Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві з використанням HR-аналітики»

(за матеріалами ФОП «Клим І. М.»)

Студентки 3 курсу, 319 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент» _____ *Стефюк Анастасії Віталіївни*

підпис студента

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент _____ *Незвещук-Когут Тетяна Семенівна*

підпис керівника

Завідувач кафедри
кандидат економічних наук, доцент _____ *Чичун Валентина Андріївна*

Підпис зав.кафедрою

Чернівці 2026

АНОТАЦІЯ
Кваліфікаційна робота
на тему:
«Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві з використанням HR-аналітики»
(за матеріалами ФОП «Клим І. М.»)

Досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві з використанням HR-аналітики в умовах трансформації бізнес-середовища та зростання кризових викликів.

У першому розділі розкрито теоретичні засади управління персоналом та еволюцію сучасних HR-технологій. Проаналізовано сутність, функції та інструментарій HR-аналітики як ключового елемента системи управління персоналом. Визначено роль даних та аналітичних підходів у підвищенні ефективності управлінських рішень у сфері людських ресурсів.

Другий розділ присвячено аналізу системи управління персоналом ФОП «Клим І. М.». Надано загальну характеристику підприємства, досліджено кадровий потенціал, організацію HR-процесів, систему мотивації та показники ефективності використання персоналу. Проведено аналіз HR-даних і виявлено проблемні зони в управлінні персоналом, зумовлені нестабільністю зовнішнього середовища, економічними ризиками та впливом воєнного стану.

У третьому розділі обґрунтовано напрями впровадження HR-аналітики в систему управління персоналом підприємства. Запропоновано комплекс заходів щодо використання HR-dashboard, показників продуктивності праці, плинності кадрів, витрат на персонал та прогнозування кадрових ризиків. Здійснено оцінку очікуваних результатів від впровадження сучасних HR-технологій з урахуванням принципів антикризового управління.

У роботі використано методи аналізу і синтезу, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічну візуалізацію даних, а також інструменти HR-аналітики для оцінювання ефективності управління персоналом.

Встановлено, що впровадження HR-аналітики у діяльність ФОП «Клим І. М.» сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, оптимізації витрат на персонал, зростанню продуктивності праці та зниженню кадрових ризиків в умовах кризових явищ.

Зроблено висновок, що сучасні технології управління персоналом із використанням HR-аналітики є важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища. Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані до діяльності інших підприємств сфери послуг.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ФОП «Клим І. М.» з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, викладена на 50 сторінках, містить 11 рисунків, 24 таблиці, 3 додатків.

Ключові слова: управління персоналом, HR-технології, HR-аналітика, ефективність управління, людські ресурси, кадровий потенціал, HR-dashboard, кризові умови, антикризове управління.

ANNOTATION
Qualification paper
on the topic:
"Implementation of modern personnel management technologies at the enterprise using HR analytics"
(Based on the materials of Sole Proprietor Klym I. M.)

The qualification paper investigates theoretical, analytical, and practical aspects of implementing modern personnel management technologies using HR analytics in the context of business environment transformation and increasing crisis challenges.

The first section reveals the theoretical foundations of personnel management and the evolution of modern HR technologies. The essence, functions, and tools of HR analytics as a key element of the personnel management system are analyzed. The role of data-driven approaches in improving managerial decision-making in human resource management is determined.

The second section is devoted to the analysis of the personnel management system of Sole Proprietor Klym I. M. A general description of the enterprise is provided, the personnel potential, HR processes organization, motivation system, and key performance indicators of staff utilization are examined. HR data analysis is conducted, and problem areas in personnel management caused by external instability, economic risks, and the impact of martial law are identified.

The third section substantiates directions for implementing HR analytics into the enterprise personnel management system. A set of measures is proposed, including the use of HR dashboards, labor productivity indicators, staff turnover, personnel costs, and forecasting of HR risks. The expected results of implementing modern HR technologies are assessed taking into account anti-crisis management principles.

The research employs methods of analysis and synthesis, economic and statistical methods, comparative analysis, graphical data visualization, and HR analytics tools to assess personnel management efficiency.

It is determined that the implementation of HR analytics in the activities of Sole Proprietor Klym I. M. contributes to improving the transparency of managerial decisions, optimizing personnel costs, increasing labor productivity, and reducing HR risks under crisis conditions.

The paper concludes that modern personnel management technologies using HR analytics are an important tool for ensuring sustainable enterprise development in

an unstable environment. The proposed recommendations can be adapted for other service sector enterprises.

The obtained results can be used in the practical activities of Sole Proprietor Klym I. M. to improve personnel management efficiency.

The paper consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of references, and appendices; it is presented on 50 pages, contains 11 figures, 24 tables, and 3 appendices.

Keywords: personnel management, HR technologies, HR analytics, management efficiency, human resources, HR dashboard, crisis conditions, anti-crisis management.

ЗМІСТ

ВСТУП…….3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І HR-АНАЛІТИКИ……6

1.1. Сутність і еволюція сучасних технологій управління персоналом…….6

1.2. HR-аналітика як інструмент управління персоналом підприємства…..13

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП «Клим І. М.»……..……19

2.1. Загальна характеристика ФОП «Клим І. М.» та його кадрового потенціалу……19

2.2. Оцінка діючої системи управління персоналом ФОП «Клим І. М.» ……25

2.3. Аналіз використання HR-даних та проблеми впровадження HR-аналітики……29

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА……32

3.1. Розроблення системи HR-аналітики для підприємства……..32

3.2. Використання HR-аналітики для підвищення ефективності управління персоналом ФОП «Клим І. М.» …..……36

3.3. Оцінка ефективності впровадження HR-аналітики та прогноз результатів……..40

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……....51

ДОДАТКИ…….....55

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, що характеризується економічними кризами, політичною невизначеністю, глобалізаційними процесами, наслідками пандемій, цифровою трансформацією бізнесу, зростанням конкуренції, а з 24.02.2022 року – воєнними діями на території України та їх комплексним впливом на всі сфери національної економіки, зокрема ринок праці. За таких умов персонал стає ключовим стратегічним ресурсом підприємства, а ефективне управління людським капіталом – визначальним чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Саме впровадження сучасних технологій управління персоналом на основі HR-аналітики дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни, приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати продуктивність праці, мотивацію та залученість працівників.

Особливої актуальності набуває зазначена проблематика в умовах кризових явищ, коли загострюються проблеми дефіциту кадрів, зростає плинність персоналу, знижується ефективність традиційних підходів до управління, а управлінські рішення часто приймаються в умовах невизначеності та обмежених ресурсів. У таких умовах HR-аналітика виступає інструментом, що забезпечує перехід від інтуїтивного до доказового управління персоналом. Використання аналітичних даних у сфері HR дозволяє не лише оцінювати поточний стан кадрового потенціалу, а й прогнозувати ризики, формувати ефективні кадрові стратегії та підвищувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Сучасні технології управління персоналом охоплюють цифрові HR-платформи, автоматизовані системи обліку та оцінювання персоналу, аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень, використання великих даних та елементів штучного інтелекту. Їх упровадження сприяє підвищенню прозорості HR-процесів, оптимізації витрат на персонал,

узгодженості дій управлінського апарату та зростанню ефективності кадрової політики. Тому дослідження можливостей використання HR-аналітики в системі управління персоналом підприємства є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів упровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві з використанням HR-аналітики, виявлення проблемних зон у системі управління персоналом та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності за матеріалами діяльності ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn»).

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання **таких основних завдань:**

- дослідити теоретичні засади управління персоналом та сутність HR-аналітики в сучасних умовах;

- проаналізувати стан системи управління персоналом на підприємстві - ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn»);

- оцінити можливості застосування HR-аналітичних інструментів у практиці управління персоналом ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn»);

- розробити практичні рекомендації щодо впровадження сучасних HR-технологій з використанням аналітичних підходів ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn»).

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn»).

Предметом дослідження є процеси впровадження сучасних технологій управління персоналом із використанням HR-аналітики в діяльності готельно-ресторанного комплексу «Allure Inn».

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні практичних підходів до застосування HR-аналітики як інструменту підвищення

ефективності управління персоналом в умовах нестабільного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності підприємств з метою вдосконалення системи управління персоналом та підвищення результативності кадрових рішень.

Методи дослідження, використані у роботі, включають аналіз і узагальнення наукових джерел, порівняльний аналіз, системний підхід, SWOT-аналіз, статистичні та аналітичні методи, а також елементи моделювання HR-процесів.

Структура кваліфікаційної роботи визначається логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління персоналом і HR-аналітики. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом на підприємстві ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn»).У третьому розділі запропоновано напрями впровадження сучасних HR-технологій із використанням аналітичних інструментів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І HR-АНАЛІТИКИ

1.1. Сутність і еволюція сучасних технологій управління персоналом

Управління персоналом у сучасній економіці поступово трансформувалося із функції кадрового діловодства в одну з ключових управлінських підсистем підприємства, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, стійкість і здатність організації адаптуватися до кризових змін. Зміст категорії «сучасні технології управління персоналом» у науковій літературі трактується багатовимірно: як сукупність методів і процедур роботи з персоналом (добір, оцінювання, навчання, мотивація, розвиток, утримання), як інструментарій досягнення стратегічних цілей через людський капітал, а також як комплекс організаційних і цифрових рішень, що забезпечують вимірюваність, керованість та відтворюваність HR-процесів. Українські науковці та автори навчальних видань з управління персоналом підкреслюють системність HR-діяльності, її інтеграцію з менеджментом підприємства та необхідність переходу до сучасних підходів, орієнтованих на результат і розвиток людського потенціалу, що відображено у вітчизняних підручниках і посібниках з управління персоналом. [1, 2, 3]

Еволюція підходів до управління персоналом у світовій науковій думці відбувалася хвилеподібно та відображала домінуючі парадигми менеджменту, зміни технологій та уявлення про роль людини в організації. На ранніх етапах (індустріальна модель) управління працею часто розглядалося крізь призму раціоналізації та стандартизації, коли працівник трактувався переважно як виконавець операцій. Подальший розвиток теорій організаційної поведінки й мотивації зсунув акцент на соціально-психологічні чинники, групову динаміку, лідерство та залученість персоналу. У сучасній науковій традиції сформувалася позиція, згідно з якою персонал є не лише ресурсом, а носієм компетентностей і знань, а управління

персоналом – це управління людським капіталом і талантами, що забезпечує довгострокову цінність підприємства.

Сутність «сучасних технологій» HR у дослідженнях найчастіше розкривається через три логічні площини. По-перше, через процесну (проєктування та стандартизація HR-процесів: рекрутинг, адаптація, оцінювання, навчання, управління результативністю, компенсації та пільги, кадровий резерв). По-друге, через інструментальну (методи, моделі, показники, компетентнісні профілі, KPI/OKR, системи грейдів, performance management, engagement tools, employee journey mapping тощо). По-третє, через цифрову (HRIS, ATS, LMS, системи оцінювання, аналітичні модулі, дашборди, інтеграція HR-даних із фінансовими та операційними показниками). Саме третя площина стрімко посилилася в останнє десятиріччя у зв’язку з цифровізацією та розвитком HR-аналітики як управлінського інструмента, який, за висновками українських дослідників, підвищує конкурентоздатність організацій, знижує витрати та сприяє зростанню задоволеності працівників завдяки ухваленню більш обґрунтованих рішень. [4, 5]

У межах стратегічного підходу до HR значний вплив мала концепція ролей HR-функції, запропонована Д. Ульріхом, де HR-підрозділ має виступати не лише «адміністратором кадрів», а одночасно стратегічним партнером, агентом змін, експертом з адміністративних процесів та «захисником інтересів працівників». У цій логіці «сучасні технології управління персоналом» — це інструментарій, який дозволяє HR реалізувати стратегічні ролі: забезпечити зв’язок кадрових практик із результатами бізнесу, керувати змінами та формувати організаційні компетенції. [6] Водночас сучасна практика показує: реалізація ролей HR в умовах кризи (дефіцит кадрів, міграція, нерівномірне навантаження, підвищений рівень стресу, загострення потреб у безпеці) потребує інструментів вимірювання та прогнозування, тобто переходу від «описового» HR до доказового управління.

