

## Кваліфікаційна робота

### на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: Підвищення продуктивності праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі готелю «Авалон»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БРзс-41  
спеціальності 241 “Готельно-ресторанна справа”

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

	<u>Лаврик Д.В.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Федишин І.Б.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І.І.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Котовська І.В.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедрою	<u>Шерстюк Р.П.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет Економіки та менеджменту  
Кафедра Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг  
Освітній ступінь бакалавр  
Напрямок підготовки 24 Сфера обслуговування  
(шифр і назва)  
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри Шерстюк Р.П.

« \_\_\_\_\_ » 2026 р.

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ**

Лаврик Діані Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Підвищення продуктивності праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі готелю «Авалон»)

Керівник проекту (роботи) к.е.н., доцент Федішин Ірина Богданівна  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Затверджені наказом по університету від « 4 » 05 2026 року №4/9-208

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 14.06.2026 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) праці вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, матеріали науково – практичних конференцій, матеріали періодичних та спеціалізованих видань.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки.

Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. У першому розділі досліджено теоретичні основи продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі, розглянуто показники, методи вимірювання та фактори впливу на продуктивність праці.

У другому розділі подано організаційно-економічну характеристику готелю «Avalon Palace», проведено аналіз системи управління персоналом, організації праці та оцінку показників продуктивності праці на підприємстві.

У третьому розділі запропоновано напрями підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення системи мотивації персоналу, впровадження сучасних технологій та автоматизації бізнес-процесів.

У четвертому розділі висвітлено питання безпеки життєдіяльності та охорони праці на підприємстві. У висновках узагальнено результати дослідження та сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення продуктивності праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.



## АНОТАЦІЯ

Лаврик Д.В. Кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Підвищення продуктивності праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі готелю «Авалон») виконана на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2026.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 63 сторінки, 7 ілюстрацій, 9 таблиць, 2 додатки та 39 бібліографічних найменувань у списку використаних джерел.

У роботі досліджено теоретичні основи продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі, визначено сутність, основні показники та методи її вимірювання, проаналізовано фактори впливу та зарубіжний досвід підвищення продуктивності. На прикладі готелю «Avalon Palace» проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, аналіз системи управління персоналом, організації праці та оцінку ключових показників продуктивності праці, виявлено резерви її підвищення. Запропоновано напрями вдосконалення, такі як удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, впровадження сучасних технологій та автоматизації бізнес-процесів.

Отримані результати дозволяють підвищити продуктивність праці на 18–25 % за рахунок оптимізації мотиваційних інструментів, скорочення часу на рутинні операції завдяки автоматизації бронювання, check-in / check-out, housekeeping та впровадження CRM-систем. Практичне значення полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій у готелі «Avalon Palace» та інших аналогічних закладах готельно-ресторанного бізнесу для зростання ефективності використання трудових ресурсів, зниження плинності кадрів та підвищення якості обслуговування.

Ключові слова: продуктивність праці, готельно-ресторанний бізнес, мотивація персоналу, автоматизація бізнес-процесів, готель «Avalon Palace».

## ANNOTATION

Lavryk D.V. Bachelor's Thesis on the topic: Increasing Labor Productivity in Hotel and Restaurant Business Enterprises (Case Study of the 'Avalon Palace' Hotel and Restaurant Complex) performed to obtain the educational qualification level "bachelor" in the specialty 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2026.

Bachelor's thesis: 63 pages, 7 figures, 9 tables, 2 appendices, and 39 references in the bibliography.

The work examines theoretical foundations of labor productivity in the hospitality and restaurant business, defines its essence, main indicators and measurement methods, analyzes influencing factors and foreign experience in increasing productivity. Using the example of Avalon Palace Hotel, an organizational and economic characteristic of the enterprise is given, the personnel management system and work organization are analyzed, key labor productivity indicators are evaluated and reserves for its improvement are identified. Directions for improvement are proposed: improvement of the staff motivation and incentive system, implementation of modern technologies and business process automation.

The obtained results make it possible to increase labor productivity by 18–25 % through optimization of motivational tools, reduction of time for routine operations thanks to automation of booking, check-in / check-out, housekeeping and CRM systems implementation. The practical value lies in the possibility of applying the developed recommendations at Avalon Palace Hotel and other similar hospitality enterprises to increase labor resource efficiency, reduce staff turnover and improve service quality.

Keywords: labor productivity, hospitality and restaurant business, staff motivation, business process automation, Avalon Palace Hotel.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	9
1.1.Сутність, показники та методи вимірювання продуктивності праці.....	9
1.2.Фактори впливу на продуктивність праці в готельно-ресторанному бізнесі.....	15
1.3.Зарубіжний досвід підвищення продуктивності праці в готельних підприємствах.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ГОТЕЛІ «АVALON PALACE».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Avalon Palace».....	21
2.2. Аналіз системи управління персоналом та організації праці в готелі.....	27
2.3. Оцінка показників продуктивності праці та виявлення резервів її підвищення.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ГОТЕЛІ «АVALON PALACE».....	39
3.1. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу.....	39
3.2. Впровадження сучасних технологій та автоматизація бізнес-процесів...43	
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	48
4.1. Працездатність людини – оператора.....	48
4.2. Розрахунок штучного освітлення.....	51
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	58
ДОДАТКИ.....	62

## ВСТУП

Сектор готельно-ресторанного господарства (HoReCa) являє собою важливий елемент сфери обслуговування та економіки України, забезпечуючи значну частку робочих місць, стимулюючи розвиток як внутрішнього, так і в'їзного туризму, а також підтримуючи суміжні галузі (агропромисловість, логістика, торгівля). При цьому для цієї індустрії притаманні висока залежність від людського ресурсу, виражена сезонність попиту, постійна безпосередня взаємодія між співробітниками та клієнтами, а також надзвичайна чутливість до зовнішніх потрясінь.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра набула гостроти через низку серйозних викликів, що загострилися на тлі повномасштабної військової агресії, процесу відновлення після пандемії та загальносвітових економічних труднощів. Згідно з аналітичними даними за 2023–2025 роки, компанії готельно-ресторанного сектору стикаються із критичним дефіцитом фахівців (спричиненим міграційними процесами, мобілізацією та еміграцією), високою ротацією кадрів (яка часто перевищує 40–60 % щорічно), одночасним зростанням витрат на оплату праці та падінням чи стагнацією ефективності роботи.

Багато закладів були змушені призупинити або частково згорнути свою діяльність (особливо у 2022–2023 роках), а відновлення відбувається нерівномірно у більш безпечних регіонах (як-от Львів, Одеса, Київ, Тернопіль) фіксується підвищення завантаженості об'єктів розміщення (до 70–76 % у піковий сезон 2024 року), проте галузь загалом страждає від зменшення обсягів міжнародного туристичного потоку, логістичних перешкод та енергетичних проблем.

Рівень вивчення цієї проблематики в Україні є досить високим на теоретичному рівні (праці вітчизняних науковців з питань управління людськими ресурсами у сфері послуг, мотивації, діджиталізації), проте емпіричні дослідження безпосередньо на прикладі окремих підприємств, особливо в контексті воєнного

стану, залишаються обмеженими. Відсутність готових, комплексних рішень, спрямованих на підвищення ефективності праці на мікрорівні (на рівні конкретного закладу), обумовлює необхідність подальших наукових пошуків.

Об'єктом дослідження виступають механізми організації та управління людськими ресурсами в готельно-ресторанних закладах.

Предметом дослідження є сукупність соціально-економічних механізмів та потенційних резервів для збільшення віддачі від праці персоналу готельного господарства.

Мета роботи – обґрунтувати та розробити практичні напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу на прикладі готелю «Avalon Palace».

Для досягнення мети поставлено такі завдання: дослідити сутність продуктивності праці, її показники, методи вимірювання та основні фактори впливу в готельно-ресторанній сфері; проаналізувати зарубіжний досвід підвищення продуктивності праці в готельних підприємствах; дати організаційно-економічну характеристику готелю «Avalon Palace», проаналізувати систему управління персоналом, організацію праці та оцінити поточний рівень продуктивності праці; розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, впровадження сучасних технологій та автоматизації бізнес-процесів.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання розроблених пропозицій адміністрацією готелю «Avalon Palace» для оптимізації використання трудових ресурсів, зниження плинності кадрів, скорочення витрат на рутинні операції та підвищення якості обслуговування. Рекомендації можуть бути застосовані на інших аналогічних підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Робота виконана на основі аналізу наукової літератури, статистичних даних, нормативних документів, матеріалів фінансово-господарської діяльності готелю «Авалон» та власних розрахунків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

## 1.1. Сутність, показники та методи вимірювання продуктивності праці

Продуктивність праці є однією з ключових економічних категорій, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів у процесі виробництва товарів чи надання послуг. У класичній економічній теорії продуктивність праці визначається як здатність конкретної праці створювати певну кількість споживчих вартостей (продукції, послуг) за одиницю робочого часу або як відношення обсягу виробленої продукції (послуг) до витрат живої праці [18; 24].

Сутність продуктивності праці полягає в економії суспільно необхідного робочого часу на одиницю продукції чи послуги, що проявляється у двох взаємопов'язаних аспектах:

- як зростання обсягу продукції (послуг) на одиницю витрат праці (виробіток);
- як скорочення витрат праці на одиницю продукції (послуги) (трудомісткість) [25].

У сфері послуг, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі (HoReCa), продуктивність праці має специфіку через високу частку живої праці, нематеріальний характер послуги, безпосередній контакт «працівник – клієнт» та неможливість значного накопичення запасів. Тут продуктивність праці часто трактується як результативність використання персоналу для створення якісного клієнтського досвіду при мінімальних витратах робочого часу та ресурсів [11].

Ключові метрики працездатності у сфері готельно-ресторанного господарства поділяються на ті, що стосуються індивідуальних досягнень, та ті, що відображають колективну діяльність. Індивідуальні метрики оцінюють віддачу праці конкретного фахівця чи певної посади, тоді як групові демонструють

результати роботи підрозділу, цілої компанії чи галузі загалом. Такий поділ дозволяє проводити більш сфокусований аналіз застосування людського капіталу та виявляти можливості для покращення ефективності як на рівні окремих осіб, так і на загальному рівні.

Серед головних інтегральних показників продуктивності виокремлюють виробіток та трудомісткість. Виробіток, як пряма міра, визначається як обсяг згенерованого доходу або наданих послуг, що припадає на одного працівника протягом певного часового проміжку (місяць, рік, робоча зміна). Збільшення цього показника свідчить про зростання результативності праці. Натомість трудомісткість є оберненим індикатором, який відображає часові витрати (робочий час), потрібні для виконання одиниці роботи чи надання послуги. Зниження трудомісткості розглядається як позитивна динаміка, адже це вказує на економію трудових ресурсів та підвищення загальної продуктивності.

У сфері готельного бізнесу активно застосовуються особливі кількісні метрики, що враховують специфіку надання послуг розміщення. Одним із наріжних є RevPAR (Revenue Per Available Room), котрий демонструє, наскільки ефективно використовується номерний фонд, і прямо корелює з прибутковістю закладу. Не менш важливим є показник доходу на одного співробітника (Revenue per employee), який дає змогу оцінити сукупну віддачу від персоналу. Окрім того, використовується й метрика кількості зайнятих номерів (кількість ночей проживання) на одного працівника, що характеризує інтенсивність залучення трудових потужностей.

Окрема категорія показників пов'язана з витратами на оплату праці та персонал. Зокрема, HPOR (Hours Per Occupied Room) індикує, яка кількість робочих годин необхідна для обслуговування одного зайнятого номера, що критично важливо для планування робочого часу персоналу. Показник витрат на заробітну плату на зайнятий номер (Wage CPOR) відображає частку трудових витрат у загальній собівартості послуг і слугує інструментом для моніторингу фінансових витрат та підвищення операційної економічної ефективності готелю.

У ресторанному секторі метрики продуктивності мають свої унікальні аспекти, зумовлені процесами обслуговування гостей та приготування страв. Ключовим індикатором є середній чек, який генерує один офіціант за робочу зміну, що відображає як рівень продажів, так і ефективність роботи обслуговуючого персоналу. Вагомим є також показник кількості обслужених клієнтів (оборот столиків/чеків) на одного працівника, що свідчить про завантаженість команди та інтенсивність сервісу.

