

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



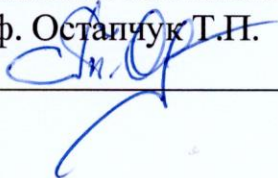
Короленко Дарина Олександрівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

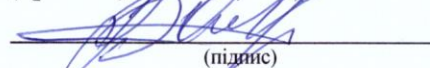
**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМА
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Вікарчук О.І.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Короленко Д.О. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: управління персоналом, кадри, персонал, виробничий персонал, кадровий потенціал.

Annotation

Korolenko D.O. The personnel management system as a subsystem of enterprise management.– Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the specific features of the human resource management system as a subsystem of the enterprise management framework are outlined, and the main directions for improving this process are identified.

Keywords: human resource management, staff, personnel, production personnel, human resource potential.

ЗМІСТ

ВСТУП3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ8

1.1. Сутність та значення управління персоналом на підприємстві8

1.2. Особливості системи управління персоналом як підсистеми менеджменту16

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві25

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом на підприємстві34

Висновки до розділу 140

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»42

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства42

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства50

2.3. Оцінка системи управління персоналом як підсистеми менеджменту на підприємстві68

Висновки до розділу 281

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»85

3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом як підсистеми менеджменту на підприємстві85

3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління персоналом як підсистеми менеджменту на підприємстві95

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів100

Висновки до розділу 3109

ВИСНОВКИ112

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ115

ДОДАТКИ123

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах посилення конкуренції, динамічного розвитку ринку праці та зростання вимог до ефективності господарської діяльності особливого значення набуває формування сучасної системи управління персоналом як ключової підсистеми загальної системи менеджменту підприємства. Саме від рівня організації управління трудовими ресурсами залежить продуктивність праці, інноваційна активність, якість надання послуг і, як наслідок, конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Сучасні тенденції розвитку економіки України, зумовлені процесами глобалізації, цифровізації та соціально-економічної нестабільності, висувають нові вимоги до управління персоналом. Підприємства повинні не лише забезпечувати ефективне використання кадрового потенціалу, а й створювати умови для професійного зростання працівників, підвищення їх мотивації, лояльності та залученості до стратегічних цілей організації.

У цьому контексті система управління персоналом виступає не лише функціональним елементом менеджменту, а й стратегічним чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства. Її вдосконалення передбачає комплексне поєднання економічних, соціально-психологічних, організаційних та інноваційних інструментів управлінського впливу.

Вагому увагу проблемам формування та розвитку системи управління персоналом приділено у працях таких науковців, як І. Б. Дуракова, Л. М. Карамушка, А. М. Колот, С. В. Мочерний, О. В. Крушельницька, В. О. Воротін, Н. І. Кузьміна, В. М. Данюк та ін. Однак, попри значну кількість наукових розробок, питання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом та визначення напрямів її вдосконалення з урахуванням сучасних умов господарювання залишаються відкритими.

Отже, дослідження особливостей системи управління персоналом як

підсистеми менеджменту підприємства є актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення для забезпечення сталого розвитку організацій, підвищення їх конкурентоспроможності та формування ефективної кадрової політики.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування і функціонування системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства, а також оцінка її ефективності та визначення напрямів удосконалення процесу управління кадрами на прикладі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та значення управління персоналом на підприємстві;
- дослідити особливості системи управління персоналом як підсистема менеджменту;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»;
- оцінити систему управління персоналом як підсистему менеджменту на підприємстві;
- запропонувати пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом як підсистеми менеджменту на підприємстві;
- визначити основні резерви підвищення ефективності системи управління персоналом як підсистеми менеджменту на підприємстві;

– оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом у магістерській кваліфікаційній роботі виступає система управління персоналом підприємства як складова частина загальної системи менеджменту, що забезпечує ефективне використання трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства на прикладі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської роботи є системно-структурний підхід, що розглядає управління персоналом як цілісну, взаємопов’язану й динамічну підсистему менеджменту, спрямовану на досягнення ефективності діяльності підприємства через розвиток людського капіталу.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс наукових методів: метод наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для розкриття сутності понять «управління персоналом», «кадровий потенціал», «HR-система» та визначення їхнього місця в системі менеджменту підприємства; метод порівняння та аналогій – для зіставлення різних підходів до оцінки ефективності системи управління персоналом у науковій літературі та практиці підприємств сфери гостинності; монографічний метод – при опрацюванні праць провідних вітчизняних та зарубіжних учених і нормативно-правових актів у сфері трудових відносин та менеджменту персоналу; системно-аналітичний метод – для виявлення взаємозв’язку між результатами діяльності підприємства й ефективністю кадрової політики; балансовий і факторний аналіз – для оцінки впливу кадрових рішень на фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»; методи соціологічного аналізу (опитування, анкетування, експертна оцінка) – для вивчення рівня задоволеності, мотивації та залученості персоналу; економіко-математичні методи та елементи HR-аналітики – для кількісної оцінки ефективності запропонованих управлінських заходів і прогнозування їх впливу на рентабельність і продуктивність праці.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до формування ефективної системи управління персоналом у підприємствах готельного бізнесу та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності. Основні положення новизни полягають у наступному:

- удосконалено концептуальний підхід до структурування системи управління персоналом підприємства, що, на відміну від існуючих, передбачає виділення взаємопов'язаних підсистем – стратегічної, організаційно-функціональної, мотиваційної, соціальної та інформаційно-аналітичної, що забезпечує її цілісність і керованість;
- розвинуто методичний підхід до оцінки ефективності HR-системи, який ґрунтується на поєднанні економічних показників (продуктивність, рентабельність персоналу, економія витрат) і соціальних індикаторів (плинність кадрів, задоволеність, лояльність, рівень залученості);
- запропоновано інтегровану модель управління персоналом ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», яка базується на цифровізації HR-процесів, розвитку HR-аналітики, впровадженні KPI-системи та гнучких інструментів мотивації;
- удосконалено підхід до визначення економічного ефекту від впровадження HR-заходів, що передбачає оцінку впливу кадрових рішень на прибутковість підприємства через систему взаємопов'язаних фінансових і нефінансових показників.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність результатів дослідження полягає у розробленні конкретних пропозицій щодо

підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Короленко Д.О. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства. Тези виступів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу. – Житомир, Житомирська політехніка, 2025. С. 60-61.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 110 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиць та 2 рисунки. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення управління персоналом на підприємстві

В економічній літературі, державному регулюванні та статистиці для позначення людських ресурсів традиційно використовується термін «трудові ресурси», який відображає сукупність працездатного населення, здатного своєю діяльністю створювати матеріальні блага та надавати послуги. На рівні підприємства потреба у трудових ресурсах відображається у плані з праці та кадрів, що включає три ключові складові: визначення необхідної чисельності працівників, планування продуктивності праці та розрахунок фонду оплати праці.

Трудові ресурси підприємства, або персонал, – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, залучених до виробничої та управлінської діяльності й включених до облікового складу підприємства. Вони охоплюють не лише фактично зайнятих осіб, а й потенційних працівників, які володіють необхідними знаннями, навичками та фізичними можливостями для виконання певних функцій у межах галузі. Персонал є ключовим елементом ресурсного потенціалу підприємства, оскільки саме людський фактор визначає ефективність використання інших видів ресурсів – матеріальних, фінансових та інформаційних. Працівники, об'єднані спільною метою та організаційною структурою, формують трудовий колектив, діяльність якого спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Отже, управління персоналом є однією з найважливіших функцій менеджменту, що забезпечує раціональне формування, використання й розвиток трудового потенціалу підприємства. Його сутність полягає в узгодженні інтересів організації та працівників, створенні умов для підвищення мотивації, професійного зростання й ефективної праці. Управління персоналом має

стратегічне значення, оскільки саме від якості кадрів, рівня їх компетентності та зацікавленості у результатах залежить конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства.

У системі управління персоналом підприємства важливе значення має чітке розуміння термінології, яка використовується для характеристики сукупності працівників. У науковій і практичній літературі застосовуються поняття «персонал», «кадри», «трудоий колектив» та інші, кожне з яких відображає певний аспект організації людських ресурсів.

Термін «персонал» найчастіше вживається в сучасному менеджменті й охоплює всіх працівників підприємства незалежно від їх посади, функцій чи кваліфікаційного рівня. Під персоналом розуміють сукупність фізичних осіб, які перебувають у трудових відносинах із підприємством і беруть участь у досягненні його стратегічних та оперативних цілей. Управління персоналом у цьому контексті передбачає планування потреби в кадрах, підбір, розвиток, оцінку, мотивацію, стимулювання працівників та забезпечення ефективної комунікації між ними.

Поняття «кадри» традиційно використовується в управлінській практиці для позначення постійного складу працівників, що мають відповідну кваліфікацію, професійні знання, досвід і здатність виконувати певні функції. У процесі управління кадрами головна увага приділяється формуванню стабільного кадрового потенціалу, підвищенню рівня професійної підготовки, плануванню кар'єри та раціональному розподілу обов'язків.

Термін «трудоий колектив» підкреслює соціальний аспект діяльності працівників, які об'єднані спільними цілями, інтересами, нормами поведінки та цінностями. Управління трудовим колективом передбачає створення сприятливого соціально-психологічного клімату, формування корпоративної культури, налагодження командної роботи та забезпечення гармонійного поєднання інтересів підприємства і його працівників.

Таким чином, у системі управління персоналом кожен із зазначених термінів

відображає окремий підхід до роботи з людьми: «персонал» – як ресурс і стратегічний капітал; «кадри» – як професійну основу діяльності; «трудова колектив» – як соціально-психологічну спільноту. Комплексне використання цих підходів дозволяє ефективно реалізовувати кадрову політику підприємства, підвищувати продуктивність праці, рівень мотивації та лояльність працівників.

Для позначення всієї сукупності працівників підприємства використовуються терміни «персонал», «кадри», «трудова колектив» та інші, що відображають різні аспекти управління людськими ресурсами. Їх зміст і відмінності узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика основних дефініцій, що характеризують управління персоналом підприємства

№	Джерело	Визначення
1	2	3
1.	Тарасюк Г.М. Шваб Л.І	Персонал (кадри) – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності і забезпечують господарську діяльність суб'єкта господарювання.
2.	Семенов Г.А. Стаськівський В.К. Панкова М.О.	Персонал – особовий склад установи, підприємства, фірми або частина його складу, що виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал.
3.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Персонал – увесь особовий склад організації постійних і тимчасових працівників, як кваліфікованої, так і некваліфікованої праці.
4.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Управлінський персонал – це працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій.
5.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Кадри – це штатні працівники з певною професійною підготовкою і мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у сфері діяльності.
6.	Крушельницька О.В. Мельничук Д.П.	Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани, зайняті створенням матеріальних цінностей.
7.	Тарасюк Г.М., Шваб Л.І.	Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності і забезпечують господарську діяльність суб'єкта господарювання.
8.	Цал-Цалко Ю.С., Холод Б.І.	Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, щоб отримали необхідну підготовку і забезпечують господарську діяльність.
9.	Хміль Ф.І.	Персонал – основний штатний склад працівників організації, які

		виконують виробничо-господарські та управлінські функції.
Продовження табл. 1.1		
1	2	3
10.	Петрович І.М., Кіт А.Ф., Кулішов В.В.	Персонал – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної роботи.
11.	Мацибора В.І., Збарський В.К., Мацибора Т.В.	Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і мають досвід практичної діяльності.

Джерело: [41, 48, 58, 59, 67].

З огляду на сучасні підходи до управління людськими ресурсами, персонал підприємства розглядається як ключовий елемент його стратегічного потенціалу. Під персоналом (або кадрами) розуміють сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку, досвід практичної діяльності та забезпечують виконання виробничих і управлінських функцій підприємства. У системі управління персоналом враховуються як постійні працівники, так і тимчасові, що працюють за трудовими договорами чи контрактами. Такий підхід забезпечує гнучкість кадрової політики, адаптивність до змін ринку праці та можливість оптимізації організаційної структури підприємства. Персонал поділяється на основний (зайнятий у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні) та неосновний (працівники допоміжних підрозділів – соціальних, освітніх, комунальних тощо). Такий розподіл є необхідним для розрахунку фонду оплати праці, планування чисельності персоналу та оцінки продуктивності праці [69, с. 72].

У процесі управління персоналом важливу роль відіграють різні структури кадрової системи:

1. Організаційна структура визначає склад працівників за підрозділами підприємства.
2. Фінансова структура відображає розподіл управлінських функцій.
3. Штатна структура визначає перелік посад, оклади та фонд оплати праці.
4. Соціальна структура характеризує персонал за віком, статтю, освітою, кваліфікацією.
5. Компетентно-правова структура – рівень участі працівників у господарській

діяльності підприємства.

Залежно від характеру виконуваних функцій, персонал поділяється на робітників, керівників, спеціалістів, службовців, охорону та учнів.

Керівники – це працівники, які займають управлінські посади, відповідають за організацію та контроль діяльності підприємства (директори, начальники, головні спеціалісти тощо) [67, с. 108].

Спеціалісти виконують інженерно-технічні, економічні, правові, соціальні та аналітичні функції (інженери, економісти, бухгалтери, юристи, соціологи тощо) [69, с. 73].

Службовці здійснюють технічну, діловодну та облікову роботу (секретарі, обліковці, касири, стенографісти).

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність, спрямована на ефективне формування, використання та розвиток трудового потенціалу підприємства. Його значення полягає у забезпеченні високого рівня професійної компетентності, мотивації та соціальної відповідальності працівників, що є запорукою стабільного розвитку організації.

У контексті управління персоналом підприємства важливо враховувати як кількісні, так і якісні характеристики трудових ресурсів, що забезпечують ефективність виробничо-господарської діяльності. До складу персоналу входять усі категорії працівників – від керівників до робітників, охорони та учнів, кожна з яких виконує специфічні функції у межах організаційної структури підприємства.

Зокрема, до охорони належать працівники сторожової та пожежної служби, які відповідають за безпеку підприємства, а до учнів – особи, що проходять професійне навчання або практичну підготовку безпосередньо на виробництві [58, с. 153].

Робітники становлять основну категорію персоналу, безпосередньо залучену до створення матеріальних благ, виконання робіт та надання послуг. Їх поділяють на основних, які здійснюють виробничі операції, та допоміжних, що обслуговують основні виробничі процеси. У міру автоматизації та механізації виробництва межі

між цими групами поступово стираються, а роль допоміжних робітників зростає. Ефективне управління персоналом передбачає також розподіл працівників за професіями, спеціальностями та рівнем кваліфікації.

Професія – це вид трудової діяльності, що потребує певних знань і навичок [69, с. 74];

Спеціальність – вузький різновид діяльності в межах професії [58, с. 153];

Кваліфікація – рівень підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності.

Залежно від рівня кваліфікації розрізняють висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих робітників. Такий поділ є основою для побудови системи оплати праці, планування кар'єрного зростання, розробки програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу [58, с. 153].

З погляду управління персоналом, структура кадрів за професіями, кваліфікацією, віком і стажем є важливим індикатором ефективності кадрової політики. Вона дозволяє не лише оцінити поточний стан трудових ресурсів, а й прогнозувати їх розвиток, виявляти дисбаланси між категоріями працівників, визначати напрями підвищення продуктивності праці.

Сутність управління персоналом полягає у формуванні збалансованої кадрової структури, раціональному використанні трудового потенціалу та підвищенні рівня професійної компетентності працівників. Значення управління персоналом проявляється у забезпеченні стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства через розвиток і мотивацію його трудових ресурсів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика працівників за кваліфікаційним рівнем

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Терміни підготовки стажування, досвід
1	2	3
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів)	Понад 2-3 роки, періодичне стажування, великий практичний досвід роботи

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Кваліфіковані	Слюсарні роботи (метало - та деревообробні, ремонтні тощо)	1-2 роки, чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (апаратура, деякі складальні, технічний нагляд)	Кілька тижнів, певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники тощо)	Не потребують спеціальної підготовки

Джерело: [37, с. 472].

У сучасних умовах господарювання управління персоналом набуває стратегічного значення, оскільки саме людський фактор визначає ефективність використання усіх інших ресурсів підприємства. Персонал виступає головною складовою трудового потенціалу організації, а його професіоналізм, мотивація та адаптивність безпосередньо впливають на результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

На формування структури персоналу в Україні на макро- і мікрорівнях впливають соціально-економічні тенденції: перерозподіл робочої сили з промисловості та аграрного сектору в інформаційну сферу, зростання попиту на кваліфікованих фахівців, зниження частки некваліфікованої праці, а також інерційність системи освіти, що не завжди відповідає потребам сучасного ринку праці [67, с. 109]. Це зумовлює необхідність гнучкого управління людськими ресурсами, спрямованого на формування якісного кадрового складу.

Залежно від відносин до власності працівники поділяються на власників і найманих працівників, а також можуть залучатися сумісники, які виконують оплачувану роботу за трудовим договором у вільний від основної роботи час [67, с. 109]. Така структура забезпечує підприємству можливість раціонально використовувати трудові ресурси, підвищуючи ефективність управління персоналом.

Важливим аспектом кадрової роботи є класифікація працівників за рівнем кваліфікації, яка визначає вимоги до підготовки, досвіду та професійної компетентності. Працівників поділяють на спеціалістів найвищої, вищої, середньої кваліфікації та спеціалістів-практиків без профільної освіти, але з відповідним

досвідом. Для впорядкування посад і системи оплати праці використовується штатний розпис, що фіксує кількість працівників і посадові оклади [58, с. 155].

Кадрова політика є основним інструментом реалізації стратегічних цілей у сфері управління персоналом. Вона визначає загальні принципи, методи й напрями роботи з кадрами – від найму та адаптації до оцінки, розвитку й мотивації. Її головна мета – забезпечити підприємство персоналом належної кваліфікації сьогодні й у майбутньому [69, с. 76]. Кадрова політика базується на принципах справедливості, послідовності, законності, рівності та соціального партнерства.

До основних функцій управління персоналом належать:

- формування та реалізація стратегії розвитку трудового потенціалу;
- відбір, найм і адаптація працівників;
- професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- оцінка персоналу, його ділових і морально-етичних якостей;
- створення ефективної системи мотивації та соціального захисту;
- забезпечення безпечних умов праці й гармонійних трудових відносин у колективі.

Ефективне управління персоналом передбачає взаємодію керівників усіх рівнів із кадровими службами, що забезпечує узгодженість рішень у сфері планування, добору, навчання та оцінки кадрів. У великих організаціях кадрова політика зазвичай фіксується у внутрішніх документах (меморандумах, положеннях, інструкціях), тоді як у малих підприємствах реалізується через неформальні управлінські рішення.

Отже, сутність управління персоналом полягає у цілеспрямованому впливі на формування, розвиток і використання трудового потенціалу підприємства відповідно до його стратегічних цілей. Значення управління персоналом полягає в забезпеченні ефективного функціонування організації, підвищенні продуктивності праці, створенні сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку професійних компетенцій працівників.

1.2. Особливості системи управління персоналом як підсистеми менеджменту

Управління персоналом – це комплексна, багаторівнева система, яка охоплює весь спектр напрямів, форм і методів організаційної взаємодії між підприємством і його працівниками. Вона спрямована на забезпечення ефективного використання людського потенціалу з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Сутність управління персоналом полягає у цілеспрямованому формуванні, розвитку, мотивації та збереженні трудових ресурсів підприємства. До основних напрямів системи управління персоналом належать:

- підбір і відбір кадрів, що забезпечують залучення до підприємства кваліфікованих працівників, які відповідають вимогам виробництва;
- адаптація персоналу, тобто процес пристосування нових працівників до корпоративної культури, виробничих умов та вимог посадових обов’язків;
- мотивація персоналу, спрямована на стимулювання ефективної праці, підвищення зацікавленості у результатах діяльності;
- збереження кадрів, що включає створення сприятливих умов праці, соціальних гарантій, можливостей для кар’єрного зростання;
- кадровий розвиток і навчання, які сприяють постійному вдосконаленню професійних навичок працівників, підвищенню їх кваліфікації;
- оцінювання результативності праці, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони діяльності персоналу та розробити систему заохочень і корекційних заходів.

Управління персоналом реалізується через систему методів, які впливають на поведінку працівників і забезпечують узгодженість їхньої діяльності з цілями підприємства [10]. У науці та практиці менеджменту виокремлюють три основні групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

1. Адміністративні методи ґрунтуються на владних, нормативно-розпорядчих та дисциплінарних інструментах управління. Їх застосування пов'язане з формалізованим впливом керівництва на поведінку працівників через накази, розпорядження, інструкції, положення, регламенти тощо. Основою цих методів є дисципліна, відповідальність і підпорядкування організаційній структурі. Адміністративні методи створюють систему чіткого контролю, регулюють трудові відносини, забезпечують стабільність і передбачуваність управлінських процесів. Вони формують у працівників усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, відповідальності за результати роботи, а також підтримують корпоративний порядок.

2. Економічні методи передбачають використання матеріальних і фінансових стимулів, які безпосередньо впливають на трудову мотивацію працівників. До них належать:

- заробітна плата, премії, бонуси та участь у прибутках підприємства;
- система матеріального заохочення за якість та результативність праці;
- система штрафів і санкцій за невиконання трудових зобов'язань;
- соціальні пільги (оплата харчування, транспортні компенсації, медичне страхування).

Використання економічних методів базується на принципі взаємної вигоди: працівник отримує матеріальне заохочення, а підприємство – підвищення продуктивності праці, рентабельності та якості продукції.

3. Соціально-психологічні методи спираються на закономірності соціології та психології праці. Вони орієнтовані на формування позитивного мікроклімату в колективі, розвиток корпоративної культури, зміцнення командного духу, запобігання конфліктам і підвищення лояльності персоналу. Такі методи включають індивідуальні та групові бесіди, соціально-психологічне тестування, аналіз лідерських якостей, створення системи внутрішніх комунікацій, а також заходи з формування позитивного іміджу працівника. Їх застосування сприяє виявленню

неформальних лідерів, покращенню міжособистісних відносин і підвищенню емоційної залученості працівників у діяльність підприємства.

У сучасній практиці управління персоналом ці три групи методів взаємодоповнюють одна одну, утворюючи інтегровану систему впливу на працівників, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Управління персоналом розвивається як динамічна сфера менеджменту, у якій постійно оновлюються концепції, інструменти та підходи, орієнтовані на підвищення ефективності використання людського капіталу.

Мета управління персоналом реалізується через загальні та спеціальні функції:

1. Загальні функції – це універсальні управлінські дії, притаманні всім рівням керівництва: планування, організація, мотивація та контроль. Вони забезпечують узгодженість дій усіх підрозділів у досягненні корпоративних цілей.

2. Спеціальні функції стосуються безпосередньо роботи з кадрами і виконуються функціональними підрозділами – відділами кадрів, службами управління персоналом, навчальними центрами. До них належать підбір і найм працівників, професійна адаптація, підвищення кваліфікації, оцінка персоналу, планування кар'єри, організація мотиваційних заходів і соціального захисту.

Таким чином, управління персоналом виступає ключовим елементом системи менеджменту підприємства, який забезпечує гармонійне поєднання економічних, організаційних та соціально-психологічних чинників. Його ефективність визначає стабільність, інноваційність і конкурентоспроможність організації в умовах ринкової економіки.

Система управління персоналом підприємства – це цілісна, багатoelementна структура, яка забезпечує організовану взаємодію між працівниками, керівництвом та управлінськими процесами з метою ефективного використання людських ресурсів. Вона передбачає узгоджене функціонування всіх компонентів, що забезпечують планування, організацію, розвиток, мотивацію, контроль і соціальну підтримку персоналу.

Основними компонентами системи управління персоналом є:

1. Суб'єкт управління – це джерело управлінського впливу, яке здійснює керівництво, прийняття рішень, контроль і лідерство у колективі. До суб'єктів управління належать керівники різних рівнів, кадрові служби, а також власники підприємства. Їхня роль полягає у визначенні цілей управління персоналом, формуванні корпоративної політики та впровадженні заходів, спрямованих на розвиток трудового потенціалу.

2. Об'єкт управління – це персонал підприємства, на який спрямовується управлінський вплив. До нього належать усі працівники незалежно від рівня їхньої кваліфікації чи посади – від робітників до керівників структурних підрозділів. Саме вони є основною рушійною силою досягнення виробничих і стратегічних результатів.

3. Управлінський вплив – це сукупність цілеспрямованих дій, методів, інструментів та рішень, спрямованих на регулювання поведінки працівників, підвищення їхньої продуктивності, задоволення та залученості. Такий вплив може здійснюватися через адміністративні, економічні чи соціально-психологічні методи, що дають змогу координувати діяльність персоналу, підтримувати трудову дисципліну та забезпечувати реалізацію корпоративної стратегії.

