УДК 640.4:316.485.6
JEL classification: L83, M12, M54
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(2)

ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У ГОТЕЛІ

ДАВИДОВА Олена
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи,
Хмельницький національний університет
https://orcid.org/0000-0002-2611-6971
e-mail: davydovaoa@khmnu.edu.ua

У статті досліджено особливості та напрями удосконалення організації праці на підприємствах готельного господарства в умовах сучасних викликів, зокрема у період воєнного стану. Обґрунтовано, що сутність організації праці полягає у формуванні впорядкованої системи взаємопов'язаних елементів, яка забезпечує узгоджену взаємодію персоналу, раціональне використання робочого часу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Проаналізовано цілі організації праці з економічної (збільшення прибутковості, підвищення продуктивності, зниження витрат) та соціальної (гуманізація праці, створення безпечних, психологічно комфортних умов, розвиток потенціалу) позицій. Визначено основні принципи вдосконалення організації праці, серед яких наукова обґрунтованість, ефективність, соціальна спрямованість, відповідність нормам охорони праці та психологічна сумісність колективу. Систематизовано ключові напрями оптимізації роботи трудових колективів готелю: вдосконалення процесів відбору й підготовки кадрів, запровадження раціональних форм поділу та кооперації праці, покращення обслуговування робочих місць, модернізація умов праці, впровадження гнучких систем матеріального й морального стимулювання, а також підвищення якості контролю результатів. Окрему увагу приділено проблемам управління готелем під час війни (загрози безпеці, психологічний стрес працівників, перебої у діяльності, скорочення попиту) та визначено необхідні заходи адаптації. Висвітлено роль розвитку особистісних компетентностей (soft skills) персоналу, емоційного інтелекту, дотримання регламентів обслуговування та впровадження нових критеріїв оцінювання ефективності. Доведено, що системний підхід до організації праці є ключовим чинником зростання конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Ключові слова: організація праці, готельне господарство, персонал, мотивація, продуктивність праці, якість обслуговування.

FEATURES OF IMPROVING THE ORGANIZATION OF WORK IN A HOTEL

DAVYDOVA Olena
Khmelnytskyi National University

The article examines the key features and directions for improving labor organization at hotel enterprises under contemporary socio-economic challenges, particularly during the pandemic and under martial law. Labor organization is considered as an integrated system that ensures coordinated interaction of personnel, rational use of working time, and achievement of strategic goals of hotel enterprises. The study analyzes the objectives of labor organization from both economic and social perspectives, emphasizing profitability growth, productivity enhancement, and humanization of working conditions.

Special attention is paid to the role of personnel motivation, professional development, and the formation of personal competencies (soft skills) as essential factors in improving service quality and customer satisfaction. The article identifies the main principles of labor organization improvement, including scientific justification, efficiency, social orientation, and compliance with labor protection standards. Key directions for improving labor organization in hotels are systematized, such as optimization of personnel selection and training, rational distribution and cooperation of labor, improvement of workplace organization, modernization of working conditions, and implementation of flexible incentive systems.

The research highlights the specific management problems faced by hotels in wartime, including safety risks, reduced demand, psychological stress among staff, and the need for rapid adaptation to unstable external conditions. It is substantiated that effective labor organization, combined with modern management approaches and performance-based motivation systems, significantly enhances hotel competitiveness, operational efficiency, and service quality in the long term.

Keywords: labor organization, hotel industry, personnel management, motivation, labor productivity, service quality.

Стаття надійшла до редакції / Received 26.08.2026
Прийнята до друку / Accepted 17.09.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ДАВИДОВА Олена

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Організаційно-трудові аспекти постійно перебувають у центрі суспільної уваги, оскільки вони безпосередньо обумовлені такими чинниками, як виробниче середовище, перспективи зайнятості та кар'єрного зростання, системи мотивації, стимулювання й оплати праці, а також корпоративна культура. Зазначений комплекс є визначальним для трудового колективу, оскільки параметри трудового середовища безпосередньо впливають на якість і рівень життя, стан здоров'я робітників та матеріальний добробут їхніх домогосподарств.

