стратегічне значення для забезпечення

ефективного управління трудовими ресурсами, просування послуг готельного підприємства та підтримання конкурентоспроможності.

Найменшу частку в структурі персоналу займає фінансово-економічний блок – 7,3 %. Це пояснюється високим рівнем спеціалізації працівників даного підрозділу та відсутністю необхідності у значній чисельності персоналу для забезпечення фінансового супроводу діяльності готелю.

Для більш детального аналізу доцільно також оцінити структуру операційного персоналу, оскільки саме цей блок формує основний кадровий потенціал готельного підприємства, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура операційного персоналу готельного підприємства у 2025 р.

Підрозділ	Кількість працівників, осіб	Питома вага, %
Front Office	10	25,6
Housekeeping	12	30,8
Food and Beverage	11	28,2
Технічна служба	3	7,7
Служба безпеки	3	7,7
Разом	39	100,0

Результати аналізу свідчать, що найбільшу частку в структурі операційного персоналу займає служба номерного фонду (Housekeeping) – 30,8 %. Це пояснюється необхідністю забезпечення належного санітарно-гігієнічного стану номерного фонду та високою трудомісткістю процесів обслуговування номерів.

Значну частку також займають працівники підрозділу ресторанної служби Food and Beverage (28,2 %) та служби прийому та розміщення Front Office (25,6 %). Саме ці підрозділи забезпечують основний контакт із гостями та формують рівень сервісу готельного підприємства, рис. 2.4.

Частка технічної служби та служби безпеки є відносно невеликою, однак їх діяльність має важливе значення для забезпечення безперебійного функціонування готелю та підтримання безпечних умов перебування гостей.

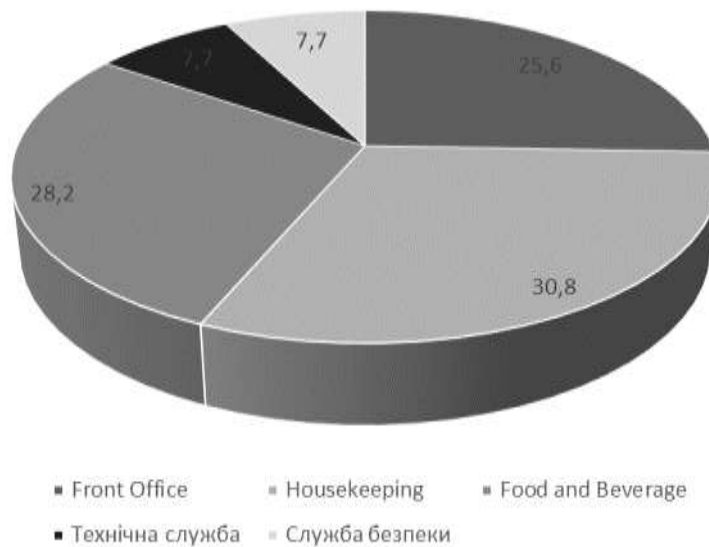


Рис. 2.4. Структурний аналіз операційного персоналу готельного підприємства у 2025 р.

Структурний аналіз персоналу готельного підприємства свідчить про переважання операційного персоналу у загальній структурі трудових ресурсів, що відповідає специфіці функціонування підприємств сфери гостинності. Структура персоналу характеризується достатнім рівнем функціональної диференціації та забезпечує ефективний розподіл трудових ресурсів між основними напрямками діяльності готелю.

З метою оцінювання кадрової стабільності доцільно проаналізувати показники руху персоналу протягом 2023–2025 рр., табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз кадрової стабільності готельного підприємства з 2023 р. по 2025 р.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	45	50	55
Прийнято працівників, осіб	8	10	9
Звільнено працівників, осіб	6	7	5
Коефіцієнт прийому персоналу	0,18	0,20	0,16
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,13	0,14	0,09
Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,12	0,07

Проведений аналіз кадрової стабільності свідчить, що протягом 2023–2025 рр. готельне підприємство характеризувалося відносно стабільною кадровою ситуацією та помірним рівнем плинності персоналу.

Середньооблікова чисельність працівників упродовж аналізованого періоду зросла з 45 осіб у 2023 році до 55 осіб у 2025 році. Така тенденція свідчить про поступове розширення діяльності готельного підприємства та збільшення потреби у трудових ресурсах, рис. 2.5.

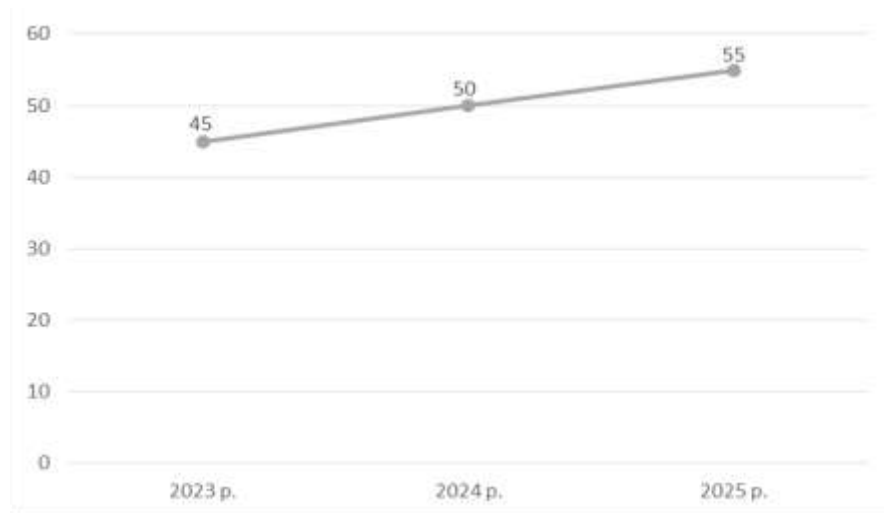


Рис. 2.5. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу з 2023 р. по 2025 р.

У 2024 році спостерігалось найбільше кадрове навантаження, що проявилось у зростанні кількості прийнятих і звільнених працівників. Коефіцієнт прийому персоналу у 2024 році становив 0,20, що було найвищим значенням за досліджуваний період. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягів діяльності підприємства, розширенням сервісних функцій та необхідністю додаткового кадрового забезпечення.

Водночас коефіцієнт плинності кадрів у 2025 році знизився до 0,07 порівняно з 0,11 у 2023 році. Така тенденція свідчить про підвищення стабільності трудового колективу, покращення умов праці та ефективності системи управління персоналом.

Позитивною тенденцією є також зростання коефіцієнта стабільності кадрів

до 0,91 у 2025 році, що характеризує високий рівень утримання працівників у межах готельного підприємства. Це може бути результатом удосконалення системи мотивації, професійного розвитку персоналу та формування більш ефективної корпоративної культури, рис. 2.6.

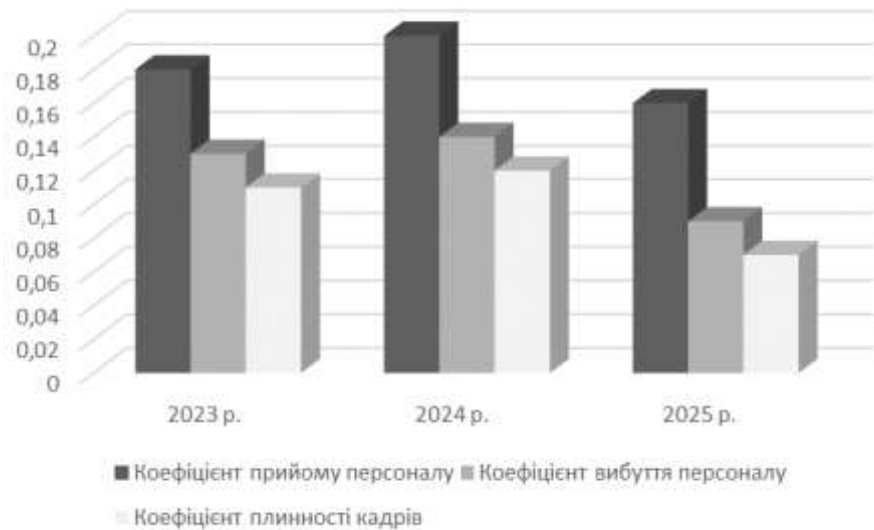


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтного аналізу руху персоналу з 2023 р. по 2025 р.

Загалом результати аналізу свідчать, що кадрова політика готельного підприємства є достатньо ефективною та спрямованою на забезпечення стабільності трудового колективу. Водночас наявність певного рівня плинності кадрів, характерного для сфери гостинності, обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу, розвитку програм професійного навчання та підвищення рівня лояльності працівників.

2.3. Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів

Ефективність використання трудових ресурсів є одним із ключових чинників забезпечення результативності діяльності готельного підприємства. У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу ефективне використання

трудових ресурсів передбачає не лише забезпечення достатньої чисельності персоналу, а й досягнення високого рівня продуктивності праці, оптимального використання робочого часу та раціонального співвідношення між витратами на персонал і результатами діяльності підприємства.