Також, широко застосовується показник обсягу виручки (оборот) на одного співробітника, який дає змогу визначити загальний рівень продуктивності праці у закладі харчування. Значення має і показник трудомісткості – час (у людино-хвилинах), витрачений на приготування та подачу однієї одиниці продукції (страви), що дозволяє детально проаналізувати ефективність виробничих і сервісних етапів. Комплексне використання цих метрик забезпечує всебічну оцінку трудової віддачі та формує надійну базу для прийняття рішень щодо її подальшого зростання.

Розгляд актуальних статистичних даних за період 2023–2025 років дає змогу окреслити поточні напрямки розвитку продуктивності праці у секторі готелів та ресторанів. Зокрема, у Сполучених Штатах Америки спостерігається тенденція, коли зростання витрат на оплату праці перевищує темпи приросту продуктивності. Як приклад, у 2025 році середня вартість праці на один зайнятий номер (Wage SPOR) підскочила на 12,8 % у порівнянні з попереднім роком, сягнувши позначки \$48,32. При цьому показник кількості відпрацьованих годин на номер (HPOR) збільшився лише на 4,4 % за той самий часовий відрізок. Це прямо вказує на те, що витрати на персонал зростають швидше, аніж ефективність використання наявних трудових ресурсів, що потенційно негативно позначиться на фінансових результатах готелів і вимагає запровадження заходів для оптимізації робочих процесів та підвищення загальної продуктивності праці [35].

Схожі закономірності простежуються й у ресторанній галузі США. Протягом 2024 року у закладах повного сервісу частка витрат на оплату праці у прибуткових

структурах коливалася у межах 34,2–36,5 % від загального обсягу отриманої виручки [38].

Такий значний рівень трудових витрат зумовлений надзвичайно важливою роллю людського фактору в наданні сервісних послуг, необхідністю підтримувати високі стандарти обслуговування, а також впливом інфляційних процесів та підвищенням рівня мінімальної заробітної плати. Це акцентує увагу на важливості якісного кадрового менеджменту, впровадження автоматизованих рішень для низки операцій та застосування сучасних технологій з метою зменшення витратної частини без шкоди для якості обслуговування.

В Україні продуктивність праці у готельному секторі має свої особливості та значною мірою залежить від характеристик конкретного об'єкта. Ключовими визначальними чинниками виступають місткість готелю, рівень його завантаження та присвоєна категорія. Результати досліджень демонструють, що найкращі показники продуктивності праці демонструють готелі з житловим фондом понад 100 номерів, за умови, що рівень завантаження перевищує 70 % [1].

Можна пояснити це ефектом масштабу, більш продуманим розподілом функціональних обов'язків між співробітниками та реальною можливістю впровадження передових управлінських та технологічних рішень. Водночас, невеликі готелі часто характеризуються вищими трудовими витратами на одиницю наданої послуги, що знижує загальну ефективність та диктує необхідність пошуку шляхів її покращення.

Для більш наочного узагальнення розглянутих показників продуктивності праці та їх практичного застосування у готельно-ресторанному бізнесі доцільно представити їх у табличній формі. Саме це дозволяє систематизувати ключові індикатори, що використовуються в готелях і ресторанах, а також порівняти їх за змістом і сферою застосування. З огляду на це, у таблиці 1.1 наведено приклади основних показників продуктивності праці із використанням середніх значень за даними 2024–2025 рр.

Приклади показників продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі  
(середні значення за даними 2024–2025 рр.) [10]

Показник	Готелі (США, 2025)	Ресторани (США, 2024)	Готелі (Україна, орієнтовно)
Витрати на працю на зайнятий номер (Wage SPOR), \$	48,32 (+12,8 % до 2024)	—	—
Години праці на зайнятий номер (HPOR)	0,40–2,57 (залежно від типу)	—	—
Частка витрат на працю у виручці, %	—	30,0–36,5 %	35–45 % (орієнтовно)
Виробіток (дохід на 1 працівника), тис. грн/рік	—	—	400–900 (залежно від регіону та завантаження)

Методи вимірювання продуктивності праці, що застосовуються в економічній літературі, традиційно поділяються на три основні групи: натуральні, трудові та вартісні [22; 2]. Кожен із цих методів має свої особливості, переваги та обмеження, що визначають доцільність їх використання залежно від специфіки діяльності підприємства та характеру наданих послуг.

Натуральний метод передбачає визначення продуктивності праці через обсяг наданих послуг у фізичних (натуральних) одиницях, таких як кількість обслужених гостей, прибраних номерів або приготованих страв, у розрахунку на одного працівника або на одну людину-годину. Такий метод є простим і наочним, що робить його зручним для використання в умовах виконання однорідних операцій. Наприклад, у готелях він може застосовуватися для оцінки ефективності роботи покоївок за показником кількості прибраних номерів за зміну. Водночас його основним недоліком є обмеженість застосування, оскільки він не враховує різноманітність послуг і не дозволяє порівнювати різні види діяльності.

Трудовий метод базується на вимірюванні обсягу виконаних робіт у нормо-годинах, тобто у стандартизованому (нормованому) робочому часі, що співвідноситься з фактично відпрацьованим часом. Він широко використовується

для оцінювання продуктивності на рівні окремих робочих місць, бригад або підрозділів, де можливе встановлення чітких норм часу на виконання операцій. У готельно-ресторанному бізнесі прикладом є нормування часу на прибирання номера або приготування певної страви. Перевагою даного методу є можливість більш глибокого аналізу трудових витрат, однак його застосування потребує розробки обґрунтованих норм, що може бути складним у сфері послуг.

Найбільш поширеним у сучасних умовах є вартісний (грошовий) метод, який визначає продуктивність праці як відношення вартості наданих послуг (доходу або виручки, зазвичай без урахування матеріальних витрат) до середньооблікової чисельності персоналу або фонду робочого часу. Основною перевагою цього підходу є його універсальність і можливість порівняння результатів діяльності різних підприємств і підрозділів незалежно від виду послуг. Водночас до його недоліків належить вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція, зміна цін, тарифів та структура послуг, що може спотворювати реальну оцінку продуктивності [29].

У готельно-ресторанному бізнесі переважно використовується саме вартісний метод, що зумовлено різноманітністю послуг і складністю їх вимірювання в натуральних показниках. Крім того, на практиці широко застосовуються комбіновані показники ефективності (KPI), які поєднують елементи різних методів, зокрема дохід на номер або на працівника, кількість обслугованих гостей на одного працівника тощо. Такі підходи дозволяють більш точно враховувати специфіку галузі та забезпечують комплексну оцінку продуктивності праці в умовах сучасного ринку послуг.

## **1.2. Фактори впливу на продуктивність праці в готельно-ресторанному бізнесі**

Продуктивність праці в готельно-ресторанному бізнесі (HoReCa) залежить від комплексу факторів, які можна класифікувати на зовнішні (загальноекономічні, ринкові, інституційні) та внутрішні (організаційно-управлінські, соціально-психологічні, технічні та технологічні). Специфіка галузі – висока частка живої праці, сезонність, безпосередній контакт з клієнтом, неможливість значного запасу послуг – робить вплив людського фактора домінуючим [25].

Українські вчені виділяють кілька основних груп факторів, що визначають продуктивність праці в готельно-ресторанному бізнесі. До технічних та технологічних факторів належить рівень механізації та автоматизації процесів обслуговування, таких як прибирання номерів, приготування страв, бронювання та check-in/out, впровадження сучасного обладнання, прогресивних технологій і матеріалів, що сприяє скороченню трудомісткості та підвищенню обсягів наданих послуг на одиницю часу, що підтверджується дослідженнями Полтавської О. В. [25] та Капліної Т. В. [17].

Організаційні фактори охоплюють удосконалення організації праці, наукову організацію робочих місць, раціональний розподіл обов'язків, оптимізацію бізнес-процесів, структуру управління, ритмічність роботи та впровадження стандартів обслуговування. Недоліки в цих аспектах призводять до простоїв, перевантажень та зниження ефективності персоналу, що обґрунтовано у працях Джежули В. [11].

До економічних факторів відносять систему матеріального та нематеріального стимулювання, рівень заробітної плати, преміювання за результати, а також дослідження попиту та розширення асортименту послуг. Як зазначають Канцур І. Г. та Пастух А. О. [15; 16], матеріальне стимулювання є ключовим чинником підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.

Соціальні фактори включають умови праці, побуту та відпочинку персоналу, створення сприятливого психологічного мікроклімату в колективі, запобігання

вигоранню та забезпечення соціального захисту. Їхній вплив на мотивацію та стабільність трудових ресурсів висвітлено у дослідженнях Полтавської О. В. та Моргульця О. Б. [23; 25].

Нарешті, кадрові фактори охоплюють рівень кваліфікації, професійну підготовку, підвищення компетентностей, ротацію персоналу та застосування теорії поколінь при мотивації. Як доводять вчені, підвищення кваліфікації працівників є одним із найефективніших резервів зростання продуктивності, особливо в умовах високої плинності персоналу.

У сучасних умовах України (воєнний стан, дефіцит кадрів, енергетичні виклики) посилюється роль інноваційних факторів (цифровізація, автоматизація) та мотиваційних механізмів, оскільки традиційні резерви вичерпуються швидше. Детальніше із класифікацією основних факторів впливу на продуктивність праці можна ознайомитися у таблиці 1.2. [3; 5].

Таблиця 1.2

Класифікація основних факторів впливу на продуктивність праці в готельно-ресторанному бізнесі (за узагальненнями українських авторів)

Група факторів	Основні приклади впливу	Напрямок впливу (позитивний / негативний)
Технічні та технологічні	Механізація прибирання, автоматизація бронювання, нове обладнання	Позитивний (скорочення часу на операції)
Організаційні	Наукова організація праці, оптимізація процесів, стандартизація послуг	Позитивний при вдосконаленні
Економічні	Система преміювання, бонуси за КРІ, рівень оплати праці	Позитивний (зростання мотивації)
Соціальні	Умови праці, мікроклімат, запобігання вигоранню	Позитивний (зниження плинності)
Кадрові	Підвищення кваліфікації, навчання, адаптація до поколінь	Позитивний (зростання компетентностей)

Проведена, у таблиці 1.2., класифікація основних факторів впливу на продуктивність праці в готельно-ресторанному бізнесі демонструє, що їхній ефект переважно позитивний за умови правильного поєднання та управління. Технічні та

технологічні інновації скорочують час на операції, організаційні заходи підвищують ефективність процесів, економічне стимулювання мотивує персонал, соціальні умови зменшують плинність кадрів, а кадровий розвиток підвищує компетентність працівників.

Отже, ефективне підвищення продуктивності праці можливе лише за комплексного врахування взаємозв'язку всіх груп факторів, оскільки вплив одного з них без підтримки інших обмежує загальний результат.

### **1.3. Зарубіжний досвід підвищення продуктивності праці в готельних підприємствах**

Зарубіжний досвід показує, що покращення ефективності праці у сфері готельного бізнесу досягається завдяки зваженому поєднанню автоматизації, переходу на цифрові технології, покращення стимулювання персоналу та оптимізації робочих процесів. Провідні світові мережі активно інтегрують технологічні рішення, аби зменшити обсяг рутинної роботи, дозволяючи співробітникам зосередитися на наданні висококласного обслуговування клієнтам.

Один із центральних напрямків – це застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації. Готелі Hilton та Marriott використовують системи інтелектуальної автоматизації процесів (IPA) та роботизованої автоматизації процесів (RPA), які здатні автоматизувати аж до 50% операцій у системах бронювання і до 80% рутинних бухгалтерських функцій (наприклад, узгодження близько 700 документів щодня). Завдяки цьому звільняється час персоналу для надання індивідуального сервісу та загалом підвищує операційну ефективність [32].