4. Зворотний зв'язок – це інформація про результати управлінського впливу, яка дає можливість оцінити ефективність прийнятих рішень, виявити проблеми у роботі персоналу та своєчасно скоригувати управлінські дії. Наявність зворотного зв'язку забезпечує безперервність і гнучкість управлінського процесу, дозволяє адаптувати систему управління до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

До основних елементів системи управління персоналом належать:

- кадрове планування – визначення майбутніх потреб підприємства у персоналі з урахуванням його стратегічних цілей;
- оцінка наявного кадрового потенціалу та виявлення дефіциту трудових ресурсів;

- підбір і відбір кадрів, що забезпечує залучення кваліфікованих працівників;
- найм і прийом на роботу, оформлення трудових відносин;
- адаптація нових співробітників у колективі та виробничому середовищі;
- навчання і підвищення кваліфікації, спрямовані на професійний розвиток персоналу;
- планування кар'єри, що забезпечує професійне зростання працівників і зміцнює їхню мотивацію до довгострокової співпраці.

Система управління персоналом підприємства функціонує через підсистеми, кожна з яких виконує конкретні функції. До них належать:

- підсистема трудових відносин – регулює правові, етичні та соціальні аспекти взаємодії між роботодавцем і працівниками;
- підсистема умов праці – забезпечує дотримання стандартів безпеки, гігієни, охорони праці та комфорту робочого середовища;
- підсистема обліку кадрів – здійснює документування руху персоналу, облік трудових ресурсів, складання звітності;
- підсистема планування та прогнозування персоналу – визначає перспективну потребу у кадрах і розробляє заходи для її задоволення;
- підсистема розвитку та навчання персоналу – відповідає за професійну підготовку, підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій і кар'єрне зростання працівників;
- підсистема стимулювання праці – формує систему матеріального й нематеріального заохочення, спрямовану на підвищення мотивації та продуктивності;
- підсистема соціальної інфраструктури – охоплює заходи із соціального захисту, охорони здоров'я, дозвілля та добробуту працівників;
- підсистема організаційного управління – визначає структуру управління, систему комунікацій, розподіл повноважень і відповідальності.

Кожна з цих підсистем має власну багаторівневу структуру, що включає різні

напрями діяльності – від стратегічного планування до щоденного кадрового адміністрування. Взаємодія між підсистемами забезпечує цілісність системи управління персоналом, її узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства та ефективне використання людського капіталу як ключового ресурсу організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства

Підсистема	Види діяльності
Умови праці	Виконання вимог психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; забезпечення охорони праці та техніки безпеки; охорона навколишнього середовища.
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових та міжособистісних взаємовідносин; організація системи керівництва; управління конфліктними ситуаціями; проведення соціально-психологічної діагностики.
Оформлення та облік кадрів	Прийняття, переведення і звільнення працівників; ведення кадрової документації; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; організація зайнятості.
Прогнозування та планування персоналу	Розроблення стратегії управління персоналом; аналіз і моніторинг ринку праці; прогнозування потреби у кадрах; встановлення зв'язків із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінювання персоналу.
Розвиток трудового потенціалу	Техніко-економічне забезпечення розвитку персоналу; підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників.
Стимулювання праці	Нормування та тарифікація праці; розроблення системи матеріального і морального заохочення; участь працівників у прибутках і капіталі; управління трудовою мотивацією.
Створення соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; забезпечення житлово-побутового обслуговування; створення умов для охорони здоров'я, дозвілля та відпочинку персоналу.
Вибір і застосування організаційних структур управління	Аналіз існуючої та проектування оптимальної організаційної структури управління; розроблення штатного розпису, визначення функціональних обов'язків.

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел.

Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від узгодженості дій усіх її функціональних підсистем. Лише за умови, що вони діють синхронно в часі та просторі, можна досягти високих результатів у координації трудових процесів, мотивації працівників і підвищенні продуктивності праці. Узгоджене функціонування кадрових, мотиваційних, соціальних, організаційних та

аналітичних елементів забезпечує цілісність системи управління персоналом і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Для кожного підприємства цілі системи управління персоналом визначаються його видами діяльності, масштабами, економічними результатами та стратегічними пріоритетами. Вони формуються у тісному зв'язку з загальною корпоративною стратегією, що дозволяє узгодити кадрову політику з економічними та соціальними завданнями організації.

Аналізуючи структуру цілей, можна виділити кілька ключових категорій:

1. Економічні цілі – спрямовані на забезпечення зростання прибутковості підприємства шляхом ефективного використання трудових ресурсів, оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці.

2. Науково-технічні цілі – передбачають підвищення ефективності виробничих процесів через впровадження інновацій, автоматизацію, модернізацію робочих місць і розвиток технічних компетенцій персоналу.

3. Комерційно-виробничі цілі – орієнтовані на забезпечення випуску та реалізації необхідного обсягу продукції або послуг, що відповідає запланованим показникам рентабельності.

4. Соціальні цілі – полягають у створенні сприятливих умов праці, забезпеченні соціального захисту, формуванні корпоративної культури, підтримці психологічного клімату та розвитку трудового потенціалу працівників.

Склад і зміст цілей системи управління персоналом залежать від масштабів підприємства, галузевої специфіки, організаційної структури та рівня розвитку управлінських процесів. Тому у великих компаніях система управління персоналом має більш розгалужену структуру підсистем і багаторівневу ієрархію цілей, тоді як у малих підприємствах вона може бути спрощеною, але більш гнучкою.

Таким чином, система управління персоналом є динамічною багаторівневою системою, у якій цілі, завдання та функції мають бути узгоджені між собою та відповідати стратегічним орієнтирам розвитку підприємства. Структура таких цілей

узагальнено представлена у таблиці 1.4.

Ефективна система управління персоналом передбачає наявність певних елементів, що забезпечують узгоджене функціонування всіх процесів, пов'язаних із добром, розвитком, мотивацією та контролем трудових ресурсів. До таких елементів належать: група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал, комплекс технічних та інформаційних засобів, методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами, а також правові та нормативні документи.

Таблиця 1.4

Структура цілей системи управління персоналом підприємства

Рівень	Зміст цілей системи управління персоналом
I рівень – загальна (стратегічна) мета	Формування ефективної кадрової бази підприємства, забезпечення її раціонального використання, розвиток корпоративної етики, стимулювання творчості, професійного зростання працівників і підвищення загальної ефективності роботи підприємства.
II рівень – стратегічні та тактичні цілі	– Розроблення стратегії управління персоналом з урахуванням змін зовнішнього середовища; – Прогнозування та планування потреби у персоналі; – Побудова ефективної системи мотивації, винагороди та соціального забезпечення працівників; – Формування й розвиток корпоративної культури підприємства.
III рівень – операційні цілі (поточна діяльність)	– Аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; – Визначення потреб у нових професіях і спеціальностях; – Оцінювання динаміки розвитку персоналу, розроблення індивідуальних планів професійного розвитку та кар'єрного зростання; – Аналіз і вдосконалення трудових процесів; – Планування заходів із соціального розвитку персоналу та покращення умов праці.

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел.

У таблиці 1.5 подано загальну характеристику цих елементів системи управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.5

Елементи системи управління персоналом та їх характеристика

Елемент	Склад	Призначення
1	2	3
Група фахівців апарату управління і	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та інші	Реалізація функцій управління персоналом.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
обслуговуючий персонал	працівники кадрових служб.	
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Засоби обчислювальної техніки, комп'ютерні мережі, пристрої збору та передачі інформації, оргтехніка, системи зв'язку, бази даних і знань.	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління.
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, найм, адаптація, навчання, звільнення тощо); методи організації праці та заробітної плати; програмні засоби для прийняття управлінських рішень.	Організаційне, методичне й програмне забезпечення процесів управління персоналом.
Правові та нормативні документи	Статут підприємства, накази, розпорядження, інструкції, колективні договори, положення, нормативно-довідкові документи, кодекс законів про працю, норми, стандарти.	Правове та нормативне забезпечення функцій управління персоналом.

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел.

Узагальнюючи наведені елементи системи управління персоналом, можна зробити висновок, що ефективність управлінських процесів безпосередньо залежить від комплексної взаємодії всіх її складових. Кадровий апарат забезпечує організаційно-функціональну основу системи, технічні та інформаційні засоби – її технологічну підтримку, методичні підходи – науково-методичне підґрунтя, а правові та нормативні документи – законодавчу стабільність і регламентованість діяльності.

Раціональне поєднання цих елементів створює єдину інтегровану систему, здатну не лише підтримувати ефективне функціонування персоналу, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей підприємства. Таким чином, побудова збалансованої системи управління персоналом є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

Отже, управління персоналом – це багатогранний, цілеспрямований і системно організований процес впливу на формування, розподіл і раціональне використання трудових ресурсів підприємства. Він здійснюється за допомогою взаємопов'язаних

організаційних, економічних та соціальних заходів, що спрямовані на забезпечення максимальної віддачі від потенціалу працівників, створення сприятливих умов для їхньої діяльності, розвитку та професійного зростання.

Персонал підприємства виступає його найціннішим стратегічним ресурсом, від ефективного використання якого залежить конкурентоспроможність і стабільність організації. Тому ключовим завданням сучасного менеджменту персоналу є розвиток, мотивація та вдосконалення трудового потенціалу. Лише за наявності цілісної системи управління персоналом, зорієнтованої на підвищення ефективності праці, результативності та професійного саморозвитку працівників, підприємство може досягти стійкого економічного зростання та успішного розвитку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві

Визначення ефективності управління підприємством загалом і його персоналом зокрема є складним, багатофакторним процесом, який передбачає врахування впливу численних внутрішніх і зовнішніх чинників. Аналіз сучасних наукових підходів свідчить, що дослідники, як українські, так і зарубіжні, наголошують на необхідності переосмислення концептуальних і методологічних засад оцінювання ефективності управління, а також на впровадженні більш формалізованих діагностичних і моніторингових процедур, здатних забезпечити високу достовірність прогнозних результатів.

У науковій літературі ефективність управління розглядається як багатовимірна економічна категорія, що відображає не лише економічні, а й соціальні, технологічні, психологічні та організаційні аспекти діяльності підприємства.

З кількісної точки зору, О. Герасименко визначає ефективність управління як співвідношення отриманого ефекту до витрат на управління, а в якісному вимірі – як ступінь досягнення поставлених цілей, рівень організації управлінських процесів і

результативність реалізації стратегій підприємства [4].

На думку О. Герасименко та Г. Герасименко, комплексна оцінка ефективності управління персоналом може здійснюватися за допомогою таких методів, як: анкетування, тестування, інтерв'ю, аналіз документації, експертно-аналітичний підхід, динамічний аналіз, метод порівняння, аналітично-розрахунковий і статистичний аналіз, групові оцінки, структуризація проблем та системний аналіз [4].

Таким чином, ефективне управління персоналом вимагає поєднання кількісних і якісних підходів, що дозволяє об'єктивно оцінювати рівень досягнення цілей, виявляти резерви підвищення продуктивності та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

У сучасних умовах досягнення конкурентних переваг підприємства стає дедалі складнішим, оскільки ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у матеріальні активи вже недостатньо. Ключовим чинником успіху виступає здатність підприємства мобілізувати, розвивати та раціонально використовувати свої нематеріальні ресурси – знання, компетенції персоналу, корпоративну культуру, клієнтські відносини, інноваційний потенціал тощо. Результати аналізу функціонування соціально-економічних систем свідчать, що підприємствам необхідна нова система оцінювання ефективності, яка б збалансовано відображала результати діяльності всіх підсистем, діагностувала зміни в їхній структурі та допомагала оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей розвитку. Довгостроковий розвиток підприємства забезпечується єдністю фінансових, організаційних та кадрових факторів, серед яких особливе значення мають:

- ефективність системи стратегічного управління та бізнес-процесів;
- накопичений інтелектуальний капітал і кваліфікація працівників;
- здатність підприємства залучати нових клієнтів і зберігати існуючих;
- корпоративна культура, що стимулює інновації та вдосконалення;
- інвестиції в інформаційні технології.

Усі ці аспекти узагальнюються в збалансованій системі показників (ЗСП), яка є сучасним інструментом оцінювання рівня розвитку та ефективності функціонування підприємства.

За визначенням Т.М. Ісаєвої, збалансована система показників (ЗСП) – це інструмент стратегічного управління, що базується на вимірюванні та оцінюванні ефективності діяльності організації через систему взаємопов'язаних індикаторів, сформованих таким чином, щоб відображати всі ключові аспекти функціонування підприємства – фінансові, маркетингові, виробничі, соціальні тощо. Така система покликана перетворювати місію та стратегію організації на конкретні, вимірювані цілі та показники [7, с. 227].

Концепція ЗСП була розроблена у 1990-х роках професором Гарвардського університету Робертом Капланом та консультантом Девідом Нортоном [9, с. 29]. Її унікальність та значущість підтверджує факт визнання цієї моделі однією з 75 найвпливовіших управлінських ідей XX століття [1, с. 78].

Необхідність запровадження збалансованої системи показників підтримують численні науковці. Зокрема, Пол Р. Нівен зазначає, що «традиційні підходи до оцінювання результатів діяльності підприємства, які базуються виключно на фінансових показниках, втратили ефективність у сучасному діловому середовищі, орієнтованому на нематеріальні ресурси та знання» [12, с. 9].

Отже, впровадження ЗСП як сучасного інструменту стратегічного менеджменту дозволяє активізувати ключові управлінські функції, спрямовані на підвищення результативності діяльності підприємства. Збалансована система показників охоплює основні напрями функціонування підприємства, що визначають успішність реалізації його стратегії, тому вона є ефективним методом оцінювання, планування та вдосконалення управлінських процесів. Це підтверджує високий науково-практичний потенціал даного підходу та його доцільність у сучасних умовах господарювання [5, с. 166].

Револьюційність підходу збалансованої системи показників (ЗСП) полягає в

тому, що вона зміщує акцент з виключно фінансових критеріїв ефективності на комплексну оцінку діяльності підприємства, охоплюючи ширший спектр показників. Ця методика враховує не лише фінансові результати, а й ефективність бізнес-процесів, рівень задоволеності клієнтів, а також потенціал розвитку та зростання підприємства.

Визначення оптимального набору ключових показників для кожної проєкції ЗСП має стратегічне значення, адже саме на основі отриманих результатів формуються управлінські рішення та програми вдосконалення діяльності. Навіть незначні похибки у виборі показників можуть призвести до спотворення аналітичних висновків і, як наслідок, до дестабілізації управлінських процесів на підприємстві.

Для того щоб грамотно сформулювати систему показників, необхідно чітко розуміти зміст і значення кожної з проєкцій ЗСП, серед яких ключовими є: фінансова, клієнтська, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу [5, с. 163].

У межах даного дослідження особливу увагу приділено саме проєкції «навчання та розвиток», оскільки вона є фундаментом для досягнення стратегічних цілей інших напрямів – фінансового, клієнтського та бізнесового (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Збалансована система ключових показників підприємства за проєкцією «Навчання та розвиток»

№ з/п	Групи показників	Приклади показників
1	Організація праці	рівень продуктивності праці; коефіцієнт використання робочого часу; плинність кадрів; частка персоналу, залученого до системи безперервного навчання
2	Людський капітал	середній рівень кваліфікації працівників; індекс задоволеності персоналу; витрати на професійний розвиток; показник внутрішньої мобільності
3	Інвестиційна активність	частка інвестицій у розвиток персоналу; обсяг капіталовкладень у модернізацію технологій; ефективність інноваційних проєктів
4	Капіталомісткість продукції	співвідношення капіталовкладень до обсягу виробленої продукції; динаміка зниження капіталомісткості; рентабельність інвестицій у розвиток персоналу

Джерело: складено автором за [8, с. 138].

Збалансована система ключових показників підприємства за проекцією «Навчання та розвиток» відображає стратегічну спроможність організації забезпечувати власне зростання через розвиток персоналу, вдосконалення організаційних процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Показники цієї проекції спрямовані на формування довгострокового потенціалу підприємства, оскільки саме людський капітал і здатність до навчання визначають конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Зокрема, показники організації праці характеризують ефективність використання трудових ресурсів та узгодженість дій персоналу з цілями підприємства. Висока продуктивність праці, раціональне використання робочого часу, зниження плинності кадрів і розвинена система безперервного навчання свідчать про стабільність кадрового складу та ефективну систему мотивації.

Людський капітал є основою інноваційного розвитку підприємства. Зростання кваліфікації, підвищення задоволеності працівників умовами праці та кар'єрними можливостями, а також системні інвестиції у професійне навчання створюють умови для підвищення продуктивності, лояльності персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток.

Важливим чинником виступає інвестиційна активність, яка відображає готовність підприємства вкладати ресурси у вдосконалення технологій, модернізацію виробництва та розвиток компетенцій працівників. Висока ефективність інноваційних проєктів забезпечує збільшення вартості бізнесу і підвищення конкурентних позицій на ринку.

Не менш важливою є капітомісткість продукції, яка демонструє раціональність використання інвестиційних ресурсів. Зниження цього показника свідчить про ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних активів, що дозволяє підприємству досягати більшої рентабельності без збільшення витрат.

Отже, проекція «Навчання та розвиток» у структурі збалансованої системи

показників є фундаментом для реалізації фінансових, клієнтських та бізнесових цілей підприємства. Вона забезпечує довгострокову стійкість, інноваційність та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формуючи основу його стратегічного успіху.

Для підвищення ефективності управління персоналом на основі принципів збалансованої системи показників (ЗСП) доцільно застосовувати її ключове положення: управляти можна лише тим, що піддається вимірюванню. Саме цей підхід лежить в основі формування системи показників ефективності діяльності кадрових підрозділів.

Побудова ЗСП для служби управління персоналом передбачає послідовну реалізацію кількох етапів, які забезпечують перехід від визначення стратегічних цілей до розроблення конкретних показників оцінювання результатів діяльності. Основні етапи цієї технології відображено на рисунку 1.1.

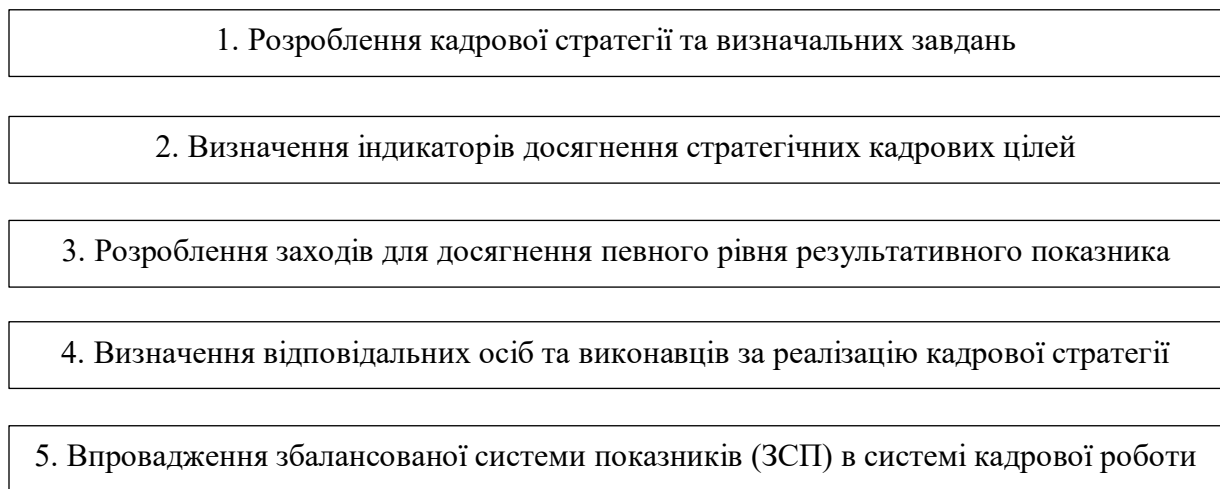


Рис. 1.1. Етапи процесу побудови збалансованої системи показників для служби управління персоналом

Джерело: складено автором за [6, с. 19].

На рисунку 1.1 представлено етапи побудови збалансованої системи показників (ЗСП) для служби управління персоналом, які відображають логічну

послідовність формування ефективної системи оцінювання результативності кадрової роботи.

Першим етапом є розроблення кадрової стратегії та визначення її завдань, що забезпечує узгодженість цілей кадрової політики з загальною стратегією розвитку підприємства. Наступний крок – визначення індикаторів досягнення стратегічних цілей, тобто формування системи показників, за якими буде оцінюватися ефективність управління персоналом.

Третій етап передбачає розроблення конкретних заходів, спрямованих на досягнення запланованих результатів, а четвертий – визначення відповідальних осіб за виконання кадрової стратегії, що підвищує контроль і персональну відповідальність у процесі реалізації.

Завершальним етапом є впровадження збалансованої системи показників у систему кадрової роботи, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг, аналіз і коригування дій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

У цілому наведена схема демонструє послідовний, системний підхід до стратегічного управління персоналом, який поєднує планування, вимірювання, відповідальність і контроль для підвищення ефективності кадрової діяльності.

Варто підкреслити, що стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної функціональної стратегії підприємства, тому її цілі мають бути узгодженими із базовою стратегією розвитку організації та сприяти її реалізації, а не суперечити їй.

На наступному етапі формування збалансованої системи показників (ЗСП) для кадрової служби здійснюється розроблення системи індикаторів, які дозволяють оцінити ефективність управління персоналом. Перелік таких показників наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Формування збалансованої системи показників для оцінювання ефективності
процесу управління персоналом на підприємстві

Види ефективності	Показник	Розрахункова формула	Нормативне значення
1	2	3	4
Економічна ефективність	Продуктивність праці персоналу	$Пп = ВР / Чсер$, де ВР – вироблений результат, Чсер – середньооблікова	Максимальний показник

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
		чисельність працівників	
	Рентабельність персоналу	$РП = (ЧП / ФОП) \times 100\%$, де ЧП – чистий прибуток, ФОП – фонд оплати праці	Максимальний показник
	Прибутковість інвестицій у людський капітал	$ROI = (ЧП / ВІ) \times 100\%$, де ВІ – величина інвестицій у навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку персоналу	Максимальний показник
Організаційна ефективність	Плинність кадрів	$Кпк = (Чзв / Чсер) \times 100\%$, де Чзв – чисельність звільнених осіб, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімальний показник
	Втрати робочого часу на 1-го працівника	$Ввт = Вт / Чсер$, де Вт – втрати робочого часу через хвороби, простої, неявки тощо	Мінімальний показник
	Фондоозброєність праці	$Фп = ВОосн / Чсер$, де ВОосн – вартість основних фондів	Зростання показника
Соціальна ефективність	Рівень кваліфікації працівників	Оцінюється за результатами тестування, навчання та сертифікації	Максимальний показник
	Рівень порушення трудової дисципліни	$Рптд = (Чп / Чсер) \times 100\%$, де Чп – чисельність працівників, які допустили порушення трудової дисципліни	Мінімальний показник
	Рівень задоволеності умовами праці	Визначається на основі соціологічних і психологічних досліджень	Максимальний показник
	Рівень задоволеності виконуваною роботою	Визначається за результатами соціологічних і психологічних досліджень	Максимальний показник

Джерело: складено автором за [5, с. 166], [10, с. 246].

Подані положення вказують, що кожен індикатор у системі оцінювання ефективності управління персоналом має оптимальне (нормативне) значення, на основі якого здійснюється інтерпретація рівня ефективності певного напрямку діяльності: дуже висока, висока, середня, нижче середнього або низька. Такий підхід

забезпечує можливість порівняльного аналізу результативності різних процесів та своєчасного виявлення проблемних зон у кадровій роботі підприємства.

Згідно з таблицею 1.7, керівництво підприємства формує систему конкретних заходів для поліпшення ефективності роботи персоналу в межах кожного визначеного напрямку, що дозволяє здійснювати цільове управління кадровими процесами з орієнтацією на підвищення продуктивності, мотивації, кваліфікації та соціальної стабільності колективу.

На подальших етапах відбувається розподіл відповідальності – за кожен захід призначаються відповідальні особи та виконавці, що забезпечує чіткість організації процесів і персональну відповідальність за результат. Після цього реалізується впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) у практичну діяльність підприємства, що створює основу для системного моніторингу, контролю та коригування кадрової політики.

Таким чином, наведений підхід сприяє підвищенню прозорості, обґрунтованості та стратегічної узгодженості управлінських рішень у сфері персоналу, що позитивно впливає на загальну ефективність функціонування підприємства.

Впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) для оцінювання ефективності управління персоналом дозволяє керівництву підприємства досягти низки ключових стратегічних цілей.

Зокрема, це забезпечує створення сприятливих умов для реалізації кадрової стратегії, підвищення обізнаності працівників щодо стратегічних орієнтирів та показників їх досягнення, а також сприяє раціональному використанню людських і фінансових ресурсів.

Крім того, використання ЗСП дає змогу здійснювати кількісну оцінку ефективності кадрових процесів, посилювати мотивацію персоналу до підвищення особистої та колективної результативності, а також формувати систему зворотного

зв'язку, необхідну для виявлення потреб працівників у професійному розвитку та навчанні.

Таким чином, запровадження ЗСП сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, стратегічній узгодженості кадрової політики та створенню основи для стійкого розвитку підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом має спиратися на чітко визначену нормативно-правову базу, що забезпечує його легітимність, узгодженість і правову захищеність усіх учасників трудових відносин.

Правове регулювання процесів управління кадрами на підприємстві здійснюється через державні законодавчі акти, прийняті органами влади, а також внутрішні нормативні документи, що визначають порядок організації праці, відносини між роботодавцем і працівниками, правила внутрішнього трудового розпорядку, систему оплати та стимулювання праці, питання охорони праці тощо.