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів дозволяє оцінити результативність праці персоналу, визначити рівень економічної віддачі від використання кадрового потенціалу та виявити резерви підвищення продуктивності праці. Для проведення аналізу доцільно використовувати систему кількісних показників, які характеризують продуктивність праці, ефективність витрат на персонал, рівень використання робочого часу та економічні результати діяльності готельного підприємства.

Вихідні дані для аналізу ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства у 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для аналізу ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	28 500	34 200	40 150
Прибуток підприємства, тис. грн	4 200	5 150	6 480
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	45	50	55
Фонд оплати праці, тис. грн	10 800	12 950	15 400
Середньорічний фонд робочого часу, людино-годин	84 600	94 000	103 400
Кількість прийнятих працівників, осіб	8	10	9
Кількість звільнених працівників, осіб	6	7	5
Кількість працівників, які пройшли навчання, осіб	18	24	31
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	180	270	390

Аналіз вихідних даних свідчить про позитивну динаміку основних показників діяльності готельного підприємства. Зокрема, дохід від реалізації послуг протягом досліджуваного періоду зріс з 28,5 млн грн у 2023 році до 40,15 млн грн у 2025 році. Загальний приріст доходу становив 11,65 млн грн або 40,9 %, що свідчить про поступове розширення обсягів діяльності підприємства, зростання попиту на готельні послуги та покращення результативності функціонування готелю.

Позитивна тенденція спостерігається і щодо фінансових результатів діяльності підприємства. Прибуток готельного підприємства збільшився з 4,2 млн грн у 2023 році до 6,48 млн грн у 2025 році, що становить приріст на 54,3 %. Вищі темпи зростання прибутку порівняно з доходом свідчать про підвищення ефективності управління витратами та покращення економічної результативності діяльності підприємства.

Одночасно зростала середньооблікова чисельність персоналу, з 45 осіб у 2023 році до 55 осіб у 2025 році. Збільшення кадрового складу обумовлене розширенням масштабів діяльності підприємства, підвищенням рівня завантаженості номерного фонду та необхідністю забезпечення стабільного функціонування операційних служб готелю.

Суттєве значення для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів має аналіз фонду оплати праці. Упродовж досліджуваного періоду фонд оплати праці зріс з 10,8 млн грн до 15,4 млн грн. Така динаміка пояснюється як збільшенням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня матеріального стимулювання працівників. Зростання витрат на оплату праці є характерною тенденцією для підприємств сфери гостинності в умовах посилення конкуренції на ринку праці та необхідності утримання кваліфікованого персоналу.

Позитивні зміни спостерігаються також у сфері професійного розвитку працівників. Кількість працівників, які пройшли професійне навчання, зросла з 18 осіб у 2023 році до 31 особи у 2025 році. Водночас витрати на навчання персоналу збільшилися більш ніж удвічі – з 180 тис. грн до 390 тис. грн. Це

свідчить про посилення уваги підприємства до розвитку людського капіталу, підвищення професійної компетентності працівників та вдосконалення системи управління персоналом, рис. 2.7.

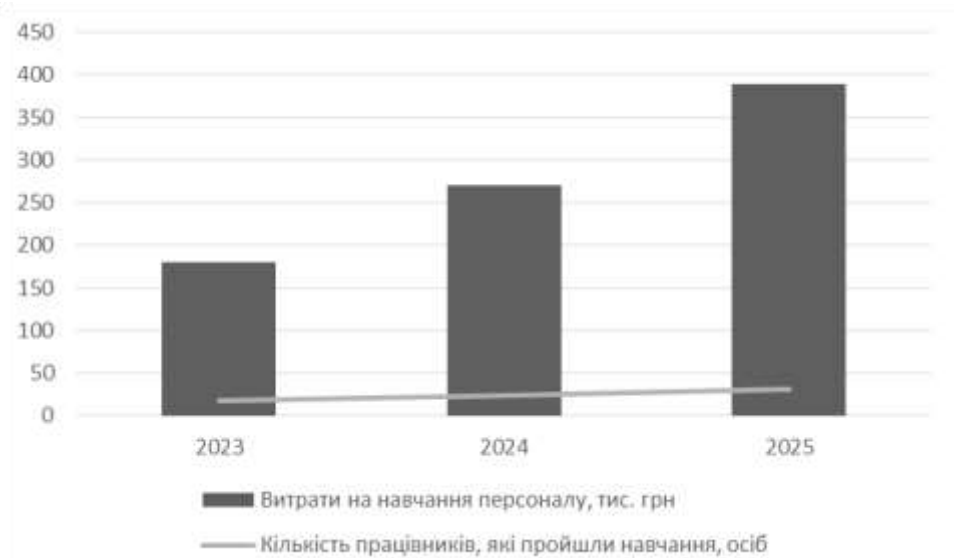


Рис. 2.7. Динаміка професійного розвитку персоналу готельного підприємства з 2023 р. по 2025 р.

Аналіз руху персоналу показує, що протягом досліджуваного періоду підприємство активно здійснювало кадрове оновлення. Найбільша кількість прийнятих працівників спостерігалася у 2024 році, що може бути пов'язано з розширенням діяльності підприємства та збільшенням потреби у трудових ресурсах. Водночас у 2025 році кількість звільнених працівників скоротилася, що свідчить про певне підвищення кадрової стабільності та ефективності кадрової політики підприємства.

Крім того, протягом 2023–2025 рр. спостерігалася зростання фонду робочого часу, що обумовлено збільшенням чисельності персоналу та підвищенням інтенсивності діяльності підприємства. Даний показник є важливою складовою аналізу ефективності використання трудових ресурсів, оскільки дозволяє оцінити рівень завантаженості персоналу та результативність використання робочого часу.

Вихідні дані свідчать про позитивну динаміку розвитку готельного

підприємства, зростання економічних результатів діяльності та поступове посилення кадрового потенціалу.

Для комплексного оцінювання ефективності використання трудових ресурсів необхідним є проведення подальших аналітичних розрахунків системи показників продуктивності праці, ефективності витрат на персонал, кадрової стабільності та результативності використання робочого часу. Саме тому наступним етапом дослідження є розрахунок та аналіз узагальнюючих показників ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства.

Одним із ключових показників ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка характеризує обсяг доходу або реалізованих послуг у розрахунку на одного працівника. Даний показник дозволяє оцінити рівень результативності використання персоналу та ефективність організації праці на підприємстві, формула 2.1.

$$\text{ПП} = \text{Д} / \text{Ч}_{\text{сер}} \quad (2.1)$$

де, ПП – продуктивність праці, тис. грн/особу;

Д – дохід від реалізації послуг, тис. грн;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Прибуток на одного працівника, характеризує рівень економічної віддачі від використання трудових ресурсів та відображає обсяг прибутку, сформованого одним працівником, формула 2.2.

$$\text{П}_{\text{1пр}} = \text{Ч}_{\text{сер}} / \text{П} \quad (2.2)$$

де, $\text{П}_{\text{1пр}}$ – прибуток на одного працівника, тис. грн/особу;

П – прибуток підприємства, тис. грн;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Середньорічна заробітна плата одного працівника. Показник визначає середній рівень оплати праці працівників готельного підприємства.

$$ЗП_{\text{сер}} = \text{ФОП} / Ч_{\text{сер}} \quad (2.3)$$

де, $ЗП_{\text{сер}}$ – середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн;

ФОП – фонд оплати праці, тис. грн;

$Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Частка витрат на персонал у доході підприємства – характеризує питому вагу витрат на оплату праці у структурі доходу готельного підприємства.

$$В_{\text{перс}} = (\text{ФОП} / Д) \times 100 \quad (2.4)$$

де, $В_{\text{перс}}$ – частка витрат на персонал у доході, %;

ФОП – фонд оплати праці, тис. грн;

Д – дохід від реалізації послуг, тис. грн.

Дохід на одну людино-годину – характеризує ефективність використання робочого часу персоналу, формула 2.5.

$$Д_{\text{л/год}} = Д / \Phi_{\text{рч}} \quad (2.5)$$

де, $Д_{\text{л/год}}$ – дохід на одну людино-годину, грн;

Д – дохід від реалізації послуг, тис. грн;

$\Phi_{\text{рч}}$ – фонд робочого часу, людино-годин.