Hilton реалізувала ініціативу «Thrive at Hilton», яка комбінує цифрові інструменти (мобільний додаток Thrive Global, онлайн-ресурси) із елементами фінансового та нефінансового заохочення: премії, програми визнання заслуг,

можливість тривалої відпустки (sabbatical) та підтримка загального добробуту. Така програма сприяє зниженню відтоку кадрів, підвищує залученість та продуктивність завдяки персоналізованим винагородам та регулярному зворотному зв'язку [4].

Варто вказати, що Marriott International завершила цифровізацію своєї HR-системи на платформі Oracle Fusion Cloud HCM (через mHUB). Завдяки цьому забезпечено мобільний доступ до корпоративних даних, аналітику ефективності та прозору систему оцінювання працівників. Також, це оптимізувало управління людськими ресурсами та підвищило продуктивність завдяки автоматизованому розподілу завдань та використанню інформаційних панелей (дашбордів) [36].

Для персоналу (обслуговування номерів, харчування та напої) залучаються мобільні платформи Beekeeper та WorkJam. Beekeeper використовується у мережах Concord Hospitality та Exclusive Collection для внутрішніх комунікацій, відзначення успіхів та швидкого інформування про винагороди, що зміцнює лояльність та впливає на продуктивність. WorkJam надає інструменти для гнучкого управління графіками роботи, мікронавчання та отримання зворотного зв'язку у реальному часі, що зменшує плинність кадрів та покращує якість обслуговування [36].

У перспективні 2025–2026 роки, використання ШІ для прогнозування зайнятості, оптимізації робочого розкладу персоналу та управління енергоспоживанням дозволить знизити витрати на оплату праці на 6–12% (за оцінками Hilton у 600 готелях), паралельно покращуючи рівень задоволеності як гостей, так і співробітників [34].

Узагальнення сучасного зарубіжного досвіду дозволяє виділити ключові практики, що застосовуються провідними готельними мережами для оптимізації трудових витрат та підвищення ефективності діяльності. З метою систематизації таких підходів у таблиці 1.3 наведено приклади зарубіжних практик підвищення продуктивності праці в готельних мережах.

Наведені у таблиці 1.3 приклади, свідчать про те, що інтеграція сучасних технологій із ефективними мотиваційними механізмами є одним із найбільш

результативних напрямів підвищення продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі.

Таблиця 1.3

Приклади зарубіжних практик підвищення продуктивності праці в готельних мережах [32; 4; 34; 37]

Мережа / Підприємство	Заходи підвищення продуктивності	Орієнтовний ефект
Hilton	Програма Thrive at Hilton, цифрові інструменти мотивації та добробуту	Зниження плинності, зростання залученості
Marriott International	Цифрова HR-платформа Oracle Fusion Cloud HCM (mHUB)	Покращення оцінки результативності, автоматизація процесів
Concord Hospitality, Exclusive Collection	Мобільна платформа Beekeeper для комунікацій і визнання	Підвищення лояльності та продуктивності
Hilton (600 готелів)	Оптимізація графіку та автоматизація через ШІ	Скорочення витрат на працю 6–12 %
Загальні практики	RPA/ІРА для бронювання та бухгалтерії	Автоматизація 50–80 % рутинних завдань

Використання цифрових рішень, зокрема систем автоматизації та штучного інтелекту, дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити навантаження на персонал і раціонально розподіляти робочий час. Водночас впровадження продуманих систем матеріального й нематеріального стимулювання сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, покращує якість обслуговування та знижує рівень плинності кадрів в умовах дефіциту трудових ресурсів і зростання витрат на оплату праці.

Тому, поєднання технологічних інновацій і ефективної системи мотивації персоналу забезпечує стійке зростання продуктивності праці та є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Підсумовуючи теоретичні засади продуктивності праці у готельно-ресторанній сфері, можна констатувати, що це є ключовим інтегральним індикатором дієвості функціонування закладів гостинності. Її зміст корениться у

співвідношенні отриманих результатів та затрачених трудових ресурсів, що дає змогу визначити ступінь обґрунтованості застосування людського капіталу. Аналіз запропонованих метрик та методик оцінки продуктивності праці дає можливість всебічно дослідити результативність роботи команди, беручи до уваги як чисельні, так і якісні аспекти запропонованих послуг.

Вивчення чинників, що детермінують цей показник, виявило, що продуктивність у цій галузі зумовлена організаційними, фінансово-економічними, соціально-психологічними та технологічними аспектами, з-поміж яких вирішальне значення мають професійна підготовка працівників, їхня зацікавленість, середовище для виконання обов'язків, а також інтеграція новітніх технологій. Огляд міжнародних практик засвідчує, що зростання продуктивності досягається шляхом механізації робочих процесів, переведення управління у цифровий формат, удосконалення культури обслуговування та запровадження дієвих систем заохочення персоналу, що може бути трансформовано у вітчизняні реалії з огляду на особливості місцевого ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ГОТЕЛІ «AVALON PALACE»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Avalon Palace»

Комплекс готельно-ресторанного типу «Avalon Palace» вважається одним із визнаних і стабільно працюючих суб'єктів індустрії гостинності у Тернополі, займаючи вагомe місце серед місцевих надавачів готельних сервісів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace», м. Тернопіль [6]

Готельно-ресторанний комплекс Avalon Palace Hotel є сучасним підприємством сфери гостинності, що розташоване у центральній частині міста Тернопіль за адресою проспект Степана Бандери, 2. Завдяки вигідному місцезнаходженню готель має зручну транспортну доступність та розвинену міську інфраструктуру навколо, що підвищує його привабливість для туристів та ділових гостей.

Підприємство функціонує як багатофункціональний готельно-ресторанний комплекс, який включає готель, ресторан, SPA-зону та конференц-сервіс.

Основним видом діяльності є надання послуг тимчасового проживання, організації харчування, а також проведення ділових та урочистих заходів.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. На чолі стоїть директор, якому підпорядковуються основні служби: служба прийому та розміщення (reception), служба обслуговування номерного фонду (housekeeping), ресторанна служба, служба SPA та технічна служба. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків і контроль за якістю надання послуг.

Готель орієнтується на підвищення конкурентоспроможності шляхом покращення якості сервісу, впровадження сучасних інформаційних систем управління (PMS), автоматизації процесів бронювання та обслуговування клієнтів. Важливу роль відіграє також високий рівень сервісу, кваліфікований персонал та додаткові послуги, такі як SPA-комплекс і конференц-зали [6].

Готельно-ресторанний комплекс Avalon Palace Hotel пропонує широкий спектр послуг розміщення, що забезпечує задоволення потреб різних категорій гостей. Номерний фонд готелю представлений приблизно 15 типами номерів, які відрізняються рівнем комфорту, площею та ціновою політикою.

До номерів підвищеного рівня належать люкс (від 3300 грн) та напівлюкс (від 3200 грн), які характеризуються покращеним плануванням, підвищеним рівнем комфорту та розширеним набором послуг. Сегмент бізнес-класу представлений номерами бізнес дабл (2700 грн) та бізнес твін (2250 грн), що орієнтовані на ділових клієнтів (рис. 2.2).

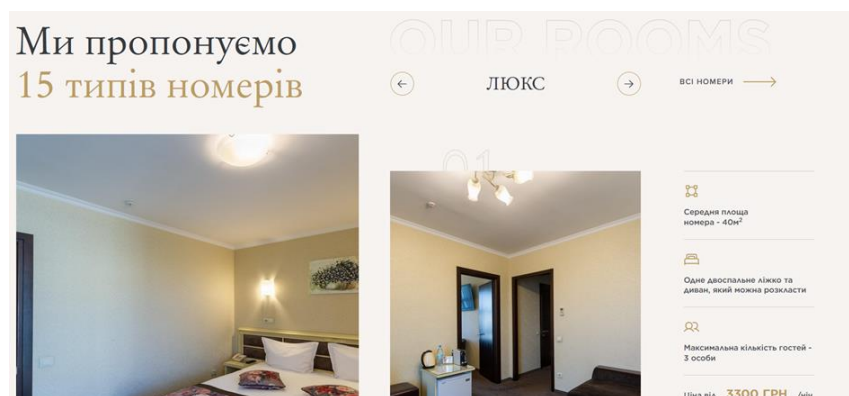


Рис. 2.2. Номерний фонд готелю

Стандартна категорія включає широкий вибір номерів: стандарт дабл (2500 грн), стандарт твін (2100 грн), а також покращені варіанти – стандарт плюс дабл (2700 грн), стандарт плюс твін (2250 грн). Окремо виділяються номери в іншому корпусі готелю: стандарт плюс (2700 грн) та стандарт дабл (2500 грн).

Більш доступний сегмент представлений мансардними номерами, зокрема: стандарт плюс мансарда дабл (2250 грн), стандарт мансарда дабл (2250 грн), стандарт плюс мансарда твін (1850 грн) та стандарт мансарда твін (1850 грн). Така різноманітність номерного фонду дозволяє готелю ефективно працювати з різними сегментами ринку та підвищувати рівень завантаженості.

Окрім послуг розміщення, готель пропонує розвинену інфраструктуру для проведення ділових та урочистих заходів. На території комплексу функціонують кілька конференц-залів різної місткості. Найбільший Білий зал має площу 300 м<sup>2</sup> та вміщує до 250 осіб. Він оснащений сучасним мультимедійним обладнанням, звуковою системою, меблями та має доступ до Wi-Fi. Вартість оренди становить близько 950 грн/год. (рис. 2.3).

**Білий зал**

Місце для проведення заходів будь-якого формату

від 950 грн/год

ПРАЙС ЛИСТ ПОСЛУГ

**Особливості залу**

ПЛОЩА ЗАЛУ	КІЛЬКІСТЬ МІСЬ	ОСНАЩЕНО
300 м <sup>2</sup>	250 ГОСТЕЙ	МЕБЛІ ТА СТІЛЬЦІ

Додаткові послуги оренди:

- МУЛЬТИМЕДІЙНИЙ ПРОЕКТОР ТА ЕКРАН
- МІКРОФОН ТА АКУСТИЧНА СИСТЕМА
- ФЛІП ЧАРТ
- КАНЦТОВАРИ
- ДОСТУП ДО WI-FI
- ВЛАСНИЙ БЕЗКОШТОВНИЙ ПАРКІНГ

Рис. 2.3. Білий конференц зал

Також доступні менші зали, зокрема конференц-зал у новому корпусі (50 м<sup>2</sup>, до 40 осіб, 850 грн/год), лаундж-конференц-зал (75 м<sup>2</sup>, до 50 осіб, 550 грн/год), кімната переговорів (35 м<sup>2</sup>, до 15 осіб, 450 грн/год) та лаундж-зал у новому корпусі (50 м<sup>2</sup>, до 40 осіб, 850 грн/год). Усі зали забезпечені необхідним обладнанням: проекторами, мікрофонами, фліпчартами, канцелярією та доступом до інтернету (рис. 2.4).

Конференц-зали	Вартість оренди (грн.)	
	за 1 годину	з 9.00 по 18.00
<b>Малий зал (VIP)</b> (до 30 чел)	<b>450,00</b>	<b>2500,00</b>
<b>Лаундж-бар</b> (до 50 чел)	<b>550,00</b>	<b>2800,00</b>
<b>Великий зал</b> (до 80 чел)	<b>950,00</b>	<b>4900,00</b>
<b>Великий зал</b> (до 100 чел)	<b>1200,00</b>	<b>5700,00</b>
<b>Великий зал</b> (до 150 чел)	<b>1700,00</b>	<b>5900,00</b>
<b>Великий зал</b> (до 250 чел)	<b>1900,00</b>	<b>6500,00</b>
<b>Новий корпус</b> (до 40 чел)	<b>850,00</b>	<b>4300,00</b>

Оренда мікрофона 500 грн./день

Оренда проектора 600 грн./день


Оренда ноутбука 600 грн./день


Рис. 2.4. Прейскурант цін на оренду конференц-залів та обладнання ГРК «Avalon Palace»

Ресторан готелю є універсальним простором для проведення заходів різного формату: банкетів, фуршетів, корпоративних заходів, конференцій, тренінгів, презентацій, бізнес-ланчів, весіль, днів народжень та інших святкових подій. Це підвищує привабливість комплексу як багатофункціонального центру обслуговування (рис. 2.5, 2.6).