До правового забезпечення належать також науково-методичні матеріали – положення, норми, інструкції, рекомендації, посадові характеристики, які деталізують застосування законодавчих вимог у практичній діяльності підприємства.

Важливе місце займають договірні правові відносини, що виникають у процесі укладання контрактів і угод – як трудових, так і господарських (на постачання продукції, виконання робіт, надання послуг, перевезення, оренду чи купівлю-продаж майна).

Крім того, правові взаємини можуть формуватися при участі підприємства в об'єднаннях, асоціаціях чи корпораціях – наприклад, у вигляді внесків на утримання управлінського апарату або підготовку кадрів.

Глибоке розуміння та аналіз правових норм дозволяють керівнику ухвалювати

обґрунтовані управлінські рішення, ефективно взаємодіяти з іншими суб'єктами господарювання та уникати правових ризиків.

Основні нормативно-правові акти, що регламентують процес управління персоналом на підприємстві, узагальнені в таблиці 1.8, яка містить основні положення законів України, кодексів, підзаконних актів та внутрішніх регламентів підприємства.

Таблиця 1.8

Основні законодавчі та нормативно-правові документи, що визначають і регламентують процес управління персоналом на підприємстві

Джерело	Характеристика джерела
Кодекс законів про працю України	Основний нормативно-правовий акт, що закладає правові основи трудових відносин: гарантує право громадян на працю, регламентує порядок укладення трудових договорів, визначає тривалість робочого часу, умови оплати праці, відпустки, умови праці, дисципліну, соціальні гарантії, права працівників і роботодавців.
Закон України «Про оплату праці»	Визначає правові, економічні та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах. Забезпечує виконання функцій відтворення й стимулювання через систему заробітної плати та інших виплат.
Закон України «Про охорону праці»	Регулює питання охорони життя і здоров'я працівників під час трудової діяльності, гарантує безпечні та гігієнічні умови праці, встановлює вимоги до організації безпеки на робочому місці, обов'язки роботодавця та працівників.
Закон України «Про зайнятість населення»	Визначає правові, економічні та організаційні засади зайнятості, соціальні гарантії для безробітних, регулює сприяння працевлаштуванню та захист права на працю, що має значення для кадрової політики підприємства.
Закон України «Про колективні договори і угоди» (та новий Закон України «Про колективні договори і контракти» (2023))	Визначає правові та організаційні засади укладення, виконання та дії колективних договорів і контрактів, що регулюють трудові та соціально-економічні відносини між працівниками та роботодавцями. Новий закон адаптує правила колективних договорів до сучасних стандартів соціального діалогу.

Джерело: сформовано автором на дослідженні нормативних актів України.

У сукупності наведені нормативно-правові акти формують законодавчу основу управління персоналом на підприємстві, визначаючи правила взаємодії між працівниками та роботодавцями, механізми соціального діалогу, а також гарантії трудових прав громадян.

Кодекс законів про працю України виступає базовим документом, який регулює усі аспекти трудових відносин – від прийняття на роботу до припинення трудового договору. Саме на його положення спираються всі інші нормативні акти.

Закон «Про оплату праці» встановлює принципи формування заробітної плати, її стимулюючу функцію та гарантує дотримання державних стандартів оплати. Він є ключовим для забезпечення соціальної стабільності й мотивації працівників.

Закон «Про охорону праці» підкреслює важливість безпечних умов праці та визначає обов'язки роботодавців щодо збереження життя і здоров'я персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність і сталість кадрової системи.

Закон «Про зайнятість населення» забезпечує регулювання ринку праці, створення нових робочих місць і соціальний захист безробітних, сприяючи балансуванню попиту й пропозиції трудових ресурсів.

Нарешті, Закон «Про колективні договори і контракти» (2023 р.) модернізував систему соціального партнерства, узгодивши її з європейськими стандартами. Він регулює порядок укладення колективних договорів, сприяє досягненню компромісу між роботодавцем і працівниками, підвищує рівень соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, сукупна дія цих законів забезпечує ефективне, правомірне та соціально орієнтоване управління персоналом, яке базується на дотриманні трудових прав, справедливій оплаті праці, безпечних умовах роботи та розвитку партнерських відносин у трудовому колективі.

Управління персоналом в Україні здійснюється на основі розгалуженої системи законодавчих і нормативно-правових актів, які визначають правові засади трудових відносин, соціального захисту, безпеки праці, зайнятості населення та колективної взаємодії між працівниками і роботодавцями. Дотримання цих норм є обов'язковою умовою ефективної діяльності кадрових служб підприємств, адже саме правова база забезпечує законність і стабільність у сфері трудових відносин. Основні нормативні документи, що регулюють процес управління персоналом, наведені в

таблиці 1.9.

Отже, система нормативно-правового регулювання управління персоналом в Україні охоплює ключові аспекти трудової діяльності – від укладення трудових договорів до забезпечення безпеки праці та соціального захисту. Вона формує правові рамки для діяльності роботодавців і працівників, сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, забезпечує стабільність трудових відносин і створює умови для реалізації кадрової політики підприємства відповідно до національних і європейських стандартів.

Таблиця 1.9

Основні нормативні акти для HR та трудових відносин в Україні

Нормативний акт / законодавство	Що регулює і чому важливий для управління персоналом
Кодекс законів про працю України	Основний законодавчий документ регулювання трудових відносин: гарантує право на працю, визначає порядок укладення трудового договору, права і обов'язки працівників та роботодавців, регулює робочий час, час відпочинку, відпустки, гарантії, дисципліну, оплату праці, соціальні гарантії тощо.
Закон України «Про охорону праці»	Регулює безпеку, гігієну праці, охорону життя й здоров'я працівників під час трудової діяльності; встановлює обов'язки роботодавця та працівників щодо забезпечення безпечних умов праці.
Закон України «Про зайнятість населення»	Визначає принципи і механізми зайнятості, працевлаштування, захисту від безробіття, а також соціальні гарантії для осіб, які шукають роботу – важливий для кадрової політики підприємств та співпраці з держслужбами зайнятості.
Закон України «Про зайнятість населення»	Визначає принципи і механізми зайнятості, працевлаштування, захисту від безробіття, а також соціальні гарантії для осіб, які шукають роботу – важливий для кадрової політики підприємств та співпраці з держслужбами зайнятості.
Закон України «Про колективні договори і контракти» (раніше – Закон про колективні договори і угоди)	Регламентує укладення колективних договорів, соціально-економічні відносини між працівниками і роботодавцем, гарантує участь працівників у виробленні умов праці через колективний діалог.
Інші нормативні акти і підзаконні документи (постанова КМУ, накази, внутрішні положення, стандарти безпеки, правила охорони праці тощо)	Деталізують й конкретизують положення основних законів – наприклад, порядок ведення кадрових документів, інструкції з охорони праці, внутрішні регламенти праці, положення про оплату, дисципліну, соціальні гарантії тощо.

Законодавство, яке адаптує трудові відносини до особливих умов (наприклад, воєнного стану)	Наприклад, нові зміни, які врегулювали порядок призупинення чи відновлення дії трудових договорів під час воєнного стану — важливі у поточних обставинах.
--	---

Джерело: сформовано автором на дослідженні нормативних актів України.

Правові засади управління персоналом в Україні формуються на основі Конституції України, трудового законодавства та спеціальних законів, що регулюють відносини між роботодавцем і працівниками. Конституція визначає право кожного громадянина на працю, безпечні умови діяльності, соціальний захист і рівні можливості в професійному розвитку. Саме вона закладає фундамент трудового права, яке деталізується у Кодексі законів про працю України (КЗпП) – основному документі, що врегульовує питання прийому, звільнення, оплати праці, робочого часу, відпусток та дисципліни.

Подальший розвиток трудових відносин забезпечується через спеціальні закони, такі як:

1. «Про зайнятість населення», що гарантує свободу вибору професії та захист від безробіття.
2. «Про колективні договори і контракти», який визначає порядок взаємодії між власником і трудовим колективом.
3. «Про оплату праці» та «Про відпустки», що встановлюють матеріальні й соціальні гарантії;
4. «Про охорону праці», який забезпечує безпечні умови роботи.

Крім загальнодержавних актів, важливу роль відіграють внутрішні документи підприємств – колективні договори, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та статuti, які конкретизують трудові відносини всередині організації. Вони сприяють дотриманню трудової дисципліни, визначають відповідальність сторін та забезпечують ефективну взаємодію керівництва з працівниками.

Отже, нормативно-правова база управління персоналом в Україні є розвиненою і багаторівневою. Вона охоплює як загальні принципи трудового права,

так і специфічні норми для різних галузей діяльності. Разом з тим, сучасні економічні реалії та інтеграція України до європейського правового простору вимагають постійного оновлення й удосконалення цієї бази для забезпечення конкурентоспроможності підприємств і соціальної стабільності в суспільстві.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом на підприємстві є ключовою складовою сучасного менеджменту, адже ефективність кадрової роботи безпосередньо залежить від своєчасного отримання, обробки, аналізу та використання достовірної інформації.

Система інформаційного забезпечення охоплює сукупність засобів, методів, технологій і документів, що забезпечують процеси планування, добору, оцінювання, мотивації, розвитку та контролю персоналу. Вона виконує роль інформаційного фундаменту для прийняття управлінських рішень, зокрема у сфері формування кадрового складу, визначення потреб у фахівцях, організації навчання, підвищення кваліфікації й аналізу ефективності праці.

Основними завданнями інформаційного забезпечення є збирання, систематизація, зберігання, аналіз і передача даних про персонал. До таких даних належать: анкетно-біографічна інформація про працівників, кваліфікаційні характеристики, відомості про трудову діяльність, оцінки результативності роботи, показники плинності кадрів, рівень дисципліни, потреба у підвищенні кваліфікації тощо.

Інформаційна система управління персоналом включає кілька підсистем – кадрову, аналітичну, планово-розрахункову, облікову та комунікаційну. Кадрова підсистема зосереджена на веденні особових справ і штатного розпису, аналітична – на оцінюванні ефективності праці та прогнозуванні кадрових потреб, а комунікаційна – на забезпеченні взаємозв'язку між підрозділами підприємства.

В умовах цифровізації зростає значення автоматизованих інформаційних систем (HRM-систем), які дозволяють підвищити точність даних, скоротити час на рутинні операції, зменшити кількість помилок і підвищити оперативність

управлінських рішень. Такі системи інтегруються з бухгалтерським, фінансовим і виробничим обліком, формуючи єдиний інформаційний простір підприємства.

Отже, інформаційне забезпечення управління персоналом є невід'ємним елементом ефективної кадрової політики. Воно не лише створює умови для аналітичного підходу до роботи з персоналом, а й забезпечує стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності та стабільності організації в цілому.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати опрацювання теоретичного матеріалу за пунктами 1.1–1.4, можна зробити висновок, що управління персоналом на сучасному підприємстві виступає ключовою складовою системи менеджменту та визначальним чинником забезпечення його конкурентоспроможності. У підпункті 1.1 було доведено, що персонал є не просто сукупністю працівників, а стратегічним ресурсом і носієм трудового потенціалу організації. Саме рівень професіоналізму, мотивації, кваліфікації та структурної збалансованості персоналу визначає результативність використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, а отже – і кінцеві показники діяльності підприємства.

У підпункті 1.2 розкрито систему управління персоналом як підсистему загального менеджменту, що має чітко визначені елементи (суб'єкт, об'єкт, управлінський вплив, зворотний зв'язок), функціональні підсистеми (умови праці, трудові відносини, облік кадрів, планування, розвиток, стимулювання, соціальна інфраструктура, організаційні структури управління) та комплекс взаємопов'язаних методів – адміністративних, економічних і соціально-психологічних. Узгодженість і взаємодія цих елементів забезпечують системність кадрової роботи та дають змогу поєднати економічні, організаційні й соціальні аспекти впливу на персонал.

У підпункті 1.3 обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом, де особливий акцент зроблено на поєднанні кількісних та

якісних методів аналізу, а також на застосуванні збалансованої системи показників (ЗСП). Такий підхід дозволяє відійти від вузькофінансової оцінки діяльності й розглядати управління персоналом через призму розвитку людського капіталу, організації праці, інвестиційної активності, продуктивності, мотивації та соціальної стабільності колективу. Використання ЗСП забезпечує стратегічну орієнтацію кадрових рішень, формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень та створює можливості для постійного моніторингу та вдосконалення кадрових процесів.

Підпункт 1.4 засвідчив, що ефективне функціонування системи управління персоналом неможливе без надійного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Законодавча база (Конституція України, КЗпП, спеціальні закони про зайнятість, оплату праці, охорону праці, колективні договори тощо) формує правові рамки й гарантії трудових прав, тоді як внутрішні нормативні акти підприємства конкретизують і адаптують ці вимоги до особливостей його діяльності. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, виступає інструментом підтримки кадрових рішень: систематизація даних про персонал, використання автоматизованих HRM-систем, аналітичних та облікових підсистем дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських дій та стратегічну гнучкість підприємства.

Отже, теоретичний аналіз за пунктами 1.1–1.4 дає підстави стверджувати, що управління персоналом є цілісною, багаторівневою та нормативно врегульованою системою, яка поєднує людський капітал, організаційні механізми, правове поле та інформаційно-аналітичну підтримку. Саме така інтегрована система створює основу для подальшого аналітичного дослідження стану управління персоналом на конкретному підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо його удосконалення в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Готель «Optima Collection Житомир» – один із провідних та найбільш впізнаваних закладів розміщення міста Житомир. Заклад функціонує у складі міжнародної готельної мережі Optima Hotels & Resorts, яка є національним брендом, створеним та зареєстрованим в Україні. Мережа представлена сучасними готелями категорії 3–4 зірки, що працюють за єдиними корпоративними стандартами сервісу та менеджменту.

Управління діяльністю готельних комплексів мережі здійснює ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» – спеціалізована керуюча компанія, яка відповідає за організацію операційних процесів, впровадження стандартів якості, контроль рівня обслуговування, маркетингову діяльність та розвиток бренду. Підприємство координує роботу готельних підрозділів, забезпечує уніфікацію сервісних процедур та гарантує стабільність і конкурентоспроможність мережі на ринку гостинності.

Організаційно-правові особливості діяльності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» відображені у таблиці 2.1, яка містить ключові відомості про форму власності, структуру управління, основні напрями діяльності та інші характеристики, що визначають функціонування компанії у сфері готельного бізнесу.

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» свідчить про те, що підприємство є стабільним суб'єктом господарювання, який працює на українському ринку вже понад п'ятнадцять років. Як товариство з обмеженою відповідальністю, компанія має гнучку структуру управління та

можливість оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Недержавна форма власності дозволяє підприємству самостійно визначати стратегічні напрями розвитку, інвестиційну політику та маркетингові підходи.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Показник	Значення
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»
Скорочена назва	ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	35850930
Дата реєстрації	10.04.2008 р.
Уповноважені особи	Романчук Надія Сергіївна
Розмір статутного капіталу	60 909,62 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна
Основні види діяльності (КВЕД)	55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Інші види діяльності	11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних та інших вод, розлитих у пляшки 14.12 – Виробництво робочого одягу 14.39 – Виробництво іншого трикотажного та в'язаного одягу
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 02081, м. Київ, вул. Тепловозна, будинок 18 Д

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Основним видом діяльності є надання готельних послуг, що відповідає коду КВЕД 55.10. Підприємство також має додаткові види діяльності, пов'язані з виробництвом безалкогольних напоїв, одягу та іншої продукції, що розширює його економічний потенціал і створює можливості диверсифікації доходів. Наявність уповноваженої особи, офіційна реєстрація, прозора структура управління та чітко визначена адреса юридичного місцезнаходження підтверджують належний рівень організації та відповідності законодавству.

Загалом характеристика підприємства демонструє його системність, стабільність і потенціал для подальшого розвитку у сфері готельного бізнесу, що робить його привабливим об'єктом для дослідження питань управління якістю

готельних послуг.

Optima Hotels & Resorts, що працює в організаційно-правовій формі ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», представляє собою сучасну готельну мережу, діяльність якої базується на єдиних стандартах управління, сервісу та корпоративної культури. Компанія координує роботу своїх закладів за допомогою узгоджених процедур, що охоплюють операційні процеси, маркетинг, підбір персоналу, закупівлі та технічний супровід.

Менеджмент мережі забезпечує комплексну підтримку закладів у таких ключових напрямках:

1. Будівництво та реконструкція. Керуюча компанія супроводжує об'єкти на етапах будівництва та оновлення – від консультацій до повного управління технічними процесами, що дозволяє дотримуватися високих стандартів планування, дизайну та архітектури.

2. Комплектація. ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» здійснює централізовані закупівлі, що забезпечує оптимізацію витрат, отримання вигідних цінових умов і єдині стандарти оснащення готелів усієї мережі.

3. Операційне управління. Компанія впроваджує у закладах мережі сучасні операційні технології та регламенти роботи служб:

- рецепції та розміщення;
- хаускіпінгу;
- служби експлуатації номерного фонду;
- ресторанного обслуговування;
- технічної підтримки;
- безпеки.

Для забезпечення контролю та підвищення якості послуг проводяться регулярні аудити внутрішніх стандартів. Ключовим елементом цифровізації є впровадження Servio HMS і сучасної PMS-системи, які забезпечують автоматизацію процесів бронювання, розрахунків, управління персоналом та формування

статистики.

4. Продажі та бронювання. Централізований відділ продажів:

- працює з корпоративними клієнтами та туристичними компаніями;
- організовує групові заїзди, конференції, тренінги;
- управляє ціноутворенням та спеціальними пропозиціями (yield management);
- підтримує онлайн-бронювання через офіційний сайт та глобальні дистриб'юторські системи (GDS).

Для постійних гостей діє програма лояльності Optima Club.

5. PR і маркетинг. Мережа має впізнаваний бренд і активно просувається на всеукраїнському рівні через:

- офіційний сайт;
- національні рекламні кампанії;
- участь у виставках та професійних заходах.

6. Організація роботи барів та ресторанів (F&B). Компанія забезпечує:

- централізовану систему закупівель;
 - єдині стандарти ресторанного обслуговування;
 - підготовку персоналу;
- контроль обліку та регулярні інвентаризації.

7. Служби прийому та розміщення, хаускіпінг. Управління здійснюється відповідно до уніфікованих процедур:

- стандартизовані процеси обслуговування гостей;
- оптимізовані закупівлі витратних матеріалів;
- систематичне навчання персоналу;
- контроль роботи з боку служби безпеки та аудиторського відділу.

8. Кадровий менеджмент. HR-підрозділ забезпечує:

- відбір кваліфікованого персоналу;
- навчання та стажування в готелях мережі;
- тренінги щодо впровадження стандартів;

– впровадження власної системи мотивації.

Готель «Optima Collection Житомир». «Optima Collection Житомир» є частиною преміального підбренду мережі, який об'єднує готелі класу 4+ зірки, розташовані у великих містах України. Заклад вирізняється високим рівнем сервісу, комфортом та відповідністю європейським стандартам гостинності.

Готель знаходиться за адресою: м. Житомир, Площа Замкова, 5/8, у центральній історичній частині міста. Будівля виконана у стилі європейської архітектури кінця XIX – початку XX століття, що додає закладу унікального колориту.

Готель пропонує 62 номери різних категорій («Класик», «Комфорт», «Стандарт», «Суперіор», «Люкс»), а також:

- два сучасних конференц-зали;
- ресторан італійської кухні Primavera;
- лобі-бар;
- охоронюваний паркінг на 24 місця;
- Wi-Fi, room service, сніданок «шведський стіл».

На першому поверсі розміщується стильна кав'ярня у ретро-форматі. Готель має спеціально обладнане укриття для гостей та співробітників на випадок повітряних тривог, що відповідає сучасним нормам безпеки.

У додаткову вартість проживання в готелі включено повний пакет базових послуг: ночівля у вибраній категорії номера, сніданок за системою «шведський стіл», швидкісний Wi-Fi, необхідні податки, а також можливість користування гостьовою парковкою на 24 місця, розташованою позаду готелю. Додаткові місця для авто доступні біля ресторану або кав'ярні (приблизно 6 місць) та поруч із розташованою неподалік церквою – близько 8 місць, за умови їх наявності.

Згідно з рішенням органів місцевого самоврядування від 7 лютого 2019 року, у готелі діють встановлені ставки туристичного збору: 0,25% для резидентів (внутрішні туристи) та 2,5% для нерезидентів (іноземні гості). Розмір збору

визначається від мінімальної заробітної плати, чинної станом на 1 січня відповідного року, та сплачується за кожен добу проживання однієї особи.

У випадку розміщення додаткових гостей діють такі тарифи: для дітей старше 5 років і дорослих додаткове місце коштує 400 грн без сніданку, 500 грн зі сніданком або 880 грн при замовленні напівпансіону (сніданок та вечеря).

Головною метою діяльності готелю «Optima Collection Житомир», що працює під управлінням ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», є отримання прибутку шляхом провадження виробничої, комерційної, посередницької та іншої легітимної діяльності відповідно до вимог чинного законодавства та положень Статуту підприємства.

Основні напрями діяльності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» пов'язані з експлуатацією готельних комплексів, сферою ресторанного господарства, мобільного харчування, організацією кейтерингових послуг, приготуванням та доставкою готових страв, а також наданням напоїв і сервісних готельних послуг.

Предмет діяльності компанії є досить широким і включає:

- роботу туристичних агентств і туроператорів;
- надання послуг з бронювання та інших супутніх сервісів;
- виготовлення паперових предметів побутового та санітарно-гігієнічного призначення;
- поліграфічні послуги;
- посередницькі операції у сфері торгівлі: деревиною, будівельними матеріалами, санітарно-технічною продукцією, товарами широкого споживання;
- послуги таксі й перевезення речей (організація переїздів);
- діяльність, пов'язану зі складським господарством.

Структура управління готелем «Optima Collection Житомир» є багаторівневою та охоплює всі ключові служби, необхідні для ефективного функціонування готельного комплексу. Вона відображена у схемі (рис. 1.1) і демонструє цілісну систему взаємодії між адміністративними, сервісними та операційними

підрозділами. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», відтворена на схемі, демонструє класичну модель лінійно-функціонального управління, характерну для великих готельних мереж. У її основі – чіткий розподіл управлінських повноважень, підпорядкованість підрозділів та логічна спеціалізація персоналу. На вершині структури знаходиться генеральний директор, який здійснює стратегічне управління та координує діяльність усіх функціональних відділів. Саме йому підпорядковуються ключові служби забезпечення: фінансовий, юридичний, маркетинговий відділи, відділ планування, а також блоки дослідження і розвитку, кадровий та комерційний відділи. Цей рівень відповідає за стратегічне бачення, політику бренду, стандарти, корпоративне управління та загальну ефективність мережі.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелю ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

На наступному рівні структури знаходяться директори основних напрямів: готельного обслуговування, ресторанного комплексу, рекреаційно-спортивної діяльності та додаткових служб. Такий розподіл формує багатфункціональну модель управління, що дозволяє кожному підрозділу діяти автономно в межах чітко визначених стандартів Optima Hotels & Resorts. Кожен директор відповідає за певний сегмент операційної діяльності: від бронювання й розміщення гостей до роботи ресторанів, спортивних центрів, інженерних служб та технічної підтримки.

Важливо, що структура має виражену вертикаль підпорядкованості, яка спрощує контроль за якістю послуг та дотриманням корпоративних стандартів. Наприклад, під керівництвом директора з обслуговування гостей працюють служби бронювання, прийому і розміщення, хаускіпінг та обслуговування номерів – ключові елементи гостинності. Паралельно ресторанний директор керує кухнею, баром і банкетними залами, забезпечуючи комплексність ресторанних послуг. Сегмент рекреації включає турпослуги, фітнес-клуб і СПА-центр, що розширює спектр сервісу й підвищує конкурентоспроможність готелю. Директор додаткових служб координує інженерні служби, ремонтні та технічні майстерні, що забезпечує стабільність матеріально-технічної бази.

Окремий блок займають підтримуючі відділи – бухгалтерія, інженерна служба, кадровий відділ та маркетинг, які інтегровані в загальну систему управління і забезпечують функціонування всіх напрямів діяльності. Така структура дозволяє ефективно поєднувати централізоване управління з високою спеціалізацією підрозділів та гнучкістю в обслуговуванні гостей.

У цілому організаційно-управлінська структура ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» є гармонійно побудованою, добре адаптованою під специфіку готельної індустрії та відповідає стандартам сучасних міжнародних готельних мереж.

Вона забезпечує чітку координацію між усіма підрозділами, оперативність ухвалення управлінських рішень, високу якість послуг і сталість корпоративних процедур, що є ключовим чинником успіху мережі Optima Hotels & Resorts.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика майнового потенціалу підприємства є важливим етапом фінансового аналізу, оскільки дає змогу визначити структуру, динаміку та ефективність використання активів. Такий аналіз дозволяє оцінити, у які види майна спрямовуються фінансові ресурси, наскільки раціонально сформована структура активів та які зміни відбуваються у процесі їхнього оновлення. Для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» оцінювання майнового стану має особливе значення, оскільки діяльність компанії пов'язана з експлуатацією значного обсягу оборотних активів, управлінням готельною інфраструктурою та обслуговуванням мережі готелів по Україні. В умовах розширення сервісних послуг, збільшення обсягів бронювань та підвищення операційних навантажень аналіз активів дає змогу виявити ключові тенденції у формуванні ресурсного забезпечення підприємства. У таблиці 2.2 наведено динаміку вартості майна ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за 2022–2024 рр. із розподілом за основними групами активів.