Водночас специфіка організації праці становить ключовий інтерес і для суб'єктів господарювання, оскільки ефективність виконання трудових функцій персоналом безпосередньо зумовлює економічну спроможність та конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим роботодавці постають перед необхідністю формування сприятливих виробничих умов задля досягнення максимальної продуктивності праці, а також впровадження дієвих мотиваційних механізмів, що сприяють розкриттю та нарощуванню людського капіталу організації.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні та прикладні засади організації праці на підприємствах готельної індустрії висвітлено у працях низки провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема таких, як як Б. Анрушків, В. Антонов, О. Арапова, В. Архіпов, Н. Балацька, О. Безпалько, А. Бережна, Ю. Береза, О. Владимир, Н. Гончаренко, П. Дудкін, М. Іоніка, К. Левін, О. Лещенко, Л. Малюта, С. Марковіч, Л. Мельник, Е. Мінделл, Г. Мінцберг, В. Модирка, Г. Нагорняк, Е. Оробейко, В. Паляниця, М. Реутова, Л. Скібіцька, І. Стойко, О. Стрілець, М. Фрідман, В. Фрідріф, Л. Чухраєва, М. Шайц, Р. Шерстюк, Н. Шредер, Л. Яцун.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є визначення особливостей організації праці на підприємствах готельного господарства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Специфіка організації трудової діяльності у секторі послуг, зокрема в індустрії гостинності та ресторанного господарства, залишається в фокусі постійної уваги як суб'єктів господарювання, так і найманого персоналу, виступаючи ключовою передумовою забезпечення рентабельності бізнесу та високих стандартів обслуговування. У цьому контексті організацію праці доцільно розглядати як цілісну систему, що гарантує внутрішню структурованість, взаємозалежність і синергію процесів, спрямованих на реалізацію стратегічних завдань розвитку підприємства.

Цільові орієнтири організації праці мають дворушійну природу й реалізуються на двох взаємопов'язаних рівнях [1]:

- економічний рівень передбачає зростання прибутковості та операційної ефективності за рахунок максимізації результативності системи праці, підвищення якості продукції та послуг, а також раціональної мінімізації виробничих витрат;
- соціальний рівень орієнтований на гуманізацію трудового процесу шляхом зниження фізичного навантаження, забезпечення безпечного виробничого середовища, створення сприятливого психоклімату та умов для професійно-кваліфікаційного зростання працівників.

У сучасній економічній думці виокремлюють багаторівневий підхід до аналізу специфіки організації праці [2]:

- макроекономічний (суспільний) рівень - розглядає організацію праці як інструмент макрорегулювання трудової діяльності та оптимізації соціально-трудових відносин у масштабах суспільства;
- мікроекономічний рівень - трактує організацію праці як механізм узгодження та синхронізації дій персоналу суб'єкта господарювання, інтегрованого в єдину систему для досягнення стратегічних цілей підприємства;
- персонально-технологічний (локальний) рівень - визначає організацію праці як сукупність методів проектування умов і регламентації послідовності виконання виробничих завдань на конкретному робочому місці задля максимізації ефективності використання засобів і предметів праці.

Динамічний розвиток науково-технічного прогресу, систематична модернізація засобів і технологій виробництва, а також удосконалення управлінських парадигм зумовлюють трансформацію внутрішньої структури трудових процесів, сприяючи еволюційному переходу від традиційних форм організації праці до більш прогресивних і високоефективних.

На сучасному етапі специфіка організації праці на локальних робочих місцях у готельній індустрії базується на впровадженні науково обґрунтованих підходів. Вони орієнтовані на комплексне дослідження психофізіологічного потенціалу працівника, встановлення межі його працездатності та рівня втоми. При цьому реалізація професійного потенціалу персоналу визначається не лише швидкістю адаптації до нестандартних ситуацій, а й ступенем резистентності до стресогенних чинників виробничого середовища (зокрема шумового навантаження, температурних коливань та психоемоційного тиску).