На стику HR і аналітичної парадигми сформувалася концепція «talentship» (рішення-наука щодо талантів), яка інтерпретує управління людським капіталом як систему управлінських рішень, що має спиратися на дані, сегментацію талантів і оцінку їхнього внеску в цілі організації. У працях Дж. Бодро та П. Рамстада підкреслюється необхідність переходу HR до логіки, подібної до фінансів чи маркетингу: не тільки виконувати процедури, а будувати «мову рішень», де чітко видно причинно-наслідковий зв’язок між інвестиціями в персонал і результатами організації. [7]

Саме ця ідея є методологічним підґрунтям сучасних HR-технологій: цифрові системи не самоціль, а засіб формування якісної управлінської інформації для рішень – кого наймати, як утримувати, які компетентності розвивати, що оптимізувати, де ризики плинності, як підвищити продуктивність і якість сервісу.

В українській науковій площині підходи до управління персоналом також еволюціонували від адміністративно-облікової моделі до системної HR-моделі, що враховує мотивацію, розвиток, організаційну культуру та ефективність. У навчальних та наукових джерелах наголошується на тому, що управління персоналом є частиною загальної системи менеджменту і потребує технологізації – чітких методик, процедур та інструментів реалізації. Це простежується у вітчизняних виданнях з управління персоналом, де систематизовано HR-процеси, функції, методи та інструменти забезпечення результативності. [8] Окремий пласт сучасних українських праць присвячено інноваційному підходу до HR, де підкреслюється роль сучасних підходів і технологій у підвищенні продуктивності та якості управлінських рішень. [9]

Сучасні HR-технології доцільно трактувати як інституціоналізовані та стандартизовані рішення (організаційні, методичні, цифрові), що забезпечують повний цикл «життя працівника» в організації. Для готельно-ресторанного комплексу ця логіка набуває особливого змісту через специфіку індустрії гостинності: високу частку сервісної праці, контактність

персоналу, сезонність, кадрову плинність, значну частку молодих працівників, нерівномірність навантаження, вплив репутації та стандартів обслуговування. Саме тому еволюція HR-технологій у сфері гостинності нерозривно пов’язана із переходом від «кадрового забезпечення зміни» до управління сервісною якістю через компетентності, поведінкові стандарти, навчання, внутрішній маркетинг і культуру гостинності.

Під впливом цифровізації змінилася не тільки «форма» HR-процесів, а і їхня управлінська логіка: дані стали джерелом цінності. HR-аналітика у сучасних дослідженнях розглядається як інструмент трансформації даних про персонал у управлінську інформацію для підвищення прозорості HR-процесів, персоналізації підходів та прогнозування ризиків. [9, 10] Українські автори, що досліджують HR-аналітику, акцентують її роль у системі управління підприємством та ухваленні кадрових рішень, зокрема як сучасного підходу до обґрунтування рішень на основі показників і аналітичних оцінок. [11] У цьому контексті сучасні HR-технології можна розглядати як «інфраструктуру» для HR-аналітики: без цифрового збору та якості даних (про найм, адаптацію, навчання, продуктивність, графіки, витрати, плинність, залученість) неможливо перейти від описового аналізу до прогнозного і рекомендаційного рівнів.

Щоб систематизувати підходи до еволюції HR-технологій, доцільно виділити ключові етапи:

- кадрове адміністрування;
- управління персоналом;
- стратегічне HRM;
- управління талантами;
- цифровий HR та people analytics.

Кожен етап доповнював попередній: від управління документацією і розрахунків – до управління компетентностями й культурою, а нині – до управління рішеннями на основі даних. У практичній площині це означає перехід від «виконання HR-функцій» до «формування HR-цінності» (value

creation): оптимізація витрат на персонал, підвищення продуктивності та якості сервісу, зниження плинності, зростання залученості, формування кадрового резерву та лідерства.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів і технологій управління персоналом: зміст, інструменти, управлінський результат

Етап / підхід	Фокус управління	Типові інструменти (технології)	Результат для підприємства
Кадрове адміністрування	Облік, дисципліна, документація	штатний розпис, накази, табелі, інструкції	правова коректність, контроль
Управління персоналом (HRM)	Процеси роботи з персоналом	підбір, адаптація, оцінювання, навчання, мотивація	стабільність персоналу, керованість
Стратегічне HRM	Зв’язок HR із стратегією	компетентнісні моделі, KPI/OKR, кадрове планування	підтримка стратегії, ефективність
Управління талантами	Позиції/групи з критичним внеском	talent pool, succession planning, HiPo-програми	стійкість, кадровий резерв
Цифровий HR / HRIS	Дані + автоматизація процесів	HRIS/ATS/LMS, електронний документообіг	швидкість, прозорість, масштабованість
People analytics / HR-аналітика	Рішення на основі даних	дашборди, HR-метрики, прогнозування ризиків	доказове управління, зниження ризиків

Джерельна база узагальнення підходів сформована на основі сучасних праць з HRM та HR-аналітики в українській і міжнародній науковій традиції. [11, 12, 13]

Варто підкреслити, що в сучасній науковій дискусії поняття «технології управління персоналом» виходить за межі суто IT-рішень. Технології розуміються як відтворювані методики та інструменти, що

забезпечують керованість поведінки і результатів праці. Саме тому сучасні HR-технології включають як «класичні» методи (оцінювання, атестація, система мотивації), так і цифрові платформи, а їх якість визначається не «модністю інструменту», а здатністю створити вимірюваний ефект для бізнесу.

Рис. 1.1. Еволюція HR-підходів: від процедур до управління рішеннями на основі даних

З позиції готельно-ресторанного менеджменту еволюція HR-технологій має ще одну важливу грань: зміщення акценту з управління «штатною чисельністю» на управління сервісною поведінкою, стандартами гостинності та досвідом гостя через персонал. У сфері гостинності людський фактор є критичним: якість сервісу часто визначається не лише регламентами, а й емоційною працею, комунікацією, умінням працювати зі скаргами, командною взаємодією. У цьому сенсі сучасні технології HR (навчання, оцінювання компетентностей, управління залученістю, внутрішні комунікації) виступають механізмом підтримки стандартів сервісу і бренду роботодавця.

В умовах воєнного стану та демографічно-міграційних змін в Україні цей аспект посилюється: конкуренція за працівника зростає, а отже технології утримання, розвитку та прогнозування кадрових ризиків стають питанням виживання бізнесу.

У теоретичній площині важливою є й дискусія про межі «автоматизації» у HR. Цифрові рішення підвищують швидкість і точність обліку, але не замінюють управлінську відповідальність, лідерство та культуру. Тому сучасна парадигма HR-технологій ґрунтується на балансі: автоматизуються рутинні операції, а HR-функція зміщується у бік аналітики, розвитку людей, організаційного дизайну, підтримки змін. Така логіка узгоджується із сучасним науковим поглядом на HR як стратегічного партнера та носія функції змін, що підкреслюється у концепції ролей HR. [1, 11, 14]. Складові сучасних технологій управління персоналом зображено на рис. 1.2.

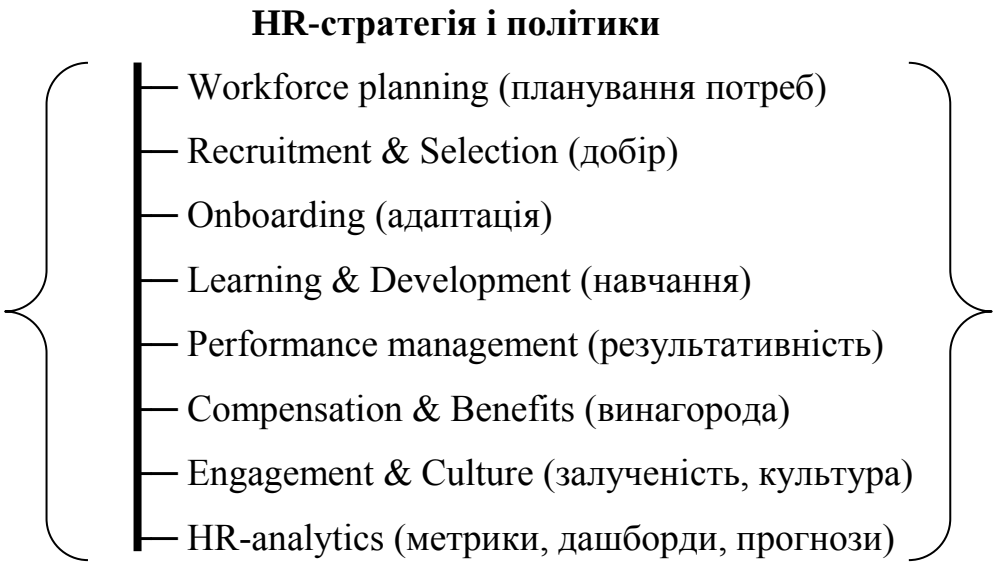


Рисунок 1.2 . Цифрова основа: HRIS / ATS / LMS

Узагальнюючи теоретичні підходи, можна стверджувати, що в сучасній науковій традиції сформувалися щонайменше три ключові лінії розуміння HR-технологій. Перша – організаційно-процесна, де HR-технології трактуються як стандартизовані процеси й методики управління персоналом у межах системи менеджменту підприємства (ця позиція ґрунтовно представлена у вітчизняних навчальних джерелах з управління персоналом).

[14] Друга – стратегічна, де HR-технології є інструментом створення цінності та підтримки конкурентних переваг через людський капітал і роль HR як стратегічного партнера.[15] Третя – аналітико-цифрова, де HR-технології розглядаються як інфраструктура даних і аналітики, що забезпечує доказове управління персоналом, прогнозування і підвищення ефективності кадрових рішень. [6, 8,11]

Власний висновок до основних підходів полягає в тому, що сучасні технології управління персоналом доцільно визначати як інтегровану систему процесів, методик і цифрових інструментів, спрямованих на формування, розвиток і збереження людського потенціалу підприємства та на забезпечення вимірюваного управлінського ефекту. Для підприємств готельно-ресторанної сфери критично важливо, щоб HR-технології не обмежувалися автоматизацією обліку, а були зорієнтовані на підвищення якості сервісу, стійкість команди, зниження плинності, розвиток компетентностей і управління залученістю. У сучасних умовах (нестача кадрів, міграційні процеси, високі ризики та невизначеність) найперспективнішим є поєднання процесного підходу (стандартизація HR-циклу), стратегічного підходу (узгодження HR зі стратегією) та аналітичного підходу (HR-аналітика як основа доказових рішень), що забезпечує системність, прозорість і результативність управління персоналом.

1.2. HR-аналітика як інструмент управління персоналом підприємства

У сучасних умовах розвитку менеджменту управління персоналом дедалі більше орієнтується на використання даних і аналітичних підходів для обґрунтування управлінських рішень. Одним із ключових інструментів такої трансформації є HR-аналітика, яка забезпечує систематизацію, аналіз і інтерпретацію інформації про персонал з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства [12; 15]. У науковій літературі HR-аналітика розглядається як складова сучасної системи

управління персоналом, що поєднує методи статистичного аналізу, економічної оцінки, інформаційні технології та управлінські підходи [11].

Поняття «HR-аналітика» (people analytics, workforce analytics) трактується дослідниками як процес збору, обробки та аналізу кількісних і якісних даних про персонал з метою підтримки управлінських рішень у сфері HR [12]. На відміну від традиційного кадрового обліку, HR-аналітика не обмежується фіксацією фактів, а спрямована на виявлення причинно-наслідкових зв’язків між кадровими показниками та результатами діяльності підприємства [15]. Саме ця особливість визначає її роль як інструменту стратегічного управління персоналом.

У працях зарубіжних науковців наголошується, що HR-аналітика є логічним етапом еволюції управління персоналом – від інтуїтивних і описових підходів до доказового менеджменту [14]. Вона дозволяє оцінювати ефективність HR-процесів, прогнозувати кадрові ризики, обґрунтовувати інвестиції в персонал і підвищувати результативність управлінських рішень [13]. Таким чином, HR-аналітика трансформує HR-функцію з операційної у аналітичну та стратегічну.