Таблиця 2.2

Аналіз структури та динаміки майна підприємства ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024/2022		
	Тис. грн.	ПВ, %	Тис. грн.	ПВ, %	Тис. грн.	ПВ, %	+, -	%	П.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Необоротні активи	31492	22,1	25839	13,6	26830	10,1	-4662	85,2	-12,0
у т. ч. основні засоби	18051	12,6	13251	6,9	10923	4,1	-7128	60,5	-8,5
Оборотні активи	111171	77,9	163762	86,4	239488	89,9	+128317	215,4	+12,0
у т. ч. запаси	19940	14,0	18364	9,5	26224	9,8	+6284	131,5	-4,2
дебіторська заборгованість	75128	52,6	122265	64,4	180801	67,9	+105673	240,6	+15,3
грошові кошти	2270	1,6	8025	4,1	20442	7,7	+18172	900,1	+6,1

Усього активів (баланс)	142712	100	189650	100	266367	100	+123655	186,6	0
Власний капітал	-147686	-103,5	-167803	-88,5	-193459	-72,6	-45773	131,0	+30,9
у т. ч. зареєстрований капітал	61	0,04	61	0,03	61	0,02	0	100	-0,02
нерозподілений прибуток (збиток)	-147747	-103,5	-174524	-92,0	-193520	-72,6	-45773	131,0	+30,9

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	290398	203,5	357453	188,5	459 826	172,6	+169 428	158,4	-30,9
Баланс (пасив)	142712	100	189650	100	266367	100	+123655	186,6	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналізуючи структуру та динаміку активів ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за 2022–2024 рр., варто відзначити, що майновий стан підприємства характеризується суттєвим зростанням загальної вартості активів. За аналізований період баланс збільшився на 123,7 млн грн, або на 186,6%, що свідчить про активне розширення операційної діяльності та збільшення масштабів функціонування готельної мережі.

Найбільш вираженим трендом є зростання оборотних активів. Їхня вартість зросла з 111,2 млн грн у 2022 році до 239,5 млн грн у 2024 році, тобто на 215,4%. При цьому їхня частка в загальній структурі майна збільшилася до 89,9%, що демонструє посилення залежності компанії від поточних ресурсів. Найбільший приріст зафіксовано за дебіторською заборгованістю, яка зросла більш ніж у 2,4 раза – на 105,7 млн грн. Це свідчить як про активізацію збутової діяльності та розширення обсягів продажів, так і про потенційні ризики, пов'язані з несвоєчасними розрахунками контрагентів. Значно зросли й грошові кошти – з 2,3 млн грн до 20,4 млн грн, що є позитивним сигналом щодо ліквідності підприємства.

Водночас необоротні активи демонструють протилежну тенденцію. Їхня вартість зменшилася на 4,7 млн грн, а частка в балансі скоротилась з 22,1% у 2022 році до 10,1% у 2024 році. Особливо помітним є зменшення основних засобів — на 7,1 млн грн, що може свідчити про амортизацію матеріально-технічної бази або про

уточнення обсягів активів унаслідок перенесення частини готельної інфраструктури на баланс інших пов’язаних компаній. Зменшення довгострокових активів загалом відображає переорієнтацію підприємства на використання поточних ресурсів або на модель управління активами, що не передбачає значних інвестицій у власні основні засоби.

У пасиві підприємства спостерігається стабільно від’ємний власний капітал. Розмір непокритого збитку зріс із –147,7 млн грн до –193,5 млн грн, що погіршило структуру капіталу та вказує на недостатність внутрішніх джерел фінансування. Це означає, що діяльність підприємства фактично забезпечується за рахунок залучених коштів. Підтвердженням цього є значний та постійно зростаючий обсяг поточних зобов’язань, які у 2024 році досягли 459,8 млн грн, що становить 172,6% від валюти балансу. Тобто компанія функціонує в умовах високої кредиторської залежності, що створює фінансові ризики, але водночас забезпечує можливість підтримувати операційну діяльність та розвиток без додаткових власних вкладень.

Загалом майновий стан підприємства можна охарактеризувати як такий, що розвивається за рахунок активного обороту ресурсів та високого рівня позикового фінансування. Зростання активів є позитивною тенденцією, однак одночасне зростання кредиторської заборгованості та від’ємного власного капіталу свідчить про необхідність перегляду фінансової політики, підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю та забезпечення поступового відновлення фінансової стійкості.

Оцінка показників ефективності використання майнових ресурсів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання майнових ресурсів ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				+, -	%

1	2	3	4	5	6
1. Фондовіддача	17,5	28,8	47,7	30,2	272,0
2. Фондомісткість	0,057	0,035	0,021	-0,036	36,0
3. Фондоозброєність, тис. грн. /ос.	19,0	14,5	11,8	-7,2	62,1
4. Рентабельність основних засобів, %	425,2	640,7	865,7	440,5	—
5. Коефіцієнт використання виробничої потужності	—	—	0,51	—	—

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,85	2,33	2,17	-0,68	76,0
7. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів	0,35	0,43	0,46	0,11	131,0
8. Рентабельність оборотних активів, %	69,1	51,8	39,5	-29,6	—
9. Матеріаловіддача	5,29	15,4	6,95	1,66	131,0
10. Матеріаломісткість	0,19	0,065	0,14	-0,05	74,0
11. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	11,4	18,8	16,3	4,9	143,0
12. Тривалість обороту виробничих запасів, днів	32,0	19,4	22,4	-9,6	70,0
13. Коефіцієнт забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами	0,33	0,74	0,35	0,02	106,0
14. Коефіцієнт корисного використання матеріальних ресурсів	5,29	15,4	6,95	1,66	131,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Оцінюючи показники ефективності використання майнових ресурсів ТОВ «Оптимал Хотел Менеджмент» за період 2022–2024 років, можна відзначити суттєві тенденції, що характеризують зміни у використанні основних і оборотних засобів підприємства, а також якість управління матеріальними ресурсами.

Протягом трирічного періоду підприємство демонструє зростання результативності використання основних засобів. Фондовіддача збільшилася з 17,5 грн у 2022 році до 47,7 грн у 2024 році. Це свідчить про те, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, приносить більше доходу, що є ознакою підвищення ефективності експлуатації матеріально-технічної бази. Водночас фондомісткість, яка є оберненим показником фондовіддачі, знизилася з 0,057 до 0,021, що також характеризує оптимізацію структури основних засобів та зменшення їх питомої ваги у витратах підприємства. Паралельно спостерігається поступове зниження фондоозброєності персоналу – з 19,0 тис. грн/особу до 11,8 тис. грн/особу. Така динаміка вказує на перенавантаження працівників через високу інтенсивність діяльності або поступове скорочення матеріальної бази на одного співробітника.

Важливим показником є рентабельність основних засобів, що має стійку тенденцію до зростання: з 425,2% у 2022 році до 865,7% у 2024 році. Це свідчить про значне збільшення прибутку від основних фондів, попри їх високу амортизацію та зниження залишкової вартості. Така ситуація характерна для підприємств готельного бізнесу, де основні засоби з часом амортизуються, але продовжують генерувати значні доходи завдяки стабільному попиту на послуги.

Динаміка оборотних активів показує зниження ефективності їх використання. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився з 2,85 у 2022 році до 2,17 у 2024 році. Це означає, що оборотні активи здійснюють меншу кількість оборотів, а отже – повільніше перетворюються на грошові кошти. Така тенденція підтверджується зростанням коефіцієнта завантаженості оборотних активів з 0,35 до 0,46, що свідчить про накопичення значного обсягу оборотних ресурсів, які не забезпечують відповідного приросту доходів. Водночас рентабельність оборотних активів знижується з 69,1% до 39,5%, що є ознакою зростання витратності поточних операцій.

Окрему увагу привертають показники, що характеризують ефективність використання матеріальних ресурсів. Матеріаловіддача у 2023 році сягнула піку (15,4 грн доходу на 1 грн матеріальних витрат), однак у 2024 році знизилась до 6,95. Такий спад пояснюється суттєвим зростанням матеріальних витрат у 2024 році. Матеріаломісткість натомість зросла до 0,14, що вказує на підвищення частки матеріальних витрат у собівартості послуг. Оборотність виробничих запасів знизилась із 18,8 до 16,3 оборотів, що свідчить про більш повільне використання або оновлення запасів. Відповідно, тривалість їхнього обороту зросла, що може негативно впливати на операційну гнучкість підприємства.

Загалом аналіз свідчить, що ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» демонструє високу ефективність використання основних засобів, однак має тенденцію до зниження ефективності управління оборотними активами та матеріальними ресурсами. Підприємству доцільно оптимізувати структуру запасів, зменшити

тривалість їхнього обороту та покращити механізм контролю за матеріальними витратами, щоб забезпечити стабільне зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності.

Систематизовані дані щодо ключових економічних показників функціонування ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			Середній темп приросту, %	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022_	2023_	2024_		+, -	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	316 554	445 864	520 670	+28,6%	204 116	164,5
2. Валовий прибуток, тис. грн.	89 400	100 293	94 517	x	5 117	—
3. Чистий прибуток, тис. грн.	-8 731	+7 057	-847	x	7 884	—
4. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	892	916	923	+1,7%	31	103,5
5. Фондовіддача, тис. грн./ тис. грн.	17,5	33,7	47,7	+65,0%	30,2	272,0
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	2,85	2,72	2,17	-12,5%	-0,68	76,1
7. Середньорічна вартість активів, тис. грн.: в т. ч. необоротних оборотних	142 712	189 650	266 367	+36,6%	123 655	186,6
8. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	355	487	564	+26,4%	209	158,9
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-2,7	3,2	1,3	x	4,0	—

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз динаміки основних економічних показників ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» за 2022–2024 роки дозволяє дійти висновку, що підприємство загалом перебуває на стадії розвитку, однак його фінансові результати залишаються нестабільними. Насамперед варто відзначити вагоме зростання чистого доходу: обсяг виручки збільшився на 204,1 млн грн, або на 64,5%, порівняно з 2022 роком. Така позитивна тенденція свідчить про розширення ринкових можливостей підприємства, підвищення попиту на його послуги та ефективнішу комерційну діяльність.

Разом із тим зростання доходу не супроводжується стабільністю фінансового результату. Незважаючи на прибутковість у 2023 році, підприємство повернулося до збиткової діяльності у 2024 році. Це може бути наслідком підвищення витрат, коливань завантаженості готельних комплексів, збільшення собівартості послуг або дії зовнішніх економічних чинників. Така волатильність прибутку вказує на необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності операційних процесів.

Оцінка структури активів підприємства демонструє стійке збільшення їхньої загальної вартості. За три роки активи зросли майже вдвічі, що свідчить про підсилення ресурсної бази підприємства. Зростання оборотних активів відбувається значно швидше, ніж необоротних, що характерно для підприємств сфери послуг, де наявність великих складських запасів та швидка оборотність ресурсів відіграють важливу роль. Однак зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів свідчить про деяке уповільнення їхнього обігу, що може призводити до заморожування частини ресурсів і потребує оптимізації.

Позитивним є зростання фондівіддачі, яка підвищилася в 2,7 рази. Це свідчить про ефективніше використання основних засобів та здатність підприємства отримувати більше доходу на кожную вкладену гривню у матеріально-технічну базу. Паралельно з цим значно підвищилася продуктивність праці: на 209 тис. грн на одного працівника за три роки. Це свідчить про покращення ефективності роботи персоналу, підвищення рівня автоматизації процесів або оптимізацію чисельності працівників.

Рентабельність господарської діяльності у 2023 році досягла позитивного значення, проте у 2024 році знову знизилася. Незважаючи на це, середньострокова тенденція демонструє певне покращення порівняно з 2022 роком, коли рентабельність була негативною. Це означає, що підприємство все ж має потенціал для підвищення прибутковості за умов належного контролю витрат.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» демонструє позитивні тенденції у зростанні доходів, поліпшенні ефективності використання активів та продуктивності праці. Проте фінансові результати залишаються нестійкими, що свідчить про наявність внутрішніх і зовнішніх ризиків. Для забезпечення стійкого розвитку підприємству необхідно посилити управління витратами, оптимізувати оборотні активи та впровадити більш гнучкі інструменти фінансового планування.

Таблиця 2.5 подає узагальнену інформацію про основні показники формування фінансових результатів ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» за 2022–2024 роки, відображаючи динаміку доходів, витрат та рівня рентабельності підприємства впродовж аналізованого періоду.

Аналіз динаміки показників формування фінансових результатів ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» за 2022–2024 роки засвідчує суттєві зміни в масштабах діяльності підприємства, а також у структурі доходів, витрат та прибутковості.

Передусім варто відзначити значне зростання сукупного доходу: у 2024 році він перевищив рівень 2022 року на 205,98 млн грн, або на 60,05%. Така тенденція свідчить про активний розвиток підприємства, збільшення обсягів наданих послуг та посилення ринкових позицій. Аналогічно позитивну динаміку демонструє і чистий дохід, який зріс на 204,12 млн грн, що становить +64,48%. Отже, готельний бізнес компанії характеризується стабільним розширенням клієнтської бази та зростанням попиту на послуги.

Таблиця 2.5

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024_р. до 2022_р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Сукупний дохід (2000+2120+2240)	342 986	474 583	548 966	205 980	60,05
Чистий дохід	316 554	445 864	520 670	204 116	64,48
Собівартість реалізації	227 154	345 571	426 153	198 999	87,61
Валовий прибуток / збиток	89 400	100 293	94 517	5 117	+5,72

Інші операційні доходи	22 726	26 460	25 474	2 748	12,09
Адміністративні витрати	25 866	46 278	54 698	28 832	111,47
Витрати на збут	13 647	20 233	23 550	9 903	72,57
Інші операційні витрати	74 522	46 046	34 954	-39 568	-53,10
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1 909	14 196	6 789	8 698	-455,63
Інші фінансові доходи	271	1 853	1 045	774	285,61
Інші доходи	3 706	2 259	2 822	-884	-23,85
Фінансові витрати	9 552	10 983	9 060	-492	-5,15

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат до оподаткування	-8 731	7 154	689	9 420	-107,89
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	-97	-1 536	-1 536	—
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	-8 731	7 057	-847	7 884	-90,30

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Поряд зі зростанням доходів значно збільшилася й собівартість реалізованих послуг – на 87,61% або майже на 199 млн грн. Така ситуація є типовою для підприємств індустрії гостинності, де розширення діяльності супроводжується суттєвими витратами на персонал, енергоносії, амортизацію, харчування, обслуговування номерного фонду та інші операційні статті. Попри збільшення витрат валовий прибуток зріс лише на 5,72%, що свідчить про звуження маржинальності діяльності й необхідність посилення контролю за собівартістю.

Інші операційні доходи зросли на 12,09%, що може бути наслідком активнішого використання допоміжних сервісів – оренди приміщень, додаткових послуг, страхових чи компенсаційних надходжень. У той же час адміністративні витрати збільшилися більш ніж удвічі (+111,47%), що вказує на розширення управлінського персоналу, підвищення вартості адміністративного забезпечення та загальне ускладнення структури підприємства. Витрати на збут також зросли на 72,57%, що відповідає потребам у посиленні маркетингової активності та рекламного забезпечення на фоні підвищеної конкуренції в галузі.

Особливо позитивно слід оцінити різке скорочення інших операційних витрат – на 53,1%. Це свідчить про проведення ефективної політики оптимізації ресурсів,

переосмислення неефективних напрямів витрат чи завершення окремих дорогих контрактів або судових справ.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє помітне покращення: від збитку у –1,9 млн грн у 2022 році до прибутку у 6,8 млн грн у 2024 році. Це свідчить про зміцнення операційної ефективності. Однак фінансовий результат до оподаткування хоча й виріс на 9,4 млн грн порівняно з 2022 роком, у 2024 році залишається незначним (689 тис. грн), що свідчить про чутливість підприємства до коливань витрат. Чистий фінансовий результат у 2024 році становив –847 тис. грн, тобто підприємство знову опинилося у зоні збитковості. Незважаючи на те, що збиток значно менший, ніж у 2022 році (–8,7 млн грн), його повторна поява свідчить про нестійкість прибутковості та слабку адаптацію фінансових результатів до зростання витратної частини.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» демонструє потужне зростання доходів та очевидний потенціал розвитку, проте залишається залежним від високих витрат і коливань рентабельності. Подальше зміцнення фінансової стійкості підприємства потребує посилення управління собівартістю, оптимізації адміністративних та збутових витрат, а також підвищення ефективності операційної діяльності.

У таблиці 2.6 наведено результати розрахунку основних коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» за 2022–2024 роки, що дає можливість оцінити їхню динаміку та порівняти отримані значення з нормативними показниками.

Таблиця 2.6

Оцінка ліквідності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
			2022	2023	2024	+/-	%
1.	Коефіцієнт покриття (загальний)	> 1	0,38	0,46	0,52	0,14	36,6

2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,31	0,41	0,46	0,15	47,6
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,008	0,022	0,044	0,036	450,0
4.	Частка оборотних засобів в активах	за планом	0,779	0,863	0,899	0,120	15,4
5.	Частка виробничих запасів в обор. активах	>0,5	0,18	0,11	0,11	-0,07	-38,9
6.	Робочий капітал, тис грн.	середньо-галузево	-179227	-193691	-220338	-41111	-22,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Оцінка ліквідності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за 2022–2024 роки свідчить про наявність суттєвих фінансових ризиків, пов'язаних із недостатністю обігових активів для покриття поточних зобов'язань. Протягом аналізованого періоду всі ключові коефіцієнти ліквідності залишаються нижчими за нормативні значення, що вказує на обмежені можливості підприємства забезпечувати короткострокову платоспроможність.

Загальний коефіцієнт покриття зріс із 0,38 у 2022 році до 0,52 у 2024 році, що є позитивною динамікою, однак його значення все ще у декілька разів нижче нормативного рівня (>1). Це означає, що підприємство не має достатнього обсягу мобільних активів для погашення власних короткострокових боргів, що підвищує залежність від зовнішнього фінансування. Незважаючи на часткове поліпшення ситуації, у 2024 році кожна гривня поточних зобов'язань покривається лише 52 копійками оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє аналогічну тенденцію: він збільшився з 0,31 до 0,46, але все ще не досягає нормативу ($>0,5$). Це свідчить про недостатній рівень найбільш мобільних активів за винятком запасів, а також про те, що підприємство не може швидко реагувати на короткострокові фінансові потреби без залучення додаткових ресурсів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованих років хоча і зростав, однак залишається критично низьким – від 0,008 до 0,044 при нормативі $>0,2$. Це означає, що підприємство здатне негайно покрити лише 0,8–4,4% своїх

короткострокових зобов'язань. Подібний рівень ліквідності характерний для компаній із високою кредитною залежністю та обмеженими резервами грошових коштів.

Варто відзначити, що частка оборотних активів у загальній структурі активів поступово зростала й досягла 0,899 у 2024 році. Це вказує на посилення мобільності активів і певне зміщення структури в бік обігового капіталу. Водночас частка запасів у складі оборотних активів залишалась низькою та мала тенденцію до зниження. Така структура є типовою для готельного бізнесу, де ключову роль відіграє дебіторська заборгованість і грошові потоки, а рівень матеріальних запасів є невисоким.

Найбільш критичною є ситуація з робочим капіталом. Протягом трьох років він мав стійко від'ємне значення, а його дефіцит поглиблювався – з –179,2 млн грн у 2022 році до –220,3 млн грн у 2024 році. Це свідчить про те, що підприємство фінансує частину своїх необоротних та оборотних активів за рахунок короткострокових зобов'язань, що створює значні ризики ліквідності й може негативно впливати на фінансову стабільність у разі коливань ринкової кон'юнктури.

У цілому результати аналізу ліквідності свідчать, що ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» перебуває в зоні підвищеної фінансової вразливості. Незважаючи на певне поліпшення коефіцієнтів швидкої та загальної ліквідності, їх значення залишаються значно нижчими за нормативні, а від'ємний робочий капітал та низька абсолютна ліквідність потребують першочергової уваги.

Для підвищення фінансової стійкості необхідно вжити заходів щодо оптимізації структури активів, скорочення короткострокових зобов'язань та посилення контролю за грошовими потоками.

Для оцінки довгострокової фінансової стійкості ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» доцільно провести аналіз системи показників платоспроможності, які відображають співвідношення власного й залученого капіталу, рівень забезпечення

підприємства власними фінансовими ресурсами та його спроможність покривати наявні зобов'язання активами. Такий аналіз дає можливість визначити рівень фінансових ризиків, оцінити стабільність функціонування компанії та її потенціал щодо залучення інвестиційних і кредитних ресурсів. На підставі даних бухгалтерського балансу за 2022–2024 роки було здійснено розрахунок основних коефіцієнтів, які формують узагальнену картину фінансової стійкості підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка платоспроможності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р. +/-
			2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1.	Коефіцієнт автономії	>0,5	–1,035	–0,885	–0,726	0,309
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	–0,513	–0,316	–0,233	0,280
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	–1,395	–1,200	–0,919	0,476
4.	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	0,49	0,53	0,58	0,09

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Оцінка платоспроможності ТОВ «Оптимал Хотел Менеджмент» за 2022–2024 роки засвідчує, що підприємство характеризується низьким рівнем фінансової стійкості та надмірною залежністю від позикового капіталу. Усі ключові коефіцієнти, які формують загальну картину довгострокової платоспроможності, істотно відхиляються від нормативних значень, що вказує на підвищені фінансові ризики.

Коефіцієнт автономії, який має свідчити про незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, протягом трьох років залишається від'ємним. Хоча спостерігається певне покращення — від –1,035 у 2022 році до –0,726 у 2024 році, — його значення все одно є критично низьким. Це означає, що власний капітал не

тільки не покриває активів, а й є від'ємним, що становить загрозу для довгострокової фінансової стабільності та ускладнює залучення інвестицій.

Схожа тенденція спостерігається й щодо коефіцієнта фінансової стабільності. Його значення покращується з $-0,513$ до $-0,233$, проте залишається значно нижчим за норматив (>1). Це свідчить про те, що підприємство фінансується переважно за рахунок позикових коштів, а власний капітал не забезпечує навіть мінімального рівня фінансової незалежності.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами також демонструє від'ємні значення упродовж усіх трьох років, хоч і має тенденцію до покращення — з $-1,395$ до $-0,919$. Це означає, що підприємство не має власних ресурсів для формування оборотного капіталу та вимушене використовувати поточні зобов'язання для фінансування як оборотних, так і частини необоротних активів. Така структура капіталу є фінансово вразливою та свідчить про нестачу внутрішніх фінансових резервів.

Відносно позитивною динамікою характеризується лише коефіцієнт покриття. Він поступово зріс з $0,49$ у 2022 році до $0,58$ у 2024 році. Проте навіть це значення залишається майже вдвічі нижчим за норматив >1 .

Такий рівень платоспроможності сигналізує, що підприємство не має достатнього обсягу активів для покриття своїх зобов'язань, що підвищує ризик втрати фінансової стійкості у разі зміни ринкової кон'юнктури або зростання боргового навантаження.

У сукупності результати аналізу свідчать, що ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» перебуває у фінансово нестійкому стані. Незважаючи на певні позитивні зрушення, структура капіталу залишається незбалансованою, а рівень залежності від позикових коштів — надмірним. Для зміцнення платоспроможності підприємству необхідно посилити роботу над нарощуванням власного капіталу, оптимізацією витрат, зменшенням кредитного навантаження та підвищенням ефективності операційної діяльності.

Оцінка фінансової стійкості підприємства представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
		2022_	2023_	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,31	5,02	1,19	-0,12	-9,2
2.	Маневреність робочого капіталу	1,31	5,02	1,19	-0,12	-9,2
3.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-6,71	-24,41	-3,09	3,62	—

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7
4.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-0,175	-0,043	-0,480	-0,305	-174
5.	Коефіцієнт стійкості фінансування	1,175	1,043	1,480	0,305	26
6.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	-0,149	-0,041	-0,324	-0,175	-218
7.	Коефіцієнт фінансової стабільності	1,31	5,02	1,19	-0,12	-9,2

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Оцінка фінансової стійкості підприємства за 2022–2024 роки демонструє неоднозначну динаміку, що поєднує як позитивні, так і проблемні тенденції. Передусім варто відзначити зміни в коефіцієнті фінансової залежності та показниках маневреності, які вказують на трансформацію структури капіталу та здатність підприємства мобільно реагувати на зміни у фінансовому середовищі.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 1,31 у 2022 році до 1,19 у 2024 році, що свідчить про певне скорочення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Відхилення є відносно невеликим (-9,2 %), однак воно засвідчує прагнення підприємства оптимізувати структуру капіталу та зменшити ризики, пов'язані з високою часткою позикових коштів.