Стрімка трансформація технологічного середовища, виклики науково-технічного прогресу та інтеграція інноваційних засобів виробництва актуалізують для суб'єктів господарювання завдання щодо систематичної модернізації системи організації праці персоналу. Ефективний процес удосконалення організаційно-трудової діяльності підприємства має спиратися на фундаментальну систему принципів, серед яких ключовими є [3]:

- принцип психофізіологічної та нормативної регламентації - передбачає комплектування трудових колективів із урахуванням чинників психологічної сумісності, стандартизацію та впорядкування виробничих процесів, мінімізацію частки важкої ручної праці, а також забезпечення умов діяльності у суворій відповідності до законодавчо встановлених норм;

- принцип наукової обґрунтованості - полягає в розробці та імплементації організаційних заходів на основі досягнень науки, із обов'язковою їх апробацією в реальних виробничих умовах та адаптацією до ресурсного потенціалу й специфіки конкретного підприємства;

- принцип економічної ефективності - відображає ступінь результативності організаційних перетворень, що виражається у зростанні продуктивності праці (обсягів випуску продукції чи надання послуг у розрахунку на одного працівника або людино-годину) за одночасного оптимізаційного зниження собівартості одиниці продукції (послуг);

- принцип соціальної спрямованості та гуманізації - орієнтований на стимулювання творчо-інноваційного потенціалу співробітників, формування сприятливого середовища для генерації ідей, розкриття трудового потенціалу та загальне підвищення якості робочого життя персоналу.

Оптимізація системи організації праці персоналу в готельній індустрії перебуває у прямій залежності від вищезазначених структурних елементів. Узагальнення ключових компонентів організаційно-трудової діяльності готелю дає змогу виокремити такі стратегічні напрями її вдосконалення (табл. 1).

Таблиця 1

Основні апрями удосконалення організації роботи трудових колективів у готелях

№	Напрям удосконалення	Основні заходи	Результат для готелю
1	Удосконалення відбору та навчання персоналу	Вдосконалення критеріїв відбору; організація безперервного навчання; підвищення кваліфікації; регулярне оцінювання працівників; використання інноваційних і креативних методів навчання	Підвищення професійного рівня персоналу, якості обслуговування та конкурентоспроможності готелю
2	Раціоналізація розподілу та кооперації праці	Моніторинг функціонального, кваліфікаційного й технічного розподілу праці; поєднання професій і функціональних завдань; оптимізація взаємодії між підрозділами; застосування сучасних технологій	Чіткий розподіл обов'язків, зменшення дублювання функцій, ефективніша командна робота
3	Удосконалення організації робочих місць	Раціональне планування робочих місць відповідно до специфіки роботи; сучасне організаційно-технічне оснащення; ефективне використання робочого часу; впровадження сучасних систем обслуговування	Підвищення продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу та покращення умов роботи
4	Раціоналізація виробничих та сервісних процесів	Використання сучасних технологій і прогресивних методів праці; оптимізація робочих процесів; проведення тренінгів; впровадження ефективних методик організації роботи	Скорочення витрат часу, підвищення ефективності діяльності та якості готельних послуг
5	Удосконалення нормування праці	Постійний моніторинг і перегляд норм; встановлення обґрунтованих нормативів витрат часу та виробітку; врахування норм під час планування роботи персоналу	Оптимальне навантаження працівників, підвищення обґрунтованості планування та продуктивності праці
6	Модернізація умов та безпеки праці	Покращення санітарно-гігієнічних, естетичних, ергономічних і технічних умов; дотримання вимог охорони праці; впровадження сучасних систем безпеки та гігієни	Зниження професійних ризиків, підвищення комфорту, безпеки та задоволеності персоналу
7	Зміцнення трудової дисципліни	Формування особистої відповідальності працівників; дотримання режиму робочого часу; підтримка творчих ініціатив, раціоналізаторства та винахідництва; заохочення командних результатів	Підвищення відповідальності, організованості та залученості працівників
8	Раціоналізація робочого часу та відпочинку	Оптимальне складання графіків змін; збалансування робочого навантаження; дотримання перерв і часу відпочинку; ефективне управління позаробочим часом	Запобігання перевтомі, підвищення працездатності та стабільності роботи персоналу
9	Удосконалення систем стимулювання	Запровадження гнучких систем матеріального стимулювання; індивідуальне та колективне преміювання; моральне й статусне заохочення; винагородження за якісні результати роботи	Підвищення мотивації, продуктивності та зацікавленості працівників у результатах діяльності готелю
10	Удосконалення контролю якості роботи	Регулярний моніторинг виконання завдань; оцінювання результатів роботи персоналу; організація звітності структурних підрозділів; аналіз недоліків та розроблення заходів щодо їх усунення	Підвищення якості роботи, відповідальності персоналу та рівня обслуговування гостей