У науковій літературі виділяють кілька рівнів HR-аналітики залежно від глибини та складності аналізу. Найбільш поширеним є описовий рівень, який передбачає аналіз базових показників чисельності персоналу, плинності кадрів, структури персоналу, витрат на оплату праці та навчання [12].

Наступним рівнем є діагностична аналітика, що дозволяє виявляти причини змін кадрових показників і проблем у системі управління персоналом [15]. Найвищим рівнем вважається прогнозна та рекомендаційна HR-аналітика, орієнтована на моделювання сценаріїв, оцінку ризиків і підтримку стратегічних управлінських рішень [14].

Важливою особливістю HR-аналітики як інструменту управління є її інтеграція з іншими підсистемами менеджменту підприємства. Дані про персонал дедалі частіше поєднуються з фінансовими, операційними та маркетинговими показниками, що дозволяє оцінювати внесок людського

капіталу у загальні результати діяльності підприємства [9; 11]. Такий підхід забезпечує комплексне бачення ефективності управління та сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Українські науковці також підкреслюють, що HR-аналітика є важливим інструментом модернізації системи управління персоналом, особливо в умовах нестабільності, дефіциту кадрів і зростання конкуренції на ринку праці [17]. У вітчизняних дослідженнях зазначається, що використання аналітичних підходів у HR дозволяє підвищити прозорість кадрових процесів, оптимізувати витрати на персонал і зменшити суб’єктивізм у прийнятті управлінських рішень [16].

HR-аналітика як інструмент управління персоналом виконує низку важливих функцій. По-перше, вона забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень шляхом формування системи показників і аналітичних звітів [12]. По-друге, сприяє контролю та оцінюванню ефективності HR-процесів, зокрема добору, адаптації, навчання та мотивації персоналу [15]. По-третє, виконує прогнозну функцію, дозволяючи своєчасно виявляти кадрові ризики та формувати превентивні управлінські заходи [14].

У науковій літературі наголошується, що ефективне використання HR-аналітики можливе лише за наявності відповідної інформаційної інфраструктури та чітко визначених управлінських цілей [11].

Використання HR-аналітики в системі управління персоналом ґрунтується на формуванні сукупності показників, які відображають кількісні та якісні характеристики персоналу, а також взаємозв’язок між кадровими процесами та результатами діяльності підприємства [12; 15]. На відміну від традиційної кадрової звітності, HR-аналітика передбачає не лише фіксацію показників, а й їх інтерпретацію з позиції управлінської доцільності та стратегічних цілей організації [14].

У науковій літературі HR-аналітика розглядається як інструмент оцінювання ефективності управління персоналом через систему HR-метрик і KPI, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз, виявляти тенденції та

прогнозувати розвиток кадрової ситуації [13]. Такі показники можуть використовуватися як на операційному, так і на стратегічному рівнях управління.

Одним із базових показників HR-аналітики є коефіцієнт плинності персоналу, який характеризує стабільність трудового колективу та ефективність кадрової політ за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де *Чзв* – кількість працівників, що звільнилися за період;

Чср – середньооблікова чисельність персоналу.

Цей показник широко використовується в HR-аналітиці для оцінки кадрових ризиків, особливо у сферах із високою трудомісткістю та контактністю персоналу [12].

Важливим індикатором ефективності інвестицій у розвиток персоналу є коефіцієнт віддачі від навчання (ROI навчання), який дозволяє оцінити економічну доцільність витрат на підвищення кваліфікації працівників [15]:

$$ROI_{\text{навч}} = \frac{\text{Е}_{\text{навч}} - \text{В}_{\text{навч}}}{\text{В}_{\text{навч}}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де,

$E_{навч}$ – економічний ефект від навчання;

$B_{навч}$ – витрати на навчання персоналу.

Застосування такого показника дає змогу HR-службі обґрунтовувати управлінські рішення щодо розвитку персоналу та оптимізації бюджету на навчання.

Ще одним ключовим показником є продуктивність праці персоналу, яка може визначатися як відношення обсягу результату діяльності до чисельності працівників:

$$P = \frac{Q}{\text{Ч}} \quad (1.3)$$

де,

Q – обсяг виробленої продукції або наданих послуг;

Ч – чисельність персоналу.

У межах HR-аналітики цей показник використовується для оцінки впливу кадрових рішень на загальну ефективність діяльності підприємства [9].

Для своєчасного виявлення кадрових ризиків, оцінювання результативності мотиваційних і навчальних заходів, контролю витрат на персонал та прийняття обґрунтованих управлінських рішень використовують такі показники HR-аналітики (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні показники HR-аналітики та їх управлінське призначення

Показник	Економічний зміст	Управлінське призначення
Коефіцієнт плинності персоналу	Характеризує стабільність кадрів	Оцінка кадрових ризиків
Рівень залученості персоналу	Відображає мотивацію та лояльність	Підвищення ефективності мотивації
Продуктивність праці	Віддача від людського капіталу	Оптимізація чисельності
Витрати на персонал	Частка витрат у собівартості	Контроль HR-бюджету
ROI навчання	Ефективність інвестицій у розвиток	Обґрунтування HR-інвестицій

Подані у табл. 1.2 показники HR-аналітики формують базову систему кількісної оцінки ефективності управління персоналом підприємства. Також у теорії управління персоналом HR-аналітика часто подається у вигляді графічних моделей, що відображають взаємозв’язок між HR-процесами та результатами діяльності підприємства. [14].

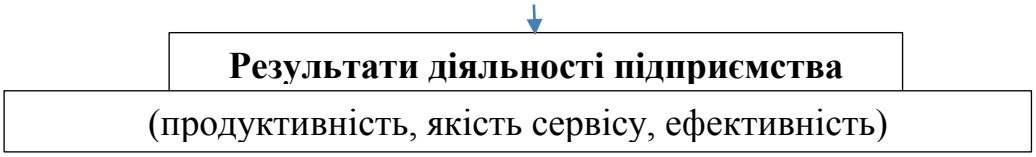


Рис. 1.2 Модель впливу HR-аналітики на управлінські рішення підприємства

У межах складніших аналітичних підходів застосовуються кореляційні та регресійні моделі, які дозволяють оцінювати залежність між показниками управління персоналом і фінансово-економічними результатами підприємства [13]. Наприклад, загальна форма лінійної регресійної моделі може бути представлена таким чином:

$$Y = a + bX + \varepsilon$$

де, Y – результативний показник (наприклад, продуктивність праці);

X – HR-показник (рівень плинності, витрати на навчання тощо);

(a, b) – параметри моделі;

e – випадкова похибка.

Застосування таких моделей у HR-аналітиці дозволяє перейти від опису ситуації до її пояснення та прогнозування.

Таблиця 1.3

Рівні HR-аналітики та інструменти їх реалізації

Рівень аналітики	Характеристика	Типові інструменти
Описова	Аналіз поточного стану	HR-звіти, дашборди
Діагностична	Виявлення причин змін	Порівняльний аналіз
Прогнозна	Прогноз кадрових ризиків	Моделювання, тренди
Рекомендаційна	Підтримка управлінських рішень	Сценарний аналіз

Таким чином, HR-аналітика виступає багатофункціональним інструментом управління персоналом, що забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень, контроль ефективності HR-процесів і прогнозування кадрових ризиків [12; 15]. Її застосування сприяє підвищенню прозорості управління, зниженню суб’єктивізму та формуванню доказового

підходу до управління людськими ресурсами.

Власний узагальнюючий висновок полягає в тому, що HR-аналітика в сучасній системі управління персоналом є не допоміжним, а стратегічним інструментом, який поєднує дані, аналітичні методи та управлінські рішення. Використання HR-аналітики дозволяє підприємству підвищити ефективність управління персоналом, своєчасно реагувати на кадрові виклики та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП «Клим І. М.»

2.1. Загальна характеристика ФОП «Клим І. М.» та його кадрового потенціалу

Фізична особа – підприємець Клим І. М. здійснює господарську діяльність у сфері готельно-ресторанного бізнесу під брендом готельно-ресторанного комплексу «Allure Inn», надаючи комплекс послуг з тимчасового розміщення та харчування. Діяльність підприємства орієнтована на задоволення потреб різних категорій споживачів – індивідуальних туристів, ділових гостей, транзитних клієнтів, а також осіб, які користуються додатковими сервісними послугами комплексу. Функціонування підприємства відбувається відповідно до чинного законодавства України у сфері господарської діяльності, трудових відносин, охорони праці, санітарно-епідеміологічних та пожежних норм, що визначає нормативні рамки формування організаційної структури та кадрової політики.

Загальна характеристика ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn») наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Allure Inn»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Фізична особа – підприємець
Назва суб’єкта господарювання	ФОП «Клим І. М.»
Комерційна назва	Готельно-ресторанний комплекс «Allure

	Inn»
Сфера діяльності	Індустрія гостинності
Основні послуги	Послуги розміщення та харчування
Режим роботи	Цілорічний
Особливості діяльності	Схильність до сезонних коливань попиту
Ринок функціонування	Місто Чернівці

Як видно із наведеної табл. 2.1. організаційно-правова форма ФОП зумовлює відносно компактну та гнучку модель управління, у межах якої ключові управлінські повноваження зосереджені у власника підприємства.

Така форма організації бізнесу є типовою для малих і середніх підприємств сфери гостинності та має як переваги, так і обмеження. До переваг слід віднести оперативність прийняття рішень, скорочений управлінський ланцюг, можливість безпосереднього контролю за роботою персоналу та якістю обслуговування гостей. Водночас концентрація управлінських функцій у межах обмеженого кола осіб підвищує залежність результатів діяльності підприємства від ефективності організації внутрішніх процесів і професійної компетентності персоналу.

Готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn» функціонує як багатофункціональна сервісна система, у межах якої поєднуються готельні та ресторанні послуги, а також допоміжні й адміністративні процеси. Така специфіка діяльності визначає складну внутрішню структуру підприємства та обумовлює потребу у чіткому розподілі функцій між працівниками. Організаційна структура управління підприємством має лінійно-функціональний характер, що передбачає вертикаль підпорядкування та розмежування відповідальності між основними службами. Центральне місце в системі управління займає власник або керівник підприємства, який координує діяльність основних підрозділів та здійснює стратегічне й оперативне управління (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Організаційна структура управління ГРК «Allure Inn»

Структурний підрозділ	**Основні функції**
Адміністративно-управлінський персонал	Загальне управління, планування, контроль

Служба прийому та розміщення	Бронювання, поселення, робота з гостями
Служба номерного фонду	Прибирання, підготовка номерів, контроль чистоти
Ресторанний підрозділ	Надання послуг харчування
Технічна служба	Забезпечення справності обладнання
Допоміжні служби	Господарське та сервісне забезпечення

За даними табл. 2.2. виокремлюємо у структурі закладу адміністративно-управлінський персонал, службу прийому та розміщення, службу номерного фонду, ресторанний підрозділ, а також допоміжні служби, що забезпечують технічну та господарську підтримку діяльності комплексу. Адміністративно-управлінський персонал відповідає за загальну координацію діяльності, фінансове планування, організацію роботи персоналу та контроль за дотриманням стандартів сервісу. Служба прийому та розміщення виконує ключову роль у формуванні першого враження гостей про підприємство, забезпечуючи процеси бронювання, поселення, інформаційного супроводу та комунікації з клієнтами. Служба номерного фонду відповідає за санітарний стан, готовність номерів і дотримання стандартів чистоти, що безпосередньо впливає на сприйняття якості послуг. Ресторанний підрозділ забезпечує надання послуг харчування, організацію сніданків та обслуговування гостей у межах комплексу.

Аналіз організаційної структури ФОП «Клим І. М.» свідчить про її відповідність масштабам діяльності підприємства та специфіці готельно-ресторанного бізнесу. Водночас лінійно-функціональна модель управління потребує чіткої регламентації посадових обов’язків і налагоджених комунікацій між підрозділами, оскільки ефективність роботи одного структурного елемента безпосередньо впливає на результати діяльності інших. Це особливо актуально для підприємств сфери гостинності, де сервісний процес має безперервний і взаємопов’язаний характер.