Схожу динаміку демонструє й показник маневреності робочого капіталу: від 1,31 у 2022 році він знизився до 1,19 у 2024 році. Це означає, що здатність

підприємства формувати та використовувати вільні оборотні ресурси дещо погіршилася, хоча загалом рівень маневреності залишається достатнім. Зниження на $-9,2\%$ свідчить про певне скорочення фінансової гнучкості.

Разом з тим, коефіцієнт маневреності робочого капіталу у варіанті оцінки, заснованому на порівнянні власних та залучених джерел, демонструє значно кращу тенденцію: підприємство покращило своє значення з $-6,71$ до $-3,09$. Хоча показник залишається від'ємним, саме зростання свідчить про поступове зниження фінансового дисбалансу та рух у бік більш стійкої структури капіталу.

Більш проблемною виглядає ситуація з коефіцієнтом стійкості фінансування, який погіршився на $-0,305$ пункту, відображаючи зниження здатності підприємства фінансувати активи за рахунок власних джерел. Відхилення -174% підкреслює суттєве погіршення структури капіталу, що може підвищувати ризики у довгостроковій перспективі.

Водночас коефіцієнт концентрації залученого капіталу демонструє позитивну динаміку: збільшення з $1,175$ у 2022 році до $1,480$ у 2024 році означає зростання ролі позикових коштів у фінансуванні активів підприємства. Відхилення у $+26\%$ вказує на ще більшу залежність від кредиторів, що може впливати на стійкість бізнесу, особливо в умовах нестабільного ринку.

Коефіцієнт фінансової стабільності також погіршився – з $-0,149$ до $-0,324$. Відхилення -218% свідчить про значне зниження здатності підприємства покривати зобов'язання власними ресурсами. Така динаміка є одним із головних сигналів про необхідність удосконалення системи управління капіталом та зменшення боргового навантаження.

Загалом, аналіз фінансової стійкості демонструє змішану картину: попри окремі позитивні зрушення, підприємство залишається надто залежним від залучених коштів, а рівень власного капіталу у структурі фінансування є недостатнім. Для підвищення стійкості компанії доцільно працювати над

зменшенням короткострокових зобов'язань, нарощуванням власного капіталу та підвищенням ефективності використання ресурсів.

Нижче наведено розраховану таблицю 2.9, що містить основні показники ділової активності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Їх аналіз дає змогу оцінити інтенсивність використання ресурсів підприємства, ефективність операційної діяльності та швидкість обороту капіталу впродовж досліджуваного періоду.

Аналіз ділової активності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за 2022–2024 роки засвідчує змішані тенденції у використанні ресурсного потенціалу підприємства. Компанія демонструє певну гнучкість у своїй операційній діяльності, однак ефективність обороту капіталу у 2024 році знижується порівняно з попереднім періодом.

Таблиця 2.9

Оцінка ділової активності підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
		2022	2023	2024_	+/-	%
1.	Коефіцієнт оборотності активів	2,22	2,35	1,96	–0,26	–11,7
2.	Тривалість обороту активів (дні)	164	155	186	22	13,4
3.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,85	2,72	2,17	–0,68	–23,9
4.	Тривалість обороту оборотних активів (дні)	128	134	168	40	31,2
5.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,85	2,72	2,17	–0,68	–23,9
6.	Тривалість одного обороту коштів	128	134	168	40	31,2
7.	Коефіцієнт оборотності запасів	15,88	24,28	19,85	3,97	25,0
8.	Тривалість обороту запасів (дні)	23	15	18	–5	–21,7
9.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	—	—	—	—	—
10.	Тривалість обороту власного капіталу (дні)	—	—	—	—	—
11.	Коефіцієнт завантаженості активів	0,45	0,42	0,51	0,06	13,3
12.	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,35	0,37	0,46	0,11	31,4
13.	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	—	—	—	—	—

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Насамперед варто відзначити динаміку коефіцієнта оборотності активів. У 2023 році він знаходився на вищому рівні, що свідчило про більш інтенсивне використання активів та високу продуктивність бізнес-процесів.

Однак у 2024 році показник зменшився, що могло бути наслідком збільшення ресурсної бази підприємства або зниження темпів зростання доходів. Це відчутно позначилось на збільшенні тривалості одного обороту активів, що означає уповільнення операційного циклу.

Подібна тенденція спостерігається і в оборотності оборотних активів та обігових коштів. У 2023 році підприємство працювало з високою швидкістю обороту, однак у 2024 році тривалість обороту значно зросла. Це свідчить про зниження ефективності використання оборотних ресурсів та можливі проблеми зі своєчасним перетворенням дебіторської заборгованості у грошові кошти. Такий фактор є критичним для готельної галузі, де стабільний оборот коштів відіграє ключову роль у фінансовій стійкості.

Варто також звернути увагу на оборотність запасів. Хоча у 2023 році спостерігалось різке прискорення обороту, у 2024 році показник дещо погіршився. Це може свідчити про накопичення запасів або нерівномірність попиту, що знижує ефективність витрачання матеріальних ресурсів.

Показники завантаженості активів і оборотних засобів також демонструють збільшення навантаження на фінансові ресурси у 2024 році. Це означає, що підприємство потребує більшої кількості активів для забезпечення того самого рівня доходу, що знижує загальну операційну ефективність.

Загалом можна стверджувати, що у 2023 році компанія досягла максимального рівня ділової активності, однак у 2024 році відбулося певне уповільнення бізнес-процесів. Підприємству доцільно звернути увагу на оптимізацію структури активів, скорочення дебіторської заборгованості, підвищення оборотності оборотних ресурсів та вдосконалення управління операційним циклом.

2.3. Оцінка системи управління персоналом як підсистеми менеджменту на підприємстві

Ефективна система управління персоналом є ключовим елементом загальної системи менеджменту підприємства, оскільки саме людські ресурси виступають головним чинником забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та інноваційного розвитку організації. У сфері готельного бізнесу, де якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від професіоналізму, відповідальності та мотивації працівників, управління персоналом набуває особливої ваги.

Система управління персоналом ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» формується на засадах стратегічного підходу, який поєднує організаційні, економічні, соціальні та психологічні методи впливу на працівників. Вона охоплює такі ключові напрями, як планування трудових ресурсів, добір і адаптація кадрів, підвищення кваліфікації, мотивація, оцінювання результативності праці та формування корпоративної культури.

Аналіз кадрової структури, поданий у попередніх підрозділах, свідчить, що підприємство має збалансований персональний склад за статтю, віком, освітою, стажем роботи та кваліфікацією. Це створює передумови для ефективного розподілу функцій, забезпечення стабільності колективу та формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Разом з тим, результати дослідження динаміки фонду оплати праці та структури заохочувальних виплат дають можливість оцінити дієвість системи матеріального стимулювання, яка виступає одним із провідних інструментів управління персоналом. Збереження стабільної структури заробітної плати за одночасного підвищення рівня доходів працівників свідчить про узгодженість кадрової та фінансової політики підприємства.

Для всебічної оцінки системи управління персоналом ТОВ «Оптима Хотел

Менеджмент» необхідно проаналізувати її організаційну структуру, функціональні елементи, кадрову політику, систему мотивації та контролю, визначивши сильні сторони, резерви розвитку та напрями підвищення ефективності кадрового менеджменту в умовах сучасного конкурентного середовища.

У таблиці 2.10 наведено узагальнену інформацію про трудові ресурси підприємства, структуровану за ключовими класифікаційними критеріями. Такий підхід дозволяє проаналізувати розподіл персоналу за статевою ознакою, рівнем освіти, професійним стажем, кваліфікаційною категорією, віковою групою та напрямками виконуваних функцій. Представлена характеристика забезпечує можливість оцінити кадрову структуру, визначити особливості формування персоналу та виявити внутрішні пропорції між різними групами працівників.

Таблиця 2.10

**Характеристика трудових ресурсів підприємства ТОВ «Оптима Хотел
Менеджмент»**

Класифікаційні ознаки	Характеристика трудових ресурсів		
	групи працівників	чисельність	структура
Стать	Чоловіки	430	47
	Жінки	493	53
Відношення до підприємства	Постійні працівники	905	98
	Тимчасові (сезонні)	18	2
Стаж роботи (3-4 групи)	До 1 року	110	12
	Від 1 до 3 років	275	30
	Від 3 до 10 років	360	39
	Понад 10 років	178	19
Освіта (3-4 групи)	Вища	310	34
	Професійно-технічна	410	44
	Середня спеціальна	121	13
	Середня	82	9
Кваліфікація (3-4 групи)	Висока	285	31
	Середня	463	50
	Початкова	175	19
Оплата праці (за стат. звітністю 1-ПВ)	2022 р. — 10,5 тис. грн	—	—
	2023 р. — 13,2 тис. грн	—	—
	2024 р. — 15,8 тис. грн	—	—
Вік (3-4 групи)	До 30 років	215	23
	30–45 років	425	46
	46–55 років	195	21

	Понад 55 років	88	10
Види діяльності	виробнича	655	71
	адміністративна	185	20
	збутова	83	9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналізуючи структуру та якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент», можна відзначити, що підприємство має достатньо розвинену та збалансовану кадрову систему, що є важливою передумовою ефективного функціонування мережі готельних послуг. Загальна чисельність персоналу становить 923 працівники, що свідчить про значні масштаби діяльності та потребу в чіткому розподілі функціональних обов'язків.

Структура персоналу за статевою ознакою є відносно збалансованою: жінки становлять 53%, чоловіки – 47%. Такий розподіл є типовим для готельно-ресторанної сфери, де значна частина операцій пов'язана з роботами, що вимагають комунікативних навичок, уважності та відповідальності. Це свідчить про раціональну кадрову політику, орієнтовану на забезпечення найкращої якості сервісу.

Переважна більшість працівників – постійні (98%), а частка тимчасових або сезонних кадрів становить лише 2%. Це позитивна характеристика, оскільки високий відсоток постійних співробітників формує стабільність колективу, сприяє нагромадженню досвіду та зниженню витрат на пошук і навчання нових працівників. Наявність сезонних робітників є закономірною для готельного бізнесу, який характеризується нерівномірністю попиту та сезонними піками завантаження.

Аналіз стажу роботи свідчить про те, що більшість працівників мають достатній досвід виконання професійних функцій: 39% працюють від 3 до 10 років, ще 19% – понад 10 років. Це свідчить про стабільність кадрового складу та достатній рівень професійної зрілості персоналу. Водночас 42% працівників мають стаж до 3 років, що є підтвердженням активного притоку нових кадрів і життєздатності підприємства з точки зору кадрового оновлення.

Рівень освіти працівників також є достатнім для забезпечення якісних готельних послуг: 34% мають вищу освіту, 44% професійно-технічну, ще 13% – середню спеціальну.

Така структура свідчить про оптимальне співвідношення між управлінським, технічним та виконавчим персоналом і дозволяє забезпечити ефективне функціонування всіх служб підприємства. Порівняно невисока частка працівників із середньою освітою (9%) вказує на те, що підприємство робить ставку на кваліфікований персонал.

Кваліфікаційний рівень кадрів можна охарактеризувати як достатньо високий: 50% мають середню, а 31% – високу кваліфікацію. Такий розподіл узгоджується з вимогами готельного бізнесу, де значна частина професій потребує спеціальної підготовки, досвіду та вміння працювати з клієнтами. Частка працівників із початковою кваліфікацією становить 19%, що є прийнятним показником і вказує на наявність резерву для професійного росту.

Структура персоналу за віком характеризується переважанням працівників середнього віку: 46% становлять особи віком 30–45 років. Це найбільш працездатна категорія, яка забезпечує основну частину операційної діяльності. Частка молоді до 30 років становить 23%, що свідчить про перспективність кадрової політики та можливість подальшого розвитку персоналу. Працівники віком 46–55 років складають 21%, а понад 55 років – 10%, що забезпечує необхідний баланс між молодістю та досвідом.

Аналіз структури персоналу за видами діяльності показує, що більшість працівників – 71% – зайняті у виробничій сфері, тобто у безпосередньому наданні готельних послуг.

Адміністративну групу становлять 20%, а збутову – 9%. Таке співвідношення є оптимальним для готельної галузі, оскільки забезпечує необхідну кількість персоналу на ключових операційних ділянках.

Загалом структура трудових ресурсів ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» є збалансованою та відповідає діяльності підприємства у сфері готельного господарства. Поєднання різних вікових, кваліфікаційних та освітніх груп сприяє ефективній роботі персоналу, забезпечує високу якість обслуговування клієнтів і створює передумови для подальшого розвитку кадрового потенціалу.

Оплата праці відіграє провідну роль у формуванні мотиваційної системи підприємства та виступає важливим індикатором його соціально-економічного розвитку. Дослідження фонду оплати праці дає змогу проаналізувати динаміку витрат на персонал, простежити структурні зміни та оцінити результативність застосовуваних заходів матеріального стимулювання працівників. У таблиці 2.11 відображено динаміку та склад фонду оплати праці ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» за 2023–2024 роки, що дозволяє комплексно оцінити тенденції у сфері трудових витрат підприємства.

Таблиця 2.11

Динаміка і структура фонду оплати праці на підприємстві

Показники	2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2023 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+; -	%	п.с.
Основна оплата праці	53 215,4	70,0	21 235,9	70,0	–31979,5	39,9	0,0
Додаткова оплата праці	15 204,4	20,0	6 067,4	20,0	–9 137,0	39,9	0,0
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	7 602,2	10,0	3 033,7	10,0	–4 568,5	39,9	0,0
Разом	76 022,0	100,0	30 337,0	100,0	–45685,0	39,9	—

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» за 2023–2024 роки свідчить про істотні зміни у системі трудових витрат підприємства. Упродовж періоду загальний фонд оплати праці зменшився з 76 022,0 тис. грн у 2023 році до 30 337,0 тис. грн у 2024 році, тобто скоротився на 45 685,0 тис. грн, або до 39,9% від рівня попереднього року. Таке зменшення може бути пов'язане зі скороченням кількості персоналу, оптимізацією витрат,

реструктуризацією операційної діяльності або переходом частини працівників на інші форми зайнятості.

Структура фонду оплати праці в обох роках залишається стабільною, що свідчить про збереження загальних принципів формування заробітної плати на підприємстві. Основна заробітна плата становить 70% фонду, що відповідає загальним підходам до організації оплати праці в готельному бізнесі та вказує на переважання постійних виплат. Додаткова оплата праці становить 20%, а інші заохочувальні та компенсаційні виплати – 10%. Незмінність структури дає підстави вважати, що підприємство не відходило від усталеної моделі нарахування заробітної плати, а зміни були суто кількісними.

За всіма складовими фонду оплати праці спостерігається суттєве зменшення. Основна заробітна плата знизилася на 31 979,5 тис. грн, додаткова — на 9 137,0 тис. грн, інші компенсаційні виплати — на 4 568,5 тис. грн. Однак важливо відзначити, що відносна частка кожної категорії залишилася незмінною, що свідчить про збереження кадрової політики щодо стимулювання працівників.

Зниження фонду оплати праці в абсолютному вимірі може мати різні причини: зменшення доходів підприємства, скорочення чисельності персоналу, перехід частини працівників на неповну зайнятість або впровадження заходів економії витрат. У контексті готельного бізнесу подібні коливання часто зумовлені змінами рівня завантаженості готелів, сезонністю попиту або оптимізацією витрат у періоди нестабільності.

У цілому зміни у фонді оплати праці свідчать про прагнення підприємства адаптувати витрати на персонал до реальних умов господарювання. Незважаючи на суттєве зниження загальних трудових витрат, підприємство зберегло стабільність у структурі фонду оплати праці, що дозволяє підтримувати мотиваційну систему без різких внутрішніх дисбалансів. Надалі важливо забезпечити відповідність рівня оплати праці реальним потребам персоналу, щоб уникнути ризиків зниження продуктивності праці або втрати кваліфікованих кадрів.

У таблиці 2.12 наведено структуру фонду додаткової оплати праці ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» у 2024 році.

Аналіз структури фонду додаткової оплати праці ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» за 2024 рік свідчить про те, що підприємство застосовує комплексну та достатньо збалансовану систему матеріального стимулювання персоналу. Загальний обсяг додаткової заробітної плати становить 6 067,4 тис. грн, що підтверджує значну увагу підприємства до заохочення працівників та підтримання їхньої мотивації.

Таблиця 2.12

Структура фонду додаткової оплати праці підприємства в 2024 р.

Виплата	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1	2	3
Доплати:		
- за суміщення професій або збільшення обсягу робіт	910,1	15,0
- за роботу у вечірню зміну	188,1	3,1
- за роботу в недільні дні	230,6	3,8

Продовження табл. 2.12

1	2	3
- за інтенсивність праці	379,2	6,3
- за керівництво бригадою	151,7	2,5
Надбавки за високу професійну майстерність	758,4	12,5
Премії за виробничі результати	1 705,0	28,1
Оплата за роботу у святкові дні	339,8	5,6
Оплата щорічних і додаткових відпусток	1 140,5	18,8
Персональні надбавки	151,7	2,5
Оплата праці робітників необлікового складу	109,2	1,8
Усього фонд додаткової заробітної плати	6 067,4	100,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Найбільшу частку в структурі фонду займають премії за виробничі результати – 28,1 %. Такий показник засвідчує акцент на результативності праці та орієнтацію підприємства на стимулювання ефективності персоналу. Це є позитивним чинником, оскільки преміальна система безпосередньо впливає на продуктивність, якість обслуговування клієнтів та загальний рівень операційної діяльності в готельній сфері.

Значною є частка витрат на оплату щорічних та додаткових відпусток (18,8 %), що свідчить про дотримання підприємством норм трудового законодавства та стабільність кадрової політики. Надбавки за високу професійну майстерність становлять 12,5 %, що вказує на прагнення компанії утримувати кваліфікованих працівників та стимулювати підвищення їх професійного рівня.

Група доплат, пов'язана з особливими умовами виконання роботи (робота у вечірні та святкові дні, суміщення професій, інтенсивність праці, керівництво бригадою), загалом формує суттєву частку фонду й демонструє, що підприємство компенсує працівникам нерегулярні та підвищені навантаження. Це характерно для готельної сфери, де графік роботи нерідко виходить за межі стандартного робочого часу. Такі виплати не лише підвищують мотивацію персоналу, а й сприяють підтриманню високого рівня сервісу.

Персональні надбавки та оплата праці необлікового складу займають незначну частку у фонді додаткової оплати праці, проте їх наявність свідчить про гнучкість системи стимулювання та можливість індивідуального заохочення співробітників.

У цілому структура фонду додаткової оплати праці є логічною, збалансованою та відповідає специфіці готельного бізнесу. Вона забезпечує поєднання гарантованих виплат, компенсацій за особливий режим роботи та стимулюючих механізмів, спрямованих на підвищення продуктивності та якості послуг. Такий підхід сприяє збереженню кадрового потенціалу, формує позитивний мотиваційний клімат і є важливою складовою ефективної трудової політики підприємства.

У таблиці 2.13 подано деталізовану структуру інших заохочувальних та компенсаційних виплат, здійснених ТОВ «Оптимал Хотел Менеджмент» у 2024 році. Представлені дані дають змогу оцінити їхній внесок у загальну систему матеріального стимулювання персоналу та визначити частку кожного виду виплат у загальному обсязі заохочення працівників.

Таблиця 2.13

Структура інших заохочувальних та компенсаційних виплат підприємства в 2024р.

Виплата	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Одноразові заохочення	910,1	30,0
Матеріальна допомога	1137,6	37,5
Винагорода за результати роботи за підсумками за рік	683,0	22,5
Сума трудових та соціальних пільг	303,4	10,0
Усього	3033,7	100,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

У 2024 році структура інших заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» формувалась таким чином, що дозволяє побачити ключові напрями матеріального стимулювання, які підприємство використовує для підтримки мотивації та соціального захисту своїх працівників. Загальний обсяг таких витрат становив 3 033,7 тис. грн, що свідчить про значну роль цих виплат у комплексній системі оплати праці.

Найбільшу частку займає матеріальна допомога, яка становить 37,5% від загального обсягу. Це свідчить про соціально орієнтовану політику підприємства, спрямовану на підтримку працівників у ситуаціях, що потребують додаткових фінансових ресурсів. Наявність такого напрямку виплат підвищує рівень лояльності персоналу та зміцнює соціальні гарантії всередині колективу.

Другим важливим елементом є одноразові заохочення, які охоплюють 30,0% виплат. Їхня вагома частка демонструє прагнення підприємства оперативно реагувати на досягнення працівників, підтримувати ініціативність, індивідуальні результати та виконання важливих завдань. Такий інструмент стимулювання є особливо ефективним у сфері готельних послуг, де значення має оперативність, увага до деталей та якість обслуговування клієнтів.

Винагорода за результати роботи за підсумками року становить 22,5%. Ця частка вказує на те, що підприємство використовує довгострокові стимули, які мотивують працівників працювати на результат протягом усього року. Системність таких виплат сприяє зміцненню трудової дисципліни та формуванню відповідального ставлення до роботи.

Сума трудових і соціальних пільг становить 10,0% у загальному обсязі

заохочувальних і компенсаційних виплат. Їхня присутність у структурі виплат засвідчує прагнення підприємства забезпечити працівників додатковими формами підтримки, що виходять за межі стандартної заробітної плати. Це важливий елемент соціальної відповідальності роботодавця, спрямований на підвищення морального клімату в колективі та покращення умов праці.

У цілому структура інших заохочувальних та компенсаційних виплат у 2024 році свідчить про те, що ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» використовує комплексний підхід до мотивації персоналу. Поєднання соціальної допомоги, одноразових заохочень, річних винагород та трудових пільг формує гнучку систему стимулювання, яка дозволяє ефективно підтримувати працівників у різних ситуаціях і мотивувати їх до підвищення результативності. Така система є важливим складником кадрової політики та сприяє забезпеченню стабільності й продуктивності кадрового потенціалу підприємства.

Розподіл працівників за рівнем заробітної плати відображає внутрішню структуру доходів персоналу та дозволяє оцінити, наскільки ефективно на підприємстві функціонує система матеріального стимулювання. Це також дає можливість визначити рівень соціальної захищеності працівників, адекватність оплати їхньої праці та справедливість підходів до винагороди. Для ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» аналіз заробітних плат має особливе значення, оскільки підприємство працює у сфері готельного господарства, де якість послуг та загальний рівень сервісу безпосередньо залежать від професійної компетентності, мотивації та добросовісності персоналу. Саме тому розгляд структури заробітної плати за 2023–2024 роки дає змогу виявити тенденції у зміні доходів працівників, оцінити вплив кадрової політики на мотивацію та продуктивність і визначити ступінь відповідності оплати праці потребам та умовам сучасного ринку праці. Структуру заробітної плати та динаміку її змін представлено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Розподіл працівників за розмірами заробітної плати

	2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 р. від 2023 р.		
	осіб	%	осіб	%	+ -	%	п. с.
Чисельність штатних працівників, яким нарахована заробітна плата, всього	916	100	923	100	7	100,8	0
Від 8000 до 10000 грн	120	13,1	80	8,7	-40	66,7	-4,4
Від 10000 до 13000 грн	310	33,8	250	27,1	-60	80,6	-6,7
Від 13000 до 16000 грн	290	31,7	310	33,6	20	106,9	1,9
Від 16000 до 20000 грн	150	16,4	190	20,6	40	126,7	4,2
Понад 20000 грн	46	5,0	93	10,1	+47	202,2	5,1

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз розподілу працівників ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» за розмірами заробітної плати у 2023–2024 роках дає змогу зробити висновок про позитивні тенденції у формуванні системи оплати праці та поступове підвищення рівня матеріального забезпечення персоналу. Загальна чисельність працівників, яким нараховувалась заробітна плата, зросла з 916 осіб у 2023 році до 923 осіб у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності або стабільність зайнятості на підприємстві.

Особливо важливою є зміна у структурі доходів працівників. У 2024 році спостерігається істотне скорочення чисельності працівників з найнижчими рівнями заробітної плати (до 10 000 грн та 10 000–13 000 грн). Така тенденція вказує на перехід підприємства до більш справедливої та конкурентоспроможної оплати праці, що відповідає загальним змінам на ринку праці у готельному секторі. Зниження кількості низькооплачуваних працівників є позитивним фактором, адже підвищує соціальну захищеність персоналу та зменшує ризики плинності кадрів.

Паралельно з цим суттєво зростає частка працівників із середніми та високими заробітками. Групи із рівнем доходів 13 000–16 000 грн та 16 000–20 000 грн збільшили свою частку, що підтверджує тенденцію до загального підвищення вартості робочої сили й розширення категорії кваліфікованих працівників. Зростання кількості працівників з окладами понад 20 000 грн більш ніж удвічі свідчить про посилення ролі управлінського та висококваліфікованого персоналу та, ймовірно,

про розширення спектра послуг або збільшення відповідальності працівників.

Отже, структура заробітної плати працівників у 2024 році стала більш прогресивною та збалансованою. Підприємство демонструє прагнення до підвищення мотивації персоналу, посилення соціальної підтримки та зростання конкурентоспроможності заробітних плат. Така динаміка позитивно впливає на трудову дисципліну, продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів та загальну ефективність діяльності ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент».