Проаналізував основні напрямки системи організації праці можна згрупувати загальному вигляді:

- оптимізація організаційно-управлінської структури - розмежування функціональних обов'язків між вищим керівництвом та апаратом управління, розв'язання проблеми дублювання повноважень і завдань;

- модернізація внутрішньокорпоративного документообігу - імплементація та систематична підтримка автоматизованих систем діловодства для забезпечення оперативності підготовки звітності та нормативно-управлінської документації;

-удосконалення матеріально-технічного забезпечення адміністрування - оснащення управлінських ланок сучасними засобами автоматизації для підвищення продуктивності виконання адміністративних функцій;

- об'єктивне оцінювання управлінської діяльності - розробка критеріїв оцінки праці менеджменту з урахуванням показників трудомісткості процесів та норми керованості (кількості підпорядкованого персоналу);

- трансформація механізмів стимулювання - вдосконалення систем оплати праці та мотиваційного інструментарію для управлінського складу.

Саме кадровий потенціал та ступінь раціональності його використання є визначальними чинниками забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства. Відповідно, підвищення економічної ефективності та рентабельності готелю потребує акумуляції ресурсів на напрямах модернізації організації праці, а також розвитку й стимулювання персоналу. Науково обґрунтована система навчання та мотивації сприяє зростанню матеріального добробуту співробітників і формує високу бренд-привабливість підприємства як роботодавця. Це стимулює зниження плинності кадрів, зростання прагнення працівників до безперервного підвищення кваліфікації та відточування професійної майстерності, що в підсумку виступає потужним драйвером зростання конкурентних позицій суб'єкта господарювання.

Основні проблеми (рис. 2), з якими зіштовхуються готелі, не дають швидко адаптуватись до нових умов. Так, як все сталось раптово і не передбачувано, що в умовах пандемії та у період військового стану заклади працюють з перебоями, але на прибутку це не завжди відзначається.



Рис. 1. Проблеми управління організацією у готелі під час воєнних дій

Військово-політичний стан суттєво дестабілізує функціонування підприємств готельної індустрії, що зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу викликів та розробки антикризових рішень. Фундаментальним пріоритетом у діяльності готелів стає забезпечення безпекового контуру для гостей та персоналу шляхом впровадження превентивних заходів. Скорочення ринкового попиту на початкових етапах воєнного стану у поєднанні з макроекономічними обмеженнями вимагають трансформації маркетингових стратегій та ревізії фінансових планів суб'єктів господарювання. Водночас менеджмент готельних комплексів постає перед необхідністю розширення взаємодії з органами державної влади та правоохоронними структурами задля безумовного дотримання додаткових регуляторних норм і правових режимів. Окремого науково-практичного уваги потребує психоемоційне навантаження персоналу, що визначає доцільність імплементації заходів психологічної підтримки та адаптації. У сукупності зазначені чинники вимагають високої гнучкості, оперативності й адаптивності систем управління, а також наявності у керівної ланки розвинених лідерських компетенцій для прийняття стратегічних рішень в умовах високої невизначеності та ризику.

Специфіка менеджменту в сфері гостинності полягає в тому, що ключовими індикаторами ефективності є якісні параметри, зокрема рівень лояльності споживачів та задоволеності персоналу. У зв'язку

з цим виникає потреба в обґрунтуванні дієвих мотиваційних механізмів, спрямованих на залучення працівників до процесів організаційних трансформацій і зростання їхньої продуктивності. Спротив персоналу змінам або брак розуміння сутності нововведень, спровоковані деструктивними психологічними чи інформаційними чинниками, здатні спричинити падіння загальної ефективності праці та суттєві фінансово-економічні втрати для підприємства.

Порівняльний аналіз національних та міжнародних практик стимулювання персоналу свідчить, що найдієвішим інструментом підвищення залученості працівників у трудовий процес є детермінація системи оплати праці залежно від кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання.

До ключових індикаторів, що відображають рівень мотиваційної зацікавленості та корпоративної лояльності співробітників, належать [4]: оперативність реагування на запити споживачів, якісний рівень та швидкість обслуговування, а також культура ділової комунікації персоналу. Зазначені параметри у своїй сукупності формують ділову репутацію та позитивний імідж підприємства на ринку.