Кадровий потенціал підприємства формується відповідно до функціональних потреб організаційної структури та обсягів надання послуг. Середньооблікова чисельність персоналу ФОП «Клим І. М.» є типовою для готельно-ресторанних підприємств малого та середнього масштабу й

включає працівників різних категорій: управлінський персонал, обслуговуючий персонал готельного напряму, працівників ресторанного підрозділу та допоміжний персонал. Частка обслуговуючого персоналу в загальній чисельності є найбільшою, що зумовлено сервісною спрямованістю діяльності підприємства та високою трудомісткістю процесів обслуговування гостей.

Структура персоналу за функціональними ознаками відображає пріоритетність тих підрозділів, які безпосередньо взаємодіють із гостями. Зокрема, значна частка працівників задіяна у службі прийому та розміщення і службі номерного фонду, оскільки саме ці підрозділи забезпечують базову якість готельної послуги. Ресторанний персонал також відіграє важливу роль у формуванні загального споживчого досвіду, особливо в частині додаткових сервісів. Адміністративно-управлінський персонал, як правило, має меншу чисельність, проте його вплив на ефективність діяльності підприємства є визначальним.

Таблиця 2.3

Основні елементи кадрової політики ФОП «Клим І. М.»

Напрям кадрової політики	**Характеристика**
Підбір персоналу	Орієнтація на практичні навички та сервісність
Адаптація	Ознайомлення зі стандартами та внутрішніми правилами
Навчання	Первинні інструктажі, наставництво
Мотивація	Матеріальне та нематеріальне стимулювання
Контроль	Дотримання стандартів обслуговування

Аналіз кадрової політики за кваліфікаційними та професійними характеристиками свідчить, що персонал підприємства поєднує працівників із різним рівнем професійної підготовки та досвіду роботи. Для обслуговуючого персоналу ключовими є практичні навички, комунікативні здібності, стресостійкість і здатність працювати в умовах змінного навантаження. Для адміністративного персоналу важливими є управлінські компетентності, організаційні здібності та знання специфіки готельно-ресторанного бізнесу. Така різнорівнева структура персоналу потребує

диференційованого підходу до управління, мотивації та оцінювання результатів праці.

Кадрова політика ФОП «Клим І. М.» формується з урахуванням ринкових умов, масштабів діяльності та фінансових можливостей підприємства. Основними принципами кадрової політики є забезпечення стабільності трудового колективу, підтримання належного рівня професійної підготовки персоналу та дотримання стандартів сервісу. Підбір персоналу здійснюється з орієнтацією на практичні навички та здатність працівників до адаптації в умовах інтенсивної сервісної діяльності. Важливу роль відіграє використання внутрішніх і зовнішніх джерел залучення кадрів, а також рекомендаційного підбору, що є поширеною практикою у сфері гостинності.

Процес формування трудового колективу включає етапи відбору, адаптації та первинного навчання працівників. Адаптація нових працівників має важливе значення для забезпечення безперервності сервісу та зниження ризиків плинності персоналу. У межах адаптаційного періоду працівники ознайомлюються з внутрішніми правилами, стандартами обслуговування, посадовими обов’язками та особливостями взаємодії з клієнтами. Відсутність формалізованих процедур адаптації або їх недостатня ефективність може негативно впливати на якість обслуговування та загальні результати діяльності підприємства.

Особливістю формування трудового колективу у готельно-ресторанному комплексі «Allure Inn» є вплив сезонних коливань попиту на послуги, що зумовлює змінність навантаження на персонал та потребу у гнучкому плануванні робочого часу. Це вимагає від управлінського персоналу застосування адаптивних підходів до організації праці, а також контролю за дотриманням трудового законодавства і внутрішнього трудового розпорядку.

Таблиця 2.4

Структура сезонної завантаженості ГРК «Allure Inn»

Місяць	Частка річної завантаженості, %	Характеристика періоду
Січень	3	Низький сезон
Лютий	3	Низький сезон
Березень	8	Початок активізації попиту
Квітень	10	Стабільний попит
Травень	12	Передпіковий період
Червень	13	Високий сезон
Липень	14	Пікове навантаження
Серпень	13	Високий сезон
Вересень	8	Зниження після піку
Жовтень	7	Середній сезон
Листопад	5	Низхідний попит
Грудень	4	Низький сезон
Разом	**100**	

Помісячна динаміка завантаженості номерного фонду ГРК «Allure Inn» підтверджує наявність вираженої сезонності попиту з піковими значеннями у літній період та зниженими показниками у зимові місяці. Така нерівномірність завантаження зумовлює коливання трудового навантаження персоналу, що потребує застосування гнучких підходів до планування чисельності, графіків роботи та використання інструментів аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Аналіз кадрового потенціалу ФОП «Клим І. М.» дозволяє зробити висновок, що персонал підприємства є ключовим чинником забезпечення якості послуг та конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу. Водночас наявна структура персоналу та особливості кадрової політики обумовлюють потребу у використанні сучасних інструментів управління, зокрема аналітичних підходів до оцінювання ефективності праці, плинності кадрів, навантаження персоналу та результативності мотиваційних заходів. Це створює необхідне підґрунтя для подальшого аналізу системи управління персоналом підприємства та обґрунтування доцільності впровадження HR-аналітики в наступних підрозділах кваліфікаційної роботи.

2.2. Оцінка діючої системи управління персоналом ФОП «Клим І. М.»

Оцінка діючої системи управління персоналом ФОП «Клим І. М.» здійснюється через аналіз фінансово-економічних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Allure Inn» за 2023-2025 рр., оскільки результати господарської діяльності безпосередньо відображають ефективність використання трудового потенціалу. Для підприємств готельного бізнесу персонал є ключовим виробничим ресурсом, адже рівень доходів, завантаженість номерного фонду та фінансова стійкість залежать від організації праці, чисельності персоналу, продуктивності та якості сервісу.

Вихідними параметрами для фінансово-економічного аналізу є: кількість номерів – 30, середня вартість проживання – 2500 грн за добу, середньооблікова чисельність персоналу – 36 осіб. Потенційна річна місткість номерного фонду становить 10 950 номеро-діб (30 × 365), що визначає граничні можливості формування доходів підприємства.

Таблиця 2.7

Потенціал номерного фонду ГРК «Allure Inn»

Показник	Значення
Кількість номерів	30
Кількість днів у році	365
Максимальна місткість, номеро-діб	10 950
Середня ціна номера, грн/доба	2 500
Максимально можливий дохід, тис. грн	27 375,0

Для оцінки фактичного використання потенціалу номерного фонду проведено аналіз рівня завантаженості готелю у 2023-2025 рр. з урахуванням сезонності та загальних тенденцій ринку готельних послуг.

Таблиця 2.8

Використання номерного фонду ГРК «Allure Inn» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна 2024/2023	Абсолютна зміна 2025/2024	Темп зростання 2025/2023, %
Середньорічна завантаженість, %	58	62	66	+4	+4	113,8
Реалізовано номеро-діб	6 351	6 789	7 227	+438	+438	113,8
Нереалізований потенціал, номеро-діб	4 599	4 161	3 723	−438	−438	81,0
Використання потенціалу, %	58,0	62,0	66,0	+4,0	+4,0	113,8

Зазначені у табл. 2.8 дані свідчать про поступове підвищення рівня використання номерного фонду, що є позитивною тенденцією та результатом стабілізації попиту. Водночас значний обсяг нереалізованого потенціалу (понад 30 % у 2025 р.) вказує на наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності, у тому числі через оптимізацію управління персоналом.

Таблиця 2.9

Формування доходів від основної діяльності ГРК «Allure Inn»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна 2024/2023	Абсолютна зміна 2025/2024	Темп зростання 2025/2023, %
Реалізовано номеро-діб	6 351	6 789	7 227	+438	+438	113,8
Середня ціна номера, грн	1 800	2 200	2 500	+400	+300	138,9
Дохід від проживання, тис. грн	**11 431,8**	**14 935,8**	**18 067,5**	**+3 504,0**	**+3 131,7**	**158,1**

Зростання доходів у 2023-2025 рр. забезпечується виключно підвищенням рівня завантаженості номерного фонду за поступового збільшення цінової політики, що підкреслює вирішальну роль персоналу у забезпеченні стабільної якості сервісу та повторних продажів.

Таблиця 2.10

Структура операційних витрат ГРК «Allure Inn»

Стаття витрат	Частка у витратах, %
Витрати на персонал	35-38
Комунальні послуги	14-16
Закупівлі та господарські витрати	12-14
Маркетинг та продажі	5-7
Амортизація та утримання	8-10
Інші витрати	6-8
Разом	100

Із наведених даних видно, що найбільшу частку в структурі витрат становлять витрати на персонал, що є типовим для підприємств готельного бізнесу. Це підтверджує визначальну роль трудових ресурсів у формуванні собівартості послуг та фінансових результатів діяльності. Наступним етапом дослідження розглянемо витрати на персонал та продуктивність праці.

Таблиця 2.11

Витрати на персонал та продуктивність праці

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Абсолютна зміна 2024/2023**	**Абсолютна зміна 2025/2024**	**Темп зростання 2025/2023, %**
Чисельність персоналу, осіб	32	35	36	+3	+1	112,5
Витрати на персонал, тис. грн	6 033,5	6 110,1	6 323,6	+76,6	+213,5	104,8
Дохід від діяльності, тис. грн	15 877,5	16 972,5	18 067,5	+1 095,0	+1 095,0	113,8
Дохід на 1 працівника, тис. грн	441,0	471,5	501,9	+30,5	+30,4	113,8
Витрати на 1 працівника, тис. грн	167,6	169,7	175,7	+2,1	+6,0	104,8

За даними табл. 2.11 зростання доходу на одного працівника свідчить про підвищення продуктивності праці, однак паралельне зростання витрат на персонал потребує більш чіткої системи контролю ефективності праці та

навантаження персоналу.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності використання персоналу ГРК «Allure Inn»

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Абсолютна зміна 2024/2023**	**Абсолютна зміна 2025/2024**	**Темп зростання 2025/2023, %**
Дохід на 1 номер, тис. грн	529,3	565,8	602,3	+36,5	+36,5	113,8
Дохід на 1 працівника, тис. грн	441,0	471,5	501,9	+30,5	+30,4	113,8
Частка витрат на персонал у доході, %	38,0	36,0	35,0	−2,0	−1,0	92,1

Проведений фінансово-економічний аналіз, зосереджений у табл. 2.1-2.12 дозволяє зробити висновок, що діюча система управління персоналом ФОП «Клим І. М.» забезпечує стабільне функціонування підприємства та зростання фінансових результатів. Водночас аналіз структури витрат, рівня завантаженості номерного фонду та продуктивності праці свідчить про обмеженість аналітичних інструментів управління персоналом. Управлінські рішення щодо чисельності, навантаження та мотивації персоналу приймаються переважно на основі поточних показників, без використання системної HR-аналітики.

Отже, фінансово-економічні показники діяльності ГРК «Allure Inn» у 2023-2025 рр. підтверджують наявність позитивної динаміки доходів і підвищення продуктивності праці персоналу. Водночас збереження значної частки витрат на персонал у структурі собівартості та наявність нереалізованого потенціалу номерного фонду актуалізують необхідність удосконалення системи управління персоналом на основі HR-аналітики. Це створює логічне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій у наступному розділі роботи.

2.3. Аналіз використання HR-даних та проблеми впровадження HR-аналітики у ФОП «Клим І. М.»

Ефективність управління персоналом у сучасних умовах значною мірою залежить від якості використання HR-даних та здатності підприємства трансформувати кадрову інформацію у обґрунтовані управлінські рішення. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, зокрема для ФОП «Клим І. М.» (ГРК «Allure Inn»), актуальність HR-аналітики зростає в умовах підвищення конкуренції, сезонності попиту та зростання інтенсивності праці персоналу. Аналіз фінансово-економічних показників, проведений у попередньому підрозділі, свідчить про позитивну динаміку доходів і продуктивності праці, однак одночасно виявляє підвищення навантаження на трудовий колектив, що потребує системного аналітичного супроводу управління персоналом.