Система управління персоналом ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» у цілому може бути охарактеризована як структуровано вибудована та функціонально пов'язана з загальною системою менеджменту підприємства. Кадрова політика підприємства відповідає специфіці готельного бізнесу: забезпечується збалансований розподіл працівників за статтю, віком, освітою, стажем та кваліфікацією, що створює необхідні передумови для стабільної роботи колективу та підтримання високої якості готельних послуг. Домінування працівників середнього віку (30–45 років), значна частка персоналу з досвідом роботи понад 3 роки, а також орієнтація на кваліфіковані кадри (переважання працівників із професійно-технічною та вищою освітою) свідчать про цілеспрямоване формування кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Система матеріального стимулювання персоналу відзначається внутрішньою логікою та узгодженістю з фінансовими можливостями підприємства. Структура фонду оплати праці є стабільною: 70 % припадає на основну заробітну плату, 20 % – на додаткову, 10 % – на інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Розвинена система доплат, надбавок, премій, матеріальної допомоги та річних винагород формує багаторівневу мотиваційну модель, яка враховує як результати праці, так і соціальні потреби працівників. Позитивною тенденцією є зростання частки працівників із середніми та високими заробітками та зменшення кількості найменш оплачуваних, що свідчить про поступове підвищення конкурентоспроможності оплати праці та посилення соціального захисту персоналу.

Водночас оцінка системи управління персоналом як підсистеми менеджменту дозволяє виявити низку проблемних аспектів і потенційних ризиків. По-перше, істотне скорочення загального фонду оплати праці (до 39,9 % від рівня попереднього року) за незмінної структури виплат може означати або зменшення чисельності персоналу, або перехід частини працівників на інші форми зайнятості. За відсутності паралельного аналізу продуктивності праці це створює ризик зростання навантаження на персонал, перевтоми, зниження якості сервісу та потенційного посилення прихованої плинності кадрів.

По-друге, незважаючи на достатньо високий кваліфікаційний рівень персоналу, частка працівників із початковою кваліфікацією (19 %) та стажем до 3 років (42 %) потребує системного підкріплення ефективною системою навчання, наставництва та професійного розвитку. У наявному описі системи управління персоналом бракує чітко окреслених механізмів управління розвитком людського капіталу – програм підвищення кваліфікації, планування кар'єри, оцінювання компетенцій, що обмежує можливості довгострокового зміцнення кадрового потенціалу.

По-третє, система мотивації орієнтована переважно на матеріальні стимули (заробітна плата, премії, доплати, матеріальна допомога), тоді як нематеріальні інструменти (визнання, участь у прийнятті рішень, корпоративні заходи, програми лояльності, гнучкі режими праці тощо) у поданій характеристиці практично не відображені. Це знижує гнучкість кадрової політики та може обмежувати можливості утримання найцінніших працівників в умовах загострення конкуренції на ринку праці.

По-четверте, відсутні кількісні показники організаційної та соціальної ефективності управління персоналом (рівень плинності кадрів, втрати робочого часу, показники порушення трудової дисципліни, результати опитувань щодо задоволеності працею та умовами роботи). Це ускладнює оцінку управління персоналом як цілісної підсистеми менеджменту та обмежує можливості своєчасної

діагностики проблем у кадровій сфері.

Отже, система управління персоналом ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» загалом відповідає вимогам сучасного готельного підприємства та забезпечує необхідний рівень кадрової стабільності, мотивації та якості трудового потенціалу. Водночас для підвищення її ефективності доцільно: посилити аналітичний компонент (упровадження системи показників ефективності HR-процесів), розвинути напрями професійного навчання та розвитку персоналу, активніше використовувати нематеріальні інструменти мотивації, а також забезпечити тісніший зв'язок кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства, що дозволить розглядати підсистему управління персоналом як повноцінний стратегічний ресурс, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг.

Висновки до розділу 2

Аналітична оцінка діяльності ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент» дає змогу стверджувати, що підприємство сформувало достатньо зрілу, структуровану вибудовану систему менеджменту, в межах якої підсистема управління персоналом відіграє ключову, фактично стратегічну роль. Організаційно-управлінська структура компанії відповідає сучасним вимогам готельного бізнесу: застосовується лінійно-функціональна модель, чітко окреслені рівні управління, розподілені повноваження між керуючою компанією та окремими закладами розміщення, забезпечено уніфікацію стандартів сервісу, маркетингу, операційних процесів. Функціонування готелю «Optima Collection Житомир» під брендом Optima Hotels & Resorts демонструє системність організації бізнесу, впровадження єдиних корпоративних стандартів, орієнтацію на довгостроковий розвиток та зміцнення ринкових позицій. У той же час розширений спектр видів діяльності, наявність додаткових сервісів,

централізація закупівель, операційного управління та кадрового менеджменту свідчать про достатній рівень інституційної зрілості підприємства.

Фінансово-економічна діагностика показує суперечливий, але загалом еволюційний характер розвитку ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». З одного боку, спостерігається суттєве зростання обсягів діяльності: активи підприємства збільшуються, чистий дохід істотно перевищує базовий рівень, зростає продуктивність праці та фондівіддача, підвищується ефективність використання основних засобів. Це свідчить про нарощування операційного потенціалу, розширення клієнтської бази, збільшення попиту на готельні послуги. З іншого боку, фінансові результати залишаються нестійкими: підприємство періодично повертається до збитковості, структура капіталу характеризується від'ємним власним капіталом, високою часткою поточних зобов'язань, дефіцитом робочого капіталу й низькими показниками ліквідності. Тобто розвиток досягається значною мірою за рахунок залучених ресурсів, що формує підвищений рівень фінансових ризиків і потребує посилення політики управління витратами, дебіторською заборгованістю та грошовими потоками.

На цьому тлі система управління персоналом постає як одна з найбільш упорядкованих і відносно стабільних підсистем загального менеджменту підприємства. Кадровий склад характеризується збалансованою структурою за статтю, віком, освітою, стажем та кваліфікацією: переважають працівники середнього віку, значна частка персоналу має стаж понад три роки, високою є частка осіб із професійно-технічною та вищою освітою, більшість зайнята безпосередньо у виробничій (сервісній) сфері. Це створює міцну основу для забезпечення якісного обслуговування гостей, дотримання стандартів сервісу та підтримання належного рівня професіоналізму. Система оплати праці структурована й логічна: домінує основна зарплата, доповнена розгалуженою системою доплат, надбавок, премій, соціальних виплат і матеріальної допомоги. Зростання частки працівників із середніми та високими заробітками, скорочення кількості найменш оплачуваних

свідчать про поступове підвищення конкурентоспроможності оплати праці та орієнтацію на утримання кваліфікованих кадрів.

Разом із тим проведена оцінка дає змогу виявити й низку проблемних аспектів функціонування підсистеми управління персоналом. Скорочення загального фонду оплати праці за збереження структури виплат може свідчити про оптимізацію чисельності персоналу, посилення інтенсивності праці та ризики перевантаження працівників, що потенційно загрожує якістю сервісу й рівнем задоволеності колективу. Висока частка працівників із невеликим стажем і початковою кваліфікацією потребує системного супроводу через програми навчання, наставництва, планування кар'єри, однак у наявній характеристиці ці елементи або не деталізовані, або представлені недостатньо. Система мотивації орієнтована переважно на матеріальні інструменти, тоді як нематеріальні важелі впливу (корпоративна культура, визнання, участь у прийнятті рішень, гнучкі режими праці, внутрішні комунікації) залишаються в тіні, що знижує стратегічну глибину управління людськими ресурсами. Крім того, відсутність формалізованих кількісних показників оцінки HR-процесів (рівень плинності кадрів, індекс задоволеності персоналу, втрати робочого часу тощо) обмежує можливості системної діагностики ефективності управління персоналом.

Узагальнюючи результати аналізу, можна дійти висновку, що ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» має розвинену організаційно-управлінську структуру, демонструє зростання економічного потенціалу та володіє достатньо потужним кадровим ресурсом, здатним забезпечити стабільне функціонування готельної мережі. Водночас підсистема управління персоналом потребує подальшої трансформації у напрямі посилення її стратегічної ролі: необхідно поглибити аналітику в HR-сфері, розширити інструментарій професійного розвитку персоналу, активніше використовувати нематеріальні стимули, ув'язати кадрову політику з довгостроковими фінансовими й ринковими цілями підприємства. Саме перехід від переважно операційного до стратегічного управління людськими ресурсами

дозволить розглядати персонал не лише як витратну статтю, а як ключовий актив, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» на ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом як підсистеми менеджменту на підприємстві

Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом як підсистеми менеджменту ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» доцільно сформулювати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих одночасно на підвищення ефективності HR-процесів, зміцнення мотиваційної системи, розвиток кадрового потенціалу та узгодження кадрової політики з фінансово-економічними можливостями підприємства. Нижче наведено в таблиці 3.1 розгорнуту систему пропозицій, логічно пов'язану з виявленими проблемами й особливостями діяльності компанії.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом як підсистеми менеджменту ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Напрямок удосконалення	Зміст пропозиції	Очікуваний результат / ефект
1	2	3
1. Стратегічне управління персоналом	Розроблення довгострокової HR-стратегії, що інтегрується із загальною стратегією розвитку компанії; визначення ключових компетенцій, HR-цілей та показників ефективності.	Узгодження кадрової політики з бізнес-цілями, підвищення керованості та прогнозованості розвитку персоналу.
2. HR-аналітика і моніторинг	Впровадження системи кількісних показників оцінювання (плинність кадрів, рівень дисципліни, задоволеність працею, ефективність навчання тощо); створення регулярної HR-звітності.	Можливість системного контролю ефективності персоналу, підвищення обґрунтованості управлінських рішень.
3. Організаційна структура HR	Формалізація Положення про кадрову службу, чіткий розподіл функцій між HR-	Підвищення ефективності управління, зменшення

Продовження табл. 3.1

1	2	3
-служби	менеджерами, введення локальних HR-координаторів у кожному готелі.	дублювання функцій, покращення комунікацій.
4. Підбір і адаптація персоналу	Створення профілів посад, компетентнісних моделей, впровадження структурованих співбесід; розроблення програм адаптації з наставництвом і оцінкою результатів.	Скорочення термінів адаптації, зниження плинності нових працівників, покращення якості обслуговування.
5. Навчання та розвиток	Запровадження системи безперервного навчання: тренінги сервісу, мовні курси, внутрішнє наставництво; створення кадрового резерву для кар'єрного росту.	Підвищення кваліфікації персоналу, зростання професійної компетентності, формування мотивації до розвитку.
6. Оцінювання результативності праці	Впровадження системи KPI для різних категорій персоналу; проведення регулярної атестації працівників і керівників.	Підвищення відповідальності, об'єктивності оцінювання, посилення зв'язку між результатами роботи та оплатою.
7. Мотиваційна система	Збалансування матеріальної та нематеріальної мотивації: прозорі критерії преміювання, програми визнання, конкурси, корпоративні заходи.	Зростання задоволеності працівників, зниження плинності, підвищення продуктивності праці.
8. Соціальний захист і умови праці	Розширення програм матеріальної допомоги, соціальних пільг, покращення побутових умов, забезпечення засобами індивідуального захисту.	Підвищення рівня лояльності персоналу, зміцнення соціальної стабільності та безпеки.
9. Цифровізація HR-процесів	Автоматизація табелювання, розрахунків, обліку відпусток; електронні заявки, опитування, атестаційні форми; інтеграція HR-модулів у PMS/Servio.	Зменшення адміністративного навантаження, прискорення кадрових процесів, підвищення прозорості.
10. Узгодження HR-політики з фінансовою стратегією	Прив'язка зростання заробітних плат і премій до фінансових результатів; запровадження поетапного підвищення винагород; фокус на малозатратних заходах мотивації.	Рационалізація витрат на персонал, збереження фінансової стійкості підприємства.

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Управління персоналом у ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» перебуває на етапі стабільного функціонування, проте має значний потенціал для подальшого розвитку, особливо у стратегічному, аналітичному та мотиваційному вимірах. Запропоновані заходи орієнтовані не лише на підвищення ефективності кадрової роботи, а й на трансформацію HR-служби у повноцінного стратегічного партнера керівництва, здатного впливати на фінансові результати, корпоративну культуру та конкурентоспроможність підприємства.

Формування власної HR-стратегії для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» є ключовим кроком до підвищення ефективності управління персоналом і зміцнення позицій компанії на ринку готельних послуг. Така стратегія має бути узгоджена із загальною корпоративною стратегією Optima Hotels & Resorts та спрямована на створення професійної, мотивованої й клієнтоорієнтованої команди.

Практично це означає впровадження довгострокового планування кадрових потреб з урахуванням сезонності та відкриття нових готелів, розроблення моделей компетенцій для основних посад, створення кадрового резерву та системи внутрішнього кар'єрного зростання. Наприклад, HR-служба може заздалегідь формувати команду для нових об'єктів, запровадити програми наставництва та внутрішніх конкурсів на керівні посади.

Важливою складовою стратегії є інтеграція HR-цілей у фінансову діяльність підприємства – коли фонд оплати праці, преміювання чи навчання узгоджуються з результатами бізнесу. Одночасно слід розвивати корпоративну культуру та бренд роботодавця, формуючи позитивний імідж компанії через системи визнання, соціальні ініціативи й співпрацю з освітніми закладами.

Реалізація такої HR-стратегії дозволить підприємству не лише оперативно реагувати на кадрові виклики, а й проактивно прогнозувати потреби в персоналі, знижувати плинність кадрів, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати стабільний розвиток усієї мережі Optima Hotels & Resorts.

Впровадження HR-аналітики та системи моніторингу ефективності персоналу є сучасним інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, який дозволяє ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» приймати рішення не інтуїтивно, а на основі об'єктивних даних. У готельному бізнесі, де результативність роботи залежить від узгодженості дій персоналу, швидкості обслуговування та задоволеності клієнтів, аналітика кадрів стає основою підвищення якості сервісу та зниження витрат.

Практичне запровадження – HR-аналітики передбачає систематичний збір,

обробку та аналіз даних про стан і динаміку персоналу. Зокрема, доцільно відстежувати такі показники:

- плинність кадрів у розрізі готелів, підрозділів та посад (наприклад, високий рівень звільнень серед покоївок може свідчити про перевантаження або низьку мотивацію);
- продуктивність праці (кількість обслугованих номерів, швидкість прибирання, відгуки клієнтів);
- дисциплінарні порушення (запізнення, прогули, скарги);
- індекс задоволеності персоналу (Employee Satisfaction Index) – через анкетування, внутрішні опитування, скриньки зворотного зв'язку;
- ефективність навчання (оцінювання знань до і після тренінгів, вплив на результати праці).

Для цього HR-відділ може використовувати системи обліку та аналітичні платформи, такі як BAS HR & Payroll, PeopleForce або SAP SuccessFactors. Наприклад, у мережі готелів Optima можливо створити єдину цифрову базу персоналу, де автоматично фіксуватимуться дані про відпрацьований час, лікарняні, навчання, заохочення та показники KPI, що дозволить не лише зменшити обсяг паперової роботи, а й отримувати щомісячні аналітичні звіти для прийняття управлінських рішень.

На основі такої аналітики керівництво може:

- виявляти слабкі місця (наприклад, високий рівень звільнень серед молодих працівників);
- розробляти адресні заходи – підвищення оплати праці, покращення умов, програми наставництва;
- порівнювати показники між готелями та формувати внутрішні рейтинги за ефективністю.

Наприклад, якщо в готелі «Optima Львів» рівень задоволеності працівників становить 92 %, а в «Optima Харків» – лише 74 %, HR-аналітика дозволяє виявити

причини (різницю в навантаженні, графіках, системі преміювання) та розробити конкретні коригувальні дії.

Важливою умовою успішного впровадження HR-аналітики є удосконалення організаційної структури кадрової служби. На сьогодні в багатьох готельних мережах HR-підрозділи виконують переважно адміністративні функції (оформлення прийому, звільнення, табелі, відпустки). Для підвищення ефективності доцільно трансформувати кадрову службу у повноцінний центр HR-компетенцій, який відповідає не лише за документообіг, а й за розвиток, оцінку та мотивацію персоналу.

Доцільно:

1. Розробити Положення про кадрову службу, у якому чітко визначити її функції: підбір, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація, аналітика, корпоративна культура.

2. Розподілити відповідальність між підрозділами – наприклад, HR-директор координує загальну політику, HR-координатори у кожному готелі відповідають за локальну реалізацію стратегії;

3. Створити централізовану HR-службу (на рівні головного офісу) для розроблення єдиних стандартів роботи, внутрішніх процедур, системи преміювання, а на рівні готелів – локальні HR-позиції, які забезпечують щоденну взаємодію з персоналом.

Приклад практичного рішення. У ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» можна запровадити щомісячну HR-звітність у вигляді «Dashboard ефективності персоналу», яка включатиме:

- рівень запізнень, прогулянок;
- плинність кадрів;
- результати оцінювання сервісу за відгуками гостей;
- показники участі в навчаннях.

На основі цих даних HR-координатор разом із керівником готелю визначатиме

проблемні зони, пропонуватиме заходи з підвищення ефективності – наприклад, додаткове навчання персоналу ресепшну або преміювання найкращих покоївок за чистоту номерів.

Отже, HR-аналітика та структурна модернізація кадрової служби дозволять перетворити управління персоналом у системний, вимірюваний процес, що підвищить рівень дисципліни, продуктивності праці, забезпечить стабільність колективу та дозволить керівництву ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» своєчасно ухвалювати ефективні рішення, спрямовані на підвищення якості сервісу й конкурентоспроможності готельної мережі.

Особливу увагу в удосконаленні системи управління персоналом ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» слід приділити підбору, адаптації, навчанню та розвитку працівників. Саме ці процеси визначають якість сервісу, стабільність колективу та ефективність роботи всієї мережі. Стандартизація процедур відбору персоналу на основі компетентнісного підходу дозволить підвищити точність добору кадрів, зменшити ризики помилкових призначень і забезпечити відповідність працівників корпоративним цінностям компанії. Наприклад, під час відбору адміністраторів доцільно не лише оцінювати досвід роботи, а й проводити ситуаційні інтерв'ю, що демонструють рівень клієнтоорієнтованості, стресостійкості та здатності працювати в команді.

Важливим кроком є також запровадження системи адаптації нових працівників. Для цього можна розробити програму «Перші 30 днів в Optima», яка включатиме знайомство з корпоративною культурою, наставництво, короткі тренінги зі стандартів обслуговування та оцінку результатів через місяць роботи. Такий підхід скорочує період входження у посаду та знижує ризик звільнення в перші місяці роботи.

Не менш значущим напрямом є систематичне навчання та розвиток персоналу. Регулярні тренінги з сервісу, комунікації з гостями, управління конфліктами, а також створення кадрового резерву дозволять готувати управлінські кадри всередині

компанії. Наприклад, програма «Кадровий резерв Optima» може передбачати підготовку адміністраторів до ролі менеджерів готелів, що зменшить потребу у зовнішньому рекрутингу.

Ключовим елементом підвищення результативності стане впровадження системи KPI та регулярної атестації працівників, що забезпечить об'єктивне оцінювання їхнього внеску у досягнення цілей підприємства, підвищить відповідальність і прозорість преміювання. Водночас слід удосконалити систему мотивації, поєднуючи матеріальні стимули з нематеріальними: впровадження програм визнання, корпоративних заходів, конкурсів «Найкращий працівник місяця», підтримку командного духу через внутрішні комунікації.

Такий підхід сприятиме зростанню залученості персоналу, формуванню позитивного мікроклімату, підвищенню лояльності до компанії та зниженню плинності кадрів. У результаті ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» отримає стабільну, кваліфіковану та мотивовану команду, яка забезпечуватиме високий рівень сервісу і підтримуватиме репутацію бренду Optima Hotels & Resorts як надійного та привабливого роботодавця.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» є розвиток соціального захисту, покращення умов праці та цифровізація HR-процесів, що безпосередньо впливають на стабільність колективу, рівень мотивації та якість сервісу. Для підприємств готельного сектору, де праця персоналу характеризується високим фізичним навантаженням, емоційною напругою та необхідністю постійного контакту з клієнтами, ці чинники є вирішальними для утримання кваліфікованих кадрів і формування позитивного іміджу роботодавця.

Розвиток системи соціального захисту передбачає створення сприятливого робочого середовища, у якому працівники відчують турботу підприємства про їхнє здоров'я, добробут і безпеку. У сфері гостинності це особливо актуально, адже робота покоївок, працівників кухні чи технічного персоналу часто супроводжується

фізичними навантаженнями, а адміністратори, офіціанти та менеджери фронт-офісу – емоційним вигоранням через постійну взаємодію з клієнтами.

Практичні напрями реалізації:

1. Покращення умов праці. Варто забезпечити комфортні кімнати відпочинку для персоналу, зручні гардеробні, сучасне обладнання для клінінгу, вентиляцію у виробничих приміщеннях кухні. Наприклад, у ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» можна встановити ергономічні візки для покоївок, що дозволить знизити фізичне навантаження та скоротити час прибирання номерів на 15%.

2. Здоров'я та безпека праці. Запровадження регулярних медичних оглядів, психологічної підтримки, тренінгів із техніки безпеки та ергономіки. Можна також організувати «Тиждень здоров'я» – корпоративну ініціативу з консультаціями лікарів, лекціями з правильного харчування та профілактики стресу.

3. Соціальні гарантії. Надання працівникам можливості страхування життя та здоров'я, часткової компенсації витрат на проїзд чи харчування. У великих готелях мережі Optima доцільно запровадити систему «бонусів лояльності» – наприклад, після трьох років роботи працівник отримує додатковий оплачуваний день відпустки або корпоративну знижку на проживання в будь-якому готелі мережі.

4. Соціально-психологічний клімат. Проведення корпоративних свят, внутрішніх конкурсів («Найкращий працівник року», «Готель із найвищим рівнем сервісу»), спільних спортивних заходів, що сприяють згуртованості колективу.

Такі заходи не потребують значних фінансових витрат, але підвищують рівень задоволеності працівників, знижують плинність кадрів і формують позитивну репутацію компанії як соціально відповідального роботодавця.

Сучасні тенденції розвитку бізнесу диктують потребу в автоматизації кадрових процесів. У ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» доцільно запровадити комплексну HR-платформу, яка б об'єднувала функції обліку персоналу, табелювання робочого часу, управління відпустками, оцінювання ефективності, навчання та внутрішніх комунікацій.

Практичні приклади цифрових рішень:

1. Електронний облік робочого часу. Використання системи PeopleForce або BAS HR дозволить автоматично фіксувати відвідуваність, розрахунок заробітної плати та відпусток, що зменшить навантаження на HR-відділ і бухгалтерію.

2. Онлайн-заявки та документообіг. Працівники можуть подавати заяви на відпустку, лікарняний чи переведення через внутрішній портал, без необхідності паперових підписів, що пришвидшує процес погодження та знижує бюрократичне навантаження.

3. HR-аналітика. Програми SAP SuccessFactors або Zoho People допомагають формувати автоматизовані звіти – рівень плинності кадрів, кількість прогулів, середній бал оцінки KPI – що дає керівництву змогу приймати зважені рішення.

4. Електронне навчання (e-learning). Для мережі готелів ефективним буде створення внутрішньої навчальної платформи, де працівники проходять онлайн-курси – наприклад, «Стандарти сервісу Optima», «Робота зі складними клієнтами», «Основи пожежної безпеки», що забезпечує єдність стандартів обслуговування по всій мережі й зменшує витрати на офлайн-тренінги.

Наприклад, після впровадження електронної системи табелювання у готелі HR-служба скоротить час на підготовку звітності з 6 годин до 1 години на місяць, а кількість помилок у розрахунках заробітної плати знизиться на 25%.

Розвиток HR-системи має враховувати фінансові обмеження підприємства. Не всі інновації потребують великих вкладень – важливо раціонально поєднувати недорогі, але ефективні методи з поступовим впровадженням витратних заходів.

Приклади малозатратних рішень:

1. Система наставництва. Досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися, отримуючи невелику доплату або публічне визнання, що зменшує навантаження на HR-службу та знижує рівень звільнень у перші місяці роботи.

2. Внутрішнє навчання. Замінює зовнішні тренінги: менеджери проводять внутрішні семінари на тему «Ефективна комунікація з гостем», «Продаж додаткових

послуг».

3. Програми визнання. Наприклад, запровадження електронної дошки пошани «Optima Star», де щомісяця відзначають кращих співробітників, або короткі відеоісторії успіху на корпоративних сторінках у соцмережах.

4. Гнучка преміальна система. Премії та бонуси мають бути прив'язані до результатів роботи готелю – рівня завантаженості, задоволеності гостей, дотримання стандартів.

Такі заходи стимулюють працівників без значного фінансового навантаження, формуючи водночас культуру ефективності та взаємної підтримки.

Отже, розвиток соціального захисту, покращення умов праці, цифровізація HR-процесів і поєднання малозатратних стимулів із поступовим фінансовим заохоченням створюють сучасну, ефективну й адаптивну систему управління персоналом. Для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» це означає зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та посилення конкурентоспроможності бренду Optima Hotels & Resorts на ринку гостинності.