Реалізація стратегічних орієнтирів компанії можлива лише за умов консолідації зусиль усього трудового колективу, тоді як наявність єдиного цілепокладання трансформується у фактор колективної відповідальності за кінцевий результат.

Задля забезпечення синергетичного ефекту, високої координації трудових процесів та стабільного функціонування підприємства розробка внутрішніх організаційно-управлінських заходів має здійснюватися у суворій відповідності до його узгодженої місії (рис. 2).

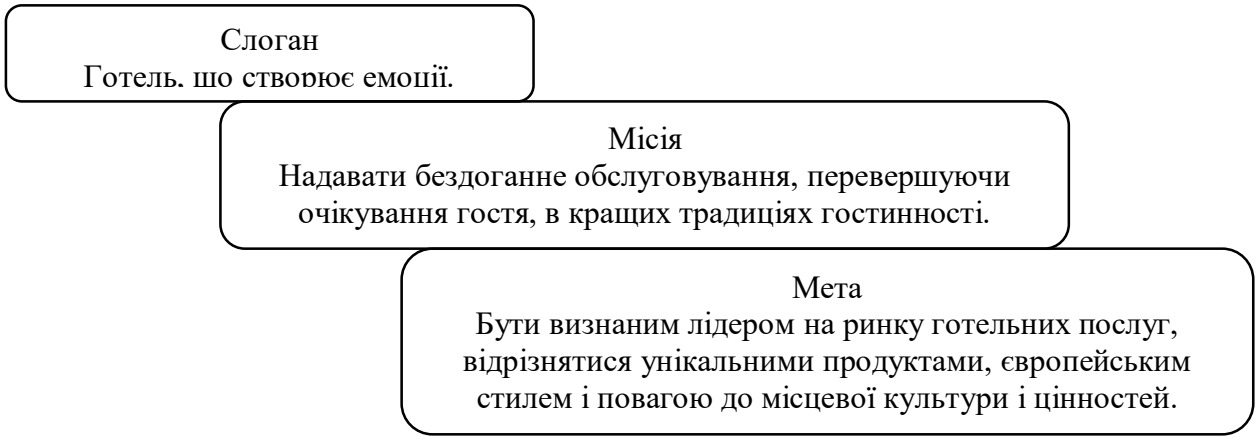


Рис. 2. Приклад «Слоган – Місія – Мета готелю»

Сформульоване цільове призначення (місія) свідчить, що стратегічна орієнтація підприємства спрямована на зміцнення та масштабування його ринкових позицій. Базовим підґрунтям цієї стратегії виступає оптимізація системи організації праці, зростання її продуктивності та оптимізація трудових процесів персоналу.

Проєктні цілі імплементації зазначеної стратегії охоплюють кількісно вимірювані орієнтири такі як: зростання частки позитивних відгуків клієнтів до 85% упродовж наступного тримісячного періоду; скорочення питомої ваги негативних та посередніх оцінок сервісу на 10%; зменшення тривалості очікування гостями процедури заселення (check-in) на 15%; оптимізація часових витрат на підготовку та прибирання номерного фонду на 7%.

Відповідно до визначених цільових індикаторів виокремлено пріоритетні вектори діяльності, що становлять ключові чинники успіху суб'єкта господарювання: якість сервісного обслуговування, професіоналізм та індивідуальні компетенції працівників.

Остання категорія - гіперконтекстні навички («soft skills») - охоплює спектр особистісно-психологічних характеристик фахівця, що зумовлюють ефективність комунікації, аргументації власної позиції та побудови міжособистісної взаємодії. Попри те, що зазначеним якостям традиційно приділяється менше уваги у фундаментальній університетській підготовці порівняно з професійно-технічними навичками («hard skills»), на сучасному етапі вони стають пріоритетним критерієм під час рекрутингу. Особливу вагу даний індикатор має для сфери гостинності та ресторанного бізнесу, де здатність персоналу до конструктивного розв'язання нестандартних і конфліктних ситуацій є фундаментальною запорукою стабільності та конкурентоспроможності бізнесу.