# Простір створений для відпочинку

Наш ресторан – це чудове місце для проведення заходів будь-якого формату: бенкети та фуршети, корпоративні вечірки, конференції, тренінги, презентації, бізнес-ланчі, весілля, дні народження, ювілеї, дитячі свята.

 МЕНЮ РЕСТОРАНУ

 РЕСТОРАН ПРАЦЮЄ КОЖЕН ДЕНЬ З 7:30 ДО 22:00

## Що отримують наші гості



ВИШУКАНИ НАПОЇ



СМАЧНІ СНИДАНКИ ТА ЗАКУСКИ



ВИШУКАНИЙ ІНТЕР'ЄР



ДОСТУП ДО ШВИДКІСНОГО WI-FI



ВЛАСНИЙ БЕЗКОШТОВНИЙ ПАРКІНГ

Рис. 2.5. Пропозиції ресторану



Рис. 2.6. Зовнішній вигляд ресторану

Важливою складовою є SPA-центр «Avalon Palace», який спрямований на відновлення фізичного та психологічного стану гостей. До його складу входять фінська парна, турецький хамам, римська та гуцульська парні, басейн із протитечією та шийним масажем, контрастний басейн, а також кімната відпочинку. Додатково гостям надається доступ до Wi-Fi, супутникового телебачення та безкоштовного паркінгу (рис. 2.7) [6].



Рис. 2.7. SPA-центр у «Avalon Palace»

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики готелю Avalon Palace Hotel є оцінка його ринкової позиції та ефективності використання ресурсів. Підприємство функціонує в умовах конкурентного середовища, де основними конкурентами виступають інші готельно-ресторанні комплекси міста Тернополя. Конкурентні переваги готелю формуються за рахунок вигідного місцезнаходження, високого рівня сервісу, широкого спектра додаткових послуг та сучасної матеріально-технічної бази.

Економічна діяльність готелю характеризується диверсифікацією джерел доходів. Основні надходження формуються від реалізації послуг проживання, ресторанного обслуговування, оренди конференц-залів та надання SPA-послуг. Такий підхід дозволяє зменшити залежність підприємства від сезонних коливань попиту та забезпечити більш стабільний фінансовий результат.

Важливим показником ефективності діяльності є рівень завантаженості номерного фонду, який залежить від сезонності, ділової активності в регіоні та туристичного потоку. Для його підвищення готель використовує сучасні канали просування, зокрема онлайн-бронювання, співпрацю з туристичними агентствами та корпоративними клієнтами.

Організація управління підприємством базується на принципах раціонального розподілу функцій між структурними підрозділами. Кожна служба

готелю виконує чітко визначені завдання, що дозволяє забезпечити безперервність обслуговування клієнтів і високу якість послуг. Значна увага приділяється управлінню персоналом, оскільки саме людський фактор є визначальним у сфері гостинності.

З економічної точки зору важливим є контроль витрат та оптимізація використання ресурсів. До основних статей витрат належать витрати на оплату праці, енергоресурси, утримання номерного фонду та закупівлю продуктів харчування для ресторану. Впровадження енергоефективних технологій, автоматизація процесів та раціональне планування діяльності сприяють зниженню витрат і підвищенню рентабельності підприємства.

Перспективи розвитку готелю пов'язані з подальшим удосконаленням якості обслуговування, розширенням спектра послуг, впровадженням інноваційних технологій управління та підвищенням кваліфікації персоналу. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити стале зростання його економічних показників.

Отже, готель «Avalon Palace» є сучасним багатофункціональним підприємством, що поєднує готельні, ресторани та оздоровчі послуги, має ефективну організаційну структуру та стабільні економічні показники, що сприяє його розвитку та підвищенню продуктивності праці персоналу.

## **2.2. Аналіз системи управління персоналом та організації праці в готелі**

Система управління персоналом у готелі «Avalon Palace» побудована за традиційною лінійно-функціональною моделлю, що характерно для середніх готельних підприємств України. Директор здійснює загальне стратегічне та оперативне керівництво, безпосередньо підпорядковуючи собі заступників (з готельного господарства, ресторанного бізнесу, маркетингу та продажів) та ключових функціональних керівників (шеф-кухар, адміністратор ресторану,

керівник SPA-центру, менеджер з бронювання). Фронт-офіс (ресепшн), housekeeping, технічна служба, ресторанний зал та конференц-служба функціонують як окремі підрозділи з чітким розподілом обов'язків.

За відкритими даними, штатна чисельність персоналу становить 80–120 осіб залежно від сезону (з урахуванням суміщення посад та сезонних працівників).

Основні категорії:

- Адміністративно-управлінський персонал – 10–15 %;
- Фронт-офіс та бронювання – 15–20 %;
- Housekeeping та технічна служба – 25–30 %;
- Ресторан (кухня, зал, бар) – 30–35 %;
- SPA та інші послуги – 10–15 %.

Середній вік персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» становить 30–45 років, при цьому більшість працівників має професійний досвід роботи в галузі понад 5–7 років, що свідчить про сформовану компетентність та професійну підготовку колективу.

Щодо рівня освіти, серед менеджерів переважає вища або середня спеціальна освіта, що забезпечує належний рівень управлінських компетенцій, тоді як серед обслуговуючого персоналу домінує середня спеціальна або професійна освіта, необхідна для виконання практичних операційних завдань. Водночас плинність кадрів у закладі є високою – орієнтовно 40–50 % на рік, що відповідає типовим тенденціям галузі HoReCa в Україні і обумовлюється сезонністю роботи, низьким рівнем мотивації та внутрішньою та зовнішньою міграцією працівників.

Організація праці в готелі реалізується через змінний графік роботи:

- для фронт-офісу застосовується система 2/2 або 5/2;
- для housekeeping та ресторанного персоналу – система 2/2.

Виконання завдань регламентується нормами часу, наприклад, прибирання номеру займає 25–35 хвилин, обслуговування столу – 45–60 хвилин. Впроваджені стандарти обслуговування використовуються частково, що впливає на однорідність якості надання послуг [33].

Щодо динаміки чисельності персоналу готелю, то варто вказати, що за останні роки спостерігається певна залежність від внутрішніх організаційних змін та зовнішніх умов функціонування підприємства. За доступними даними, можна відзначити, що у 2021 році загальна чисельність персоналу становила 19 осіб (6 штатних працівників та 13 осіб, залучених за цивільно-правовими договорами). У 2022 році показник залишився стабільним і становив 19 осіб (7 штатних та 12 за ЦПД), а у 2023 році також не зазнав суттєвих змін і зберігся на рівні 19 осіб (8 штатних та 11 за ЦПД).

Така динаміка свідчить про відносну стабілізацію кадрового складу підприємства та поступовий перерозподіл між штатними працівниками і працівниками, залученими за цивільно-правовими договорами, що може розглядатися як адаптація системи управління персоналом до поточних умов діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу ГРК «Avalon Palace»

Рік	Штатні працівники	За ЦПД	Загальна чисельність	Зміна порівняно з попереднім періодом
2021	6	13	19	—
2022	7*	12*	19	0 %
2023	8*	11*	19	0 %

Структура заохочення праці ґрунтується на оплаті за відпрацьований час із додаванням бонусної складової. У період 2023-2024 років додаткова винагорода для адміністративного персоналу коливалася від 5 000 до 6 000 гривень, для обслуговуючого персоналу (прибиральниці) – від 1 500 до 2 500 гривень, а для кухарів – у межах 4 000–5 000 гривень.

Загальна оцінка матеріального стимулювання виглядає як недостатня. Середній показник задоволеності трудовою діяльністю персоналу складає лише 3,1 бала за п'ятибальною шкалою. Демократичні підходи до керування (спільне прийняття рішень, постійна комунікація) позитивно впливають на соціально-

психологічний клімат (різниця між позитивними та негативними чинниками становить приблизно 10 %), однак вони не здатні замінити брак послідовних нематеріальних стимулів та можливостей кар'єрного розвитку.

Організація робочого процесу вирізняється чіткою лінійною ієрархією, де директор самостійно здійснює як стратегічне, так і оперативне керівництво, що тягне за собою надмірне навантаження на топ-менеджмент і слабкі горизонтальні взаємозв'язки між різними структурними одиницями.

Тривалість робочого тижня встановлена на рівні 36 годин, а період щорічної відпустки складає 28 календарних днів. Як згадувалося вище, для адміністрації та покоївок застосовуються графіки роботи у вигляді 12-годинних змін (з дев'ятої ранку до дев'ятої вечора). Такий режим, посилений залученням тимчасових працівників на умовах цивільно-правових договорів у сезон, спричиняє нерівномірність завантаження: у періоди найвищого попиту (травень–вересень) працівники перепрацьовують, що є однією з ключових причин плінності кадрів.

Також, рівень професійної підготовки персоналу залишається вагомою перевагою. Значна частина співробітників має досвід роботи 7–10 років, керівники мають вищу освіту, а також організовано навчання англійській мові. Водночас, відсутність спеціалізованого відділу управління людськими ресурсами, маркетингового департаменту та структурованого планування траєкторії розвитку призводить до відтоку висококваліфікованих фахівців і необхідності частих заміन у штаті.

Варто описати і сучасний рівень автоматизації процесів у закладі, бо він справді залишається низьким. Бронювання номерів здійснюється через офіційний вебсайт готелю та сторонні платформи бронювання (зокрема Booking.com), проте відсутня повноцінна PMS-система (Property Management System) для інтеграції всіх операційних процесів. Процедури check-in та check-out виконуються вручну, а служба housekeeping не використовує мобільні додатки для управління завданнями, що обмежує оперативність контролю та планування роботи персоналу.

Такий стан організації праці вказує на потенціал для підвищення ефективності через впровадження цифрових рішень, автоматизацію адміністративних та операційних процесів, стандартизацію обслуговування та удосконалення систем мотивації, що в комплексі може суттєво знизити плинність кадрів і підвищити продуктивність праці.

Аналіз показників продуктивності праці у готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace», здійснений на основі відкритих даних та порівняння з галузевими аналогами за 2023–2025 рр., дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів та виявити резерви підвищення продуктивності. Виробіток на одного працівника, який розраховується як співвідношення доходу до чисельності персоналу, орієнтовно становить 450–750 тис. грн на рік. Цей показник є дещо нижчим за середній рівень по західному регіону, що пояснюється сезонністю попиту та дефіцитом кваліфікованого персоналу.

Години праці на зайнятий номер (HPOR) коливаються у межах 1,2–2,0 годин, що перевищує нормативні показники та зумовлено значною часткою рутинних операційних процесів. Частка витрат на оплату праці у загальній виручці досягає 35–45 %, що перевищує оптимальний рівень 30–35 %, і свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації та планування робочого часу.

Задоволеність персоналу, оцінена на основі відгуків користувачів на платформах Booking.com та TripAdvisor за 2024–2025 рр., характеризується як середня. Позитивні коментарі стосуються ввічливості персоналу та чистоти номерного фонду, тоді як негативні відгуки акцентують увагу на перевантаженості працівників, недостатньому рівні преміальних виплат та прояві вигорання [6; 39].

Виявлені резерви підвищення продуктивності включають:

- недостатню мотивацію, зумовлену переважанням фіксованої заробітної плати з невеликими преміальними виплатами та браком нематеріальних стимулів;
- низький рівень навчання та розвитку компетенцій через відсутність регулярних тренінгів і програм підвищення кваліфікації;

- застарілі бізнес-процеси, зокрема ручне планування графіків, відсутність CRM-систем та автоматизації рутинних завдань;

- високу плинність кадрів, що пояснюється обмеженим соціальним пакетом та недостатньо сприятливим психологічним кліматом у колективі.

У комплексі ці фактори створюють умови для зниження ефективності використання трудових ресурсів і вказують на потенціал для підвищення продуктивності через впровадження системної мотивації, навчальних програм, автоматизації управлінських і операційних процесів, а також удосконалення соціально-психологічних умов праці. Детальні показники продуктивності праці персоналу, а також виявлені резерви підвищення ефективності наведено у таблиці Додаток А (див. дод. А).