У підсумку, реалізація зазначених пропозицій дасть змогу ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» не лише оптимізувати кадрові процеси, а й створити сучасну, адаптивну, результативну систему управління персоналом, орієнтовану на стратегічний розвиток, ефективне використання людського потенціалу та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку готельних послуг України.

Отже, удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» доцільно здійснювати як поетапний комплекс змін, що охоплює стратегічний, організаційний, мотиваційний, навчальний та соціальний виміри. Перехід від переважно операційного підходу до стратегічного HR-менеджменту, посилення аналітичної складової, розвиток професійного потенціалу працівників, баланс матеріальних і нематеріальних стимулів, а також цифровізація HR-процесів дозволять розглядати персонал не лише як ресурс для виконання повсякденних

операцій, а як ключовий драйвер довгострокової конкурентоспроможності готельної мережі Optima Hotels & Resorts.

3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління персоналом як підсистеми менеджменту на підприємстві

Підвищення ефективності системи управління персоналом у готельному бізнесі вимагає комплексного підходу, який охоплює стратегічні, організаційні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» можна визначити низку резервів, що дадуть змогу зміцнити кадрову підсистему менеджменту, підвищити результативність праці, мотивацію та конкурентоспроможність підприємства.

Основним резервом є формування власної HR-стратегії, тісно інтегрованої із загальною корпоративною стратегією мережі Optima Hotels & Resorts, що дозволить забезпечити цілісність кадрової політики, узгодити її з довгостроковими бізнес-завданнями, прогнозувати потреби у персоналі та своєчасно готувати кадровий резерв.

Приклад реалізації: створення стратегічного документа «HR-стратегія Optima 2026», який визначатиме ключові напрями розвитку персоналу – від підбору до кар'єрного зростання. Такий підхід забезпечить системність кадрових рішень і мінімізує ситуативність у підборі кадрів.

Розвиток організаційної структури HR-служби, зокрема створення чітко регламентованого Положення про кадровий підрозділ і введення посади HR-координатора у кожному готелі мережі, що сприятиме децентралізації управління, підвищить оперативність рішень і забезпечить зворотний зв'язок між головним офісом і філіями.

Практичне рішення у ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» запровадити HR-координатора, відповідального за моніторинг плинності кадрів, дисципліни та

впровадження корпоративних стандартів – це дозволить скоротити час реакції на кадрові проблеми в регіонах.

Великий потенціал підвищення ефективності прихований у впровадженні HR-аналітики. Систематичне збирання, аналіз і візуалізація даних про персонал дасть змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Приклади показників для моніторингу: рівень плинності кадрів, відвідуваність, середній стаж роботи, результати атестацій, кількість внутрішніх підвищень, показники задоволеності працівників.

Практичне рішення – це впровадити програму BAS HR або PeopleForce для автоматичного аналізу цих даних, що дозволить керівництву бачити динаміку ефективності у реальному часі й своєчасно реагувати на кадрові ризики.

Значний резерв полягає у розвитку системи професійного навчання та розвитку персоналу. Регулярні тренінги, майстер-класи, внутрішні школи лідерства, створення системи наставництва забезпечать підвищення кваліфікації працівників і підготовку управлінських кадрів із внутрішнього середовища.

Приклад реалізації – це створення «Академії гостинності Optima» – внутрішньої навчальної платформи для адміністраторів, менеджерів і покоївок із курсами з етикету, продажів, комунікації, управління часом, що підвищить професійний рівень персоналу та скоротить витрати на зовнішні тренінги.

Одним із ключових напрямів розвитку є впровадження KPI-системи та регулярної атестації, що дозволить оцінювати ефективність працівників за чіткими критеріями, формувати прозору систему преміювання та підвищити відповідальність за результат.

Приклад реалізації:

1. Для адміністратора готелю – KPI «середній рейтинг відгуків гостей» не нижче 4,5/5.
2. Для покоївки – KPI «кількість номерів без скарг» $\geq 98\%$.
3. Для менеджера – «завантаженість номерного фонду» $\geq 80\%$.

За досягнення цільових показників працівники отримують премію або нематеріальні винагороди (визнання, сертифікати, додаткові вихідні).

Цифровізація HR-процесів відкриває значний резерв підвищення ефективності управління. Автоматизація табелювання, ведення особових справ, погодження відпусток, обліку лікарняних і кадрових змін мінімізує рутинні операції та людські помилки.

Практичні кроки:

- запровадити електронний облік часу роботи (Time Doctor, Clockify);
- використовувати онлайн-портал для подання заяв і опитувань;
- створити базу компетенцій у форматі електронного профілю працівника;
- інтегрувати HR-систему з бухгалтерським обліком для точності розрахунків заробітної плати.

У готелі Optima впровадження автоматизованого табелювання скоротило б кількість помилок у зарплатних звітах на 25% і зменшило час обробки даних утричі.

Підвищення ефективності неможливе без покращення соціально-психологічного клімату. Створення дружньої атмосфери, довіри та корпоративної згуртованості сприяє зниженню стресу, підвищенню задоволеності працею і, відповідно, продуктивності.

Практичні заходи:

- впровадження програми «Корпоративне здоров'я» – організація занять йогою, корпоративних забігів, консультацій психолога;
- регулярні зворотні опитування щодо умов праці;
- впровадження системи визнання «Optima Star» – публічне нагородження найкращих працівників.

Дана пропозиція підвищує рівень лояльності, знижує вигорання й формує відчуття належності до спільноти.

Удосконалення системи управління персоналом потребує оптимального використання ресурсів. Раціональне планування витрат на персонал дозволить

досягти високої ефективності без надмірних фінансових навантажень.

Приклади:

- запровадження системи внутрішнього навчання замість зовнішніх тренінгів (економія до 40% бюджету на HR-освіту);
- застосування часткової преміальної оплати, прив'язаної до результатів діяльності готелю;
- використання гнучких графіків роботи для зменшення перевитрат на персонал у періоди низького завантаження.

Розвиток корпоративної культури та впровадження інновацій у взаємодії з персоналом – ще один резерв ефективності.

Практичні ініціативи:

- створення внутрішнього порталу Optima Inside із новинами, оголошеннями, історіями успіху працівників;
- організація хакатонів або креативних зустрічей «Optima Talks», де працівники можуть пропонувати ідеї з покращення сервісу;
- впровадження гейміфікації – система балів і відзнак за участь у корпоративних ініціативах.

Дане впровадження формує відкриту культуру, де кожен працівник відчуває себе частиною розвитку компанії.

Отже, резерви підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» охоплюють дев'ять ключових напрямів – стратегічний, організаційний, аналітичний, освітній, мотиваційний, цифровий, соціально-психологічний, фінансовий та культурно-інноваційний. Їх комплексна реалізація забезпечить підвищення результативності праці, оптимізацію кадрових процесів, розвиток внутрішнього потенціалу працівників і зміцнення позицій компанії як сучасного, конкурентоспроможного роботодавця у сфері гостинності.

У сучасних умовах конкурентного ринку гостинності ефективність системи управління персоналом визначає не лише якість наданих послуг, а й загальну

стійкість підприємства. Для ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент», як провідної української мережі готелів, удосконалення кадрової підсистеми менеджменту є ключовим фактором підвищення результативності діяльності, оптимізації ресурсів і зміцнення корпоративного іміджу.

З метою систематизації напрямів розвитку та підвищення ефективності управління персоналом було визначено низку резервів, що охоплюють стратегічні, організаційні, інформаційно-аналітичні, освітні, мотиваційні, соціально-психологічні, фінансові та культурно-інноваційні аспекти. Кожен із них має конкретне практичне спрямування та потенціал для підвищення ефективності кадрових процесів.

Зведена характеристика зазначених резервів представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Резерви підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»

Напрямок резерву	Суть резерву	Очікуваний результат
1	2	3
Стратегічно-управлінський	Узгодження HR-стратегії з корпоративною стратегією компанії	Підвищення системності управлінських рішень, скорочення кадрових ризиків
Організаційно-структурний	Оптимізація структури HR-служби та розподілу повноважень	Скорочення часу ухвалення рішень, підвищення оперативності управління
Аналітично-інформаційний	Використання HR-аналітики для прийняття рішень	Об'єктивна оцінка персоналу, виявлення слабких місць у системі управління
Кадрово-освітній	Розвиток системи підготовки, адаптації та кар'єрного росту персоналу	Підвищення кваліфікації працівників, зростання управлінського резерву
Мотиваційно-результативний	Впровадження KPI-системи та атестацій працівників	Підвищення відповідальності, об'єктивність оплати, стимулювання продуктивності
Технологічно-цифровий	Автоматизація HR-процесів і кадрового документообігу	Зменшення адміністративних витрат, підвищення точності й прозорості даних
Соціально-психологічний	Поліпшення мікроклімату, зміцнення колективу, профілактика вигорання	Підвищення лояльності, зниження плинності, покращення морального клімату

Економічно-	Раціоналізація витрат на персонал	Економія коштів, підвищення
Продовження табл. 3.2		
1	2	3
фінансовий	без втрати мотивації	рентабельності кадрової політики
Інноваційно-культурний	Формування відкритої корпоративної культури та залучення персоналу до інновацій	Зростання залученості працівників, розвиток корпоративної ідентичності

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Запропоновані резерви охоплюють усі ключові аспекти функціонування системи управління персоналом – від стратегічного планування до формування позитивної корпоративної культури. Їх комплексне впровадження забезпечить підвищення ефективності менеджменту кадрів, зміцнить конкурентоспроможність ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» на ринку готельних послуг і сприятиме формуванню стабільної, мотивованої та високопрофесійної команди.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність управління персоналом є однією з ключових детермінант результативності діяльності підприємства у сфері гостинності. Будь-які інноваційні заходи, спрямовані на удосконалення кадрової підсистеми менеджменту, повинні мати не лише організаційне, а й чітко виражене економічне обґрунтування. З цією метою проведено оцінку очікуваного ефекту від реалізації розроблених пропозицій на основі реальних фінансових показників діяльності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» за 2024 роки.

Відповідно до фінансової звітності підприємства, у 2024 році чистий дохід від реалізації продукції (послуг) становив 520,67 млн. грн, валовий прибуток – 94,52 млн. грн, собівартість реалізації – 426,15 млн. грн, адміністративні витрати – 54,7 млн. грн, а фінансовий результат до оподаткування – 0,69 млн. грн. Такі показники свідчать про стабільність господарської діяльності, проте наявний значний потенціал зростання рентабельності за рахунок оптимізації кадрових процесів та підвищення продуктивності праці.

Оцінка ефективності запропонованих заходів здійснювалася з використанням таких підходів:

- метод прямого економічного ефекту, що полягає у вимірюванні економії або приросту прибутку за рахунок впровадження певного управлінського рішення;
- порівняльний метод, який базується на аналізі співвідношення витрат на реалізацію заходу та очікуваного результату;
- інтегральна оцінка результативності, яка враховує як прямий економічний ефект, так і організаційні та соціальні вигоди.

В основу розрахунків покладено ключові фінансові індикатори підприємства та прогнозовані зміни основних показників ефективності (прибутковості, продуктивності праці, плинності кадрів, витрат на персонал тощо).

Вихідні дані для розрахунків (за 2024 р.):

1. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг – ЧД 2024 = 520 670 тис. грн = 520,67 млн. грн.
2. Середньооблікова чисельність персоналу 2024 р. = 923 особи.
3. Фонд оплати праці (ФОП) у 2024 р. = 30 337 тис. грн = 30,337 млн. грн.
4. Адміністративні витрати 2024 р. = 54 698 тис. грн = 54,698 млн.грн.
5. Середньомісячна зарплата одного працівника у 2024 р. ЗПміс = 15,8 тис. грн = 15 800 грн.
6. Прийнята цільова/умовна операційна маржа (для розрахунку ефекту від зростання доходу): $m=10\%=0,10$.

1. Розроблення HR-стратегії підприємства. Сутність ефекту HR-стратегії дозволяє синхронізувати кадрові рішення з бізнес-стратегією, уникати перевищення/дефіциту персоналу, підвищити завантаженість працівників і якість прийняття управлінських рішень, що дає змогу збільшити продуктивність праці (і відповідно дохід) без еквівалентного зростання витрат.

Розрахунок приросту доходу від підвищення продуктивності. Приймаємо, що завдяки впровадженню HR-стратегії продуктивність праці зростає на:

$$\Delta P_1 = 2\% = 0,02$$

Тоді приріст чистого доходу:

$$\Delta \text{ЧД}_1 = \text{ЧД}_{2024} \times \Delta P_1 = 520,67 \text{ млн.грн} \times 0,02 = 10,4134 \text{ млн. грн.}$$

Округлюємо:

$$\Delta \text{ЧД}_1 \approx 10,41 \text{ млн. грн}$$

Розрахунок додаткового прибутку. Додатковий прибуток за умови цільової маржі $m=10\%$.

$$\Delta \text{П}_1 = \Delta \text{ЧД}_1 \times m = 10,41 \text{ млн. грн} \times 0,10 = 1,041 \text{ млн. грн.}$$

Округлюємо:

$$\Delta \text{П}_1 \approx 1,04 \text{ млн. грн}$$

Врахування витрат на розробку HR-стратегії. Оцінимо витрати на розробку та впровадження HR-стратегії (залучення консультанта, робота внутрішньої групи, розробка політик, регламентів тощо):

$$\text{Витрати}_1 \approx 0,5 \text{ млн. грн.}$$

Тоді чистий економічний ефект у перший рік:

$$\text{ЧЕ}_1 = \Delta \text{П}_1 - \text{Витрати}_1 = 1,04 - 0,5 = 0,54 \text{ млн. грн.}$$

Отже, заходи з розробки HR-стратегії окупаються менш ніж за рік, а надалі забезпечують стабільний щорічний приріст прибутку порядку 1 млн грн.

2. Використання HR-аналітики для відстеження ключових показників (плинність кадрів, лікарняні, продуктивність, дисципліна) дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень та зменшити плинність персоналу з 15% до 12%. HR-аналітика дозволяє керівництву контролювати плинність кадрів, лікарняні, прогули, рівень дисципліни, продуктивність, і на основі даних зменшувати плинність та непродуктивні витрати.

Приймаємо (як реалістичну для галузі оцінку):

$$1. \text{ Поточна плинність кадрів: } T_{\text{баз}} = 15\% = 0,15.$$

$$2. \text{ Цільова плинність після впровадження аналітики: } T_{\text{після}} = 12\% = 0,12.$$

Розрахунок кількості «зайвих» звільнень, яких вдасться уникнути

Загальна чисельність персоналу = 923.

Кількість звільнень за базового рівня плинності:

$$\text{Звільнень}_{\text{баз}} = N \times T_{\text{баз}} = 923 \times 0,15 = 138,45 \approx 138 \text{ осіб.}$$

Кількість звільнень після впровадження заходів:

$$\text{Звільнень}_{\text{після}} = N \times T_{\text{після}} = 923 \times 0,12 = 110,76 \approx 111 \text{ осіб.}$$

Зменшення кількості звільнень:

$$\Delta N_{\text{звільнень}} = 138 - 111 = 27 \text{ осіб}$$

Вартість заміщення одного працівника. Витрати на підбір, оформлення, первинне навчання та адаптацію одного працівника у сфері гостинності зазвичай оцінюють як 1,5–2 місячні зарплати. Візьмемо верхню межу для консервативного розрахунку:

Середня місячна ЗП: ЗП міс=15,8 тис. грн.

Вартість заміщення 1 працівника:

$$C_{\text{replacement}} = 2 \times \text{ЗП міс} = 2 \times 15,8 = 31,6 \text{ тис. грн.}$$

Економія витрат на найм і адаптацію:

$$\text{Економія}_2 = \Delta N_{\text{звільнень}} \times C_{\text{replacement}} = 27 \times 31,6 = 853,2 \text{ тис. грн} \approx 0,85 \text{ млн. грн.}$$

Витрати на впровадження HR-аналітики. Оцінимо витрати на розгортання HR-дашбордів, ліцензії ПЗ, налаштування інтеграцій та навчання користувачів:

$$\text{Витрати}_2 \approx 0,3 \text{ млн. грн.}$$

Чистий ефект:

$$\text{ЧЕ}_2 = \text{Економія}_2 - \text{Витрати}_2 = 0,85 - 0,3 = 0,55 \text{ млн. грн.}$$

Отже, HR-аналітика окупається менш ніж за рік і надалі щороку генерує економію близько 0,85 млн грн (без повторних капітальних витрат).

Запровадження стандартизованих процедур відбору, програм адаптації та розвитку кадрового резерву підвищить професійний рівень працівників і скоротить терміни адаптації нових співробітників. Стандартизований відбір, адаптаційні програми, регулярне навчання та формування кадрового резерву підвищують професійний рівень і швидкість входження в посаду, що дає приріст продуктивності.

Приймаємо очікуване зростання продуктивності за рахунок цих заходів:

$$\Delta P_3 = 1,5\% = 0,015$$

Приріст доходу:

$$\Delta \text{ЧД}_3 = \text{ЧД}_{2024} \times \Delta P_3 = 520,67 \text{ млн. грн} \times 0,015 = 7,81005 \text{ млн. грн} \approx 7,81 \text{ млн. грн.}$$

Додатковий прибуток

$$\Delta \text{П}_3 = \Delta \text{ЧД}_3 \times m = 7,81 \text{ млн. грн} \times 0,10 = 0,781 \text{ млн. грн} \approx 0,78 \text{ млн. грн.}$$

Витрати на навчання та розвиток

Запланований бюджет на навчання приймається на рівні 3 % від ФОП:

$$\text{Витрати}_3 = 0,03 \times \text{ФОП}_{2024} = 0,03 \times 30,337 \text{ млн. грн} = 0,91011 \text{ млн. грн} \approx 0,91 \text{ млн. грн.}$$

Порівняння ефекту і витрат. Теоретичний додатковий прибуток за рік:

$$\Delta \text{П}_3 \approx 0,78 \text{ млн. грн}$$

Витрати: 0,91 млн. грн.

У перший рік:

$$\text{ЧЕ}_3 (1 \text{ рік}) \approx 0,78 - 0,91 \approx -0,13 \text{ млн. грн}$$

тобто повна окупність – трохи більше року.

Але з огляду на накопичувальний характер (навички й компетентності залишаються, продуктивність не повертається до базового рівня), починаючи з 2-го року захід забезпечує стійкий чистий додатковий прибуток $\sim 0,78$ млн грн щороку при незмінних або навіть менших витратах на навчання.

Впровадження КРІ-системи та регулярної атестації забезпечить підвищення індивідуальної результативності працівників. КРІ-система й регулярна атестація прив'язують винагороду до результатів, підвищують відповідальність і прозорість, що дає змогу збільшити результативність праці навіть без істотного збільшення фонду премій.

Приймаємо консервативно зростання продуктивності:

$$\Delta P_4 = 1\% = 0,01$$

Приріст доходу

$$\Delta\text{ЧД}_4 = \text{ЧД}_{2024} \times \Delta P_4 = 520,67 \text{ млн. грн} \times 0,01 = 5,2067 \text{ млн. грн} \approx 5,21 \text{ млн. грн.}$$

Додатковий прибуток

$$\Delta\text{П}_4 = \Delta\text{ЧД}_4 \times m = 5,21 \text{ млн. грн} \times 0,10 = 0,52067 \text{ млн. грн} \approx 0,52 \text{ млн. грн.}$$

Витрати на впровадження КРІ та атестації

Витрати включають:

- розробку карти КРІ, положення про оцінювання;
- налаштування звітності;
- навчання керівників.

Оцінімо разові витрати:

$$\text{Витрати}_4 \approx 0,1 \text{ млн. грн.}$$

Поточні витрати (на оцінювання) значною мірою інтегруються в наявні HR-процеси, тому їх можна вважати незначними.

Чистий ефект:

$$\text{ЧЕ}_4 \approx \Delta\text{П}_4 - \text{Витрати}_4 = 0,52 - 0,10 = 0,42 \text{ млн. грн (у перший рік)}$$

а надалі – близько 0,52 млн грн щорічно.

Соціальні програми (медогляди, гнучкі графіки, харчування, психологічна підтримка) зменшують стрес, професійне вигорання і кількість лікарняних, тобто скорочують втрати робочого часу. Приймаємо, що внаслідок цих заходів:

кількість лікарняних днів і прогулів зменшується на 5 %

$$(\Delta L = 5\% = 0,05)$$

Для розрахунку припустимо, що витрати на лікарняні та пов'язані з ними непродуктивні виплати становлять близько 16 % фонду оплати праці (поширений орієнтир для сфери послуг):

$$\text{Витрати}_{\text{лікарняні}} \approx 0,16 \times \text{ФОП}_{2024} = 0,16 \times 30,337 \text{ млн. грн} = 4,85392 \text{ млн. грн} \approx 4,85 \text{ млн. грн.}$$

Економія витрат за рахунок зменшення лікарняних:

$$\text{Економія}_5 = \text{Витрати}_{\text{лікарняні}} \times \Delta L = 4,85 \text{ млн. грн} \times 0,05 = 0,2425 \text{ млн. грн} \approx 0,24 \text{ млн. грн.}$$

Такий ефект проявляється як пряме зниження витрат, а також як опосередковане підвищення якості сервісу (яке тут у грошах не враховано, але стратегічно дуже важливе).

Якщо соціальні програми реалізуються в межах уже наявних витрат (перерозподіл бюджету), прямі додаткові витрати можна вважати мінімальними. Тоді 0,24 млн грн фактично перетворюються на додатковий прибуток.

Автоматизація табелювання, обліку робочого часу, кадрового документообігу та електронних заяв дозволить скоротити адміністративні витрати на 7%, що становить 3,83 млн. грн на рік. Автоматизація табелювання, обліку робочого часу, кадрового документообігу, електронних заяв, погоджень тощо зменшує адміністративні витрати та трудовитрати керівників і HR-спеціалістів. Приймаємо, що цифровізація HR-процесів дозволяє:

скоротити адміністративні витрати на

$$\Delta A = 7\% = 0,07$$

Адміністративні витрати в 2024 р.:

$$AB_{2024} = 54\,698 \text{ тис. грн} = 54,698 \text{ млн. грн.}$$

Розрахунок економії:

$$\text{Економія}_6 = AB_{2024} \times \Delta A = 54,698 \text{ млн. грн} \times 0,07 = 3,82886 \text{ млн. грн} \approx 3,83 \text{ млн. грн.}$$

Витрати на впровадження системи включають ліцензію/розробку ПЗ, інтеграцію з обліковими системами, навчання користувачів:

$$\text{Витрати}_6 \approx 0,35 \text{ млн. грн.}$$

Чистий ефект:

$$\text{ЧЕ}_6 = \text{Економія}_6 - \text{Витрати}_6 = 3,83 - 0,35 = 3,48 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, цифровізація HR-процесів окупається менш ніж за рік і генерує стабільну щорічну економію на рівні $\approx 3,8$ млн грн.

Розрахуємо інтегральну оцінку ефективності комплексу заходів. Мпершу розрахуємо теоретичний потенційний ефект (брутто). Підсумуємо теоретичний

річний економічний ефект (додатковий прибуток + економія витрат) за всіма напрямками без урахування лагу реалізації:

1. HR-стратегія: $\Delta\Pi_1 \approx 1,04$ млн. грн.
2. HR-аналітика (економія на наймі): Економія₂ $\approx 0,85$ млн. грн.
3. Навчання і розвиток: $\Delta\Pi_3 \approx 0,78$ млн. грн.
4. KPI та атестація: $\Delta\Pi_4 \approx 0,52$ млн. грн.
5. Соціальний захист: Економія₅ $\approx 0,24$ млн. грн.
6. Цифровізація HR-процесів: Економія₆ $\approx 3,83$ млн. грн.

Сумарний потенційний ефект:

$$E_{\text{потенц}} \approx 1,04 + 0,85 + 0,78 + 0,52 + 0,24 + 3,83 \approx 7,26 \text{ млн. грн (на рік).}$$

Якщо додатково врахувати приріст доходу (без множення на маржу), то сукупний обсяг додатково генерованих ресурсів (доходи + економія витрат) становить близько 27–28 млн. грн на рік, що узгоджується з раніше наведеною оцінкою $\approx 27,3$ млн. грн.

Чистий ефект першого року з урахуванням одноразових витрат.

Одноразові витрати (розробка/впровадження):

1. HR-стратегія: 0,5 млн. грн.
2. HR-аналітика: 0,3 млн. грн.
3. Навчання (як стартовий інвестиційний обсяг): 0,91 млн. грн.
4. KPI-система: 0,1 млн. грн.
5. Цифровізація HR: 0,35 млн. грн.

Разом:

$$\text{Витрати}_{\text{однораз}} \approx 0,5 + 0,3 + 0,91 + 0,1 + 0,35 = 2,16 \text{ млн. грн.}$$

Якщо припустити, що в перший рік реалізується не весь теоретичний потенціал (частина ефекту від навчання, KPI та соціальних програм проявиться із запізненням), доцільно застосувати консервативний коефіцієнт реалізації:

$$K_{\text{реал}} = 0,25 - 0,3.$$

Тоді:

Реалізований ефект у перший рік:

$E_{\text{реал}}(1 \text{ рік}) \approx K_{\text{реал}} \times E_{\text{потенц}} = 0,25 \times 7,26 \approx 1,82 \text{ млн. грн (або } 0,3 \times 7,26 \approx 2,18 \text{ млн. грн).}$

Чистий приріст прибутку може досягти 1,5–2,0 млн. грн у перший рік та зростати надалі.