До найважливіших особистісно-комунікативних компетенцій персоналу готельного підприємства належать: грамотне та чітке володіння усною і письмовою мовою, здатність до оперативної розв'язки проблемних та конфліктних ситуацій, висока швидкість і точність реагування на запити гостей, адаптивність до мінливих умов, стресостійкість, а також дотримання норм дипломатичності й етикету. Зазначене зумовлює необхідність систематичного підвищення кваліфікації та відпрацювання практичних навичок співробітників. Зокрема, для адміністративного персоналу доцільно передбачити серію тренінгових програм, оскільки гнучкі

навички є інтегральною складовою емоційного інтелекту, освоєння та розвиток якого має розглядатися як середньострокова стратегічна мета.

Другим критично важливим вектором є якість сервісного обслуговування. Саме рівень обслуговування споживачів виступає детермінуючим чинником формування лояльності гостей та визначає повторність їхніх візитів до готельного комплексу.

Третім напрямом оптимізації діяльності є професіоналізм персоналу. Варто підкреслити, що критерії його оцінювання відрізняються залежно від функціональної групи співробітників. Наприклад, для адміністраторів служб прийому та розміщення індикаторами професійності є здатність персоналізувати сервіс (запам'ятовувати персоніфіковані потреби та переваги гостей), оперативність координації дій із службою обслуговування номерного фонду (покоївками) та своєчасність виконання запитів. Безперервний моніторинг рівня професіоналізму з боку менеджменту або власників підприємства слугує дієвим стимулом для професійного зростання кадрів, що безпосередньо позначається на продуктивності праці та результуючих показниках діяльності готелю.

Окремої науково-практичної уваги потребує процес комунікації та ознайомлення персоналу з оновленою системою оцінювання продуктивності праці. Як зазначалося раніше, деструктивне сприйняття або брак розуміння інноваційних змін із боку співробітників спроможні спричинити ризики для діяльності готельного підприємства та поставити під загрозу результативність реалізації всієї проєктної ініціативи. Задля нівелювання комунікаційних бар'єрів та викривлення інформації щодо критеріїв оцінювання, доцільно розробити та впровадити спеціалізований методичний посібник для персоналу. У цьому виданні має бути акумульовано деталізовану характеристику як релевантних, так і неактуальних оціночних показників, а також обґрунтовано прикладні переваги впроваджуваної системи для самих працівників. Доцільно передбачити поширення цього регламентуючого документа як у друкованій формі, так і у вигляді цифрового корпоративного ресурсу.

Зокрема, зазначена нормативно-методична документація має чітко фіксувати ключові положення (табл. 2)

Таблиця 2

Пропозиції щодо впровадження системи оцінювання продуктивності праці персоналу готелю

№	Показник / захід	Суть показника	Механізм реалізації	Ефект
1	Дотримання стандартів зовнішнього вигляду	Контроль відповідності зовнішнього вигляду працівників установленим стандартам готелю, правилам внутрішнього розпорядку та санітарно-гігієнічним вимогам	Працівники дотримуються визначених стандартів протягом усієї зміни. Адміністратор здійснює контроль та фіксує виявлені відхилення у звіті після завершення зміни	Формування професійного іміджу персоналу та підтримання єдиного стандарту обслуговування
2	Швидкість обслуговування	Визначення часу від моменту прийняття запиту або замовлення до його фактичного виконання	Показник розраховується за результатами зміни як середньозважене значення та оцінюється на рівні команди	Скорочення часу очікування гостей, підвищення оперативності обслуговування та командної взаємодії
3	Точність виконання замовлень	Контроль правильності виконання запитів гостей та відповідності наданої послуги їхнім побажанням	Працівник уточнює замовлення, перевіряє його правильність перед виконанням, а в разі помилки — коректно перепрошує та уточнює потреби гостя	Зменшення кількості помилок, підвищення задоволеності гостей та формування позитивних відгуків
4	Надання додаткових послуг	Стимулювання персоналу до активного використання можливостей додаткового обслуговування гостей	До переліку можуть входити виклик таксі, організація екскурсій, інформування про історію готелю, рекомендації туристичних об'єктів та інших послуг	Підвищення рівня сервісу, задоволеності гостей та потенційне збільшення додаткових доходів готелю
5	Щомісячне тестування персоналу	Регулярна перевірка професійних знань та готовності працівників до нестандартних ситуацій	Наприкінці кожного місяця проводиться тестування, яке охоплює знання внутрішніх процесів, відповіді на типові запитання гостей та ситуаційні завдання	Виявлення прогалин у знаннях, своєчасне коригування навчання та підвищення професійної компетентності персоналу
6	Посібник з оцінювання продуктивності	Створення єдиного інформаційного документа з описом усіх показників, критеріїв та правил їх оцінювання	Посібник розміщується в електронному форматі та/або видається працівникам у друкованому вигляді. У ньому визначаються показники, порядок їх контролю та підстави для зауважень	Прозорість системи оцінювання, зменшення непорозумінь і підвищення довіри працівників до нововведень
7	Зворотний зв'язок за результатами оцінювання	Надання працівникам пояснень щодо результатів оцінки та рекомендацій щодо їх покращення	Після проведення оцінювання керівник обговорює з працівником результати, визначає проблемні аспекти та формує рекомендації для подальшого розвитку	