Частка працівників, які пройшли навчання – показник характеризує рівень професійного розвитку персоналу та активність підприємства у сфері підвищення кваліфікації працівників.

$$Ч_{\text{навч}} = (Ч_{\text{н}} / Ч_{\text{сер}}) \times 100 \quad (2.6)$$

де, $Ч_{\text{навч}}$ – частка працівників, які пройшли навчання, %;

$Ч_{\text{н}}$ – кількість працівників, які пройшли навчання, осіб;

$Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Проведені розрахунки свідчать про позитивну динаміку основних показників ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства упродовж 2023–2025 рр. Зростання доходу від реалізації послуг відбувалося швидшими темпами, ніж збільшення чисельності персоналу, що свідчить про підвищення результативності використання трудових ресурсів та ефективності організації праці, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Продуктивність праці, тис. грн/особу	633,3	684,0	730,0	+96,7
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	93,3	103,0	117,8	+24,5
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	240,0	259,0	280,0	+40,0
Частка витрат на персонал у доході, %	37,9	37,9	38,4	+0,5
Дохід на 1 людино- годину, грн	336,9	363,8	388,3	+51,4
Частка працівників, які пройшли навчання, %	40,0	48,0	56,4	+16,4
Витрати на навчання одного працівника, тис. грн	4,0	5,4	7,1	+3,1

Продуктивність праці протягом аналізованого періоду зросла з 633,3 тис. грн на одного працівника у 2023 році до 730,0 тис. грн у 2025 році. Загальний приріст показника становив 96,7 тис. грн на одного працівника. Така тенденція свідчить про покращення ефективності використання кадрового потенціалу та зростання економічної результативності праці персоналу.

Позитивна динаміка спостерігається також щодо показника прибутку на одного працівника, який зріс з 93,3 тис. грн до 117,8 тис. грн. Це характеризує підвищення економічної віддачі від використання трудових ресурсів та свідчить про ефективніше використання персоналу у процесі формування фінансових результатів діяльності підприємства, рис. 2.8.

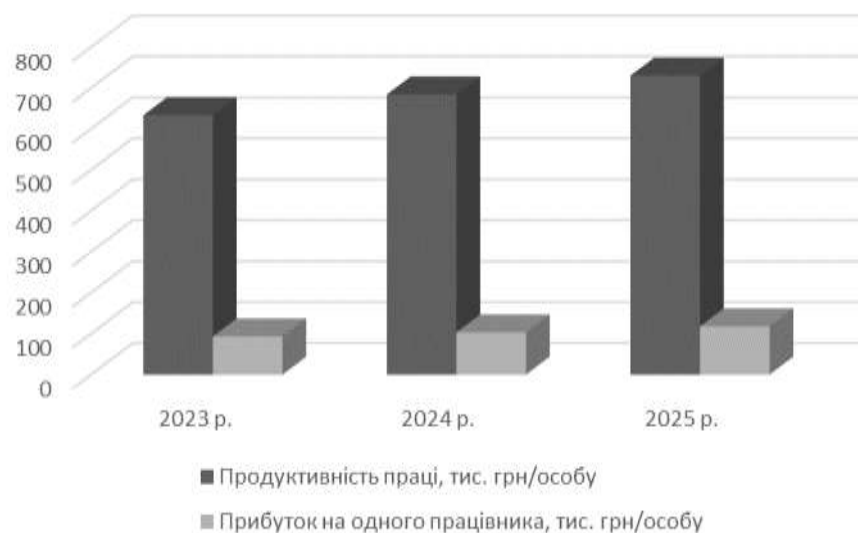


Рис. 2.8. Динаміка продуктивності праці та прибутку на одного працівника готельного підприємства

Середньорічна заробітна плата одного працівника у 2025 році становила 280,0 тис. грн на рік, що на 40,0 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Зростання рівня оплати праці є позитивним фактором для підтримання кадрової стабільності, підвищення мотивації працівників та зниження ризику плинності кадрів.

Частка витрат на персонал у доході підприємства протягом

аналізованого періоду залишалася відносно стабільною – у межах 37,9–38,4 %. Це свідчить про збалансованість кадрової політики та ефективне співвідношення між витратами на персонал і результатами діяльності готельного підприємства.

Аналіз показника доходу на одну людину-годину демонструє підвищення ефективності використання робочого часу. У 2025 році даний показник становив 388,3 грн на одну людину-годину, що на 51,4 грн більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про зростання інтенсивності праці та підвищення результативності використання трудових ресурсів, рис. 2.9.

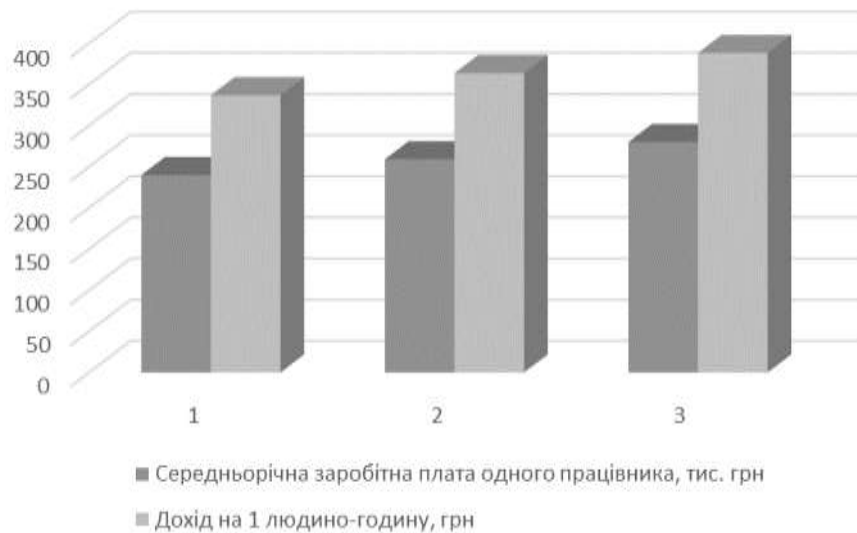


Рис. 2.9. Динаміка середньорічної заробітної плати та доходу на 1 людину-годину персоналу готельного підприємства

Позитивні тенденції також спостерігаються у сфері професійного розвитку персоналу. Частка працівників, які пройшли навчання, зросла з 40,0 % до 56,4 %, що характеризує посилення уваги підприємства до розвитку людського капіталу. Одночасно збільшилися витрати на навчання одного працівника – з 4,0 тис. грн до 7,1 тис. грн, що свідчить про активізацію інвестицій у професійний розвиток персоналу.

Результати проведеного аналізу підтверджують підвищення ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства

упродовж досліджуваного періоду. Зростання продуктивності праці, прибутковості, ефективності використання робочого часу та інвестицій у розвиток персоналу створюють передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку послуг гостинності.

Поряд із кількісними показниками важливе значення для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства мають якісні характеристики персоналу. Для підприємств сфери гостинності якісні показники є особливо важливими через високу залежність результатів діяльності від професійних, комунікативних та організаційних компетенцій працівників, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка якісних показників ефективності використання трудових
ресурсів готельного підприємства

Якісний показник	Характеристика стану	Вплив на ефективність діяльності підприємства
1	2	3
Професійна компетентність персоналу	Поступове підвищення рівня професійної підготовки працівників, збільшення кількості персоналу, що проходить навчання	Підвищення якості сервісу та конкурентоспроможності готельного підприємства
Кадрова стабільність	Зниження рівня плинності кадрів та покращення стабільності трудового колективу	Формування стабільного кадрового потенціалу та накопичення професійного досвіду
Рівень мотивації персоналу	Підвищення рівня матеріального стимулювання та розвитку персоналу	Зростання продуктивності праці та лояльності працівників
Якість обслуговування гостей	Дотримання корпоративних стандартів сервісу	Підвищення рівня задоволеності гостей і репутації підприємства

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Організація праці персоналу	Чіткий розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами	Підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів
Соціально-психологічний клімат	Відносно стабільні взаємовідносини в колективі	Позитивний вплив на ефективність командної роботи
Рівень професійного навантаження	Високе навантаження на операційний персонал	Ризик професійного вигорання та зниження якості сервісу
Розвиток персоналу	Збільшення інвестицій у навчання та професійний розвиток працівників	Підвищення адаптивності та професійної мобільності персоналу
Цифрові компетенції персоналу	Потребують подальшого розвитку	Необхідність адаптації до сучасних цифрових технологій управління готелем

У процесі дослідження встановлено, що готельне підприємство приділяє значну увагу професійному розвитку персоналу та підтриманню корпоративних стандартів обслуговування. Про це свідчить зростання частки працівників, які пройшли професійне навчання, а також збільшення витрат на розвиток персоналу. Така тенденція позитивно впливає на рівень професійної компетентності працівників та якість готельних послуг.

Важливим якісним показником є рівень кадрової стабільності, який протягом аналізованого періоду демонстрував позитивну динаміку. Зниження рівня плинності кадрів свідчить про покращення умов праці, підвищення рівня мотивації персоналу та ефективність кадрової політики підприємства. Для сфери гостинності це має особливе значення, оскільки стабільний трудовий колектив забезпечує накопичення професійного досвіду та підтримання високого рівня сервісу.

Позитивною характеристикою системи управління трудовими ресурсами є функціональна диференціація персоналу та чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності організації праці, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та забезпеченню безперервності обслуговування гостей.

Водночас аналіз дозволив виявити окремі проблемні аспекти у сфері використання трудових ресурсів. Зокрема, значне навантаження на операційний персонал може призводити до професійного вигорання працівників, зниження мотивації та погіршення якості сервісу. Особливо це стосується працівників служби прийому та розміщення і служби номерного фонду, діяльність яких характеризується високою інтенсивністю праці та постійною взаємодією з клієнтами.