Надалі, коли всі заходи будуть повністю інтегровані в систему управління підприємства, реальний щорічний ефект може наблизитися до теоретичного потенціалу (7+ млн грн додаткового прибутку та понад 25–27 млн грн приросту доходів та економії витрат), що забезпечить:

1) зростання рентабельності продажів з приблизно 0,13% (факт 2024 р.) до орієнтовно 5–5,5 %;

2) зростання рентабельності персоналу (прибуток на 1 працівника) з $\approx 0,75$ тис. грн до ≈ 30 тис. грн на одного працівника.

Така деталізація розрахунків дозволяє обґрунтувати, що запропонована система заходів з удосконалення підсистеми управління персоналом є економічно доцільною, швидкоокупною та стратегічно важливою для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» у довгостроковій перспективі.

Результати розрахунків свідчать, що впровадження розроблених заходів забезпечить не лише економічну вигоду, але й організаційно-управлінський ефект, який полягає у:

- підвищенні прозорості кадрових процесів;
- зміцненні системи стратегічного планування персоналу;
- розвитку корпоративної культури та соціальної відповідальності;
- оптимізації адміністративних витрат;
- зростанні конкурентоспроможності підприємства як роботодавця.

Отже, реалізація комплексу запропонованих заходів дозволить ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» сформувати сучасну, ефективну, адаптивну систему управління

персоналом, що забезпечує синергію економічних, соціальних та організаційних результатів і підвищує стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було обґрунтовано комплекс науково-практичних заходів, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом як підсистеми менеджменту ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Проведений аналіз дозволив встановити, що підвищення ефективності кадрової роботи в готельному бізнесі можливе лише за умови переходу від фрагментарного, переважно операційного підходу до стратегічно орієнтованої, інтегрованої моделі HR-менеджменту, у якій персонал розглядається як ключовий драйвер конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

Сформовано системну модель удосконалення управління персоналом, що включає десять взаємопов'язаних напрямів: формування HR-стратегії, розвиток HR-аналітики, оптимізацію організаційної структури кадрової служби, удосконалення підбору, адаптації, навчання та розвитку працівників, запровадження KPI-системи та атестацій, модернізацію мотиваційної моделі, посилення соціального захисту, цифровізацію HR-процесів та узгодження кадрової політики з фінансовою стратегією підприємства. Запропоновані рішення мають не лише концептуальний, а й прикладний характер, оскільки доповнені конкретними інструментами реалізації (HR-dashboard, програми наставництва, «Академія гостинності Optima», електронний документообіг, внутрішні платформи e-learning тощо), що забезпечує їх практичну впроваджуваність.

Виділено й систематизовано резерви підвищення ефективності системи управління персоналом за дев'ятьма ключовими напрямками: стратегічним, організаційно-структурним, аналітично-інформаційним, кадрово-освітнім,

мотиваційно-результативним, технологічно-цифровим, соціально-психологічним, економічно-фінансовим та інноваційно-культурним. Показано, що саме їх комплексна реалізація створює умови для нарощування внутрішнього кадрового потенціалу, зниження плинності та професійного вигорання, підвищення якості сервісу й посилення позицій ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» як привабливого роботодавця на ринку праці.

Проведено кількісну оцінку ефективності запропонованих заходів на основі реальних фінансових показників підприємства за 2024 рік. Доведено, що впровадження розробленого комплексу рішень дає змогу забезпечити сукупний потенційний економічний ефект на рівні близько 7,26 млн грн додаткового прибутку на рік (за рахунок зростання продуктивності праці, скорочення плинності кадрів, оптимізації витрат на найм, навчання та адміністрування персоналу), а з урахуванням приросту доходів і економії витрат – близько 27–28 млн грн додатково генерованих ресурсів. Зроблено висновок, що вже в перший рік реалізації, навіть із застосуванням консервативного коефіцієнта реалізації ефекту, чистий приріст прибутку може становити 1,5–2,0 млн грн із тенденцією до подальшого зростання, що супроводжуватиметься підвищенням рентабельності продажів і рентабельності персоналу.

Таким чином, результати дослідження, викладені в третьому розділі, підтверджують, що удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» є не лише організаційно доцільним, а й економічно виправданим. Запропонований комплекс заходів формує цілісну модель стратегічного HR-менеджменту, яка поєднує фінансові, соціальні та управлінські ефекти, забезпечує підвищення прозорості й керованості кадрових процесів, розвиток корпоративної культури, зростання мотивації та професіоналізму працівників. У довгостроковій перспективі це створює стійкі передумови для зміцнення конкурентних позицій мережі Optima Hotels & Resorts на національному

ринку гостинності та формування високопрофесійної, залученої й лояльної команди як головної стратегічної переваги підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей системи управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» надало можливість зробити наступні висновки.

1. З'ясовано, що управління персоналом є ключовим елементом загальної системи менеджменту, спрямованим на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Доведено, що сучасний персонал – це не просто сукупність працівників, а стратегічний ресурс, який забезпечує конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість підприємства в динамічному ринковому середовищі. Визначено, що ефективність управління кадрами безпосередньо впливає на фінансові результати, імідж компанії та рівень задоволеності споживачів.

2. Розкрито, що HR-система функціонує як органічна частина загального менеджменту підприємства, поєднуючи стратегічні, організаційні, соціальні та економічні механізми впливу на працівників. Показано, що вона має власну структуру, функції та інструменти, але тісно взаємодіє з фінансовою, виробничою, маркетинговою та інноваційною підсистемами. Саме завдяки інтегрованому підходу забезпечується баланс між інтересами працівників і цілями організації.

3. Проаналізовано основні методи вимірювання ефективності HR-системи: економічні (рентабельність персоналу, прибуток на одного працівника, витрати на підбір і навчання), соціальні (задоволеність працівників, плинність кадрів, мотиваційні індекси) та організаційні (структура, функціональність, рівень комунікацій). Обґрунтовано доцільність комплексної оцінки, яка дозволяє виявити не лише економічний результат, а й соціальний ефект від управлінських рішень.

4. Розглянуто законодавчі акти України, міжнародні стандарти, колективно-договірні норми та внутрішні положення, що регулюють діяльність кадрових служб. Також визначено основні інформаційні джерела – кадрова звітність, внутрішня

аналітика, бази персоналу, які слугують основою для прийняття управлінських рішень. Зроблено висновок, що нормативна база є достатньою, але потребує оновлення щодо цифровізації та гнучких форм зайнятості. Отже, теоретичні аспекти управління персоналом формують основу ефективного менеджменту підприємства, а сучасна HR-система має бути стратегічно орієнтованою, гнучкою та цифровізованою.

5. Проведено характеристику ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» як одного з лідерів українського ринку гостинності. Визначено місію, цілі, структуру управління та напрямки діяльності компанії. Підкреслено, що підприємство має розгалужену мережу готелів Optima Hotels & Resorts і стабільну організаційну модель, проте HR-служба потребує стратегічного переосмислення своєї ролі.

6. Проведено діагностику на основі офіційної фінансової звітності проаналізовано динаміку доходів, витрат, прибутку, рентабельності та ефективності використання трудових ресурсів. Виявлено позитивну тенденцію зростання чистого доходу, але низький рівень рентабельності, що свідчить про необхідність оптимізації витрат на персонал і підвищення його продуктивності.

7. Проведено діагностику кадрової підсистеми підприємства. Виявлено проблеми: відсутність формалізованої HR-стратегії, низький рівень HR-аналітики, недостатня мотиваційна система, слабка цифровізація процесів та нерозвинена корпоративна культура. Водночас відзначено високий професійний рівень основних працівників, що створює передумови для успішного вдосконалення HR-системи. Зазначено, що система управління персоналом у ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» є стабільною, проте її ефективність може бути значно підвищена шляхом переходу від адміністративного до стратегічного HR-менеджменту.

8. Розроблено комплекс практичних заходів, які включають: розроблення HR-стратегії, впровадження HR-аналітики, удосконалення організаційної структури кадрової служби, запровадження KPI-системи, розвиток навчання, адаптації й мотивації, цифровізацію HR-процесів і посилення соціального захисту працівників.

Такі кроки спрямовані на формування сучасної, результативної та проактивної системи управління персоналом.

9. Визначено дев'ять напрямів розвитку HR-підсистеми: стратегічно-управлінський, організаційно-структурний, аналітичний, освітній, мотиваційний, технологічний, соціально-психологічний, фінансовий та культурно-інноваційний. Встановлено, що їх реалізація дозволить скоротити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати та посилити корпоративну культуру.

10. Проведено економічні розрахунки на основі реальних показників за 2024 рік. Доведено, що впровадження HR-стратегії, аналітики, цифровізації, KPI-системи й соціальних програм забезпечить приріст прибутку на 7,26 млн грн на рік, а сукупний ефект від зростання доходів і зниження витрат становитиме понад 27 млн грн. Рентабельність продажів може зрости до 5 %, а прибуток на одного працівника – до 30 тис. грн, що свідчить про високу економічну ефективність і швидку окупність HR-інновацій.

Підсумовуючи можна сказати, що система управління персоналом є вирішальним чинником конкурентоспроможності ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». Удосконалення кадрової підсистеми через стратегічне планування, цифровізацію, розвиток персоналу, аналітику та соціальну відповідальність забезпечить підприємству стійке зростання, підвищить ефективність використання трудових ресурсів, поліпшить якість сервісу та зміцнить позиції бренду Optima Hotels & Resorts на ринку гостинності України. Мета дослідження досягнута, завдання виконані повністю, а результати мають практичну значущість для подальшого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR тренди 2023: Які тренди HR впливатимуть на розвиток бізнесу в цьому році? URL: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-roczii/> (дата звернення: 11.11.2025).
2. Бабій Ю.М. Моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 10. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/129/105> (дата звернення: 10.11.2025)
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ. Центр учбової літератури. 2019. 468 с.
4. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
6. Бобришев І.М. Обґрунтування доцільності впровадження збалансованої системи показників на українських підприємствах. Управління персоналом. 2012. №1. С. 78-79.
7. Борданова Л.С., Мельничук В.Є., Рощина Н.В., Семенченко Н.В. Управління персоналом: конспект лекцій. Київ : КПП ім. І. Сікорського. 2020. 124 с.
8. Борданова Л.С. Управління персоналом: конспект лекцій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
9. Брич В.Я. Менеджмент персоналу. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 528 с.
10. Бутенко І.А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки України. 2014. № 3. С. 7–11.
11. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 10 (1). С. 74–77.

12. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр навчальної літератури. 2009. 502 с.
13. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: [монографія]. Харків: Вид-во ХНЕУ. 2011. 295 с.
14. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. URL: http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/herasymenko-o-herasymenko-h-efficiency-of-personnel-management-in-a-small-ente_24638.pdf (дата звернення 15.10.2025).
15. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022 Вип 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 10.11.2025).
16. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2020. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 17.11.2025).
17. Гордєєва-Герасимова Л.С. Управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Молодий вчений. 2023. № 6 (118). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6061> (дата звернення: 23.11.2025).
18. Гриценко Л.Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3 (129). С. 161-167.
19. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf (дата звернення: 10.11.2025)
20. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом. Київ: КНЕУ / НКМЗ. 2013. 666 с.

21. Демешко Ю.О., Ефективність використання трудових ресурсів підприємства URL: <http://int-konf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka-n-m-efektivnst-vikoristannya-trudovih-resursv-pdpriyemstva.html> (дата звернення 14.11.2025).
22. Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник. Тернопіль. ЗУНУ. 2022. 280 с
23. Іляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575> (дата звернення: 17.11.2025).
24. Ісаєва Т.М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 2 (18). С. 79-84.
25. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 51–54.
26. Кладова, О., Черевко, О., Зачосова, Н. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. Молодий вчений. 2023. 4 (116)С. 125-130.
27. Ковтун Д.Р. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Ізмаїл : МАУП. 2024. 180 с.
28. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (зі змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. № 50. Ст. 375.
29. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
30. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ : Кондор. 2005. 462 с.
31. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в

сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4 (2). С. 275–279.

32. Кудирко О.В. Стратегічне управління дослідницькими компаніями на основі системи збалансованих показників та стратегічної карти. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2012. № 9. С. 336–341.

33. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125–129.

34. Левчук К.О. Управління персоналом: виклики, з якими стикаються підприємства в умовах воєнного стану. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 4. URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318987> (дата звернення: 21.11.2025).

35. Линенко А.В., Шевченко О.Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.

36. Махначова Н.М., Бондар О.С. Моделі управління персоналом на підприємстві як фактор впливу на розвиток вітчизняного людського капіталу. Молодіжний економічний дайджест. 2015. № 2–3. С. 11–16.

37. Мацибора В.І., Збарський В.К., Мацибора Т.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2019. 390 с.

38. Мілаш І.В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства. Бізнес-інформ. 2014. №4. С. 245-250

39. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.практ. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.

40. Назарова Г.В. Управління персоналом. Харків : ХНЕУ, 2021. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26604/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC>.

pdf (дата звернення: 30.11.2025).

41. Наказ Міністерства праці України «Про затвердження Типових правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників підприємств, установ, організацій» від 20.07.1993 р. № 58.

42. Насад Н.В., Юрченко А.В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1–2. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2817> (дата звернення: 22.11.2025).

43. Новікова М.М., Швед А.Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4. С. 127–133.

44. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.

45. Петрович І.М., Кіт А.Ф., Кулішов В.В. Менеджмент персоналу. Львів : Львівська політехніка, 2020. 344 с.

46. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці» від 26.04.2017 р. № 301. Офіційний вісник України. 2017. № 39.

47. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення та затвердження колективних договорів і угод» від 13.09.2023 р. № 988. Урядовий кур'єр. 2023. № 181.

48. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 № 996-XIV (із змінами). URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/203480___592395 (дата звернення: 11.10.2025)

49. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 1997. № 2. Ст. 4.

50. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.

51. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 24. – Ст. 243.
52. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.
53. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650.
54. Про колективні договори і контракти: Закон України від 23.02.2023 р. № 2937-IX. Голос України. 2023. № 41.
55. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121.
56. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. Ст. 668.
57. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250.
58. Семендяк В. Менеджмент персоналу підприємства та його формування. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1576> (дата звернення: 21.11.2025).
59. Семенов Г.А., Сташевський В.К., Панкова М.О. Менеджмент персоналу. Київ : Центр учбової літератури. 2018. 368 с.
60. Середа Г.В., Нестерук В.А. Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз. Економіка і організація управління. 2024. № 2(54). С. 100–108.
61. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
62. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. Одеса : Одеський держ. екол. ун-т, 2022. 156 с.
63. Спіцина А.Є. Сучасна парадигма системи управління персоналом

транспортної галузі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 73. С. 88–99.

64. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. К.: Лібра, 2009. 368 с.

65. Харченко Т.О., Бут С.С. Моделі управління персоналом в сучасних умовах. *Virtus: Scientific Journal*. 2018. № 28. С. 212–216.

66. Хміль Ф.І. Менеджмент: теорія і практика: підручник. Київ : Академвидав. 2015. 608 с.

67. Челядінова Н.Г., Мирошніченко Ю.В., Жердєв М.Д. Теоретичні підходи до формування моделі кадрового менеджменту в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 29. С. 414–419.

68. Череп О. Г., Калюжна Ю.М., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214> (дата звернення: 21.11.2025).

69. Чорнодід І.С. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи менеджменту та маркетингу*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08> (дата звернення: 20.11.2025).

70. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712–715.

71. Швець Г.О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. № 37. С. 174–181.

72. Шевченко Л.І., Зачосова Н.В. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 147–155.

73. Шубалий О.М. Управління персоналом. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. 511 с.

74. Шубалий О.М., Шубала І. В., Дзямулич М. І. та ін. Управління персоналом. Луцьк: ІВВ ЛНТУ. 2018. 404 с.

75. Ягодзінський С.В., Козинець А. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. № 36. URL: https://www.researchgate.net/publication/370669169_STRATEGIA_UDOSKONALENNA_SISTEMI_UPRAVLINNA_PERSONALOM_PIDPRIEMSTVA (дата звернення: 21.11.2025).

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2022 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОПТИМА ХОТЕЛ
МЕНЕДЖМЕНТ"

М. КИЇВ, ВУЛ. ТЕПЛОВИЗНА, БУД. 18 Д
(ТОВ "ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ")

Код за ЄДРПОУ: [35850930](#)

Дата звіту	26.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA800000000000624772
Кількість працівників	951

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 680.00	4 664.00
первісна вартість	1001	10 289.00	10 289.00
накопичена амортизація	1002	4 609.00	5 625.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 745.00	7 919.00
Основні засоби	1010	18 051.00	13 251.00
первісна вартість	1011	98 703.00	99 468.00
знос	1012	80 652.00	86 217.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	16.00	5.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	31 492.00	25 839.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	19 940.00	18 364.00
Виробничі запаси	1101	10 185.00	10 729.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	3 615.00
Товари	1104	9 755.00	4 020.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28 191.00	35 292.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 818.00	7 857.00
з бюджетом	1135	1 999.00	3 283.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	978.00	1 715.00
з нарахованих доходів	1140	-107.00	-130.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36 227.00	76 795.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 270.00	8 025.00
Готівка	1166	245.00	535.00
Рахунки в банках	1167	1 796.00	6 428.00
Витрати майбутніх періодів	1170	432.00	118.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	13 401.00	14 158.00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	111 171.00	163 762.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	49.00	49.00
Баланс	1300	142 712.00	189 650.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	61.00	61.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-147 747.00	-167 864.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-147 686.00	-167 803.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1510	0.00	
Довгострокові кредити банків	1515	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення	1521	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1525	0.00	
Цільове фінансування	1526	0.00	
Благодійна допомога	1530	0.00	
Страхові резерви	1531	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1532	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	0.00	
резерв незароблених премій	1534	0.00	
інші страхові резерви	1535	0.00	
Інвестиційні контракти	1540	0.00	
Призовий фонд	1545	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1595	0.00	0.00
Усього за розділом II			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	226 549.00	296 167.00
Короткострокові кредити банків	1605	0.00	
Векселі видані			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	22 835.00	31 745.00
розрахунками з бюджетом	1620	767.00	243.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 197.00	274.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 991.00	1 460.00
за одержаними авансами	1635	8 438.00	7 683.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	6 041.00	8 169.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	22 580.00	11 712.00
Усього за розділом III	1695	290 398.00	357 453.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	142 712.00	189 650.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	316 554.00	381 246.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	227 154.00	49 632.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	89 400.00	331 614.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	22 726.00	36 221.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	25 866.00	30 723.00
Витрати на збут	2150	13 647.00	245 062.00
Інші операційні витрати	2180	74 522.00	7 159.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		84 891.00
збиток	2195	1 909.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		271.00
Інші доходи	2240	3 706.00	1 427.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	9 552.00	8 912.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	976.00	906.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		76 771.00
збиток	2295	8 731.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		76 771.00
збиток	2355	8 731.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-8 731.00	76 771.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	59 863.00	24 719.00
Витрати на оплату праці	2505	38 256.00	84 250.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 224.00	18 924.00
Амортизація	2515	8 188.00	12 720.00
Інші операційні витрати	2520	222 554.00	124 478.00
Разом	2550	340 085.00	265 091.00

Фінансова звітність за 2023 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОПТИМА ХОТЕЛ
МЕНЕДЖМЕНТ"

М. КИЇВ, ВУЛ. ТЕПЛОВИЗНА, БУД. 18 Д
(ТОВ "ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ")

Код за ЄДРПОУ: [35850930](#)

Дата звіту	27.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Табунщик Тетяна Володимирівна
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	916

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 664.00	3 647.00
первісна вартість	1001	10 289.00	10 289.00
накопичена амортизація	1002	5 625.00	6 642.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 919.00	7 329.00
Основні засоби	1010	13 251.00	10 943.00
первісна вартість	1011	99 468.00	95 793.00
знос	1012	86 217.00	84 850.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	5.00	5.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	25 839.00	21 924.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	18 364.00	21 880.00

Виробничі запаси	1101	10 729.00	13 474.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	3 615.00	4 717.00
Товари	1104	4 020.00	3 688.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35 292.00	31 069.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 857.00	
з бюджетом	1135	3 283.00	4 829.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 715.00	4 063.00
з нарахованих доходів	1140	-130.00	-124.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	76 795.00	109 878.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 025.00	14 334.00
Готівка	1166	535.00	653.00
Рахунки в банках	1167	6 428.00	12 900.00
Витрати майбутніх періодів	1170	118.00	148.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	14 158.00	12 703.00
Усього за розділом II	1195	163 762.00	194 717.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	49.00	49.00
Баланс	1300	189 650.00	216 690.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	61.00	61.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-167 864.00	-174 524.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Усього за розділом I	1495	-167 803.00	-174 463.00
----------------------	------	-------------	-------------

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1510	0.00	
Довгострокові кредити банків	1515	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення	1521	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1525	0.00	
Цільове фінансування	1526	0.00	
Благодійна допомога	1530	0.00	
Страхові резерви	1531	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1532	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	0.00	
резерв незароблених премій	1534	0.00	
інші страхові резерви	1535	0.00	
Інвестиційні контракти	1540	0.00	
Призовий фонд	1545	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1595	0.00	0.00
Усього за розділом II	1600	296 167.00	195 285.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1605	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	31 745.00	29 401.00
розрахунками з бюджетом	1620	243.00	1 202.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	274.00	629.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 460.00	4 150.00
за одержаними авансами	1635	7 683.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 169.00	12 003.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	11 712.00	148 483.00
Усього за розділом III	1695	357 453.00	391 153.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	189 650.00	216 690.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	445 864.00	316 554.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	345 571.00	227 154.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	100 293.00	89 400.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	26 460.00	22 726.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	46 278.00	25 866.00
Витрати на збут	2150	20 233.00	13 647.00
Інші операційні витрати	2180	46 046.00	74 522.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 196.00	
збиток	2195		1 909.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 853.00	0.00
Інші доходи	2240	2 259.00	3 706.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	10 983.00	9 552.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	171.00	976.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
			За
			аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	7 154.00	

прибуток

збиток	2295	8 731.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-97.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 057.00
збиток	2355	8 731.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
			За
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис.грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 057.00	-8 731.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	278 459.00	59 863.00
Витрати на оплату праці	2505	100 500.00	38 256.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 616.00	11 224.00
Амортизація	2515	10 507.00	8 188.00
Інші операційні витрати	2520	46 217.00	222 554.00
Разом	2550	458 299.00	340 085.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Фінансова звітність за 2024 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОПТИМА ХОТЕЛ
МЕНЕДЖМЕНТ"

М. КИЇВ, ВУЛ. ТЕПЛОВИЗНА, БУД. 18 Д
(ТОВ "ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ")

Код за ЄДРПОУ: [35850930](#)

Дата звіту	06.08.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Клименко Олена Володимирівна
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	923

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 647.00	3 604.00
первісна вартість	1001	10 289.00	11 284.00
накопичена амортизація	1002	6 642.00	7 680.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 329.00	12 298.00
Основні засоби	1010	10 943.00	10 923.00
первісна вартість	1011	95 793.00	104 021.00
знос	1012	84 850.00	93 098.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	5.00	5.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	21 924.00	26 830.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	21 880.00	26 224.00
Виробничі запаси	1101	13 474.00	16 075.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	4 717.00	5 442.00
Товари	1104	3 688.00	4 707.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31 069.00	33 668.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	4 829.00	4 229.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 063.00	2 526.00
з нарахованих доходів	1140	-124.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	109 878.00	142 904.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 334.00	20 442.00
Готівка	1166	653.00	266.00
Рахунки в банках	1167	12 900.00	19 278.00
Витрати майбутніх періодів	1170	148.00	810.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	12 703.00	11 211.00
Усього за розділом II	1195	194 717.00	239 488.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	49.00	49.00
Баланс	1300	216 690.00	266 367.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	61.00	61.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-174 524.00	-193 520.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	-174 463.00	-193 459.00

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	195 285.00	203 237.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	29 401.00	56 565.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 202.00	1 380.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	629.00	9 695.00
розрахунками з оплати праці	1630	4 150.00	905.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	12 003.00	15 720.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	148 483.00	172 324.00
Усього за розділом III	1695	391 153.00	459 826.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	216 690.00	266 367.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	520 670.00	445 864.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	426 153.00	345 571.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	94 517.00	100 293.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	25 474.00	26 460.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	54 698.00	46 278.00
Витрати на збут	2150	23 550.00	20 233.00
Інші операційні витрати	2180	34 954.00	46 046.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 789.00	14 196.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 045.00	1 853.00
Інші доходи	2240	2 822.00	2 259.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	9 060.00	10 983.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	907.00	171.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	689.00	7 154.00
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 536.00	-97.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		7 057.00
збиток	2355	847.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00

Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-847.00	7 057.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	115 987.00	278 459.00
Витрати на оплату праці	2505	140 581.00	100 500.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 283.00	22 616.00
Амортизація	2515	12 243.00	10 507.00
Інші операційні витрати	2520	236 349.00	46 217.00
Разом	2550	535 443.00	458 299.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00