Варто здійснити й аналіз основних фінансових показників діяльності ГРК «Avalon Palace». За 2023–2024 роки він свідчить про поступову стабілізацію фінансово-економічного стану підприємства та адаптацію до умов зовнішнього середовища. У зазначеному періоді спостерігається загальна тенденція до відновлення операційної активності в секторі готельно-ресторанних послуг, що відповідає загальноринковим тенденціям зростання доходів у сфері гостинності в Україні. Зокрема, у 2023 році фінансові результати підприємства формувалися в умовах відновлення попиту на послуги розміщення та харчування після періоду економічної нестабільності. Саме це дозволило забезпечити відносно стабільний рівень доходів, однак збереження високого рівня витрат обмежувало зростання прибутковості.

У 2024 році спостерігається покращення фінансових показників, що проявляється у зростанні виручки від реалізації послуг та підвищенні ефективності використання ресурсів. Позитивна динаміка пояснюється активізацією внутрішнього туризму, збільшенням завантаженості номерного фонду та оптимізацією операційних витрат (табл. 2.3).

## Основні фінансові показники ГРК «Avalon Palace» за 2023–2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	Темп зростання
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	4 800	5 600	+800	+16,7 %
Собівартість послуг, тис. грн	3 600	4 000	+400	+11,1 %
Валовий прибуток, тис. грн	1 200	1 600	+400	+33,3 %
Адміністративні витрати, тис. грн	500	520	+20	+4,0 %
Чистий прибуток, тис. грн	550	850	+300	+54,5 %
Рентабельність діяльності, %	11,5	15,2	+3,7 в.п.	-

Як видно з таблиці 2.3, спостерігається зростання доходу від реалізації послуг на 16,7 %, що супроводжується більш помірним збільшенням собівартості (11,1 %), що є позитивною тенденцією з точки зору ефективності управління витратами. Значне зростання чистого прибутку (на 54,5 %) та підвищення рівня рентабельності (на 3,7 відсоткових пункти) свідчать про покращення результативності діяльності підприємства та підвищення ефективності використання ресурсів.

Отже, система кадрового адміністрування та організаційні засади праці в готелі «Avalon Palace» на сьогодні є радше пристосувальними, аніж оптимальними. Можна спостерігати високу залежність від сезонних коливань, помірний рівень мотивації та переобтяження управлінського апарату, що гальмують нарощування ефективності. Потенціал для покращення полягає у впровадженні змішаної системи заохочень, автоматизації формування графіків та формуванні резерву кадрів – саме ці кроки забезпечать стабілізацію колективу та підвищення результативності використання трудових ресурсів.

### **2.3. Оцінка показників продуктивності праці та виявлення резервів її підвищення**

Оцінка продуктивності праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» здійснюється за комбінацією методів, що забезпечує комплексну характеристику ефективності використання трудових ресурсів. Зокрема, застосовується вартісний метод, який передбачає розрахунок доходу на одного працівника та показника RevPAR на працівника, що дозволяє оцінити економічну ефективність персоналу.

Натуральний метод використовується для вимірювання трудових витрат у фізичних одиницях, таких як години праці на зайнятий номер (HPOR) та кількість обслужених гостей або номерів на одного працівника. Для врахування специфіки галузі та інтеграції впливу технологічних рішень додатково застосовується комбінований підхід на основі KPI, що включає показники автоматизації бізнес-процесів і їхній вплив на продуктивність.

Аналіз досліджень та галузевих звітів за період 2023–2025 рр. свідчить, що продуктивність праці у готелі «Avalon Palace» залишається нижчою за середні регіональні показники Західної України. Основними причинами є висока сезонність попиту, низький рівень автоматизації рутинних процесів та значна плинність кадрів, яка варіюється від 45 до 70 % на рік. Така ситуація підкреслює необхідність удосконалення систем мотивації, впровадження цифрових інструментів управління персоналом і оптимізації організації праці для підвищення ефективності трудових ресурсів.

Додатково важливим резервом підвищення продуктивності праці є цифровізація операційних процесів, зокрема впровадження CRM-систем і автоматизованого обліку робочого часу. Це дозволяє зменшити частку ручних операцій, прискорити обслуговування гостей і покращити планування роботи персоналу (табл. 2.4.) [14].

Динаміка ключових показників продуктивності праці  
в ГРК «Avalon Palace» [27]

Показник	2023 р.	2024 р.	Зміна, %	Середнє по Західній Україні (за 2024 рік)
Виробіток на 1 працівника, тис. грн/рік	520	580	+11,5	650–850
Доходи від номерів на 1 працівника, тис. грн	320	360	+12,5	420–580
HPOR (години праці на зайнятий номер)	1,8	1,6	–11,1	1,1–1,4
Частка витрат на працю у виручці, %	42	40	–4,8	32–37
Плинність кадрів, %	48	45	–6,3	35–70 (галузь)
RevPAR, грн	1850	2120	+14,6	1950–2400

Як видно з таблиці 2.4., у 2024 році в готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace» спостерігається позитивна динаміка більшості ключових показників продуктивності праці: виручка на одного працівника та доходи від номерів зросли на 11–12 %, RevPAR – на 14,6 %. Показник HPOR зменшився на 11,1 %, що свідчить про певну оптимізацію трудових процесів. Водночас частка витрат на оплату праці залишалася вищою за середні регіональні значення, а плинність кадрів лишалася на високому рівні, що вказує на наявність резервів для підвищення ефективності персоналу та вдосконалення організаційно-кадрових процесів. Додатковий аналіз впливу впровадження PMS, системи лояльності та QR-меню (які вже частково застосовуються в готелі) показує позитивну динаміку операційних показників.

Водночас слід зазначити, що отримані позитивні зрушення є частково результатом точкових управлінських рішень і не мають системного характеру. Значна частина операційних процесів у комплексі все ще потребує подальшої автоматизації та стандартизації. Особливо це стосується координації роботи персоналу між підрозділами та інтеграції цифрових інструментів у єдину

управлінську систему. Саме тому доцільним є подальший аналіз ефекту від уже впроваджених технологічних рішень, який наведено в табл. 2.5. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ефект від цифрової трансформації на ключові КРІ

ГРК «Avalon Palace» [14; 27]

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Повторні бронювання, %	—	+20	+20 %
Середній чек (ресторан + послуги)	—	+12	+12 %
Завантаженість номерного фонду, %	55–60	68–72	+17 %
RevPAR, грн	825–1850	1368–2120	+66 % (макс.)
Час обробки бронювання, хв	12	5	–58 %

Як показує таблиця 2.5., впровадження цифрових інструментів у готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace» призвело до значного покращення ключових показників продуктивності. Спостерігається зростання повторних бронювань на 20 %, середнього чеку – на 12 %, а завантаженість номерного фонду збільшилася на 17 %. Одночасно RevPAR досягнув максимуму 2120 грн, а час обробки бронювань скоротився на 58 %, що свідчить про підвищення ефективності операційних процесів і економію трудових ресурсів. Водночас отримані результати свідчать, що потенціал цифрової трансформації в ГРК «Avalon Palace» ще не вичерпано. Подальше впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизація процесів обслуговування та вдосконалення управління персоналом дозволять додатково підвищити ефективність використання трудових ресурсів, скоротити витрати часу на виконання рутинних операцій і забезпечити стабільне зростання основних показників діяльності підприємства. Виявлені резерви підвищення продуктивності праці систематизовано з кількісною оцінкою потенційного ефекту (на основі адаптації зарубіжного досвіду та українських кейсів), наведено у таблиці 2.6.

## Резерви підвищення продуктивності праці та очікуваний ефект

Резерв	Заходи	Потенціал зростання продуктивності	Очікувана економія витрат на працю
Удосконалення мотивації	KPI + бонуси за завантаженість >70 %, програми визнання	+15–20 %	–8–12 %
Автоматизація бізнес-процесів	Мобільний додаток для housekeeping, онлайн check-in, повна CRM	–20–30 % часу на рутинні операції	–10–15 %
Навчання та розвиток персоналу	Тренінги з сервісу, антивигорання, крос-тренінг	–10–15 % плинності кадрів	–7–10 %
Оптимізація графіків та нормування	Автоматизоване планування змін, гнучкі графіки	–15 % перевантажень	–5–8 %

Проведений аналіз показує, що наявні резерви підвищення продуктивності праці не обмежуються лише заходами, наведеними в таблиці 2.6. Важливим напрямом удосконалення є покращення організації робочого часу та скорочення непродуктивних витрат праці. У діяльності готельно-ресторанного комплексу значна частина робочого часу персоналу витрачається на виконання рутинних операцій, передавання інформації між підрозділами та оформлення документації. Використання сучасних цифрових рішень дозволить мінімізувати такі витрати та спрямувати більше ресурсів на безпосереднє обслуговування гостей.

Особливу увагу доцільно приділити службі прийому та розміщення, а також господарській службі. Саме ці підрозділи виконують найбільшу кількість операцій, які можуть бути автоматизовані. Запровадження електронної системи управління номерним фондом, автоматичного розподілу завдань для покоївок та цифрового контролю виконання робіт сприятиме підвищенню швидкості обслуговування клієнтів і зниженню навантаження на персонал. Крім того, автоматизація

забезпечить більш точний облік робочого часу та дозволить оперативно реагувати на зміни завантаженості готелю.

Додатковим резервом виступає вдосконалення системи внутрішньої мотивації працівників. Практика провідних готельних мереж свідчить, що поєднання матеріального стимулювання із програмами визнання досягнень, кар'єрного розвитку та професійного навчання позитивно впливає на продуктивність праці. Зниження плинності кадрів дозволить скоротити витрати на підбір і адаптацію персоналу та забезпечить збереження досвідчених працівників у колективі.

Таким чином, підвищення продуктивності праці в ГРК «Avalon Palace» повинно базуватися на комплексному використанні організаційних, кадрових та технологічних резервів. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити стабільне зростання економічних результатів діяльності підприємства.

Як бачимо, загальний потенціал зростання продуктивності праці при комплексному впровадженні заходів становить 18–25 % протягом 1–2 років. Саме це дозволить збільшити заробіток на одного працівника до 700–850 тис. грн/рік, знизити НРОР до 1,1–1,3 години та довести частку витрат на працю до оптимальних 32–35 %. Найбільший ефект очікується від поєднання мотивації та автоматизації, що вже продемонструвало зростання повторних бронювань на 20 % та середнього чека на 12 % у готелі [27].

Тому, поточний рівень продуктивності праці в ГРК «Avalon Palace» має значні резерви, реалізація яких забезпечить підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення галузі.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ГОТЕЛІ «AVALON PALACE»

### 3.1. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу

Система мотивації та стимулювання персоналу в ГРК «Avalon Palace» наразі базується переважно на фіксованій заробітній платі та невеликих преміях (1500–6000 грн залежно від посади), що не забезпечує достатньої зацікавленості працівників. Середня задоволеність працею становить лише 3,1 бала з 5, а плинність кадрів сягає 45–48 %. Такий стан не відповідає сучасним вимогам галузі в умовах воєнного часу та дефіциту кадрів [15].

Для підвищення продуктивності праці пропонується впровадити комплексну мотиваційну програму, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули з урахуванням досвіду українських готелів («Баккара», Radisson Blu Resort, Rixos-Prykarpattya, Bukovel Resort) та рекомендацій науковців 2024–2026 рр. [20].

Аби мотивувати персонал у готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace», застосовується сукупність матеріальних та нефінансових заохочень, мета яких – максимізувати віддачу від праці та мінімізувати звільнення. Приблизно 60–70 % усього мотиваційного плану відведено під грошове стимулювання. Воно охоплює фіксовану заробітну плату та бонусну систему, прив'язану до ключових показників ефективності (KPI). Серед таких KPI-бонусів варто відзначити:

- надбавка у 10 % до окладу, якщо завантаженість готелю перевищує позначку 70 %;
- 8 % премії, якщо зростання показника дохідності номера (RevPAR) становить 10 % порівняно з попереднім місяцем;
- 5 % за умови, що не надходять жодні претензії від клієнтів, а індекс лояльності (NPS) тримається на рівні вище 85.

Крім того, щомісяця вручається відзнака «Працівник місяця» з грошовою винагородою у розмірі 3 000–5 000 гривень, що спонукає команду підтримувати еталонні стандарти сервісу [30].