Результати оцінювання якісних показників свідчать про достатньо ефективну систему управління трудовими ресурсами готельного підприємства, орієнтовану на забезпечення професійного розвитку персоналу та підтримання високого рівня сервісу. Водночас наявність окремих проблем у сфері кадрового забезпечення обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації, професійного розвитку та організації праці персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Оцінка проблем та резервів підвищення ефективності використання персоналу

Для визначення проблем та резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства доцільно використати SWOT-аналіз трудових ресурсів. Використання зазначеного методу дозволяє не лише встановити поточний стан кадрового забезпечення підприємства, а й виявити проблемні аспекти організації праці та потенційні напрями підвищення ефективності використання персоналу, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз використання трудових ресурсів готельного підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Позитивна динаміка продуктивності праці	Високе навантаження на операційний персонал
Зростання рівня професійного навчання персоналу	Ризик професійного вигорання працівників
Відносна кадрова стабільність	Недостатній рівень цифрових компетенцій
Функціональна диференціація персоналу	Висока залежність якості сервісу від людського фактора
Можливості	Загрози
Впровадження HR-аналітики та цифрових HR-технологій	Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері гостинності
Розвиток системи професійного навчання	Зростання конкуренції на ринку праці
Підвищення гнучкості використання трудових ресурсів	Ризик зростання плинності кадрів
Автоматизація окремих бізнес-процесів	Погіршення якості сервісу через перевантаження персоналу

Проведений SWOT-аналіз використання трудових ресурсів готельного підприємства дозволив комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність управління персоналом, продуктивність праці та якість надання готельних послуг. Використання даного методу аналізу дало можливість систематизувати сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства, а також визначити ключові можливості й загрози, що формуються під впливом сучасних умов функціонування сфери гостинності.

До сильних сторін використання трудових ресурсів готельного підприємства насамперед віднесено позитивну динаміку продуктивності праці. Проведений аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання доходу та прибутку в розрахунку на одного працівника, що свідчить про підвищення результативності використання персоналу та покращення організації праці. Дана тенденція характеризує ефективне використання кадрового потенціалу підприємства та формує основу для подальшого підвищення конкурентоспроможності готелю.

Важливою сильною стороною є також зростання рівня професійного навчання персоналу. Збільшення кількості працівників, які проходять професійне навчання, а також зростання витрат на розвиток персоналу свідчать про орієнтацію підприємства на формування кваліфікованого кадрового складу та підтримання високого рівня сервісу. Для підприємств сфери гостинності розвиток професійних компетенцій працівників є особливо важливим, оскільки якість готельних послуг значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу.

До сильних сторін також віднесено відносну кадрову стабільність підприємства. Проведений коефіцієнтний аналіз показав тенденцію до зниження рівня плинності кадрів, що свідчить про поступове покращення системи мотивації персоналу та стабілізацію трудового колективу. Наявність стабільного кадрового складу позитивно впливає на якість обслуговування гостей, ефективність внутрішньої комунікації та накопичення професійного досвіду працівників.

Суттєвою перевагою готельного підприємства є функціональна диференціація персоналу та чіткий розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами. Такий підхід забезпечує ефективну організацію праці, координацію бізнес-процесів і безперервність обслуговування гостей.

Водночас SWOT-аналіз дозволив визначити низку слабких сторін у системі використання трудових ресурсів. Однією з ключових проблем є високе навантаження на операційний персонал, насамперед працівників служб Front Office, Housekeeping та Food and Beverage. Значна інтенсивність праці та нерівномірність навантаження можуть негативно впливати на фізичний та емоційний стан працівників, що підвищує ризик професійного вигорання та зниження якості сервісу.

Окремою слабкою стороною є недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу. У сучасних умовах цифровізації готельного бізнесу працівники повинні володіти навичками використання сучасних цифрових систем управління, PMS-технологій та електронних сервісів взаємодії з клієнтами. Недостатній рівень цифрової підготовки може знижувати ефективність внутрішніх бізнес-процесів та ускладнювати адаптацію підприємства до сучасних умов функціонування ринку послуг гостинності.

Крім того, слабкою стороною є висока залежність якості сервісу від людського фактора. Для підприємств сфери гостинності саме персонал формує основне враження гостей про якість обслуговування, тому недостатній рівень мотивації, перевантаження працівників або кадрова нестабільність можуть безпосередньо впливати на репутацію підприємства та рівень задоволеності клієнтів.

Серед можливостей підвищення ефективності використання трудових ресурсів визначено впровадження HR-аналітики та сучасних цифрових HR-технологій. Використання цифрових інструментів управління персоналом дозволить оптимізувати кадрове планування, підвищити ефективність оцінювання результативності праці та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Вагомою можливістю є також розвиток системи професійного навчання персоналу та підвищення гнучкості використання трудових ресурсів. Розвиток мультифункціональності працівників дозволить забезпечити взаємозамінність персоналу, підвищити адаптивність підприємства до змін рівня завантаженості та оптимізувати використання робочого часу.

Перспективним напрямом розвитку є автоматизація окремих бізнес-процесів готельного підприємства, що сприятиме скороченню навантаження на персонал, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості сервісу.

Водночас зовнішнє середовище формує низку загроз для ефективного використання трудових ресурсів. Однією з найбільш суттєвих є дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері гостинності та посилення конкуренції на ринку праці. Це ускладнює процес залучення та утримання професійного персоналу. Додатковими загрозами є ризик зростання плинності кадрів та можливе погіршення якості сервісу через перевантаження працівників.

Результати SWOT-аналізу дозволили визначити ключові проблеми та резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства. Отримані результати формують основу для розроблення практичних заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку послуг гостинності.

Для більш глибокого оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства доцільно застосувати факторний аналіз, який дозволяє визначити вплив окремих факторів на зміну результативних показників діяльності підприємства. У межах дослідження факторний аналіз проведено щодо зміни доходу підприємства під впливом двох основних факторів: зміни чисельності персоналу; зміни продуктивності праці, табл. 3.2.

У процесі аналізу використано метод ланцюгових підстановок.

Дохід готельного підприємства визначається як добуток середньооблікової чисельності персоналу та продуктивності праці, формула 3.1.

$$Д = Ч_{\text{сер}} \times \text{ПП} \quad (3.1)$$

де, Д – дохід підприємства, тис. грн;

$Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб;

ПП – продуктивність праці, тис. грн/особу.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для факторного аналізу

Показник	2023 р.	2025 р.	Відхилення
Дохід підприємства, тис. грн	28 500	40 150	+11 650
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	45	55	+10
Продуктивність праці, тис. грн/особу	633,3	730,0	+96,7

Розрахунок впливу факторів

Вплив зміни чисельності персоналу, формула 3.2.

$$\Delta Д_{\text{ч}} = (Ч_1 - Ч_0) \times \text{ПП}_0 \quad (3.2)$$

Вплив зміни продуктивності праці, формула 3.3.

$$\Delta Д_{\text{пп}} = (\text{ПП}_1 - \text{ПП}_0) \times Ч_1 \quad (3.3)$$

Результати факторного аналізу наведено у табл. 3.3.

Проведений факторний аналіз дозволив визначити ступінь впливу окремих факторів на зміну доходу готельного підприємства та оцінити роль трудових ресурсів у формуванні результативності діяльності підприємства. Результати аналізу свідчать, що загальне зростання доходу підприємства упродовж досліджуваного періоду становило 11 651,5 тис. грн, при цьому

найбільший вплив на зміну результативного показника мало збільшення чисельності персоналу.

Таблиця 3.3

Результати факторного аналізу зміни доходу підприємства

Фактор	Вплив на зміну доходу, тис. грн	Частка впливу, %
Зміна чисельності персоналу	6 333,0	54,4
Зміна продуктивності праці	5 318,5	45,6
Загальна зміна доходу	11 651,5	100,0

Зокрема, вплив фактора зміни чисельності персоналу становив 6 333,0 тис. грн або 54,4 % загального приросту доходу. Отримані результати свідчать, що підвищення обсягів діяльності готельного підприємства значною мірою забезпечувалося за рахунок кількісного розширення кадрового складу. Така тенденція є характерною для підприємств сфери гостинності, де процес надання послуг залишається трудомістким і значною мірою залежить від людського фактора.

Водночас суттєвий вплив на зростання доходу мало також підвищення продуктивності праці персоналу. Частка впливу даного фактора становила 45,6 %, що у вартісному вираженні дорівнює 5 318,5 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку ефективності використання трудових ресурсів та покращення результативності праці персоналу. Отримані результати підтверджують, що готельне підприємство не лише збільшувало чисельність працівників, а й поступово підвищувало ефективність організації праці та рівень використання кадрового потенціалу.

Разом із тим результати факторного аналізу свідчать, що основний приріст доходу був забезпечений саме за рахунок збільшення чисельності персоналу, а не виключно через зростання продуктивності праці. Така ситуація свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів шляхом удосконалення системи управління персоналом,

оптимізації організації праці та підвищення результативності діяльності працівників.