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, організація праці в готельній індустрії виступає багатоаспектним процесом, що безпосередньо детермінує операційну ефективність підприємства, рівень лояльності й задоволеності персоналу, а також якісні параметри обслуговування споживачів. Визначено, що ключовим драйвером забезпечення конкурентоспроможності готельного бізнесу є його кадровий потенціал та ступінь раціональності його експлуатації.

Доведено, що в умовах підвищеного ризику та кризової дестабілізації (зокрема під час дії воєнного стану) суб'єкти готельного господарства постають перед комплексом викликів, пов'язаних із забезпеченням безпекового контуру, скороченням ринкового попиту, психоемоційним виснаженням працівників та необхідністю оперативної адаптації управлінських рішень. У даному контексті особливої актуальності набуває імплементація гнучких моделей організації праці, а також інноваційних систем мотивації та розвитку персоналу.

Задля підвищення ефективності системи організації праці на підприємствах готельного бізнесу обґрунтовано доцільність таких кроків:

- впровадження концепції безперервної освіти персоналу із пріоритетом на формування надпрофесійних компетенцій («soft skills»);
- модернізація комплексного механізму матеріального та нематеріального стимулювання через пряму кореляцію винагороди з кінцевими показниками діяльності;
- оптимізація технологічних процесів та раціоналізація використання робочого часу шляхом цифровізації та застосування адаптивних (гнучких) графіків праці;
- удосконалення системи внутрішнього аудиту якості сервісу та об'єктивізація критеріїв оцінювання результативності співробітників;
- консолідація корпоративної культури на засадах спільних ціннісних орієнтирів, колективної відповідальності та синергії командної взаємодії.

Практична реалізація окреслених організаційно-управлінських заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, зміцненню ринкових позицій готельних підприємств та забезпеченню їхнього сталого функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Література

1. Vishtak, I., Zaburianova, V., & Lysohub, D. (2025). Способи поліпшення умов праці на прикладі вітчиняних закладів готельної індустрії. Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, 32, 190-202. https://doi.org/https://doi.org/10.32447/20784643.32.2025.16
2. Даниленко-Кульчицька, В. (2020). Організація роботи служби консьєржів готелів. Сталий розвиток економіки, (2 (43), 147-153. https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/44
3. Джога О.В. Збереження працездатності персоналу готельно-ресторанних закладів. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)
4. Чепурда, Л., & Герман, І. (2025). Удосконалення матеріальним стимулюванням персоналу готельного бізнесу. Економіка та суспільство, (73). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62

References

1. Vishtak, I., Zaburianova, V., & Lysohub, D. (2025). Methods for improving working conditions using the example of domestic hotel industry establishments. Visnyk Lviv State University of Life Safety, 32, 190-202. https://doi.org/https://doi.org/10.32447/20784643.32.2025.16
2. Danylenko-Kulchytska, V. (2020). Organization of hotel concierge services. Sustainable Economic Development, (2 (43)), 147-153. https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/44
3. Dzhoha, O.V. Maintaining the work capacity of personnel in hotel and restaurant establishments. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)
4. Chepurda, L., & Herman, I. (2025). Improvement through material incentives for hotel business personnel. Economy and Society, (73). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-62