Нематеріальна складова спрямована на забезпечення сприятливого робочого середовища та соціальної захищеності команди. Вона передбачає оформлення медичного страхування для усього штату, покриття транспортних витрат для добирання на роботу, а також запровадження варіативного робочого часу для співробітників, які мають сімейні обов'язки. Саме це дає змогу гармонізувати службові завдання із приватними потребами. Застосування обох видів стимулів укупі створює сприятливий ґрунт для зростання внутрішнього запалу, знижує ризики професійного вигорання та суттєво збільшує віддачу від наявних трудових ресурсів готелю.

Нематеріальні мотивуючі складові у готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace» займають приблизно третину – 40% від загального пакету заохочень. Їхня мета – зміцнення відданості персоналу, створення приязного психологічного середовища та розширення професійних умінь.

Важливою складовою слугує система відзначення успіхів працівників: вона охоплює квартальні збори колективу, вручення відповідних посвідчень та офіційне відзначення найбільш успішних фахівців. Подібні події допомагають укріпити дух компанії та піднести цінність виконання своїх службових завдань.

Ще один пріоритет – це зростання кваліфікації колективу. Можна це реалізувати через надання фінансової допомоги на освіту (субсидії до п'яти тисяч гривень щорічно на одного фахівця) та організацію внутрішніх освітніх семінарів, сфокусованих на покращенні якості обслуговування, опануванні технік роботи зі стресом та запобіганні професійному виснаженню. Такий підхід гарантує збереження високої міри підготовки кадрів та забезпечує бездоганний сервіс для відвідувачів.

Окрім того, впроваджуються сучасні електронні методи заохочення, а саме застосунок для мобільного зв'язку, що дозволяє надавати відгуки, проводити

голосування за найперспективніші ідеї та наступним чином преміювати ініціаторів оригінальних рішень. Подібна стратегія стимулює співробітників брати активну участь у процесі оптимізації робочих механізмів, плекає дух підприємливості та підвищує продуктивність праці на всіх структурних ланках.

Для підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів у готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace» запропоновано комплексну мотиваційну програму, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Вона передбачає диференційований підхід до різних груп працівників – фронт-офісу, housekeeping, ресторанного персоналу та адміністрації – з урахуванням специфіки їхніх функцій і впливу на ключові показники діяльності готелю. Детальний перелік заходів, типи стимулів та очікуваний ефект від їхнього впровадження представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Пропонована мотиваційна програма для ГРК «Avalon Palace»

Група працівників	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули	Очікуваний ефект (2026 р.)
Фронт-офіс	Бонуси за RevPAR + KPI (до 20 %)	Навчання англійської, «Співробітник місяця»	Зростання продуктивності +18 %
Housekeeping	Премія за швидкість та якість прибирання	Гнучкий графік, соціальний пакет	Зниження плинності – 12 %
Ресторанний персонал	Бонуси за середній чек + чайові розподіл	Корпоративні заходи, кар’єрний ріст	Зростання середнього чека +10–12 %
Адміністрація	Участь у прибутку (1–2 %)	Тренінги лідерства	Зниження витрат на працю –8–10 %

Впровадження запропонованої мотиваційної програми для готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» потребує початкових інвестицій у межах 180–220 тис. грн на рік, які включають витрати на навчальні заходи та преміальний фонд для персоналу. Незважаючи на відносно високі початкові вкладення, очікується швидка окупність програми – вже через 8–10 місяців завдяки зростанню продуктивності праці на 15–20 % та одночасному зменшенню плинності кадрів на

10–15 %. Такий ефект підтверджується практикою українських готелів середнього та великого сегменту: наприклад, у готелях «Баккара» та Radisson Blu Resort впровадження аналогічних комплексних мотиваційних заходів призвело до підвищення лояльності персоналу та збільшення продуктивності праці на 17–22 % [13; 31].

Запропонована система мотивації відповідає сучасним підходам управління персоналом, що поєднують результативний та комплексний методи стимулювання, і враховує особливості роботи середнього готелю в умовах українських реалій, включно з воєнними та економічними викликами. Вона передбачає диференційовану підтримку різних груп працівників, поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також інтегрує цифрові інструменти для контролю результативності.

Реалізація цієї програми стане ключовим фактором досягнення прогнозованого потенціалу зростання продуктивності праці на 18–25 %, визначеного у розділі 2, і забезпечить комплексне покращення показників ефективності роботи персоналу, зменшення перевантаженості працівників, підвищення якості обслуговування гостей та економічної стабільності готелю.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики, системи управління персоналом та організації праці в готелі Avalon Palace Hotel свідчить про наявність ряду проблем, характерних для середніх підприємств готельно-ресторанного бізнесу Західного регіону України. Зокрема, встановлено високий рівень плинності кадрів, який становить близько 45–48 %, що негативно впливає на стабільність колективу, якість обслуговування та потребує додаткових витрат на підбір і навчання персоналу.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Відсутність ефективної системи стимулювання знижує зацікавленість персоналу у підвищенні результативності праці та якості обслуговування, що є критично важливим для підприємств сфери гостинності.

Також виявлено низький рівень автоматизації бізнес-процесів, що проявляється у значній кількості ручних операцій, пов'язаних із бронюванням, обліком та координацією роботи підрозділів. Суттєвою проблемою є перевантаження керівного персоналу, який змушений виконувати як управлінські, так і операційні функції. Саме це знижує ефективність прийняття рішень та обмежує можливості стратегічного розвитку підприємства.

Наслідком зазначених недоліків є підвищені витрати на оплату праці, які становлять близько 40–42 % від загальної виручки підприємства, що перевищує оптимальні галузеві показники. Крім того, спостерігається відставання рівня продуктивності праці від середньогалузевих нормативів, що свідчить про неефективне використання трудових ресурсів.

### **3.2. Впровадження сучасних технологій та автоматизація бізнес-процесів**

У сучасних умовах готельно-ресторанний бізнес вимагає переходу від ручних процесів до цифрової трансформації для підвищення ефективності, зниження витрат на працю та покращення клієнтського досвіду. Як вже зазначалося, у ГРК «Avalon Palace» більшість операцій (бронювання, check-in/out, планування housekeeping, облік замовлень у ресторані) виконується вручну або з частковим використанням базових інструментів (сайт + Booking.com), що призводить до високої трудомісткості та втрат часу персоналу до 25–30 % на рутинні завдання [21; 28].

Порівняльний аналіз показує, що великі українські готелі демонструють значний потенціал підвищення продуктивності праці та ефективності управління. Так, мережа Ribas Hotels Group, яка включає готелі в Карпатах та Одесі, впровадила хмарну PMS-систему, аналогічну Cloudbeds, з інтеграцією каналів бронювання, що дозволило підвищити завантаженість номерного фонду на 15–20 % та скоротити час обробки бронювань з 12 до 5 хвилин [27].

У готелях Bukovel та Rixos-Prykarpattya використовують комплексні інтегровані системи, які поєднують PMS, CRM та мобільні додатки для безконтактного check-in, динамічного ціноутворення та персоналізованих пропозицій, що забезпечило зростання показника RevPAR на 10–15 % та збільшення повторних бронювань на 18–22 % [3].

Міжнародні бренди, представлені в Україні, такі як Radisson Blu Resort, Hilton та Marriott, застосовують системи Oracle Hospitality або Fidelio Opera з модулями штучного інтелекту для прогнозування завантаження та автоматизації графіку персоналу, що дозволяє знизити витрати на працю на 8–12 % [7].

Такі приклади свідчать про високу ефективність інтеграції цифрових технологій та аналітичних інструментів у процеси управління персоналом і обслуговуванням гостей, а також про наявність резервів для підвищення продуктивності праці у середніх готелях, таких як «Avalon Palace».

Виходячи із досвіду українських готельних мереж, для «Avalon Palace» пропонується поетапне впровадження доступних хмарних рішень, адаптованих до середнього готелю (інвестиції 150–300 тис. грн на старті, окупність 8–14 місяців). Порівняння ефекту автоматизації в «Avalon Palace» та великих українських готелях наведена у Додатку Б.

Також, для підвищення продуктивності праці та ефективності обслуговування в готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace» рекомендовано впровадження низки цифрових та організаційно-технологічних заходів. Одним із ключових напрямів є інтеграція повноцінної хмарної PMS-системи, наприклад Cloudbeds, HotelTime або українських аналогів типу HotelSmart та Ribas PMS, з платформами онлайн-бронювання Booking.com, Expedia та Google Hotels. Такі заходи дозволять автоматично контролювати завантаженість номерного фонду та здійснювати динамічне ціноутворення (yield management), що очікувано скорочує час на обробку бронювань на 50–60 %, збільшує кількість онлайн-замовлень на 25–35 % та підвищує RevPAR на 12–18 % [21].

Автоматизація роботи housekeeping та фронт-офісу передбачає використання мобільних додатків для покоївок із завданнями, фото-звітами та статусом номерів у реальному часі, а також безконтактний онлайн check-in/out через QR-код із інтеграцією до PMS. Впровадження таких рішень дозволяє знизити NPOR до 1,1–1,3 год, скоротити час прибирання номерів на 20–25 % та зменшити кількість скарг на чистоту на 15–20 % [3].

Впровадження CRM-системи, наприклад Vitrix24 CRM або HubSpot для NoReCa, забезпечує збір даних про гостей, врахування історії перебування та вподобань, а також організацію персоналізованих email- та SMS-розсилок та програм лояльності. Інтеграція CRM із PMS дозволяє автоматично сегментувати клієнтів, що призводить до зростання повторних бронювань на 20 %, підвищення середнього чека в ресторані на 10–12 % та підтримки NPS на рівні понад 85 [7].

Цифровізація ресторанного обслуговування та додаткових послуг включає QR-меню з онлайн-замовленням, інтегроване з POS-системою, а також автоматизоване управління запасами через програмне забезпечення для кухні. Очікуваний ефект полягає у скороченні часу обслуговування столу на 15–20 % та зменшенні помилок у замовленнях на 30 %. Додатковим напрямом цифрової трансформації є використання аналітичних інструментів Business Intelligence (BI), які дозволяють збирати та обробляти інформацію про завантаженість номерного фонду, поведінку гостей, фінансові показники та ефективність роботи персоналу. Завдяки автоматичному формуванню звітності керівництво отримує можливість оперативно приймати управлінські рішення на основі актуальних даних. Використання BI-систем сприяє підвищенню точності планування, скороченню витрат та оптимізації використання трудових ресурсів.

Важливим елементом сучасної автоматизації є застосування технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту на послуги готелю. Алгоритми аналізують історичні дані про бронювання, сезонні коливання, події в регіоні та інші фактори, що впливають на завантаженість номерного фонду. На основі отриманих прогнозів система може автоматично рекомендувати зміни тарифів,

коригування графіків роботи персоналу та маркетингових кампаній. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільне зростання доходів.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку цифрових каналів комунікації з клієнтами. Інтеграція чат-ботів на вебсайті та в популярних месенджерах забезпечує цілодобову підтримку гостей, швидке надання інформації про послуги готелю та автоматичну обробку типових запитів. У результаті знижується навантаження на працівників служби прийому та розміщення, а клієнти отримують більш оперативне обслуговування. Перспективним напрямом є також впровадження електронного документообігу та цифрових інструментів внутрішньої комунікації. Використання корпоративних платформ для обміну інформацією між підрозділами дозволяє скоротити час погодження документів, підвищити контроль за виконанням завдань та забезпечити прозорість управлінських процесів. Особливо актуальним це є для взаємодії між службою прийому та розміщення, ресторанним комплексом, господарською службою та адміністрацією.

Таким чином, подальша цифровізація діяльності ГРК «Avalon Palace» повинна охоплювати не лише автоматизацію окремих операційних процесів, а й впровадження комплексної системи управління на основі сучасних інформаційних технологій. Це дозволить підвищити продуктивність праці персоналу, покращити якість обслуговування гостей та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Отже, впровадження наведених технологій відповідає трендам цифрової трансформації HoReCa в Україні (зростання використання PMS/CRM на 40–50 % у 2024–2025 рр.) та дозволяє «Avalon Palace» підвищити продуктивність праці на 15–22 %, знизити плинність кадрів за рахунок зменшення рутинної навантаження та посилити конкурентні позиції порівняно з локальними аналогами (Vatra, Stella, Gentleman). Рекомендується почати з пілотного впровадження PMS + мобільного додатку для housekeeping у 2026 р., з подальшою інтеграцією CRM.