У зв'язку з цим одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства має стати зростання продуктивності праці персоналу без суттєвого збільшення чисельності працівників. Досягнення даної мети можливе через удосконалення системи професійного розвитку персоналу, підвищення рівня цифрових компетенцій працівників, оптимізацію використання робочого часу та автоматизацію окремих бізнес-процесів.

Результати факторного аналізу підтверджують доцільність розвитку гнучких форм організації праці та підвищення мультифункціональності персоналу. Це дозволить оптимізувати використання трудових ресурсів у періоди нерівномірного завантаження готелю та підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Проведений факторний аналіз дозволив встановити, що основними резервами підвищення ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства є підвищення продуктивності праці, удосконалення системи професійного розвитку персоналу, оптимізація організації праці та впровадження сучасних HR-технологій. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню економічної результативності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку послуг гостинності.

3.2. Удосконалення професійного розвитку персоналу на основі формування багатфункціональних компетенцій працівників

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства є удосконалення професійного розвитку персоналу шляхом формування багатфункціональних компетенцій працівників. Необхідність реалізації даного заходу обумовлена результатами

проведеного аналізу, який показав значне навантаження на операційний персонал, високу залежність якості сервісу від людського фактора та потребу у підвищенні гнучкості використання трудових ресурсів.

Для сучасних підприємств сфери гостинності характерною є висока динамічність операційних процесів, нерівномірність навантаження між структурними підрозділами та необхідність забезпечення безперервного обслуговування гостей. У таких умовах ефективність використання трудових ресурсів значною мірою залежить від здатності персоналу виконувати не лише вузькоспеціалізовані функції, а й суміжні професійні завдання. Саме тому одним із перспективних напрямів розвитку кадрового потенціалу є формування багатофункціонального працівника, який володіє комплексом професійних, комунікативних та цифрових компетенцій і здатний адаптуватися до змін умов праці.

Проведений структурний аналіз персоналу показав, що найбільше кадрове навантаження припадає на служби Front Office, Housekeeping та Food and Beverage. У періоди високої завантаженості готелю це може призводити до нерівномірного розподілу трудового навантаження, перевантаження окремих працівників та зниження якості обслуговування гостей. Формування багатофункціональних компетенцій персоналу дозволить забезпечити більш гнучке використання трудових ресурсів, підвищити взаємозамінність працівників та оптимізувати організацію праці.

Важливість розвитку багатофункціональності персоналу підтверджується також результатами факторного аналізу, який показав, що майже 45,6 % приросту доходу підприємства було забезпечено за рахунок підвищення продуктивності праці. Це свідчить про наявність резервів подальшого підвищення ефективності використання трудових ресурсів не лише шляхом збільшення чисельності персоналу, а й через покращення якості організації праці та розширення професійних можливостей працівників.

Формування багатофункціонального персоналу є особливо актуальним для готельного бізнесу, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміну

потреб гостей, рівень завантаженості готелю та кадрову ситуацію. Наприклад, працівники служби Front Office можуть частково виконувати функції бронювання та комунікації з клієнтами в онлайн-системах, працівники Food and Beverage – забезпечувати елементи Room Service, а персонал Housekeeping – брати участь у контролі готовності номерного фонду через цифрові системи управління.

Крім того, формування багатофункціональних компетенцій позитивно впливає на професійний розвиток працівників, підвищує рівень їх адаптивності та сприяє зниженню ризику професійного вигорання через урізноманітнення трудових функцій. Для підприємства це створює можливості оптимізації кадрових витрат, скорочення втрат робочого часу та підвищення продуктивності праці.

Методика формування багатофункціональних компетенцій персоналу показана на рис. 3.1.

На першому етапі необхідно провести аналіз функціональних обов'язків персоналу та визначити суміжні професійні функції, які можуть бути інтегровані в межах окремих структурних підрозділів. Особливу увагу доцільно приділити операційним службам готельного підприємства.

Другий етап передбачає розроблення програм професійного розвитку персоналу, спрямованих на формування багатофункціональних компетенцій. Навчальні програми повинні охоплювати:

- розвиток професійних навичок у суміжних напрямках діяльності;
- цифрові компетенції;
- навички сервісної комунікації;
- основи роботи з PMS-системами;
- навички командної взаємодії.

На третьому етапі доцільним є впровадження системи ротації персоналу та тимчасового залучення працівників до виконання суміжних функцій у межах операційних служб. Це дозволить забезпечити практичне закріплення

отриманих компетенцій та підвищити гнучкість використання трудових ресурсів.

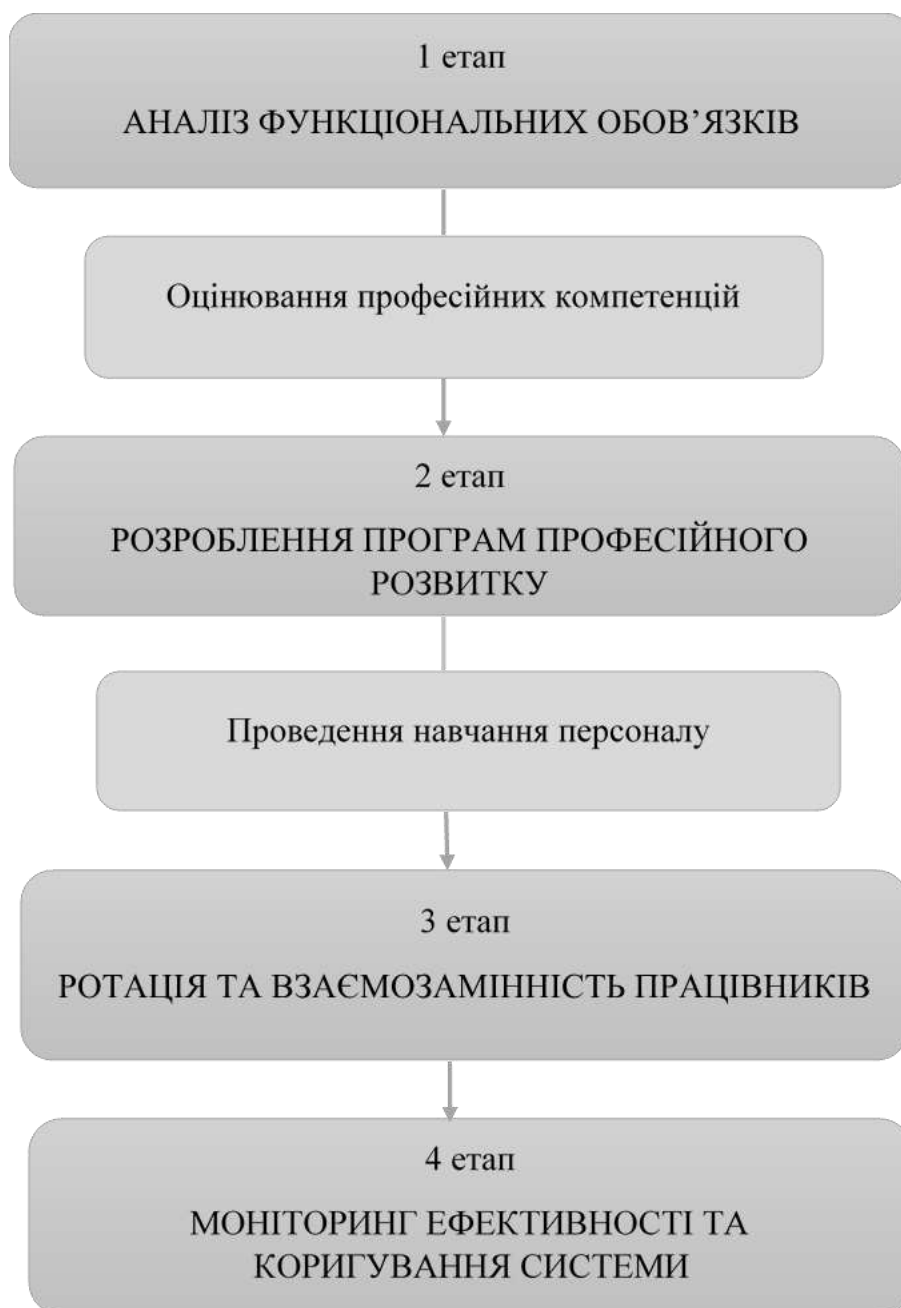


Рис. 3.1. Алгоритм формування багатофункціональних компетенцій персоналу

Завершальний етап передбачає оцінювання ефективності реалізації заходу через аналіз продуктивності праці, рівня завантаження персоналу, показників кадрової стабільності та якості обслуговування гостей.