На даний момент система управління персоналом ФОП «Клим І. М.» характеризується переважно операційним підходом до використання HR-даних. Основна інформація про персонал зосереджена у кадровій документації, табелях обліку робочого часу, графіках змінності та відомостях з оплати праці. Такі дані використовуються здебільшого для вирішення поточних адміністративних завдань, зокрема нарахування заробітної плати, контролю трудової дисципліни та забезпечення безперебійної роботи підрозділів. Водночас відсутня практика систематизованого аналізу HR-показників у динаміці, що обмежує можливості прогнозування кадрових ризиків та оцінювання ефективності управлінських рішень.

Таблиця 2.13

Наявні HR-дані та напрями їх використання у ФОП «Клим І. М.»

Категорія HR-даних	Зміст інформації	Поточне використання
Кадровий склад	Чисельність, структура персоналу	Адміністративний облік

Робочий час	Табелі, графіки змінності	Контроль дисципліни
Оплата праці	Заробітна плата, доплати	Нарахування виплат
Навантаження	Кількість змін, пікові періоди	Оперативне планування
Плинність кадрів	Прийом та звільнення	Фіксація фактів
Навчання	Інструктажі, адаптація	Разове використання

Як свідчать дані таблиці, HR-інформація на підприємстві використовується фрагментарно та не інтегрується у єдину аналітичну систему. Це ускладнює формування комплексного уявлення про ефективність використання трудового потенціалу та не дозволяє повною мірою пов’язати кадрові показники з фінансовими результатами діяльності підприємства.

Таблиця 2.14

Динаміка ключових HR-показників ФОП «Клим І. М.» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна 2025/2023
Чисельність персоналу, осіб	32	35	36	+4
Дохід на 1 працівника, тис. грн	441,0	471,5	501,9	+60,9
Витрати на 1 працівника, тис. грн	167,6	169,7	175,7	+8,1
Частка витрат на персонал у доході, %	38,0	36,0	35,0	−3,0

Динаміка HR-показників, наведених у табл. 2.14 свідчить про зростання продуктивності праці персоналу за умов відносно стриманого зростання витрат на персонал. Це підтверджує економічну ефективність діючої системи управління персоналом, однак одночасно може вказувати на ризик перевантаження працівників, особливо у пікові періоди завантаженості готелю. За відсутності аналітичних інструментів ці ризики не

ідентифікуються завчасно, що негативно впливає на довгострокову кадрову стабільність.

Таблиця 2.15

Оцінка рівня використання HR-аналітики у ФОП «Клим І. М.»

Напрям HR-аналітики	Стан використання	Коментар
Аналіз плинності кадрів	Низький	Дані не аналізуються у динаміці
Аналіз продуктивності праці	Середній	Без прив'язки до навантаження
Аналіз витрат на персонал	Середній	Відсутній факторний аналіз
Аналіз робочого часу	Низький	Не оцінюється ефективність змін
Прогнозування потреб у персоналі	Відсутній	Не застосовується
HR-звітність	Обмежена	Немає регулярних HR-звітів

Отримані результати підтверджують, що HR-аналітика у готельно-ресторанному комплексі «Allure Inn» перебуває на початковому рівні розвитку та не використовується як інструмент стратегічного управління персоналом. Основні управлінські рішення приймаються на основі досвіду керівництва та поточних показників, без залучення аналітичних моделей і прогнозів.

Таблиця 2.16

Основні проблеми впровадження HR-аналітики у ФОП «Клим І. М.»

Група проблем	Характеристика
Організаційні	Відсутність відповідального за HR-аналітику
Інформаційні	Низький рівень систематизації HR-даних
Кадрові	Обмежені аналітичні компетенції персоналу
Технічні	Відсутність спеціалізованого ПЗ
Методичні	Невизначеність ключових HR-показників
Управлінські	Орієнтація на короткострокові рішення

Проблеми впровадження HR-аналітики мають комплексний характер і охоплюють як організаційні, так і методичні аспекти управління. Відсутність структурованої HR-аналітичної системи призводить до того, що потенціал трудових ресурсів використовується не повною мірою, а управлінські рішення не завжди враховують довгострокові наслідки для персоналу.

Таблиця 2.17

Вплив відсутності HR-аналітики на діяльність підприємства

Сфера впливу	Потенційні наслідки
Фінансові результати	Втрата частини доходів
Якість сервісу	Нерівномірна якість обслуговування
Персонал	Професійне вигорання
Плинність кадрів	Зростання ризику звільнень
Управлінські рішення	Низька прогнозованість

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що діюча система управління персоналом ФОП «Клим І. М.» забезпечує базову економічну ефективність діяльності підприємства, проте не використовує потенціал HR-даних у повному обсязі. Відсутність системної HR-аналітики обмежує можливості прогнозування кадрових потреб, оптимізації навантаження персоналу та підвищення стійкості підприємства в умовах сезонних коливань попиту. Виявлені проблеми впровадження HR-аналітики обґрунтовують доцільність розроблення та впровадження сучасних аналітичних інструментів управління персоналом, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати витрати на персонал та забезпечити сталий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення системи HR-аналітики для підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу характеризуються підвищеною конкуренцією, нестабільністю зовнішнього середовища, сезонністю попиту та зростанням вимог споживачів до якості сервісу. За таких умов людський капітал виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а ефективність його використання значною мірою залежить від якості управлінських рішень у сфері персоналу. Проведений у попередніх розділах аналіз діяльності ФОП «Клим І. М.» засвідчив позитивну динаміку

фінансово-економічних показників, зростання продуктивності праці та доходів, проте водночас виявив фрагментарний характер використання HR-даних і відсутність системної HR-аналітики.

Метою впровадження HR-аналітики у ФОП «Клим І. М.» є формування цілісної системи збору, обробки та аналізу кадрових даних, яка дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати витрати на персонал, збалансувати навантаження працівників та забезпечити сталий розвиток підприємства. HR-аналітика у даному дослідженні розглядається не як окремий інструмент, а як інтегрована складова системи управління персоналом, що поєднує кадрові, фінансові та операційні показники.

З урахуванням масштабів діяльності ФОП «Клим І. М.» та організаційної структури готельно-ресторанного комплексу «Allure Inn», доцільним є поетапне впровадження HR-аналітики з концентрацією на ключових показниках, які безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє уникнути надмірної складності аналітичної системи та забезпечити її практичну орієнтацію (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цілі впровадження HR-аналітики у ФОП «Клим І. М.»

Напрям	Зміст
Економічна мета	Підвищення продуктивності праці та доходів
Кадрова мета	Зниження кадрових ризиків і плинності
Управлінська мета	Підвищення якості управлінських рішень
Соціальна мета	Збалансування навантаження персоналу
Стратегічна мета	Забезпечення сталого розвитку підприємства

Формування системи HR-аналітики доцільно здійснювати на основі визначення ключових HR-показників, які можуть бути кількісно виміряні та

використані для оцінювання ефективності управління персоналом. Для підприємства готельного типу такими показниками є чисельність персоналу, продуктивність праці, витрати на персонал, рівень завантаженості номерного фонду, а також співвідношення доходів і витрат у розрахунку на одного працівника.

Таблиця 3.2

Ключові HR-показники для системи HR-аналітики ФОП «Клим І. М.»

Показник	Формула розрахунку	Управлінське призначення
Продуктивність праці	Дохід / Чисельність персоналу	Оцінка ефективності праці
Витрати на 1 працівника	Витрати на персонал / Чисельність	Контроль HR-бюджету
Дохід на 1 номер	Дохід / Кількість номерів	Аналіз навантаження
Частка витрат на персонал	Витрати на персонал / Дохід × 100 %	Оцінка економічної ефективності
HR-навантаження	Реалізовані номеро-діби / Чисельність	Планування персоналу

Використання зазначених показників, зазначених у табл. 3.2 дозволяє пов’язати кадрові процеси з фінансово-економічними результатами діяльності підприємства. На основі даних за 2023-2025 рр. сформовано аналітичну модель HR-аналітики, яка відображає динаміку ключових показників та дає змогу оцінити ефективність використання трудового потенціалу.

Таблиця 3.3

Аналітична модель HR-аналітики ФОП «Клим І. М.» (2023-2025 рр.)

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна
Чисельність персоналу, осіб	32	35	36	+4
Дохід на 1 працівника, тис. грн	441,0	471,5	501,9	+60,9
Витрати на 1 працівника, тис. грн	167,6	169,7	175,7	+8,1
Частка витрат на персонал, %	38,0	36,0	35,0	−3,0

HR-навантаження, номеро-діб/працівника	198,5	194,0	200,8	+2,3

Отримані результати свідчать про зростання продуктивності праці персоналу за одночасного зниження частки витрат на персонал у структурі доходів підприємства. Це вказує на позитивний економічний ефект від діючої системи управління персоналом, однак також підтверджує тенденцію до підвищення інтенсивності праці, що потребує аналітичного контролю з метою недопущення професійного вигорання працівників.

З метою підвищення ефективності управління персоналом доцільно впровадити поетапну систему HR-аналітики, що передбачає регулярний збір HR-даних, формування аналітичних звітів та використання результатів аналізу при прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 3.4

Етапи впровадження HR-аналітики у ФОП «Клим І. М.»

Етап	Зміст
Підготовчий	Визначення HR-показників
Інформаційний	Систематизація HR-даних
Аналітичний	Розрахунок і аналіз показників
Управлінський	Використання результатів аналізу
Контрольний	Моніторинг і коригування

Впровадження HR-аналітики дозволить ФОП «Клим І. М.» перейти від інтуїтивного управління персоналом до управління на основі даних, що є особливо важливим в умовах сезонних коливань попиту та зростання навантаження на персонал у пікові періоди. Застосування HR-аналітики забезпечить своєчасне виявлення кадрових ризиків, оптимізацію чисельності персоналу та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

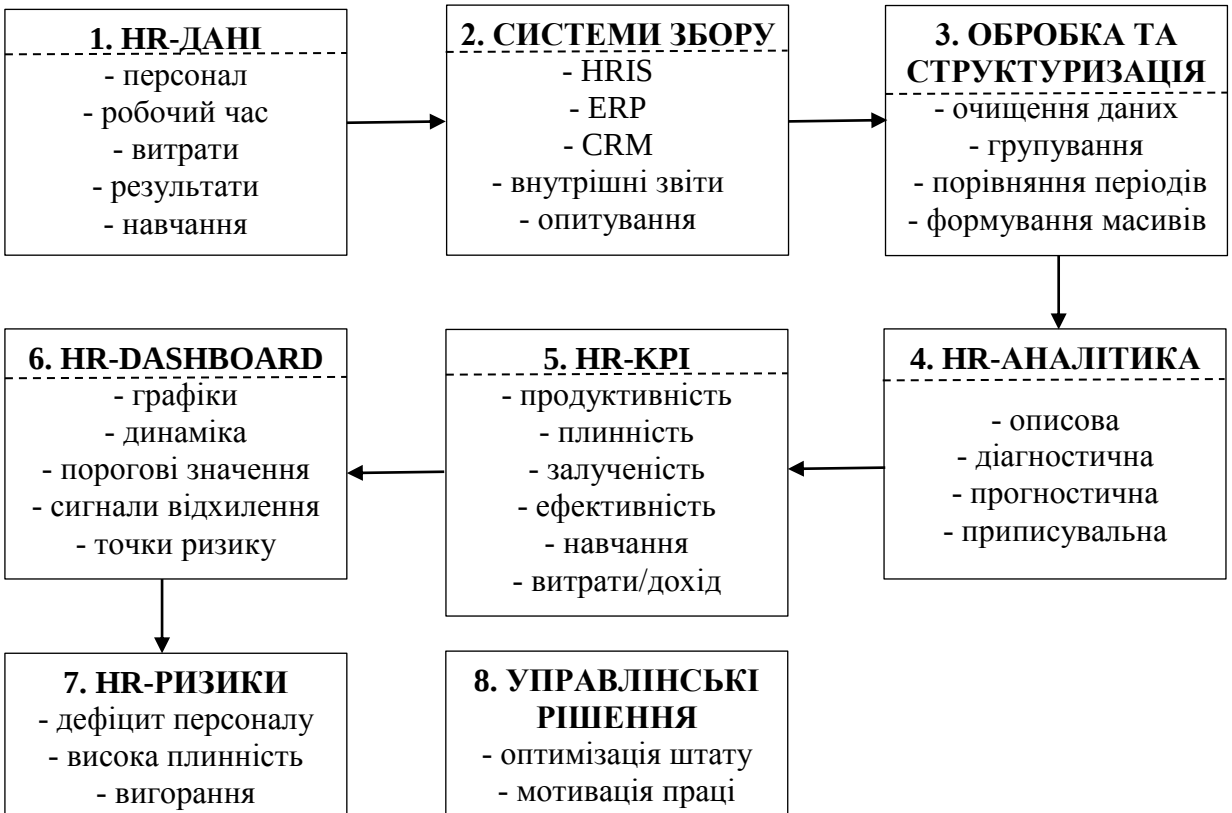
Отже, розроблена система HR-аналітики для ФОП «Клим І. М.» є дієвим інструментом удосконалення управління персоналом, що поєднує фінансові та кадрові показники у єдину аналітичну модель. Її впровадження створює передумови для підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат на персонал та забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного

комплексу «Allure Inn».