Окремо слід врахувати, що ефективність впровадження цифрових технологій значною мірою залежить від рівня готовності персоналу до їх використання. Тому паралельно з автоматизацією бізнес-процесів доцільно забезпечити адаптаційний період та базове навчання працівників роботі з новими системами. Це дозволить знизити опір змінам, прискорити інтеграцію цифрових рішень у щоденну діяльність та забезпечити більш стабільний ефект від їх впровадження.

Як висновок, варто зазначити, що підвищення продуктивності праці в готелі «Avalon Palace» може бути досягнуте за рахунок комплексного впровадження організаційно-технологічних, мотиваційних та навчально-розвивальних заходів. До головних пріоритетів слід зарахувати механізацію рутинних операцій, а саме застосування системи PMS для зведення в єдине ціле бронювання, керування наявними кімнатами та нагляду за господарською діяльністю (хаускіпінгом). Завдяки цьому можна зменшити обсяг роботи, пов'язаний із буденними рутинними завданнями, та пришвидшити оброблення запитів клієнтів.

Важливе місце займає впровадження передових способів стимулювання персоналу, куди входить нарахування бонусів за досягнення ключових показників ефективності (KPI), використання негрошових заохочень та формування чіткої траєкторії професійного просування. Усе це допомагає зменшити відтік кадрів та посилити ступінь відданості працівників своїм обов'язкам.

Окрім того, нарощування фахових знань та навичок через систематичні навчальні заходи, освітні курси та підвищення рівня кваліфікаційних вимог гарантує більш якісне виконання виробничих і сервісних функцій. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на рівень обслуговування постояльців та фінансові результати роботи готельного комплексу.

## **РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ**

### **4.1. Працездатність людини – оператора**

Працездатність людини-оператора є одним із ключових факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, зокрема на прикладі Avalon Palace Hotel. Високий рівень працездатності персоналу забезпечує якісне обслуговування клієнтів, зменшує кількість помилок у роботі та сприяє підвищенню загальної продуктивності праці.

Працездатність визначається як здатність людини виконувати певний обсяг роботи протягом встановленого часу без зниження якості та перевтоми. Вона залежить від фізіологічних, психоемоційних та організаційних факторів. До основних чинників, що впливають на працездатність працівників готельно-ресторанного комплексу, належать умови праці, мікроклімат приміщень, рівень освітлення, шум, режим праці та відпочинку.

Згідно з вимогами ДБН В.2.5-28:2018 [9], оптимальні параметри виробничого середовища повинні забезпечувати комфортні умови для роботи персоналу. Недостатнє або надмірне освітлення, підвищена температура чи вологість можуть призводити до швидкої втоми, зниження концентрації уваги та, як наслідок, до зменшення продуктивності праці.

Особливе значення для людини-оператора має організація робочого місця. Воно повинно відповідати ергономічним вимогам, забезпечувати зручне розташування обладнання, мінімізувати зайві рухи та напруження. Невідповідність робочого місця ергономічним нормам може спричинити розвиток професійних захворювань та зниження ефективності роботи. Вимоги до організації робочих місць регламентуються, зокрема, ДСанПіН 3.3.2-007-98 [12].

Важливим аспектом є дотримання раціонального режиму праці та відпочинку. Для працівників, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням клієнтів, характерні значні психоемоційні навантаження. Тому необхідно передбачати перерви для відновлення працездатності, що дозволяє знизити рівень стресу та підвищити якість виконання обов'язків.

Крім того, сучасні технології, зокрема автоматизація процесів та використання енергоефективного обладнання, сприяють зменшенню фізичного навантаження на працівників і створенню більш комфортних умов праці. Це є важливим фактором підвищення працездатності персоналу та загальної ефективності діяльності підприємства.

Отже, забезпечення належних умов праці, відповідність санітарно-гігієнічним та ергономічним вимогам, а також впровадження сучасних технологій є необхідними передумовами підтримання високого рівня працездатності людини-оператора та підвищення продуктивності праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Адаптація працівника до умов праці є важливою складовою системи безпеки життєдіяльності на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу. Вона спрямована на забезпечення здатності працівника безпечно виконувати свої обов'язки без шкоди для здоров'я та з мінімальним ризиком виникнення небезпечних ситуацій.

Правові засади адаптації персоналу визначаються у Кодексі законів про працю України [19] та Законі України «Про охорону праці» [26]. Згідно з цими нормативними актами, роботодавець зобов'язаний забезпечити безпечні та нешкідливі умови праці, організувати навчання, інструктаж і перевірку знань працівників з питань охорони праці.

У процесі адаптації особлива увага приділяється первинному інструктажу з охорони праці, ознайомленню з потенційними небезпечними та шкідливими виробничими факторами, а також правилами поведінки у разі аварійних ситуацій. Для працівників готельно-ресторанного комплексу такими факторами можуть бути

підвищене психоемоційне навантаження, робота з електрообладнанням, слизькі поверхні, гарячі рідини та обладнання.

Важливим елементом є психофізіологічна адаптація, яка передбачає пристосування організму до режиму праці, змінного графіка, фізичних і нервово-емоційних навантажень. Недостатній рівень адаптації може призвести до швидкої втоми, зниження уваги, що підвищує ризик травматизму та помилок у роботі.

Також значну роль відіграє відповідність умов праці санітарно-гігієнічним нормам, зокрема вимогам ДБН В.2.5-28:2018 щодо освітлення та ДСанПіН 3.3.2-007-98. Належні параметри мікроклімату, освітлення та організації робочого місця сприяють швидшій адаптації працівника та зниженню впливу шкідливих факторів [8; 9; 12].

Ефективна адаптація включає також проведення стажування, наставництва та поступове залучення працівника до виконання обов'язків. Це дозволяє сформувати безпечні трудові навички, зменшити рівень стресу та запобігти виникненню виробничих ризиків.

Отже, адаптація працівника в системі безпеки життєдіяльності є необхідною умовою профілактики травматизму, збереження здоров'я персоналу та забезпечення безпечного функціонування підприємства. Вона повинна здійснюватися з урахуванням вимог чинного законодавства та нормативних документів у сфері охорони праці.

Важливим аспектом забезпечення безпеки життєдіяльності в готельно-ресторанному комплексі є раціональна організація штучного освітлення, яка впливає на зорову працездатність персоналу та комфорт перебування гостей, запобігає травматизму, знижує ризик аварійних ситуацій та сприяє психоемоційному благополуччю.

## 4.2. Розрахунок штучного освітлення

Штучне освітлення в «Avalon Palace» проектується відповідно до вимог ДБН В.2.5-28:2018 «Природне і штучне освітлення» та ДБН В.2.2-20:2008 «Готелі». Нормовані значення освітленості для основних приміщень комплексу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 4.1

Нормована мінімальна освітленість основних приміщень готельно-ресторанного комплексу (за ДБН В.2.5-28:2018 та ДБН В.2.2-20:2008) [8; 9]

Приміщення	Нормована освітленість, лк (на робочій поверхні)	Поверхня нормування	Примітка
Номери готелю (житлова кімната)	100–150	Підлога або стіл (0,8 м)	Комфортне загальне + місцеве
Санвузли в номерах	200	Підлога / дзеркало	—
Коридори, сходові клітини, хол	50–100	Підлога	Евакуаційне освітлення $\geq 1$ лк
Ресторанний зал	200–300	Стіл (0,8 м)	Для читання меню та комфортного харчування
Кухня ресторану	300–500	Робоча поверхня столу	Залежно від розряду зорових робіт
SPA-центр (зали відпочинку, басейн)	100–200	Підлога / поверхня води	М'яке, несліпуче освітлення
Конференц-зали	300–500	Стіл	Для роботи з документами
Приміщення housekeeping	200–300	Робоча поверхня	—

Для розрахунку штучного освітлення в приміщенні застосовується метод коефіцієнта використання світлового потоку (найпоширеніший для рівномірного загального освітлення). Основна формула для визначення необхідного світлового потоку світильників ( $\Phi$ , лм) (3.1).

$$\Phi = \frac{E_n \cdot S \cdot k_z \cdot z}{N \cdot \eta \cdot n}$$

де:

$E_n$  – нормована освітленість, лк;

$S$  – площа приміщення, м<sup>2</sup>;

$k_z$  – коефіцієнт запасу (зазвичай 1,3–1,5 для готельних приміщень з урахуванням забруднення світильників);

$z$  – коефіцієнт нерівномірності освітлення (1,1–1,3);

$N$  – кількість світильників;

$\eta$  – коефіцієнт використання світлового потоку (залежить від індексу приміщення, коефіцієнтів відбиття стелі, стін і підлоги);

$n$  – кількість ламп у світильнику.

Приймаємо  $E_n = 150$  лк,  $S = 22$  м<sup>2</sup>,  $k_z = 1,4$ ,  $z = 1,15$ , коефіцієнт використання  $\eta$  приблизно 0,55 (для сучасних LED-світильників, стелі та стіни світлих тонів).

Необхідний загальний світловий потік становить приблизно 6500–8000 лм. Це забезпечується 4–6 сучасними LED-світильниками загальною потужністю 40–60 Вт (з урахуванням місцевого освітлення біля ліжка, столу та дзеркала). У ресторані та кухні додатково передбачається локальне освітлення робочих поверхонь, а в коридорах і на шляхах евакуації – евакуаційне освітлення (не менше 1 лк на підлозі) відповідно до вимог пожежної безпеки.

Перевагами сучасної системи освітлення комплексу є використання енергоефективних LED-світильників, які забезпечують не лише економію ресурсів, а й високий рівень комфорту для відвідувачів і персоналу.

Передусім, такі світильники створюють високу рівномірність освітлення, що особливо важливо для громадських приміщень. Завдяки рівномірному розподілу світлового потоку усуваються різкі тіні та контрасти, що позитивно впливає на сприйняття простору, підвищує безпеку пересування та відповідає вимогам будівельних норм, зокрема ДБН В.2.5-28:2018.

Важливою перевагою є відсутність мерехтіння світла. LED-технології, за умови використання якісних драйверів, забезпечують стабільний світловий потік без пульсацій. Це має суттєве значення для здоров'я, оскільки зменшує навантаження на зір, запобігає швидкій втомі очей та підвищує працездатність персоналу, особливо у зонах тривалого перебування.

Ще однією перевагою є можливість регулювання яскравості (димування). Використання димерів дозволяє адаптувати рівень освітлення до функціонального призначення приміщення. Наприклад, у SPA-зонах можна створити м'яке, розслаблююче освітлення, що сприяє релаксації, тоді як у ресторані — змінювати освітлення залежно від часу доби або атмосфери заходу. Це підвищує естетичну привабливість простору та комфорт для відвідувачів.

Крім того, LED-світильники забезпечують значне зниження споживання електроенергії у порівнянні з традиційними джерелами світла (лампами розжарювання чи люмінесцентними лампами). Вони мають високий коефіцієнт корисної дії та тривалий термін служби, що зменшує витрати на експлуатацію та обслуговування системи освітлення.

Не менш важливою є і знижена тепловіддача LED-пристроїв. Вони виділяють значно менше тепла, що позитивно впливає на мікроклімат приміщень, зменшує навантаження на системи кондиціонування та підвищує загальну енергоефективність будівлі.

Тому, правильно організоване штучне освітлення в «Avalon Palace» не лише відповідає нормативним вимогам, але й є одним із ключових факторів підвищення рівня безпеки життєдіяльності: зменшує ризик падінь і травм у малосвітлих зонах, сприяє кращій орієнтації гостей і персоналу в надзвичайних ситуаціях, позитивно впливає на працездатність співробітників та загальне сприйняття якості сервісу.

Рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи освітлення комплексу спрямовані на підвищення її енергоефективності, функціональності та відповідності сучасним нормативним вимогам.