Реалізація запропонованої методики професійного розвитку персоналу повинна здійснюватися комплексно та охоплювати основні операційні підрозділи готельного підприємства, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Програма формування багатофункціональних компетенцій персоналу
готельного підприємства

Етап реалізації	Зміст заходу	Відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
1. Аналіз функціональних обов'язків персоналу	Визначення суміжних професійних функцій між структурними підрозділами	HR-відділ, керівники служб	Виявлення можливостей взаємозамінності персоналу
1.1. Оцінювання професійних компетенцій працівників	Аналіз рівня професійної підготовки та цифрових навичок персоналу	HR-відділ	Формування потреб у професійному розвитку
2. Розроблення програм професійного розвитку	Формування програм навчання для розвитку суміжних компетенцій	HR-відділ, керівники служб	Підвищення багатофункціональності персоналу
2.1. Проведення внутрішнього навчання	Тренінги, практичні заняття, цифрове навчання	HR-відділ, наставники	Розширення професійних навичок працівників
3. Впровадження ротації персоналу	Тимчасове залучення працівників до суміжних функцій	Керівники структурних підрозділів	Підвищення гнучкості використання персоналу
4. Моніторинг результативності	Аналіз продуктивності праці та навантаження персоналу	Адміністрація готелю, HR-відділ	Оцінювання ефективності реалізації заходу

Основною метою впровадження даного заходу є підвищення гнучкості використання трудових ресурсів, оптимізація кадрового навантаження та покращення якості готельного сервісу.

Формування багатофункціональних компетенцій персоналу є важливим напрямом підвищення ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства. Реалізація даного заходу дозволить підвищити гнучкість використання персоналу, оптимізувати організацію праці, знизити навантаження на окремі структурні підрозділи та покращити якість готельного сервісу.

3.3. Оцінка ефективності програми формування багатофункціональних компетенцій персоналу

Запропонована програма формування багатофункціональних компетенцій персоналу спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства шляхом покращення продуктивності праці, оптимізації кадрового навантаження та підвищення гнучкості використання персоналу. Реалізація програми дозволить скоротити втрати робочого часу, підвищити результативність діяльності операційних служб та забезпечити більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

Економічний ефект від реалізації програми очікується за рахунок:

- підвищення продуктивності праці персоналу;
- зростання доходу від реалізації готельних послуг;
- скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів;
- оптимізації використання робочого часу;
- зниження навантаження на окремі структурні підрозділи.

Для оцінювання ефективності запропонованої програми доцільно використати метод розрахунку чистої приведеної вартості (NPV), який

дозволяє визначити економічну доцільність реалізації заходу з урахуванням майбутніх грошових потоків та фактора дисконтування.

Витрати на реалізацію програми наведено у табл. 3.5

Таблиця 3.5

Витрати на реалізацію програми формування багатофункціональних компетенцій персоналу

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розроблення навчальних матеріалів	40
Організація системи ротації персоналу	35
Впровадження цифрових навчальних платформ	55
Адміністративні витрати на запуск програми	25
Проведення внутрішніх тренінгів	120
Залучення зовнішніх тренерів та консультантів	85
Оновлення навчальних програм та супровід	35
Загальні витрати на реалізацію програми	395

Структура витрат на реалізацію програми формування багатофункціональних компетенцій персоналу готельного підприємства включає одноразові та поточні витрати, що забезпечують комплексне впровадження заходів професійного розвитку працівників та створення організаційних умов для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, рис. 3.2.

Одноразові витрати пов'язані насамперед із формуванням організаційної та технологічної основи реалізації програми. До їх складу віднесено витрати на розроблення навчальних матеріалів, організацію системи ротації персоналу, впровадження цифрових навчальних платформ та адміністративне забезпечення запуску програми. Дана група витрат має

інвестиційний характер, оскільки спрямована на створення довгострокових умов для розвитку багатофункціональних компетенцій персоналу та підвищення гнучкості використання трудових ресурсів.

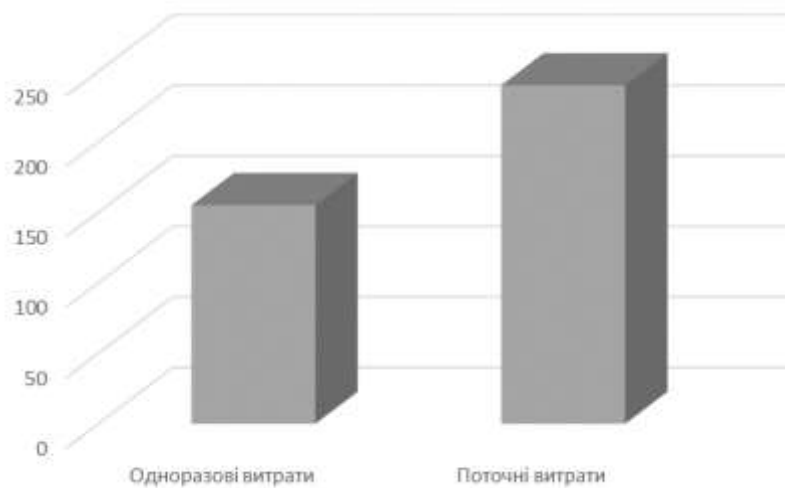


Рис. 3.2. Структура витрат на реалізацію програми формування багатофункціональних компетенцій персоналу

Найбільшу частку у структурі одноразових витрат займають витрати на впровадження цифрових навчальних платформ. Це обумовлено необхідністю цифровізації процесу професійного розвитку персоналу, забезпечення доступу працівників до навчальних ресурсів та впровадження сучасних підходів до організації внутрішнього навчання. Важливе значення також мають витрати на організацію системи ротації персоналу, оскільки саме практичне залучення працівників до виконання суміжних функцій формує основу розвитку багатофункціональних компетенцій.

Поточні витрати спрямовані на забезпечення безперервності процесу професійного розвитку персоналу та підтримання функціонування програми в довгостроковому періоді. До їх складу включено витрати на проведення внутрішніх тренінгів, залучення зовнішніх консультантів і тренерів, а також оновлення навчальних програм та супровід процесу професійного розвитку працівників.

Домінуючу частку поточних витрат становлять витрати на проведення

внутрішніх тренінгів, що пояснюється необхідністю систематичного підвищення професійного рівня персоналу та розвитку суміжних професійних компетенцій. Водночас залучення зовнішніх фахівців забезпечує впровадження сучасних практик управління персоналом та актуалізацію змісту професійного навчання відповідно до сучасних тенденцій розвитку сфери гостинності.

Запропонована структура витрат характеризується збалансованим поєднанням інвестиційних та поточних витрат, що дозволяє забезпечити не лише впровадження програми, а й підтримання її ефективного функціонування у перспективі. Такий підхід створює передумови для підвищення продуктивності праці, оптимізації використання персоналу, зниження кадрових ризиків та покращення якості готельного сервісу.

Прогнозовані результати впровадження програми показано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозовані результати впровадження програми формування
багатофункціональних компетенцій персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Продуктивність праці, тис. грн/особу	730,0	780,0	+50,0
Дохід підприємства, тис. грн	40 150	42 900	+2 750
Прибуток підприємства, тис. грн	6 480	7 220	+740
Рівень плинності кадрів	0,07	0,05	-0,02
Витрати, пов'язані з плинністю кадрів, тис. грн	210	145	-65

Прогнозовані результати впровадження програми формування багатофункціональних компетенцій персоналу свідчать про доцільність реалізації запропонованого заходу та його позитивний вплив на ефективність використання трудових ресурсів готельного підприємства. Очікуваний економічний ефект формується насамперед за рахунок підвищення продуктивності праці, оптимізації організації праці персоналу, зниження кадрових ризиків та покращення якості готельного сервісу.

Одним із ключових прогнозованих результатів є підвищення продуктивності праці персоналу з 730,0 тис. грн/особу до 780,0 тис. грн/особу, рис. 3.3.

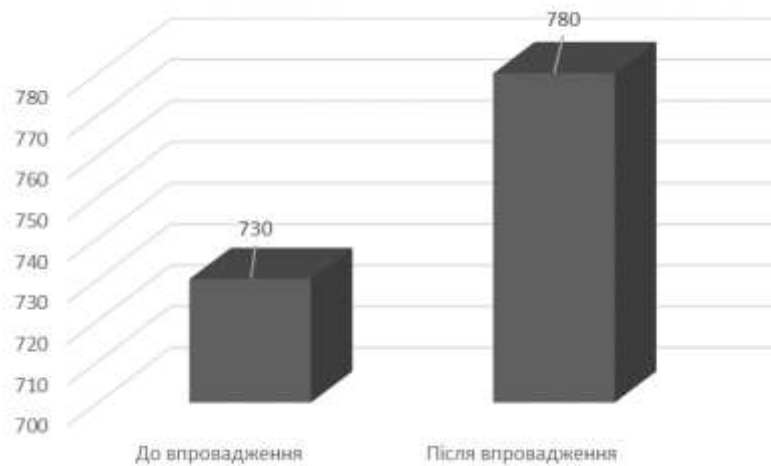


Рис. 3.3. Прогнозована продуктивність праці після впровадження програми формування багатофункціональних компетенцій персоналу

Зростання даного показника свідчить про підвищення результативності використання трудових ресурсів та більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. Очікуване підвищення продуктивності праці обумовлене формуванням багатофункціональних компетенцій працівників, що дозволить забезпечити більш гнучке використання персоналу, скоротити втрати робочого часу та оптимізувати розподіл трудового навантаження між структурними підрозділами.