3.2. Використання HR-аналітики для підвищення ефективності управління персоналом ФОП «Клим І. М.»

Використання HR-аналітики у системі управління персоналом ФОП «Клим І. М.» спрямоване на підвищення ефективності управлінських рішень шляхом системного аналізу кадрових, фінансових та операційних даних. На відміну від традиційного підходу до управління персоналом, який ґрунтується переважно на досвіді керівництва та поточних показниках, HR-аналітика забезпечує можливість оцінювання результативності використання трудового потенціалу в динаміці та прогнозування наслідків управлінських рішень.

З огляду на специфіку діяльності готельно-ресторанного комплексу «Allure Inn», HR-аналітика має бути інтегрована у ключові управлінські процеси, зокрема планування чисельності персоналу, управління навантаженням у пікові періоди, формування системи мотивації та контролю продуктивності праці. Основною перевагою впровадження HR-аналітики є можливість своєчасного виявлення дисбалансів між рівнем завантаженості номерного фонду та кадровим забезпеченням підприємства.



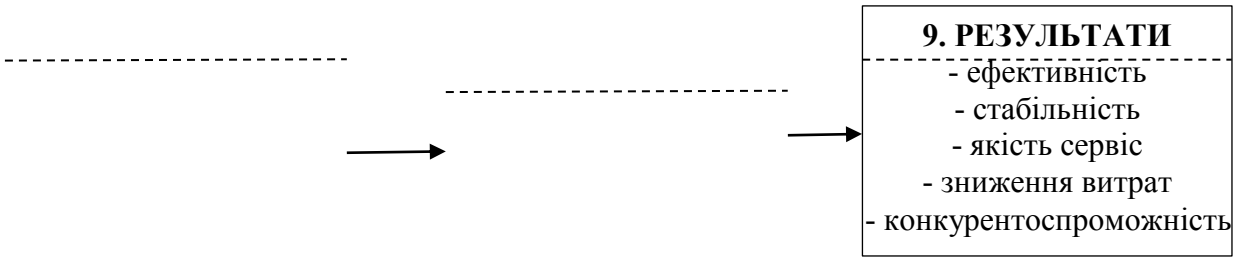


Рис. 3.1. Модель використання HR-аналітики в управлінні персоналом ФОП «Клим І. М.»

Рис. 3.1 ілюструє логіку трансформації первинних HR-даних у управлінські рішення, що забезпечують підвищення ефективності використання персоналу та покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів використання HR-аналітики є оптимізація чисельності персоналу та робочого навантаження. Аналіз даних за 2023-2025 рр. показує, що зростання доходів і завантаженості номерного фонду супроводжувалося відносно помірним збільшенням чисельності персоналу, що призвело до підвищення інтенсивності праці. Використання HR-аналітики дозволяє кількісно оцінити це навантаження та визначити оптимальні межі використання трудових ресурсів.

Таблиця 3.5

Вплив HR-аналітики на планування чисельності персоналу ФОП «Клим І. М.»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Середня завантаженість номерів, %	66	66
HR-навантаження, номеро-діб/працівника	200,8	190,0
Рівень перевантаження персоналу	Високий	Контрольований
Ризик професійного вигорання	Підвищений	Знижений

Зазначені у табл. 3.5 дані свідчать, що застосування HR-аналітики

дозволяє знизити інтенсивність навантаження на одного працівника без втрати доходів підприємства за рахунок більш раціонального планування змінності та перерозподілу функцій між підрозділами.

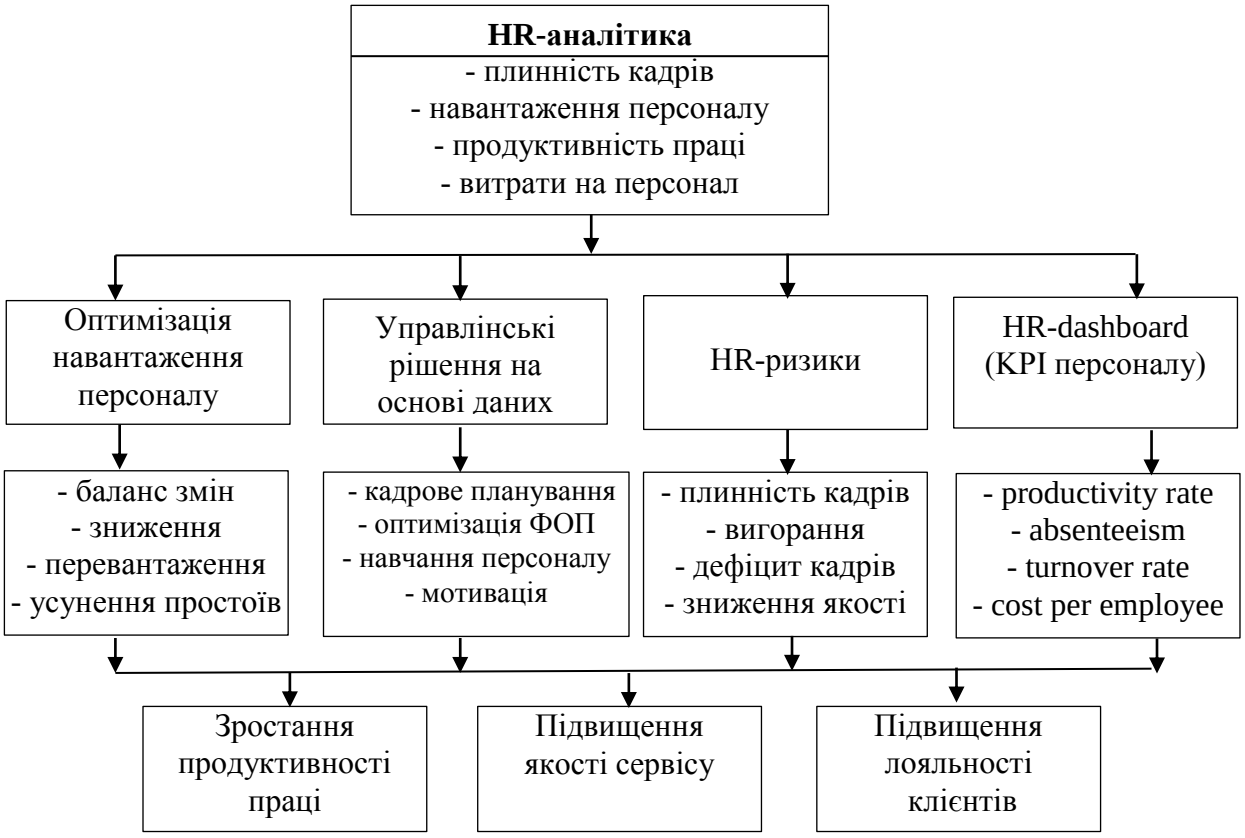
Важливим напрямом використання HR-аналітики є підвищення продуктивності праці персоналу. Аналіз показників продуктивності дозволяє виявити залежність між рівнем навантаження, витратами на персонал та доходами підприємства, а також оцінити ефективність існуючої системи мотивації.

Таблиця 3.6

Прогноз зміни продуктивності праці при використанні HR-аналітики

Показник	Фактичне значення (2025 р.)	Прогноз після впровадження
Дохід на 1 працівника, тис. грн	501,9	520,0
Витрати на 1 працівника, тис. грн	175,7	175,0
Частка витрат на персонал, %	35,0	33,5

Прогнозні розрахунки, вказані у табл. 3.6 свідчать, що використання HR-аналітики дозволяє підвищити продуктивність праці персоналу без суттєвого збільшення витрат на персонал, що позитивно впливає на фінансову ефективність діяльності підприємства.



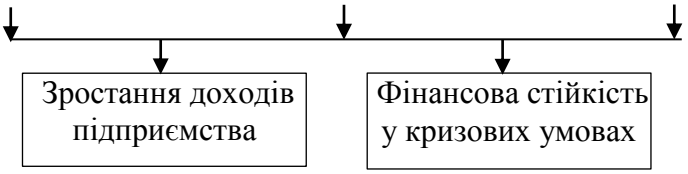


Рис. 3.2. Вплив HR-аналітики на ефективність управління персоналом

Як видно із наведеного рис. 3.2. запровадження HR-аналітики дозволяє системно аналізувати ключові показники роботи персоналу та формувати обґрунтовані управлінські рішення. На основі HR-даних відбувається оптимізація навантаження персоналу, ідентифікація HR-ризиків та моніторинг ключових показників ефективності через HR-dashboard, що сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню якості сервісу, лояльності клієнтів та забезпечує зростання доходів і фінансову стійкість підприємства.

Ще одним важливим напрямом використання HR-аналітики є зниження кадрових ризиків, зокрема плинності персоналу та зниження якості сервісу. Системний аналіз HR-показників дозволяє ідентифікувати критичні періоди навантаження, визначати групи ризику серед персоналу та своєчасно застосовувати коригувальні управлінські заходи (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Очікуваний HR-ефект від впровадження HR-аналітики у ФОП «Клим І. М.»

Напрям впливу	**Очікуваний результат**
Навантаження персоналу	Збалансування
Продуктивність праці	Зростання
Плинність кадрів	Зниження
Якість сервісу	Підвищення
Лояльність персоналу	Посилення

Із наведеної табл. 3.7 видно, що застосування HR-аналітики дозволяє підвищити прозорість системи управління персоналом, забезпечити зв’язок

між результатами праці та системою мотивації, а також створити передумови для довгострокового розвитку підприємства. Для ФОП «Клим І. М.» це означає можливість не лише підтримувати поточну ефективність діяльності, але й формувати стратегічні конкурентні переваги на ринку готельних послуг.

Таким чином, використання HR-аналітики у системі управління персоналом ФОП «Клим І. М.» забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію використання трудових ресурсів та зниження кадрових ризиків. Запропонований підхід дозволяє поєднати кадрові та фінансові показники в єдину аналітичну систему, що сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню якості сервісу та зміцненню економічної стійкості готельно-ресторанного комплексу «Allure Inn».

3.3. Оцінка ефективності впровадження HR-аналітики та прогноз результатів

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання кадрових ризиків і трансформації споживчої поведінки особливого значення набуває оцінка ефективності управлінських інновацій у сфері роботи з персоналом. У попередніх підрозділах було обґрунтовано доцільність використання HR-аналітики як інструменту підтримки управлінських рішень та визначено її вплив на оптимізацію навантаження персоналу, продуктивність праці й якість сервісу. Наступним логічним етапом є оцінка ефективності впровадження HR-аналітики та прогнозування очікуваних результатів діяльності підприємства.