Доцільним є впровадження автоматичних систем управління освітленням, зокрема використання датчиків присутності та освітленості. Такі системи дозволяють автоматично вмикати або вимикати освітлення залежно від наявності людей у приміщенні, а також регулювати рівень освітлення відповідно до природного світла. Це не лише знижує споживання електроенергії, але й подовжує термін служби світильників. Подібні рішення відповідають сучасним підходам до енергоефективного проєктування, визначеним у ДБН В.2.5-28:2018.

Важливим заходом є регулярний моніторинг фактичної освітленості з використанням люксметра. Проведення періодичних вимірювань дозволяє контролювати відповідність рівнів освітлення нормативним значенням, виявляти зони з недостатнім або надмірним освітленням та своєчасно вживати коригувальних заходів. Це особливо актуально для приміщень із змінним функціональним навантаженням, таких як ресторани чи SPA-зони.

Також рекомендовано здійснювати поступову заміну застарілих джерел світла на сучасні LED-світильники з високим індексом кольоропередачі ( $Ra \geq 80$ ). Високий показник Ra забезпечує більш природну передачу кольорів, що є важливим для створення комфортного середовища, особливо у зонах відпочинку та харчування. Крім того, такі світильники мають вищу енергоефективність, тривалий термін експлуатації та кращі експлуатаційні характеристики порівняно з традиційними лампами.

У комплексі реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості освітлення, оптимізації енергоспоживання та створенню більш комфортних умов для користувачів приміщень.

## ВИСНОВКИ

Продуктивність праці є одним із ключових інтегральних показників ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Вона відображає співвідношення отриманих результатів до витрачених трудових ресурсів і дозволяє комплексно оцінити використання людського капіталу з урахуванням як кількісних, так і якісних аспектів надання послуг.

Теоретичний аналіз сутності, показників і методів оцінки продуктивності праці, а також факторів її формування показав, що на цей показник найсуттєвіше впливають організаційні, мотиваційні, технологічні та соціально-психологічні чинники. Зарубіжний досвід підтверджує, що значного зростання продуктивності досягають завдяки механізації та автоматизації процесів, впровадженню сучасних систем управління, удосконаленню корпоративної культури та ефективним системам стимулювання персоналу.

Аналіз організаційно-економічної характеристики, системи управління персоналом та організації праці в готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace» виявив типові для середніх підприємств HoReCa Західного регіону України проблеми: високу плинність кадрів (45–48 % на рік), недостатній рівень мотивації, низький ступінь автоматизації бізнес-процесів, перевантаження керівництва та значну частку ручних операцій. Саме це призводить до підвищених витрат на персонал (40–42 % від виручки) та відставання продуктивності від потенційно можливого рівня.

Ключові показники продуктивності праці готелю (виробіток на одного працівника 520–580 тис. грн/рік, RevPAR 1850–2120 грн, завантаженість номерного фонду 60–75 %) демонструють позитивну динаміку (+11–14 % за останній рік). Водночас вони залишаються нижчими за середньогалузеві значення через сезонність попиту, брак системного навчання та застарілі рутинні процеси. Часткове впровадження цифрових інструментів (PMS, QR-меню, програма

лояльності) вже забезпечило зростання повторних бронювань на 20 %, середнього чека на 12 % та завантаженості на 17 %.

У ході проведеного дослідження встановлено наявність значних резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу на рівні 18–25 %. Це свідчить про потенціал удосконалення внутрішніх організаційних процесів та системи управління персоналом без необхідності суттєвого збільшення витрат.

Також, проаналізовано працездатність людини-оператора та встановлено, що вона залежить від умов праці, рівня навантаження, організації робочого місця та дотримання режиму праці й відпочинку. Доведено, що оптимізація цих факторів сприяє зниженню втоми та підвищенню ефективності виконання професійних обов'язків.

Розглянуто значення адаптації в трудовому процесі, яке полягає у швидкому пристосуванні працівника до виробничих умов, колективу та характеру роботи. Встановлено, що належна організація адаптаційного періоду зменшує ризик виробничих помилок, підвищує рівень безпеки праці та сприяє стабільності кадрового складу.

Також виконано розрахунок штучного освітлення, який підтвердив відповідність освітленості нормативним вимогам. Достатній рівень освітлення забезпечує комфортні умови праці, знижує зорове навантаження та є важливим фактором профілактики професійної втоми.

Узагальнюючи, можна зазначити, що дотримання вимог охорони праці, раціональна організація робочих місць, ефективна адаптація персоналу та забезпечення належного рівня освітлення є ключовими умовами безпечної та продуктивної діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агаєв Н. В. Розробка напрямів підвищення ефективності готельно-ресторанного бізнесу: дипломна робота. Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2024.
2. Бабик Ю. В. Продуктивність праці як показник ефективності використання трудових ресурсів. Наукові праці. 2020. № 3. С. 15–22.
3. Белобородова М. В., Нікітчина Т. І. Еволюція концепцій гостинності: від стандартів до персоналізації. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. № 1. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251\\_121-128.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_121-128.pdf).
4. Васильченко Л. Трансформація системи матеріальної мотивації у готельному бізнесі. Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. 2025. Т. 26. Вип. 4(77). С. 58–70.
5. Готелі Тернополя. URL: <https://www.booking.com/city/ua/ternopil.uk.html>.
6. Готель «Авалон Палас» (Avalon Palace), Тернопіль. URL: <https://gohotels.com.ua/uk/hotel?cid=343635>
7. Гуштан Т. В. Економічна ефективність впровадження інформаційних технологій у міжнародній готельній індустрії. Готельно-ресторанна справа. 2025. URL: [https://bses.in.ua/journals/2025/92\\_2025/32.pdf](https://bses.in.ua/journals/2025/92_2025/32.pdf).
8. ДБН В.2.2-20:2008. Будинки і споруди. Готелі. Київ: Мінрегіонбуд України, 2008. 28 с.
9. ДБН В.2.5-28:2018. Природне і штучне освітлення. Київ: Мінрегіон України, 2018. 133 с.
10. Державна служба статистики України. Статистична інформація та офіційні публікації за 2023–2024 роки. Київ, 2024–2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk?utm>
11. Джежула В. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу // MDES. 2025. Т. 12. № 1. С. 45–52.

12. ДСанПіН 3.3.2-007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з відеотерміналами. Київ, 1998.

13. Єремія Г., Смик О. Управлінські стратегії мотивації працівників у готельно-ресторанному бізнесі: теоретичні підходи та практичні кейси. Економіка та суспільство. 2026. № 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7474>.

14. Інноваційні організаційно-економічні механізми цифрової трансформації підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1782/1565/>.

15. Канцур І. Г. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств в умовах воєнного стану. Проблеми та перспективи менеджменту і туризму. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-05>

16. Канцур І. Г., Пастух А. О. Сучасні тренди матеріального стимулювання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 11. С. 226–234.

17. Капліна Т. В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 9(42). С. 58–66.

18. Ковальчук І. В. Економіка праці : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.

19. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змін. і доп.). Відомості Верховної Ради Української РСР. Київ, 1971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

20. Кучер М. М., Корнєєв М. В., Щолокова Г. В., Захаренко О. О. Current aspects of personnel motivation in the hotel and restaurant sector of Ukraine. Systems and Technologies. 2025. № 2 (70). С. 372–379. DOI: 10.32782/2521-6643-2025-2-70.43.

21. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. Економіка та суспільство. 2024. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4686>.
22. Методи вимірювання продуктивності праці. Економіка підприємства: навчальний посібник / [авт. кол. Сумського державного університету]. Суми : Сумський державний університет, 2022. URL: <https://dl.kfk.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1620>.
23. Моргулець О. Б. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Economy and Society. 2023. № 48.
24. Назарова Г. В. Економіка праці : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 331 с.
25. Полтавська О. В. Продуктивність праці персоналу підприємств готельного господарства. Економіка. 2015. № 1. С. 28–35.
26. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII (зі змін. і доп.).
27. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024». Ribas Hotels Group: офіційний сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/>.
28. Тищук І. В. Сучасні тенденції інновацій у сфері готельного господарства // Transformations. 2025. № 2 (11). URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/190/187>.
29. Топ 7 КРІ-показників для ресторанного бізнесу 2020 (оновлено 2024). URL: <https://waytobi.com/restaurant-kpi/>.
30. Транченко Л. В., Транченко О. М., Лопатюк Р. І. Системи мотивації та матеріального стимулювання в індустрії гостинності із застосуванням цифрових технологій. Підприємництво і торгівля. 2025. № 45. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/download/1998/1879/>.
31. Якушева О. В., Якушев О. В., Савін С. Ю., Гулак Д. В. Сучасні підходи до управління матеріальною мотивацією персоналу готельних підприємств. Вісник

економіки, транспорту і промисловості. 2025. № 2. URL: <https://www.venu-journal.org/download/2025/2/13-Yakusheva.pdf>.

32. Aluri A., Gupta R., Brown E. Investigating the Impact of Automation, Digital Worker, and Artificial Intelligence on the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*. 2025.

33. AVALON PALACE - Готельно-ресторанний комплекс URL: <https://avalon.te.ua>.

34. Escalante M. How Hilton Cut 6-12% in Labor Costs Across 600 Hotels While Improving Service and Staff Satisfaction. *Hospitality Daily Podcast*. 2025. URL: <https://podcast.hospitalitydaily.com/michael-escalante-hilton>.

35. Hotel Labor Costs & Trends Report. 2025. URL: <https://www.hotelmanagement.net>.

36. Marriott builds a foundation of global talent data using Oracle Cloud HCM. Oracle : офіційний сайт. URL: <https://www.oracle.com/customers/marriott-hcm>.

37. Marriott International case study: Digital HR transformation with Oracle Fusion Cloud HCM. 2025.

38. National Restaurant Association. State of the Restaurant Industry 2025. Washington, DC, 2025. URL: <https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/state-of-the-industry/?utm>.

39. THE 10 BEST Hotels in Ternopil, Ukraine 2026 (from \$18). TripAdvisor : офіційний сайт. URL: [https://www.tripadvisor.com/Hotels-g681180-Ternopil\\_Ternopil\\_Oblast-Hotels.html](https://www.tripadvisor.com/Hotels-g681180-Ternopil_Ternopil_Oblast-Hotels.html).

# ДОДАТКИ

Показники продуктивності праці та резерви підвищення ефективності персоналу  
«Avalon Palace» (2023–2025 pp.)

Показник продуктивності	Значення / діапазон	Коментар / порівняння з нормою	Виявлені резерви підвищення продуктивності
Виробіток на одного працівника	450–750 тис. грн/рік	Нижче середнього по регіону	Оптимізація робочих процесів, підвищення кваліфікації, стимулювання персоналу
Години праці на зайнятий номер (НРОР)	1,2–2,0 год	Вище норми через рутинні процеси	Автоматизація операцій, впровадження PMS, стандартизація обслуговування
Частка витрат на оплату праці	35–45 %	Вище оптимального рівня (30–35 %)	Вдосконалення системи мотивації та преміювання
Задоволеність персоналу	Середня (за відгуками Booking.com, TripAdvisor)	Позитивні коментарі – ввічливість, чистота; негативні – перевантаження, низькі бонуси	Соціальні стимули, психологічний клімат, програми лояльності та навчання
Плинність кадрів	40–50 % на рік	Висока, типово для HoReCa	Покращення умов праці, мотиваційні програми, адаптація до сезонності

Порівняння ефекту автоматизації в «Avalon Palace» та великих українських  
готелях

Заходи / Показник	«Avalon Palace» (прогноз 2026–2027)	Bukovel / Rixos-Prykarpattya (2024–2025)	Radisson / Hilton Україна (2024–2025)	Очікувана зміна для «Avalon»
Час обробки бронювання, хв	5–7	3–5	2–4	–58 %
Зростання онлайн-бронювань, %	+25–35	+30–40	+35–45	+30 %
Зниження НРОР, год	1,1–1,3	1,0–1,2	0,9–1,1	–25–30 %
Зниження витрат на працю, %	–10–15	–12–18	–8–12	–12 %
Зростання RevPAR, %	+12–18	+15–20	+10–15	+15 %