Результатом реалізації програми також стане зростання доходу

готельного підприємства з 40 150 тис. грн до 42 900 тис. грн., рис. 3.4.

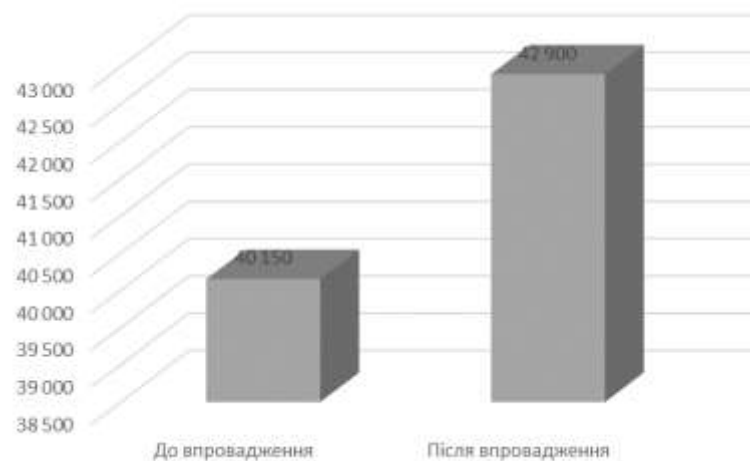


Рис. 3.4. Прогнозований дохід підприємства після впровадження програми формування багатофункціональних компетенцій персоналу

Приріст доходу на 2 750 тис. грн обумовлений підвищенням ефективності роботи персоналу, покращенням якості обслуговування гостей та підвищенням рівня операційної ефективності підприємства. Формування багатофункціонального персоналу дозволить оперативніше реагувати на зміни рівня завантаженості готелю та забезпечити більш ефективну організацію сервісних п

Позитивна динаміка прогнозується також щодо прибутку підприємства, який після впровадження програми може зрости з 6 480 тис. грн до 7 220 тис. грн. Збільшення прибутку свідчить про економічну результативність запропонованих заходів та підтверджує, що інвестиції у професійний розвиток персоналу формують не лише соціальний, а й економічний ефект для підприємства.

Важливим прогнозованим результатом є зниження рівня плинності кадрів з 0,07 до 0,05. Формування багатофункціональних компетенцій, розширення професійних можливостей працівників та створення умов для професійного розвитку позитивно впливатимуть на рівень мотивації персоналу та кадрову стабільність підприємства. Для підприємств сфери гостинності це має особливе значення, оскільки висока плинність кадрів

негативно впливає на якість сервісу, продуктивність праці та ефективність внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами.

Реалізація програми дозволить також скоротити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, з 210 тис. грн до 145 тис. грн. Зниження даної групи витрат пояснюється скороченням потреби у постійному пошуку, адаптації та навчанні нових працівників. Крім того, стабільний кадровий склад сприятиме накопиченню професійного досвіду персоналу та підвищенню якості обслуговування гостей.

Суттєвим результатом реалізації програми стане підвищення гнучкості використання трудових ресурсів готельного підприємства. Завдяки формуванню багатофункціональних компетенцій працівники зможуть виконувати суміжні функції у межах операційних служб, що дозволить більш ефективно реагувати на нерівномірність завантаження готелю та оптимізувати використання робочого часу.

Крім економічного ефекту, реалізація програми матиме важливий організаційний та соціальний результат. Зокрема, очікується покращення внутрішньої комунікації між структурними підрозділами, підвищення рівня командної взаємодії, зниження ризику професійного вигорання працівників та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Прогнозовані результати впровадження програми формування багатофункціональних компетенцій персоналу підтверджують її економічну та організаційну доцільність. Реалізація запропонованого заходу сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, покращенню якості готельного сервісу та зміцненню конкурентних позицій готельного підприємства на ринку послуг гостинності.

Для оцінювання ефективності програми використано розрахунок чистої приведеної вартості (NPV), табл. 3.7.

Для розрахунку прийнято:

початкові інвестиції – 395 тис. грн;

період реалізації – 3 роки;

ставка дисконту – 15 %;

прогнозований середньорічний чистий грошовий потік – 440 тис. грн.

Таблиця 3.7

Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) програми формування багатofункціональних компетенцій персоналу

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
0	-395	1,000	-395,0
1	440	0,870	382,8
2	440	0,756	332,6
3	440	0,658	289,5
Разом			1 004,9

Отримане позитивне значення NPV свідчить про економічну ефективність та доцільність реалізації програми.

Ефективність реалізації програми наведена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Ефективність реалізації програми формування багатofункціональних компетенцій персоналу

Показник	Значення
Чиста приведена вартість (NPV)	609,9 тис. грн
Індекс рентабельності інвестицій	2,54
Строк окупності інвестицій в програму	0,9

Результати проведених розрахунків показників економічної ефективності підтверджують доцільність реалізації програми формування багатofункціональних компетенцій персоналу готельного підприємства та свідчать про її позитивний вплив на ефективність використання трудових ресурсів.

Одним із ключових показників оцінювання ефективності інвестиційного заходу є чиста приведена вартість (NPV). У результаті проведених розрахунків

встановлено, що значення NPV становить 609,9 тис. грн. Отримане позитивне значення свідчить про те, що прогнозовані дисконтовані грошові надходження від реалізації програми перевищують обсяг початкових інвестицій у її впровадження. Це означає, що реалізація запропонованого заходу є економічно обґрунтованою та забезпечить підприємству додатковий економічний ефект у довгостроковій перспективі.

Позитивне значення NPV підтверджує, що інвестиції у професійний розвиток персоналу та формування багатofункціональних компетенцій працівників сприятимуть не лише покращенню організації праці, а й зростанню фінансових результатів діяльності готельного підприємства. Отриманий результат також свідчить про достатній рівень ефективності використання інвестиційних ресурсів та фінансову доцільність реалізації програми.

Важливим показником оцінювання ефективності інвестицій є індекс рентабельності інвестицій, значення якого за результатами розрахунків становить 2,54. Оскільки значення показника перевищує одиницю, це свідчить про високий рівень ефективності вкладених коштів. Зокрема, кожна гривня інвестицій у реалізацію програми забезпечує понад 2,5 грн дисконтованих грошових надходжень. Отриманий результат підтверджує, що реалізація програми є економічно вигідною для підприємства та характеризується достатньо високим рівнем інвестиційної привабливості.

Високе значення індексу рентабельності інвестицій пояснюється очікуваним підвищенням продуктивності праці персоналу, покращенням організації праці та оптимізацією використання трудових ресурсів. Крім того, позитивний вплив на ефективність програми матиме скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, та покращення якості готельного сервісу.

Суттєвим показником оцінювання ефективності програми є строк окупності інвестицій. Проведені розрахунки показали, що строк окупності програми становить 0,9 року, тобто менше одного року. Це свідчить про достатньо швидке повернення інвестиційних витрат та високий рівень

економічної ефективності запропонованого заходу.

Короткий строк окупності пояснюється відносно невеликим обсягом інвестицій у реалізацію програми та значним очікуваним економічним ефектом від підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Для підприємств сфери гостинності швидка окупність інвестицій у персонал має особливе значення, оскільки дозволяє забезпечити стабільність фінансових результатів та підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

У цілому результати розрахунків показників економічної ефективності підтверджують, що реалізація програми формування багатofункціональних компетенцій персоналу є економічно доцільною та ефективною для готельного підприємства. Запропонований захід сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню організації використання трудових ресурсів, зниженню кадрових ризиків та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку послуг гостинності.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження теоретичних аспектів визначено, що трудові ресурси є одним із ключових чинників забезпечення ефективності функціонування готельного підприємства, оскільки саме персонал формує якість сервісу, рівень задоволеності гостей та конкурентоспроможність підприємства на ринку послуг гостинності. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити сутність трудових ресурсів як сукупності працівників, які забезпечують реалізацію основних і допоміжних бізнес-процесів готельного підприємства. Досліджено особливості структури персоналу готельного підприємства, визначено роль операційного персоналу у формуванні якості готельних послуг та обґрунтовано необхідність комплексного оцінювання ефективності використання трудових ресурсів. Встановлено, що система оцінювання повинна базуватися на поєднанні кількісних і якісних показників.

У результаті проведеного аналізу ефективності використання трудових ресурсів на готельному підприємстві проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства, структуру персоналу, кадрову стабільність, а також кількісні та якісні показники ефективності використання трудових ресурсів. Встановлено, що організаційна структура готельного підприємства побудована за функціональним принципом та включає адміністративно-управлінський, операційний і фінансово-економічний блоки. При цьому найбільшу частку у структурі персоналу займає операційний персонал, що є характерним для підприємств сфери гостинності, діяльність яких безпосередньо пов'язана з процесом обслуговування гостей.