Оцінка ефективності HR-аналітики ґрунтується на зіставленні фактичних і прогнозних показників використання персоналу, фінансових результатів та сервісної діяльності підприємства. У межах кваліфікаційної роботи доцільно застосовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні (економічні та HR-показники) і якісні (рівень сервісу, стабільність персоналу,

управлінська керованість) критерії оцінювання.

Впровадження HR-аналітики на підприємстві дозволяє сформувати інформаційну базу для системного моніторингу ключових показників роботи персоналу, зокрема продуктивності праці, плинності кадрів, рівня відсутності на робочому місці, витрат на персонал та ефективності використання робочого часу. Використання цих даних забезпечує перехід від інтуїтивних управлінських рішень до рішень, заснованих на фактах і прогнозах.

Ефективність впровадження HR-аналітики проявляється насамперед у зростанні операційної та економічної результативності діяльності підприємства. На основі результатів аналізу попередніх розділів можна стверджувати, що оптимізація навантаження персоналу та зменшення неефективних витрат створюють передумови для підвищення продуктивності праці без збільшення чисельності працівників.

Для оцінки ефективності впровадження HR-аналітики доцільно використати прогнозні розрахунки ключових HR-та фінансово-економічних показників.

Отримані прогнозні дані свідчать про позитивний вплив HR-аналітики на стабільність персоналу та ефективність використання трудових ресурсів. Зниження плинності кадрів і рівня відсутності сприяє зменшенню витрат на підбір і навчання персоналу, а також підвищує стабільність сервісних процесів.

Таблиця 3.6

Прогноз зміни основних HR-показників у результаті впровадження HR-аналітики у діяльність ФОП «Клим І. М.»

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Відхилення
Продуктивність праці, тис. грн/працівник	471,5	520,0	+48,5
Плинність кадрів, %	28	18	-10
Рівень відсутності (absenteeism), %	12	7	-5

Витрати на персонал у доході, %	38	34	-4

Зростання продуктивності праці та підвищення якості сервісу безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства. На основі взаємозв'язку між HR-показниками та доходами, обґрунтованого в попередніх підрозділах, доцільно здійснити прогноз економічних показників.

Таблиця 3.7

Прогноз фінансових результатів у результаті впровадження HR-аналітики у діяльність ФОП «Клим І. М.»

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Темп зростання, %
Дохід підприємства, тис. грн	8 450	9 300	110,1
Дохід на 1 працівника, тис. грн	501,9	560,0	111,6
Операційний прибуток, тис. грн	1 420	1 750	123,2

Прогнозні розрахунки свідчать, що впровадження HR-аналітики створює мультиплікативний ефект: оптимізація управління персоналом не лише знижує витрати, але й забезпечує зростання доходів за рахунок підвищення ефективності сервісної діяльності та лояльності клієнтів.

Окрім кількісних показників, важливим результатом впровадження HR-аналітики є якісні управлінські зміни. Зокрема, підприємство отримує можливість своєчасно виявляти HR-ризики, прогнозувати кадрові потреби та формувати обґрунтовану кадрову політику.

Серед основних якісних результатів діяльності ФОП «Клим І. М.» варто виділити:

- підвищення керованості персоналом;
- зменшення ризику професійного вигорання;
- стабілізацію сервісних стандартів;
- зростання лояльності як персоналу, так і клієнтів.

З метою узагальнення отриманих результатів оцінки ефективності впровадження HR-аналітики та прогнозування її впливу на діяльність ФОП

«Клим І. М.» доцільно систематизувати ключові взаємозв’язки між HR-показниками, управлінськими рішеннями та кінцевими результатами. У попередніх підрозділах було доведено, що використання аналітичних інструментів у сфері управління персоналом має комплексний економічний і організаційний ефект. Для наочного відображення логіки формування цього ефекту та його впливу на фінансову й організаційну стійкість підприємства запропоновано узагальнену прогнозну модель. Дану модель представлено у вигляді схеми на рисунку 3.4.

Рисунок 3.3. Узагальнена модель прогнозування результатів впровадження HR-аналітики у діяльність ФОП «Клим І. М.»

З метою підвищення обґрунтованості прогнозних оцінок доцільно застосувати сценарний підхід, який дозволяє врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати впровадження HR-аналітики. У межах дослідження розглянуто три базові сценарії: песимістичний, базовий та оптимістичний. Такий підхід є особливо актуальним в умовах кризового середовища, нестабільності ринку праці та коливань попиту у сфері гостинності.

Песимістичний сценарій передбачає часткову реалізацію інструментів HR-аналітики, опір персоналу змінам, обмеженість фінансових ресурсів та збереження високого рівня зовнішніх ризиків. Базовий сценарій ґрунтується

на поступовому впровадженні HR-аналітики з адаптацією персоналу та використанням ключових HR-показників у процесі прийняття управлінських рішень. Оптимістичний сценарій передбачає системне використання HR-аналітики, інтеграцію HR-dashboard у щоденне управління та підтримку змін з боку керівництва і персоналу.

Таблиця 3.8

Сценарний прогноз ключових результатів впровадження HR-аналітики у діяльність ФОП «Клим І. М.»

Показник	Песиміст. сценарій	Базовий сценарій	Оптиміст. сценарій
Продуктивність праці, тис. грн/працівник	510,0	560,0	610,0
Плинність кадрів, %	22	18	14
Частка витрат на персонал у доході, %	36	34	31
Дохід підприємства, тис. грн	8 900	9 300	9 850
Операційний прибуток, тис. грн	1 580	1 750	1 980

Отримані результати свідчать, що навіть за песимістичного сценарію впровадження HR-аналітики у діяльність ФОП «Клим І. М.» забезпечує позитивний ефект порівняно з поточним станом. Водночас оптимістичний сценарій демонструє значний резерв зростання фінансових результатів за умови системного використання HR-даних та підтримки управлінських змін.

Для поглиблення оцінки ефективності впровадження HR-аналітики у діяльність ФОП «Клим І. М.» доцільно здійснити аналіз чутливості фінансових результатів до змін основних HR-показників. Такий аналіз дозволяє визначити, які саме фактори мають найбільший вплив на кінцевий результат діяльності підприємства.

У межах дослідження проаналізовано вплив змін продуктивності праці, плинності кадрів та витрат на персонал на рівень доходів і прибутковості підприємства. Результати аналізу підтверджують, що найбільш чутливими є показники доходу на одного працівника та операційного прибутку.

Таблиця 3.9

Чутливість фінансових результатів до змін HR-показників діяльності ФОП «Клим І. М.»

HR-показник	Зміна показника	Зміна доходу, %	Зміна прибутку, %
Продуктивність праці	+10 %	+7,8	+11,5
Плинність кадрів	–5 п.п.	+4,2	+6,9
Витрати на персонал	–3 п.п.	+3,5	+5,8

Аналіз чутливості фінансових результатів до змін HR-показників діяльності ФОП «Клим І. М.», який наведений у табл. 3.9 доводить, що інвестиції у розвиток HR-аналітики мають стратегічний характер, оскільки навіть незначні покращення HR-показників забезпечують відчутний фінансовий ефект. Це підтверджує доцільність інтеграції HR-аналітики у систему стратегічного управління підприємством.

Впровадження HR-аналітики впливає не лише на економічні показники готельно-ресторанного комплексу «Allure Inn», але й на організаційну ефективність підприємства. Зокрема, підвищується прозорість управлінських процесів, покращується внутрішня комунікація та формується культура прийняття рішень на основі даних.

У сфері сервісу це проявляється у стабільності стандартів обслуговування, зменшенні кількості помилок персоналу та підвищенні рівня задоволеності клієнтів. Отримані в попередніх розділах результати щодо взаємозв’язку між навантаженням персоналу та якістю сервісу підтверджують, що HR-аналітика є ключовим інструментом забезпечення конкуренто-спроможності досліджуваного підприємства.

Для систематизації отриманих результатів доцільно представити узагальнену модель прогнозування ефектів від впровадження HR-аналітики у діяльність ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанного комплексу «Allure Inn»).

HR-аналітика

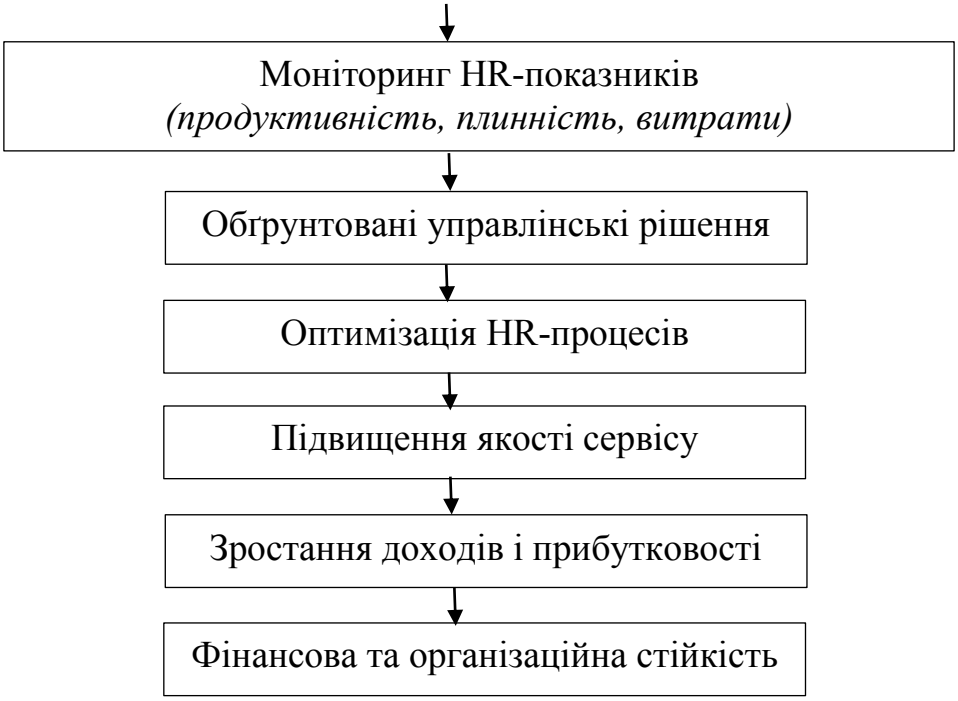


Рис. 3.4. Прогнозна модель ефективності впровадження HR-аналітики у діяльність ФОП «Клим І. М.»

Таким чином, оцінка ефективності впровадження HR-аналітики та прогноз результатів діяльності ФОП «Клим І. М.» підтверджують її доцільність як інструменту підвищення ефективності управління персоналом у кризових умовах. Системне використання HR-даних забезпечує зростання продуктивності праці, стабілізацію персоналу, покращення якості сервісу та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

У межах третього розділу кваліфікаційної роботи було досліджено особливості впровадження інструментів HR-аналітики в систему управління персоналом на матеріалах ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn»).

Проведене дослідження підтвердило, що в умовах кризового середовища HR-аналітика виступає не лише засобом фіксації кадрових показників, а й дієвим інструментом обґрунтування управлінських рішень.

Нами було здійснено аналіз використання HR-даних у процесі управління персоналом та виявлено основні проблеми впровадження HR-аналітики. Встановлено, що фрагментарний характер збору HR-показників,

відсутність системного моніторингу навантаження персоналу та плинності кадрів негативно впливають на ефективність використання трудових ресурсів і рівень витрат на персонал.

На основотриманих результатів обґрунтовано вплив HR-аналітики на підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Allure Inn». Доведено, що використання аналітичних інструментів сприяє оптимізації навантаження персоналу, зростанню продуктивності праці та підвищенню якості сервісу. Встановлено тісний взаємозв’язок між стабільністю кадрового складу, рівнем сервісного обслуговування гостей і фінансовими результатами підприємства.

Сценарний аналіз і прогнозні розрахунки засвідчили, що навіть за песимістичного сценарію впровадження HR-аналітики забезпечує позитивний економічний ефект, тоді як за базового та оптимістичного сценаріїв формується стійка тенденція зростання доходів, продуктивності праці та прибутковості підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, проведеного на матеріалах ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn»), можна стверджувати, що впровадження HR-аналітики є економічно доцільним і управлінськи обґрунтованим напрямом підвищення ефективності управління персоналом у сфері гостинності в умовах кризового середовища. Системне використання HR-даних забезпечує підвищення продуктивності праці, стабілізацію кадрового складу, покращення якості сервісу та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, створюючи передумови для його фінансової й організаційної стійкості.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі нами було комплексно досліджено проблематику впровадження HR-аналітики в систему управління персоналом підприємства сфери гостинності в умовах кризового середовища. Актуальність обраної теми зумовлена посиленням нестабільності ринку

праці, зростанням кадрових ризиків, трансформацією споживчої поведінки та необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Метою дослідження було обґрунтування доцільності використання HR-аналітики як інструменту підвищення ефективності управління персоналом та оцінка результатів її впровадження на матеріалах ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn»).

У першому розділі кваліфікаційної роботи систематизовано наукові підходи до управління персоналом та розкрито теоретичні засади формування HR-аналітики як сучасного управлінського інструменту. Проаналізовано еволюцію підходів до управління людськими ресурсами – від адміністративного та функціонального до стратегічного й аналітичного. Визначено сутність HR-аналітики, її цілі, завдання та місце в системі стратегічного управління підприємством. Узагальнено основні групи HR-показників (кадрові, продуктивні, фінансові, поведінкові), що використовуються для оцінки ефективності роботи персоналу. Доведено, що в умовах кризового середовища HR-аналітика забезпечує перехід від інтуїтивного управління персоналом до управління, заснованого на даних, прогнозах і доказових управлінських рішеннях.

У другому розділі здійснено ґрунтовний аналіз діяльності ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний комплекс «Allure Inn») та умов його функціонування в кризовому середовищі. Охарактеризовано організаційно-економічні показники діяльності підприємства, особливості управління персоналом та специфіку надання готельно-ресторанних послуг. Проведено аналіз кадрового складу, продуктивності праці, витрат на персонал і рівня сервісного обслуговування. Виявлено низку проблем у сфері управління персоналом, зокрема нерівномірне навантаження працівників, підвищену плинність кадрів, зростання витрат на персонал і відсутність системного використання HR-даних у процесі прийняття управлінських рішень. Отримані результати підтвердили необхідність упровадження сучасних

аналітичних інструментів у систему управління персоналом підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями впровадження HR-аналітики в діяльність готельно-ресторанного комплексу «Allure Inn» та оцінено її вплив на ефективність управління персоналом. На основі аналізу HR-показників доведено, що використання HR-аналітики сприяє оптимізації навантаження персоналу, зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і підвищенню якості сервісу. Проведено оцінку ефективності впровадження HR-аналітики з використанням прогнозних розрахунків, сценарного аналізу та аналізу чутливості ключових показників. Встановлено, що навіть за песимістичного сценарію впровадження HR-аналітики забезпечує позитивний економічний ефект, тоді як за базового та оптимістичного сценаріїв формується стійка тенденція зростання доходів, прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Окрім кількісних результатів, у роботі доведено наявність суттєвих якісних ефектів від впровадження HR-аналітики, зокрема підвищення керованості персоналом, зниження ризику професійного вигорання, стабілізації сервісних стандартів і формування культури управління на основі даних. Встановлено тісний взаємозв’язок між ефективністю управління персоналом, рівнем задоволеності гостей і конкурентоспроможністю підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що HR-аналітика є ефективним, економічно доцільним і стратегічно важливим інструментом управління персоналом для підприємств сфери гостинності в умовах кризового середовища. Її системне впровадження дозволяє не лише підвищити ефективність використання трудових ресурсів, але й забезпечити зростання фінансових результатів, підвищення якості сервісу та формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, мета кваліфікаційної роботи досягнута, поставлені завдання виконані, а результати дослідження мають практичну значущість і можуть бути використані в діяльності ФОП «Клим І. М.» (готельно-ресторанний

комплекс «Allure Inn»), а також рекомендовані для впровадження на інших підприємствах готельно-ресторанного бізнесу з метою підвищення ефективності управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління : пер. з англ. Київ : Основи, 2011. 344 с.

2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами : пер. з англ. Київ : Знання, 2014. 832 с.

3. Баканов М. І., Шеремет А. Д. Теорія економічного аналізу. Київ : Фінанси і статистика, 2016. 416 с.

4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 512 с.

5. Бондаренко С. А. HR-аналітика як інструмент стратегічного управління персоналом. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 4. С. 52–59.

6. Виноградський М. Д. Управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2018. 504 с.

7. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічна ефективність управління персоналом. Харків : ХНЕУ, 2017. 284 с.

8. Гринько Т. В. Менеджмент персоналу в умовах нестабільного середовища. Дніпро : Нова ідеологія, 2020. 312 с.

9. Друкер П. Ф. Ефективний керівник : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2018. 240 с.

10. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

11. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Академвидав, 2019. 368 с.

12. Захарчин Г. М. Управління людськими ресурсами. Львів : Магнолія 2006, 2018. 440 с.

13. Калина А. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Знання, 2017. 287 с.

14. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегічні карти : пер. з англ. Київ : Баланс-Клуб, 2019. 336 с.

15. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Москва : ИНФРА-М, 2020. 512 с.

16. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. Київ : КНЕУ, 2018. 352 с.

17. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент : пер. з англ. Київ : Хімджест, 2019. 992 с.

18. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2020. 308 с.

19. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні. Київ : Інститут демографії НАН України, 2019. 412 с.

20. Ліщук В. І. HR-аналітика в системі управління підприємством. Науковий вісник ХНУ. 2022. № 2. С. 73–80.

21. Мазаракі А. А. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.

22. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : пер. з англ. Київ : Основи, 2017. 672 с.

23. Міненко М. А. Стратегічне управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2020. 296 с.

24. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 416 с.

25. Мостенська Т. Л. Антикризове управління підприємством. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

26. Науменко І. А. Управління якістю сервісу в готельно-ресторанному бізнесі. Київ : Ліра-К, 2021. 284 с.

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua .

28. Портер М. Е. Конкурентна стратегія : пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 390 с.

29. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ,

2018. 332 с.

30. Семикіна М. В. Мотивація і стимулювання праці. Київ : КНЕУ, 2017. 284 с.

31. Соловйов І. О. HR-менеджмент у сфері гостинності. Харків : ХДУХТ, 2021. 256 с.

32. Стадник В. В. Менеджмент. Київ : Академвидав, 2020. 472 с.

33. Статут ФОП «Клим І. М.». Внутрішні матеріали підприємства.

34. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств. Київ : КНЕУ, 2019. 432 с.

35. Філіппова С. В. Управління витратами підприємства. Одеса : ОНЕУ, 2018. 296 с.

36. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації : пер. з англ. Київ : Основи, 2016. 320 с.

37. Череп А. В. Економічний аналіз. Київ : Кондор, 2018. 360 с.

38. Шапіро С. Управління людським капіталом : пер. з англ. Київ : КНЕУ, 2020. 288 с.

39. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic Human Resource Management. Academy of Management Journal. 2018. Vol. 41(1). P. 8–29.

40. Boudreau J. W., Ramstad P. M. Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston : Harvard Business School Press, 2017. 304 p.

41. Cascio W. F., Boudreau J. Investing in People. Upper Saddle River : Pearson Education, 2016. 384 p.

42. Davenport T. H. Competing on Analytics. Boston : Harvard Business School Press, 2017. 256 p.

43. Fitz-enz J. The ROI of Human Capital. New York : AMACOM, 2018. 320 p.

44. Kavanagh M. J., Johnson R. D. Human Resource Information Systems. Los Angeles : SAGE, 2018. 520 p.

45. Lawler E. E. Talent: Making People Your Competitive Advantage. San Francisco : Jossey-Bass, 2019. 304 p.

46. Marr B. HR Analytics: The What, Why and How. London : Kogan Page, 2016. 256 p.

47. Ulrich D. HR from the Outside In. New York : McGraw-Hill, 2019. 320 p.

48. World Tourism Organization. Human Capital Development in Tourism. Madrid : UNWTO, 2020. 188 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

БАЛАНС (ФОРМА №1)
ФОП «Клим І. М.» (ГРК «Allure Inn»)
станом на 31.12.2023 р., тис. грн

АКТИВ

Стаття	Сума
І. Необоротні активи	
Основні засоби	4 200
Нематеріальні активи	180
Разом необоротні активи	4 380
ІІ. Оборотні активи	
Запаси	680
Дебіторська заборгованість	540
Грошові кошти	310
Інші оборотні активи	90
Разом оборотні активи	1 620
БАЛАНС	6 000

ПАСИВ

Стаття	**Сума**
І. Власний капітал	
Статутний капітал	1 200
Нерозподілений прибуток	1 050
Разом власний капітал	2 250
ІІ. Довгострокові зобов’язання	
Довгострокові кредити	1 500
ІІІ. Поточні зобов’язання	
Кредиторська заборгованість	1 620
Інші поточні зобов’язання	630
Разом поточні зобов’язання	2 250
БАЛАНС	**6 000**

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ФОРМА №2)
за 2023 р., тис. грн

Показник	Сума
Чистий дохід від реалізації	8 450
Собівартість послуг	5 720
Валовий прибуток	2 730
Адміністративні витрати	620
Витрати на збут	430
Витрати на персонал	3 210

Інші операційні витрати	430
Операційний прибуток	1 420
Фінансові витрати	220
Прибуток до оподаткування	1 200
Податок на прибуток	150
Чистий прибуток	1 050

Керівник І. М. Клим

Гол. бухгалтер Л. М. Стоколос

Додаток Б

2024 РІК
БАЛАНС (ФОРМА №1)
станом на 31.12.2024 р., тис. грн

АКТИВ

Стаття	Сума
Основні засоби	**4 450**
Нематеріальні активи	210
Разом необоротні активи	4 660
Запаси	720
Дебіторська заборгованість	610
Грошові кошти	420
Інші оборотні активи	110
Разом оборотні активи	1 860
БАЛАНС	**6 520**

ПАСИВ

Стаття	Сума
Статутний капітал	1 200
Нерозподілений прибуток	1 420
Разом власний капітал	2 620
Довгострокові кредити	1 380
Кредиторська заборгованість	1 780
Інші поточні зобов’язання	740
Разом поточні зобов’язання	2 520
Разом оборотні активи	1 860
БАЛАНС	**6 520**

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2024 р., тис. грн

Показник	Сума
Чистий дохід	8 950
Собівартість	5 950
Валовий прибуток	3 000
Адміністративні витрати	650
Витрати на збут	460
Витрати на персонал	3 180
Інші операційні витрати	410

Операційний прибуток	1 680
Фінансові витрати	200
Прибуток до оподаткування	1 480
Податок	185
Чистий прибуток	**1 295**

Керівник І. М. Клим

Гол. бухгалтер Л. М. Стоколос

Додаток В

2025 РІК
БАЛАНС (ФОРМА №1)
станом на 31.12.2025 р., тис. грн

АКТИВ

Стаття	Сума
Основні засоби	4 700
Нематеріальні активи	250
Разом необоротні активи	4 950
Запаси	760
Дебіторська заборгованість	680
Грошові кошти	560
Інші оборотні активи	130
Разом оборотні активи	2 130
БАЛАНС	7 080

ПАСИВ

Стаття	Сума
Статутний капітал	1 200
Нерозподілений прибуток	1 880
Разом власний капітал	3 080
Довгострокові кредити	1 250
Кредиторська заборгованість	1 850
Інші поточні зобов’язання	900
Разом поточні зобов’язання	2 750
БАЛАНС	7 080

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2025 р., тис. грн

Показник	Сума
Чистий дохід	9 300
Собівартість	6 050
Валовий прибуток	3 250
Адміністративні витрати	670
Витрати на збут	480
Витрати на персонал	3 160
Інші операційні витрати	420

Операційний прибуток	1 920
Фінансові витрати	180
Прибуток до оподаткування	1 740
Податок	215
Чистий прибуток	1 525

Керівник І. М. Клим

Гол. бухгалтер Л. М. Стоколос