Структурний аналіз персоналу свідчить про достатній рівень функціональної диференціації працівників та раціональний розподіл трудових ресурсів між структурними підрозділами. Найбільше кадрове навантаження припадає на служби Front Office, Housekeeping та Food and Beverage, які забезпечують основні сервісні процеси готельного підприємства.

Проведений аналіз кадрової стабільності показав позитивну динаміку основних показників руху персоналу. Зокрема, спостерігається зниження рівня плинності кадрів та підвищення коефіцієнта стабільності персоналу, що свідчить про покращення кадрової політики, підвищення рівня мотивації працівників і стабілізацію трудового колективу.

Результати аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів підтвердили позитивну тенденцію зростання продуктивності праці та економічної результативності діяльності персоналу. Встановлено, що темпи зростання доходу та прибутку підприємства перевищували темпи збільшення чисельності персоналу, що характеризує підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Позитивною тенденцією є також зростання прибутку на одного працівника, доходу на одну людину-годину та середньорічної заробітної плати персоналу.

У процесі дослідження встановлено, що підприємство приділяє значну увагу професійному розвитку персоналу. Збільшення частки працівників, які проходять навчання, а також зростання витрат на професійний розвиток свідчать про орієнтацію підприємства на формування кваліфікованого кадрового потенціалу та підтримання високого рівня сервісу.

Водночас аналіз дозволив виявити окремі проблемні аспекти у сфері використання трудових ресурсів. Зокрема, значне навантаження на операційний персонал створює ризики професійного вигорання працівників та може негативно впливати на якість обслуговування гостей. Крім того, сучасні умови розвитку сфери гостинності потребують подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу, розвитку цифрових компетенцій працівників та впровадження сучасних HR-технологій.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності використання трудових ресурсів готельного підприємства є удосконалення системи професійного розвитку персоналу на основі формування багатофункціональних компетенцій працівників. Необхідність реалізації

даного заходу обумовлена результатами SWOT- та факторного аналізу, які показали високе навантаження на операційний персонал, залежність якості сервісу від людського фактора та наявність резервів підвищення продуктивності праці.

Запропонований підхід передбачає розвиток у працівників суміжних професійних, комунікативних і цифрових компетенцій, що дозволить забезпечити більш гнучке використання трудових ресурсів, підвищити взаємозамінність персоналу та оптимізувати організацію праці в умовах нерівномірного завантаження готелю. Реалізація програми включає оцінювання професійних компетенцій працівників, проведення внутрішнього навчання, розвиток цифрових навичок, впровадження елементів ротації персоналу та моніторинг результативності запропонованих заходів.

Проведена оцінка ефективності впровадження програми підтвердила її економічну доцільність. Загальний обсяг витрат на реалізацію програми становить 395 тис. грн. У результаті впровадження заходу прогнозується підвищення продуктивності праці персоналу з 730,0 тис. грн/особу до 780,0 тис. грн/особу, а також зростання доходу підприємства на 2 750 тис. грн та прибутку – на 740 тис. грн. Крім того, очікується зниження рівня плинності кадрів з 0,07 до 0,05 та скорочення витрат, пов'язаних із кадровою нестабільністю, на 65 тис. грн.

Результати розрахунків економічної ефективності підтвердили доцільність реалізації програми. Зокрема, чиста приведена вартість (NPV) становить 609,9 тис. грн, індекс рентабельності інвестицій – 2,54, а строк окупності програми – 0,9 року. Отримані результати свідчать про високий рівень економічної ефективності інвестицій у професійний розвиток персоналу.

Таким чином, реалізація програми формування багатofункціональних компетенцій працівників сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, покращенню якості готельного сервісу та зміцненню конкурентних позицій готельного підприємства на ринку послуг гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Знання, 2004. 535 с.
2. Трофанюк Р.І. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24>
3. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: аналітична доповідь. Київ: Центр Разумкова, 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>
4. Далик В.П. Відновлення трудових ресурсів України в післявоєнний період. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/1007/992>
5. Пахуча Е.В., Шовкун Л.В., Новіков А.О., Захаров І.К. Трудові ресурси як результативна складова формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”* 2021. Т.2. URL: https://journal-met.kh.ua/visn202121_17.html
6. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice London: Kogan Page, 2020. 440 p.
7. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. – Chicago: University of Chicago Press. 1993. 380 p.
8. Бівсюк І. О. Динаміка трудових ресурсів в закладах готельного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування* 2022. №1(5). С. 10–15. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(5\).2022.22](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(5).2022.22)
9. Митрофанова А. С. Трудові ресурси як фактор повоєнного відновлення економіки України в умовах постіндустріалізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5. С. 19.
10. Стецьків А. Р. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом сфери гостинності та особливості формування механізмів його реалізації.

Актуальні проблеми економіки. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/900/886>

11. Гайдай Я., Петлін І. Інноваційні інструменти управління персоналом підприємств сфери гостинності. *Готельно-ресторанний бізнес та харчові технології: сучасні тенденції, виклики.* 2025. С. 68. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/zbirnyk-hotelno-restorannybiznes-2025.pdf#page=68>

12. Кібальник Л., Кравченко О., Кушніренко Д. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4539/448>

13. Буторіна В. Б., Ковтуник І. І. Підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств туризму та гостинності як стратегічний напрямок їхнього розвитку. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 12. С. 669–679. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-669-6](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-669-6)

14. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки.* 2024. № 2. С. 167–173. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-17379>

15. Жарікова О. Б., Пащенко О. В., Жарікова А. Л. Економічні проблеми демографічної ситуації через війну в Україні. 2023. 51 с. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/18748/1/K_Gubar.pdf

16. Якушева О. В. Сучасні підходи до управління трудовими ресурсами в готельному бізнесі. *Вісник економічної науки України.* 2025. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/6823>

17. Кіш Г. В. Економіка туризму та готельно-ресторанна справа в умовах кризових трансформацій. *Науковий вісник ОНЕУ.* 2025. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/view/73/52>

18. Антонюк Д. А., Антонюк К. І., Бухаріна Л. М. Розвиток кваліфікаційних центрів в Україні для повоєнного відновлення кадрового потенціалу підприємств. *Economy of Ukraine.* 2024. № 3. URL:

https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A15%3A6633727/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A182913030&crl=c&link_origin=scholar.google.com.ua

19. Якименко-Терещенко Н., Куниця К., Кармінська-Белоброва М. Управління персоналом як основним ресурсом діяльності сфери послуг. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. №2, 2024. С.77-82. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.77>

20. Вівсюк І. О. Динаміка трудових ресурсів в закладах готельного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. № 1(5). С. 10-14. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(5\).2022.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(5).2022.2)

21. Герман І. Оцінка процесів управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 21. С. 170–183.

22. Гончар Л., Батченко Л., Аухімік О. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3>

23. Чайка Т. Ю. Коефіцієнтний аналіз трудових ресурсів і витрат на оплату праці: розрахунок за фінансовою і статистичною звітністю та сучасні тенденції аналізу (на прикладі підприємств готельно-ресторанного бізнесу). *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 83–87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/17.pdf

24. Рогова Н.В., Куш Л.І. Мотивація персоналу готелів у воєнній економіці: від дефіциту кадрів до стійкої продуктивності сервісу. *Ефективна економіка*. 2026. №4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/10082>

25. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України.

Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. № 1 (26). С. 55–68. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/nosyrjev2.htm

26. Дідченко О. І., Крецул М. М. Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_185.pd

27. Канцур І. Г., Пастух А. О. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-05>

28. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. URL: <https://www.researchgate.net/publication/374515618>

29. Пучкова С. І., Колєв М. О. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали VII Міжнародної наукової конференції. Одеса, 2024. С. 151-155.

30. Алдошина М.В., Козубова Н.В., Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68>

31. Кушнірук Г. В. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. № 6. С. 171–183. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>

32. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. №1. С. 75-80.

33. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086>

34. Kansakar P., Munir A., Shabani N. Technology in hospitality industry: prospects and challenges. *International Journal of Computer Applications*. 2017. URL: <https://arxiv.org/abs/1709.00105>
35. Левицька І., Климчук А., Кожушко С. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148-159.
36. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>
37. Копитко, М. І., Михаліцька, Н. Я., Верескля, М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2(62). С. 92-99. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
38. Шидловська О. Цирульнікова В., Огієнко А. Впровадження корпоративної культури нового покоління в індустрію гостинності. Ресторанний і готельний консалтинг. *Інновації*. 2025. № 8(2). С. 187–198. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348673>
39. Балацька Н. Ю., Каленік К. В., Скриннік В. І. Місце трудових ресурсів в інтеграційних та глобалізаційних умовах у готельно-ресторанному бізнесі. *Socio-economic relations in the digital society*. 2022. С. 31-36. 2022. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.1.43.2022.430>
40. Мініч І. Механізми адаптації міжнародного досвіду підвищення продуктивності праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. № 8. С. 132–144. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334864>

ДОДАТКИ